



**Instituto Universitário de Lisboa**

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

A Delegação de Poderes no Conselho de Administração

Margarida Maria Costa Pinto Duarte

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Direito das  
Empresas

Orientador:

Professor Doutor António Pereira de Almeida

Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia Política (ECSH) do Instituto  
Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL

Outubro, 2018

## RESUMO

Em meados do século XX, as sociedades comerciais, cada vez mais presentes e essenciais no comércio jurídico, optaram por separar o capital da gestão, o que contribuiu grandemente para a maior profissionalização e eficiência na gestão das sociedades. No ordenamento jurídico português, o conselho de administração é o órgão executivo das sociedades anónimas, encarregado da gestão e representação destas. Novas e mais apertadas exigências de eficiência e celeridade na tomada de decisões deste órgão de funcionamento plural obrigaram ao recurso a outros instrumentos que permitissem agilizar mais ainda a gestão. No modelo monista de organização das sociedades anónimas, constituído por um conselho de administração e um conselho fiscal, ganhou especial relevo a delegação de poderes num ou mais administradores a par da possibilidade de delegação de poderes numa comissão executiva. Na delegação de poderes em sentido próprio o administrador delegado fica responsável por certas matérias ou, até, pela gestão corrente da sociedade, em concorrência com o conselho de administração, que não perde a sua competência em virtude da delegação. A lei soube ainda adaptar o regime da responsabilidade dos administradores a este instrumento de descentralização da gestão, prevendo, para os administradores não delegados, especiais deveres de vigilância e fiscalização, uma vez que deixam de estar diretamente envolvidos na gestão das matérias entretanto delegadas.

### Palavras-chave

Administrador delegado

Comissão executiva

Conselho de administração

Delegação de poderes

Responsabilidade dos administradores

Sociedades anónimas

## **ABSTRACT**

In the mid-twentieth century, as corporations became increasingly present and prominent in the commercial legal framework, it was deemed inevitable to separate the company's ownership from its control in order to achieve greater professionalism and efficiency in corporate management. In the Portuguese legal system, the management board is the executive body in charge of the management and representation of the Portuguese companies limited by shares (“sociedades anónimas”). More recently, new and tighter demands of speed and efficiency in the operation of the management board, which includes several members, favoured the use of other legal instruments that could provide for greater flexibility. In the monist model of organization, where companies limited by shares shall have a management board (“conselho de administração”) and a supervisory body (“conselho fiscal”), the instrument of delegation of powers as well as the possibility to also delegate powers on an executive committee gained particular importance. In the delegation of powers proprio sensu the director becomes responsible for specific management subjects or, even, for the day-to-day management of the company, in competition with the management board, which, however, does not lose its competence by virtue of the delegation. The applicable law also adapted the liability regime of the management board in case this instrument, that allows for the decentralization of the management functions, is used, providing special duties of control and supervision for the non-delegated members, since they no longer have an active role in the management of their delegated functions.

### **Keywords:**

Director

Executive committee

Management board

Delegation of power

Management responsibility

Companies limited by shares

## ÍNDICE

RESUMO .....	I
ABSTRACT .....	II
ÍNDICE .....	III
LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS.....	IV
INTRODUÇÃO .....	1
<b>CAPÍTULO I. AS SOCIEDADES ANÓNIMAS .....</b>	<b>3</b>
1. <b>A Sociedade Anónima no Código das Sociedades Comerciais.....</b>	<b>7</b>
2. <b><i>Corporate governance</i> e <i>soft law</i> .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II. O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DAS SOCIEDADES ANÓNIMAS</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO III. A DELEGAÇÃO DE PODERES .....</b>	<b>26</b>
1. <b>A qualificação do órgão delegado como verdadeiro órgão da sociedade.....</b>	<b>32</b>
2. <b>Delegação de poderes em sentido impróprio .....</b>	<b>35</b>
2.1 <b>A qualificação da delegação em sentido impróprio - delegação ou não</b>	<b>35</b>
delegação	
2.2 <b>A (não) limitação de matérias delegáveis.....</b>	<b>38</b>
2.3 <b>A responsabilidade dos administradores.....</b>	<b>39</b>
3. <b>Delegação de poderes em sentido próprio .....</b>	<b>40</b>
3.1 <b>Da concorrência de competências entre administradores delegados e</b>	
conselho de administração.....	<b>41</b>
3.2 <b>A responsabilidade dos administradores.....</b>	<b>42</b>
3.3 <b>A (im)possibilidade de cumulação de órgãos delegados.....</b>	<b>47</b>
3.4 <b>A deliberação da delegação de poderes.....</b>	<b>49</b>
3.5 <b>Âmbito da delegação de poderes .....</b>	<b>49</b>
4. <b>Questões relacionadas com a colegialidade .....</b>	<b>52</b>
5. <b>Representação por administradores delegados.....</b>	<b>54</b>
CONCLUSÃO .....	60
BIBLIOGRAFIA .....	63

## **LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS**

Art./Arts. – Artigo/Artigos

CC – Código Civil

CSC – Código das Sociedades Comerciais

N.º/N.ºs – Número/ Números

Pág./Págs. – Página/Páginas

ROC – Revisor Oficial de Contas

Vide – Veja-se

## INTRODUÇÃO

Terminado este ciclo de estudos, surge a oportunidade e a necessidade de escolher um tema de dissertação do domínio de conhecimento do mestrado. Pretendeu-se eleger um tema que pudesse ter uma relevância teórica, mas que simultaneamente fosse um tema que levantasse diversos desafios práticos.

Aqui chegados elegemos como tema da nossa dissertação A Delegação de Poderes no Conselho de Administração, por julgarmos útil a análise desta figura não só à luz do regime jurídico aplicável, mas e igualmente compreender como a realidade social impôs o seu surgimento e moldou esta figura que se tem mantido como imprescindível à administração das sociedades, resiliente às marcadas alterações sofridas pelas sociedades.

Iniciaremos este trabalho procurando fazer um enquadramento geral do regime jurídico das sociedades anónimas, em especial das sociedades anónimas de modelo monista, objeto da presente dissertação, capítulo dentro do qual elegemos três segmentos principais: um breve enquadramento histórico do surgimento e evolução das sociedades anónimas; uma análise da figura da sociedade anónima no direito português, tal como prevista no Código das Sociedades Comerciais e uma breve incursão pelas questões tão atuais colocadas pela *corporate governance*, fechando assim o Capítulo I.

No Capítulo II centrar-nos-emos no conselho de administração, procurando perceber o seu funcionamento, os poderes que lhe são atribuídos e a sua progressiva e hoje inquestionável centralidade enquanto órgão da sociedade anónima.

Por fim, no Capítulo III concentrar-nos-emos no âmago do tema que constitui esta nossa dissertação. Começaremos por uma análise geral da delegação de poderes e sobre a discussão quanto à qualificação dos administradores delegados como órgãos da sociedade. Seguindo-se uma segunda parte, que se divide entre as duas modalidades de delegação consagradas na lei – a delegação em sentido impróprio e a delegação em sentido próprio – procurando-se, aqui, abordar as principais questões relacionadas com estas duas modalidades da delegação, como são a forma, a qualificação, as limitações, a possibilidade de cumular órgãos delegados e, bem assim, as consequências ao nível do regime jurídico da responsabilidade dos administradores delegados e não delegados.

## A Delegação de Poderes no Conselho de Administração

Por fim, por entendermos que, apesar de não integrarem o escopo principal deste trabalho, têm manifesto interesse, concluiremos com uma breve análise da imperatividade da colegialidade e da representação da sociedade por administradores delegados.

## CAPÍTULO I. AS SOCIEDADES ANÓNIMAS

A sociedade anónima será “a entidade que, composta por um ou mais sujeitos (acionista(s)), tem um património autónomo para o exercício de atividade económica, a fim de (em regra) obter lucros e atribuí-los ao(s) acionista(s) – ficando este(s), todavia, sujeito(s) a perdas.”<sup>1</sup>

É comum entre a Doutrina identificar a Companhia Holandesa das Índias Orientais (1602)<sup>2</sup> como sendo a primeira sociedade anónima moderna, identificando naquela sociedade algumas características deste tipo de sociedade, em especial: *i)* a limitação da responsabilidade dos acionistas, *ii)* a divisão do capital em ações livremente transmissíveis e *iii)* a vocação para grandes empreendimentos e avultados investimentos.<sup>3</sup>

Na verdade, apesar da identificação destes traços gerais coincidentes, há importantes diferenças que comprovam a evolução das sociedades anónimas até à sociedade anónima como hoje a conhecemos. Um aspeto relevante e que pode ser apontado como sinal evidente destas diferenças sofridas ao longo do tempo, é o facto de, naquelas Companhias, o privilégio da responsabilidade limitada ser atribuído àqueles que não tinham poderes de administração, havendo uma clara separação entre aqueles que detinham o risco e simultaneamente o poder

---

<sup>1</sup> Cfr. Abreu, Jorge Manuel Coutinho de (2014), Curso de Direito Comercial, Volume II, 4.<sup>a</sup> Edição, Almedina, pág. 23.

<sup>2</sup> A época dos descobrimentos ficou marcada pelo surgimento de várias sociedades a quem eram atribuídas prerrogativas de soberania e que em comum tinham o facto de surgirem para fazer face à necessidade de recursos financeiros para as pretensões navais, expansionistas, colonialistas e comerciais que os Estados sentiam no século XVI. À Companhia Holandesa das Ilhas Ocidentais somavam-se a Companhia Portuguesa das Índias Orientais (1587) a *East India Company* Inglesa (1600), a Companhia Sueca das Índias Orientais (1615), a Companhia Dinamarquesa das Índias Orientais (1616), a Companhia Holandesa das Índias Ocidentais (1621), a Companhia Francesa das Índias Ocidentais (1628), a Companhia Francesa das Antilhas (1635), a Companhia Brandeburguesa da Índia Oriental (1647), a Companhia Francesa para a Viagem da China (1660), a Companhia Francesa das Índias Ocidentais e Orientais (1664), entre outras.

Vide, para mais desenvolvimentos, Correia, Luís Brito (1993), Os administradores de sociedades anónimas, Coimbra, Almedina, págs. 80 e ss.

<sup>3</sup> Cfr. Correia, Luís Brito (1993), Os administradores de sociedades anónimas, Coimbra, Almedina, pág. 82.

de administração e, aqueles que não detendo o risco, conseqüentemente não detinham o poder de administração da sociedade.<sup>4-5</sup>

Mais tarde, com o *Code de Commerce* (francês), de 1807, surge aquela que é considerada a primeira regulamentação jurídica privada das sociedades anónimas, configurando-se a limitação da responsabilidade dos sócios como um privilégio. A necessidade de autorização governamental<sup>6</sup> era justificada precisamente por esta ideia de se estar perante um privilégio. Também em Portugal vigorou este instrumento de privilégio da limitação da responsabilidade dos sócios que legitimava a necessidade de autorização, nos termos do disposto no art. 546.º do Código de Comércio de 1833.<sup>7</sup>

Ultrapassado o sistema de concessão governamental, foi-se consagrando o sistema normativo, isto é, o sistema que permite a constituição das sociedades, desde que preenchido

---

<sup>4</sup> Como refere Costa, Ricardo (2006), “Responsabilidade Civil Societária dos Administradores de Facto, Cadernos do Instituto do Direito das Empresas e do Trabalho, n.º 2, Almedina, págs. 27-28:

o risco empresarial do(s) sócio(s) é temperado pela regra da limitação da responsabilidade (em rigor, irresponsabilidade pelas dívidas da sociedade). Como contrapeso, diz-se na doutrina, persiste uma dupla assunção do risco social, que atua em dois planos distintos:

- i) o risco de capital ou da atividade social, que recai sobre cada um dos sócios e consiste na potencial redução do valor da respetiva participação social em caso de saída da sociedade ou de liquidação desta;
- ii) o risco de administração, que recai sobre quem exerce os poderes de gestão (sócios e/ou não sócios) e se consubstancia num complexo de deveres e correlativas responsabilidades decorrentes do seu incumprimento; atua no plano das funções da administração da sociedade e em benefício do seu exercício correto.

<sup>5</sup> Nesta época era comum reservar-se o acesso a cargos da administração apenas aos sócios e por vezes, até apenas aos sócios com maior capital investido, tendo por base a ideia de que, quanto mais dinheiro próprio o administrador tivesse em risco de perder, melhor seria a sua gestão da sociedade. Foi esta ideia que levou vários legisladores europeus, entre os quais o legislador português, a criar regras que proibissem os administradores de vender as ações que detinham à data da eleição durante o período em que exercessem o seu mandato. Nas palavras de Serens, M. Nogueira (1997), Notas sobre a sociedade anónima, 2.ª edição; Boletim da Faculdade de Direito, STVDIA IVRIDICA 14, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora., pág. 16:

Por outras palavras: a competência dos administradores, sendo importante, não se afigurava como decisiva, por isso que não garantia que houvesse lealdade em relação ao conjunto dos acionistas – lealdade, essa, que apenas se julgava ser possível em consequência da lealdade que, na gestão do seu próprio dinheiro, os administradores não deixariam de ter para consigo próprios.

<sup>6</sup> Falando em “alteração mais ampla da organização societária” – Correia, Luís Brito (1993), Os administradores de sociedades anónimas, Coimbra, Almedina, pág. 288.

<sup>7</sup> Cfr. Serens, M. Nogueira (1997), Notas sobre a sociedade anónima, 2.ª edição; Boletim da Faculdade de Direito, STVDIA IVRIDICA 14, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora, pág.7.

um determinado número de critérios legais. Este sistema normativo foi decretado por leis datadas de 1862 em Inglaterra, 1867 em França, 1870 na Alemanha e 22 de Junho de 1867 em Portugal.<sup>8-9-10</sup>

Na portuguesa Lei de 1867, vem, pela primeira vez, consagrada no ordenamento jurídico português a expressão “sociedade anónima”, estruturando o legislador a organização da sociedade anónima, composta pela administração, pelo conselho fiscal e pela assembleia geral – o modelo de governação da sociedade que ficaria conhecido por modelo monista, ou latino.<sup>11</sup>

Será importante conhecer a história do direito societário, em particular das sociedades anónimas, para compreendermos como as sociedades anónimas estiveram sob a égide do poder administrativo, como já se indiciou pela breve referência, por exemplo, ao sistema de concessão, sendo a sua constituição condicionada por autorização estatal. O facto de, durante um período da história das sociedades anónimas ter havido esta subordinação ao direito administrativo, explica, entre outras condicionantes, a importação da expressão tão característica de direito administrativo de “delegação de poderes” para o direito societário. A própria saída do direito societário sob a égide do controlo estatal não se fez de uma forma drástica, mas sim gradual, com a abertura das sociedades ao capital dos investidores, que surge como resposta às necessidades empresariais sentidas.

Por outro lado, e como veremos, a história das sociedades comerciais, e em especial a história das sociedades anónimas que aqui recebem a nossa particular atenção demonstram

---

<sup>8</sup> Pela Lei de 22 de Junho de 1867, substituiu-se o “sistema de concessão” pelo “sistema normativo”, permitindo-se a livre constituição de sociedades anónimas “pela simples vontade dos associados”, desde que preenchidos os critérios legais do art. 2.º da Lei.

<sup>9</sup> Em Portugal, antes de 1833 as Companhias eram regidas pelas cartas régias ou pelos alvarás que autorizavam a sua constituição e lhes concediam privilégios e monopólios comerciais. Em 1833 é aprovado o Código Comercial, em face do qual as Companhias dependiam de autorização governamental, aprovação da sua instituição, sendo consagrada expressamente a limitação da responsabilidade – Cfr. Correia, Luís Brito (1993), Os administradores de sociedades anónimas, Coimbra, Almedina, págs. 113 e ss.

<sup>10</sup> Também Correia, Luís Brito (1993), Os administradores de sociedades anónimas, Coimbra, Almedina, págs. 116 e ss. entende que esta lei “veio substituir o anterior sistema de autorização do governo.

<sup>11</sup> Cfr. Heitor, Marta Isabel Lopes (2013), “A responsabilidade civil, em relação à sociedade, dos administradores executivos e não executivos nas sociedades anónimas de modelo monista”, Revista Direito das Sociedades V, Almedina, pág. 941.

que, com o decurso do tempo, houve uma importante transferência de poder dos acionistas geralmente representados em assembleia geral, para um outro órgão da sociedade, o conselho de administração.<sup>12-13</sup> Na verdade, atentando na forma como as sociedades comerciais têm crescido – em número e dimensão – torna-se evidente a impossibilidade de subordinar toda a gestão da sociedade à deliberação dos sócios reunidos em assembleia geral. Nos tempos atuais, cada vez mais se exige celeridade e eficiência na tomada de decisão, o que explica a clara tendência atual de recurso cada vez mais usual as sociedades recorram a mecanismos que lhes permitam cumprir essas exigências, o que, em parte, nos traz ao tema que aqui pretendemos desenvolver: a delegação de poderes.<sup>14</sup>

Por outro lado, muitas vezes, apesar de o conselho de administração ser composto por vários administradores, foi-se restringido o número daqueles que efetivamente dirigiam (e administravam) a empresa, permitindo que, em casos limite e apesar da composição plural do conselho de administração, a sociedade chegasse a ser gerida na prática apenas por um administrador. Também estas situações demonstram a necessidade de centralizar poderes no presidente do conselho de administração e de banalizar a delegação de poderes, “fenómenos que, todos juntos, contribuíram para o afastamento do conselho de administração da sociedade. Ou seja, a pluripessoalidade do conselho de administração trouxe consigo o esvaziamento do poder de gestão do conselho de administração”.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (1998), *Os Administradores Delegados das Sociedades Anónimas – Algumas Considerações*, Coimbra, Editora Fora do Texto, pág. 10.

<sup>13</sup> Neste sentido, vide também Ramos, Maria Elisabete Gomes (2002), *Responsabilidade Civil dos Administradores e Directores de Sociedades Anónimas Perante os Credores*, Boletim da Faculdade de Direito, *Stvdia Ivridica* 67, Coimbra Editora, que refere: “o processo de reordenação da estrutura organizatória da sociedade anónima determinou um progressivo esvaziamento das competências da assembleia geral e o trânsito das suas tarefas clássicas para órgãos mais ágeis de gestão e controlo.”

<sup>14</sup> Cfr. Cordeiro, António Menezes (1997), *Responsabilidade Civil dos Administradores das Sociedades Comerciais*, LEX, pág. 369:

A administração de uma sociedade vem definir-se, perante esta realidade, com recurso a duas coordenadas: uma positiva e material e outra negativa e formal. Diremos que a administração abrange o conjunto de atuações materiais e jurídicas imputáveis a uma sociedade que não estejam, por lei, reservadas a outros órgãos. A competência genérica e residual para agir, pela sociedade, cabe à administração: é o que se infere dos arts. 259.º e 405º/1.

<sup>15</sup> Cfr. Maia, Pedro (2002), *Função e Funcionamento do Conselho de Administração da Sociedade Anónima*, Boletim da Faculdade de Direito, *STVDIA IVRIDICA* 62, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora, pág. 67.

## 1. A Sociedade Anónima no Código das Sociedades Comerciais

O Código das Sociedades Comerciais<sup>16</sup> não oferece uma definição de sociedade anónima, dispondo apenas no seu art. 271.º que, nestas “o capital é dividido em ações e cada acionista limita a sua responsabilidade ao valor das ações que subscreveu”.

O direito português regulou a sociedade anónima como um modelo de sociedade muito *plástico*, que pode assumir configurações diversas. À luz das possibilidades dadas pelo nosso direito societário, as sociedades anónimas *i)* podem ser sociedades relativamente fechadas, quando sejam sociedades em que a transmissibilidade das participações é bastante limitada, e de que são exemplo as sociedades de carácter familiar e com um reduzido número de acionistas; *ii)* podem ser sociedades de pequena ou média dimensão, que adotam um modelo de organização simples ou *iii)* podem ser sociedades de grande dimensão e com estruturas complexas e/ou ser sociedades abertas ao investimento, que se constituem ou que emitem valores mobiliários.<sup>17-18</sup>

---

<sup>16</sup> Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 262/86, de 2/9 e sucessivamente alterado por Declaração de 29/11 de 1986, DL n.º 184/87, de 21/04, DL n.º 280/87, de 08/07, Declaração de 31/07 de 1987, Declaração de 31/08 de 1987, DL n.º 229-B/88, de 04/07, DL n.º 142-A/91, de 10/04, DL n.º 238/91, de 02/07, Retificação n.º 236-A/91, de 31/10, Retificação n.º 24/92, de 31/03, DL n.º 225/92, de 21/10, DL n.º 20/93, de 26/01, DL n.º 261/95, de 03/10, DL n.º 328/95, de 09/12, DL n.º 257/96, de 31/12, Retificação n.º 5-A/97, de 28/02, DL n.º 343/98, de 06/11, Retificação n.º 3-D/99, de 30/01, DL n.º 486/99, de 13/11, DL n.º 36/2000, de 14/03, DL n.º 237/2001, de 30/08, DL n.º 162/2002, de 11/07, DL n.º 107/2003, de 04/06, DL n.º 88/2004, de 20/04, DL n.º 19/2005, de 18/01, DL n.º 35/2005, de 17/02, Retificação n.º 7/2005, de 18/02, DL n.º 111/2005, de 08/07, DL n.º 52/2006, de 15/03, DL n.º 76-A/2006, de 29/03, Retificação n.º 28-A/2006, de 26/05, DL n.º 8/2007, de 17/01, DL n.º 357-A/2007, de 31/10, Retificação n.º 117-A/2007, de 28/12, DL n.º 247-B/2008, de 30/12, Lei n.º 19/2009, de 12/05, DL n.º 185/2009, de 12/08, DL n.º 49/2010, de 19/05, DL n.º 33/2011, de 07/03, DL n.º 53/2011, de 13/04, Lei n.º 66-B/2012, de 31/12, DL n.º 26/2015, de 06/02, DL n.º 98/2015, de 02/06, Lei n.º 148/2015, de 09/09, Lei n.º 15/2017, de 03/05, Lei n.º 15/2017, de 03/05, Lei n.º 15/2017, de 03/05, DL n.º 79/2017, de 30/06, DL n.º 89/2017, de 28/07, Retificação n.º 21/2017, de 25/08.

<sup>17</sup> Seguimos de perto a classificação de Cunha, Paulo Olavo (2016), *Direito das Sociedades Comerciais*, 6.ª Edição, Almedina, pág. 60.

<sup>18</sup> Defendendo a plasticidade ou elasticidade dos modelos de governação previstos no Código das Sociedades Comerciais, vide Câmara, Paulo (2008), “Os modelos de governo das sociedades anónimas”, em *Código das Sociedades Comerciais e Governo das Sociedades*, pág. 253.

Uma sociedade anónima é, em regra, uma sociedade com estrutura e dimensão considerável, onde se verificam exigências de funcionamento que só podem ser respondidas com organização e estrutura. O legislador português, tendo as preocupações das sociedades em mente, consagrou como regime regra a necessidade de as sociedades anónimas serem dotadas de – para além de uma assembleia geral –, um ou mais órgãos com funções de administração e um ou mais órgãos de fiscalização.

Na verdade, independentemente do modelo de administração escolhido e conforme veremos melhor *infra*, estão sempre presentes as preocupações as necessidades de investimento, de gestão e de fiscalização da sociedade e a necessidade de o modelo de governação ou administração escolhido pelos sócios para a responder a tais preocupações.

Neste sentido, a sociedade anónima constituir-se-á, em regra, por cinco ou mais acionistas,<sup>19</sup> com o capital social mínimo de € 50.000,00,<sup>20</sup> repartidos por ações.<sup>21</sup> A participação dos acionistas nas sociedades anónimas será constituída pela realização das suas obrigações de entrada, em espécie ou dinheiro.<sup>22</sup> No primeiro caso, a lei impõe que estas sejam obrigatoriamente realizadas no momento da constituição da sociedade, no segundo caso, permite-se o deferimento da sua realização em 70%, pelo período máximo de cinco anos.

Quer o contrato de sociedade, – ou seja, “o negócio institutivo da sociedade/organização, – seja um verdadeiro contrato, quer tenha um único autor” –, quer os estatutos da sociedade anónima<sup>23</sup> estão sujeitos a forma escrita e a registo e publicação obrigatórios. Verificamos aqui um sinal de que o legislador comercial se rege por preocupações relacionadas com a importância do tráfego das sociedades anónimas e das relações comerciais que estas virão a constituir, garantidos aos terceiros que negoceiem com a sociedade toda a segurança jurídica necessária que lhes permita criar relações comerciais de

---

<sup>19</sup> Cfr. art. 273.º, n.º1 do CSC.

<sup>20</sup> Cfr. art. 276º, n.º5 do CSC.

<sup>21</sup> Cfr. art. 271.º do CSC.

<sup>22</sup> Cfr. art. 277º do CSC

<sup>23</sup> Cfr. Duarte, Rui Pinto (2008), Escritos sobre Direito das Sociedades, Coimbra, Coimbra Editora, pág. 15 e sobre a separação entre contrato de sociedade e estatutos acrescenta o Autor, na pág. 17, o seguinte:

No entanto, na tradição portuguesa não há separação documental entre as duas dimensões do negócio jurídico em causa: muitas vezes, as cláusulas que esgotam os seus efeitos com a constituição da sociedade e as cláusulas que se destinam a regular o funcionamento da sociedade aparecem no mesmo documento.

confiança. Estas preocupações são desde logo materializadas no primeiro momento, – o momento da constituição da sociedade –, com a exigência de publicidade dos atos mais relevantes das sociedades, garantindo que não é descuidada a segurança jurídica de todos aqueles que possam vir a lidar com a sociedade, quer seja numa relação duradoura, quer seja num único ato.

Conforme mencionado *supra*, o CSC consagra e define três modelos de organização societária que podem ser escolhidos pelos sócios para a sociedade anónima. De acordo com o previsto no art. 278º do CSC podem as sociedades optar pelo: *i*) modelo tradicional – composto por um conselho de administração e um conselho fiscal ou um fiscal único; *ii*) pelo modelo germânico – com um conselho de administração executivo, um conselho geral de supervisão e um revisor oficial de contas, e *iii*) modelo anglo-saxónico – com um conselho de administração, uma comissão de auditoria e um ROC, previstos respetivamente nas alíneas *a*), *c*) e *b*) do n.º1 do art. 278.º do CSC.

A própria escolha<sup>24</sup> do modelo de governação/organização da sociedade terá consequências ao nível da distribuição de poderes dentro da sociedade, já que “o modelo de governo afeta o processo decisório da sociedade, condicionando a medida de influência dos administradores executivos, dos acionistas (dominantes, qualificados ou minoritários) e dos membros dos órgãos de fiscalização.”<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Vide, neste sentido, Câmara, Paulo (2008), “Os modelos de governo das sociedades anónimas”, em Código das Sociedades Comerciais e Governo das Sociedades, pág. 247:

Uma das mais relevantes manifestações da autonomia estatutária das sociedades anónimas consiste no direito à escolha do modelo de governação. Este direito funda-se na impossibilidade em decretar, de modo absoluto, um modelo preferível. Cada modelo de governo pode apresentar vantagens e deméritos: os modelos mais ágeis implicam processos decisórios mais expeditos mas podem por seu turno apresentar um risco maior de concentração de poder e de diminuição da eficácia da sindicabilidade dos membros executivos da administração; os modelos mais garantísticos, por seu turno, correm o risco de envolver maiores custos de transação e de ser mais pesados. Designadamente, o reforço dos poderes de fiscalização pode servir de conforto institucional ao ambiente de confiança intra-societário – mas também pode degenerar, no limite, em bloqueios decisórios entre órgão de administração e membros do órgão de fiscalização que podem não ser compensadores, sobretudo em sociedades de pequena dimensão.

<sup>25</sup> Cfr. Câmara, Paulo (2008), “Os modelos de governo das sociedades anónimas”, em Código das Sociedades Comerciais e Governo das Sociedades, pág. 199, sendo de destacar a afirmações de que:

os modelos de governação previnem, em grau variável, os desvios em relação aos interesses típicos dos acionistas, os comportamentos oportunistas e as simples ineficiências de funcionamento. E servem, na

Referimo-nos sempre a escolha do modelo pelos sócios, uma vez que a determinação do modelo de governação a adotar por cada sociedade é na verdade um direito que a lei atribui aos sócios das sociedades, numa manifestação de autonomia estatutária e que permitirá uma ponderação dos prós e contras de cada modelo em função daquela que virá a ser a sociedade a criar, assim:

os modelos mais ágeis implicam processos decisórios mais expeditos, mas podem por seu turno apresentar um risco maior de concentração de poder e de diminuição da eficácia da sindicabilidade dos membros executivos da administração; os modelos mais garantísticos, por seu turno, correm o risco de envolver maiores custos de transação e de ser mais pesados. Designadamente, o reforço dos poderes de fiscalização pode servir de conforto institucional ao ambiente de confiança intra-societário – mas também pode degenerar, no limite, em bloqueios decisórios entre órgão de administração e membros do órgão de fiscalização que podem não ser compensadores, sobretudo em sociedades de pequena dimensão.<sup>26</sup>

Na verdade, mais do que oferecer aos sócios a liberdade para escolherem um sistema de governo, a lei, ao não prever um regime supletivo, exige que os sócios escolham um sistema de governo, ficando esta liberdade de escolha apenas condicionada aos casos de a sociedade ter mais do que € 200.000,00 de capital social ou, ser uma sociedade emitente de valores mobiliários, situações onde a opção pelo sistema monista não lhe será permitida.<sup>27</sup>

O conselho de administração será assim, o órgão com poderes de gestão e de representação da sociedade, onde “o poder de representação corresponde a um poder de atuação externa, perante terceiros, e de que o poder de administração (ou gestão) corresponde a um poder de atuação interna ou interorgânica, perante os restantes órgãos (órgãos em sentido amplo, enquanto elementos da organização)”.<sup>28</sup>

Do que fica dito neste título introdutório, resulta ser a sociedade anónima o tipo societário mais desenhado para os grandes empreendimentos empresariais, uma vez que o capital social mínimo exigido para a constituição destas sociedades é elevado e o seu

---

mesma medida, a gestão societária, em resposta a uma complexidade crescente da atividade financeira das sociedades, designadamente em virtude da utilização corrente de instrumentos financeiros derivados.

<sup>26</sup> Cfr. Câmara, Paulo (2008), “Os modelos de governo das sociedades anónimas”, em Código das Sociedades Comerciais e Governo das Sociedades, pág. 247.

<sup>27</sup> Cfr. arts. 278.º, n.º 3 e 413.º, n.º 2, alínea a) do CSC.

<sup>28</sup> Cfr. Nunes, Pedro Caetano (2012), Dever de Gestão dos Administradores de Sociedades Anónimas, Almedina, pág. 200.

funcionamento exige alguma estrutura organizativa. Estas sociedades são sociedades de capital puras, onde a livre transmissibilidade das ações é a regra e, conseqüentemente, as possíveis restrições à transmissão de ações nominativas são a exceção.

Já quanto aos capitais investidos pelos acionistas, há que referir que “*a regra de ouro do capitalismo*” – a responsabilidade limitada – desempenha um papel fulcral, sendo muito difícil imaginar o desenvolvimento do comércio e das sociedades como as conhecemos hoje sem este mecanismo. Claro que, e melhor explicitando:

as sociedades, em si, são sempre de responsabilidade limitada, isto é, sendo pessoas jurídicas vigora “de pleno” o princípio da responsabilidade de todo o património consagrado no art. 601.º do CC. O que é limitada é a responsabilidade dos acionistas perante a sociedade e os credores desta: nas sociedades anónimas os acionistas só respondem pela realização das entradas correspondentes às ações que subscreveram.<sup>29</sup>

## 2. *Corporate governance e soft law*

Com o crescimento das sociedades e a sua conseqüente profissionalização, têm surgido diversas preocupações relativas à organização e gestão das sociedades e que em termos amplos se reúnem debaixo do já sobejamente divulgado termo de *common law*, *corporate governance*. Felizmente também, algumas tentativas de resposta a essas preocupações têm sido avançadas.

Vários autores apontam a dissociação entre o risco do capital e a direção efetiva da sociedade, geralmente entregue a profissionais especializados, como sendo a base dos princípios da já apresentada *corporate governance*.<sup>30-31</sup> Referimo-nos à *corporate governance* para designar o:

---

<sup>29</sup> Cfr. Almeida, António Pereira de (2013), *Sociedades Comerciais, Valores Imobiliários, Instrumentos Financeiros e Mercados*, Vol. I – *As Sociedades Comerciais*, 7ª edição (aumentada e revista), Coimbra Editora, pág. 36.

<sup>30</sup> Neste sentido, vide Cunha, Paulo Olavo (2012), “*Corporate & Public Governance Nas Sociedades Anónimas: Primeira Reflexão*”, em *Centenário do Nascimento do Professor Doutor Paulo Olavo Cunha, Estudos em Homenagem*, Almedina.

conjunto de regras e princípios que o órgão de gestão de uma sociedade anônima aberta deve respeitar no exercício da respetiva atividade; e que se caracteriza por incluir regras que visam tornar transparente a administração da sociedade, definir a responsabilidade dos respetivos membros e assegurar que na composição da administração se refletem, tanto quanto possível, as diversas tendências acionistas.<sup>32</sup>

Entre as reocupações permanentes da *corporate governance* merece destaque as situações de conflitos de interesses no seio da gestão societária, que têm levado à elaboração de códigos de boa conduta ou de governo societário – a considerada *soft law* –, bem como várias alterações legislativas, um pouco por todo o mundo e, naturalmente também em Portugal. Com a referência à *soft law* pretende-se designar os “conjuntos sistematizados de normas sociais destituídas de sanções jurídicas – normas deontológicas, recomendações e regras de boa conduta.”<sup>33</sup>

De acordo com Paulo Câmara, é possível identificar cinco fatores determinantes da expansão do *corporate governance*: *i*) o desenvolvimento expansivo das prescrições societárias; *ii*) as influências comunitárias; *iii*) a especificidade das soluções aplicáveis ao sector financeiro; *iv*) a autonomização do tratamento das entidades de interesse público e *v*) as maiores exigências de escrutínio quanto ao desempenho de empresas públicas.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Cfr. Silva, João Calvão da (2007), “Responsabilidade civil dos administradores não executivos, da Comissão de Auditoria e do Conselho Geral e de Supervisão”, *Revista da Ordem dos Advogados*, Ano 2007, Ano 67 – Vol. I – Jan., onde sublinha: “Doutrina, fala da raridade de o conselho de administração ser capaz de gerir ativamente uma grande sociedade e a correspondente delegação de responsabilidades em executivos profissionais, com tempo, disponibilidade e competência para a gestão diária dos negócios da empresa.”

<sup>32</sup> Cfr. Cunha, Paulo Olavo (2012), “Corporate & Public Governance Nas Sociedades Anónimas: Primeira Reflexão”, em *Centenário do Nascimento do Professor Doutor Paulo Olavo Cunha, Estudos em Homenagem*, Almedina, pág. 815.

<sup>33</sup> Cfr. Reis, Nuno Tiago Trigo dos (2009), “Os deveres de lealdade dos administradores de sociedades comerciais”, *Cadernos O Direito*, 4, *Temas de Direito Comercial*, Almedina, págs. 283-284.

<sup>34</sup> Cfr. Paulo Câmara e Gabriela Figueiredo Dias (2011), “O Governo das Sociedades Anónimas”, em *O Governo das Organizações – A vocação universal do corporate governance*, Almedina, pág. 14, apresentando uma visão transversal sobre o tema:

Convirá para o efeito esclarecer de antemão que por governo (ou governação) das organizações se entende aqui, de modo amplo, o sistema de normas jurídicas, de práticas e de comportamentos relacionados com a estrutura de poderes decisórios – incluindo a administração das organizações, compreendendo nomeadamente a determinação do perfil funcional dos atores organizativos e titulares de

No âmbito das questões colocadas pela necessidade de garantir melhor governação societária, tem sido consensual o entendimento de que será necessário olhar para o tamanho da sociedade, à sua ligação (ou não) ao mercado de valores mobiliários e ao grau de dispersão da sua estrutura acionista, quando se procura implementar melhorias e apresentar soluções.<sup>35</sup> Na verdade, se por um lado importa às sociedades evitar danos em resultado de más decisões de gestão, também têm todo o interesse em que os administradores possam gerir a sociedade e tomar decisões, sem ficarem bloqueados pela possibilidade de serem responsabilizados pelos maus resultados, quando tenham observado todos os deveres que sobre si impendem.

É neste campo que se coloca a *business judgment rule*, que surge primeiramente nos Estados Unidos da América, fruto da jurisprudência dos tribunais americanos do estado de Delaware e que se baseia na presunção de que “the directors of a corporation acted on an informed basis, in good faith and in the honest belief that the action taken was in the best interests of the company”,<sup>36</sup> transferindo o ónus da prova da violação dos deveres de cuidado, lealdade ou boa-fé pelo administrador para a esfera do autor da ação. Esta regra conheceu várias formulações, sendo a mais conhecida, a que foi consagrada nos *Principles of Corporate Governance*, do *American Law Institute*, que datam de 1992. De acordo com a *business judgment rule* um administrador não será responsabilizado caso se verifiquem quatro pressupostos, a saber: *i*) a adoção de uma decisão empresarial, *ii*) a boa-fé subjetiva do administrador, *iii*) a inexistência de conflito de interesses e o *iv*) cumprimento prévio de um dever de informação com a extensão que o administrador poderia razoavelmente ter por adequada. Por outro lado, a sua aplicação será afastada quando o administrador tenha violado uma regra específica de conduta legal ou estatutária que lhe seja dirigida.<sup>37</sup>

---

órgãos e as relações entre estes, os titulares de capital, os associados ou os fundadores e os outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade da organização (stakeholders).

<sup>35</sup> Neste sentido, vide Paulo Câmara e Gabriela Figueiredo Dias (2011), “O Governo das Sociedades Anónimas”, em *O Governo das Organizações – A vocação universal do corporate governance* Almedina.

<sup>36</sup> Cfr. Almeida, António Pereira de (2011), “A Business Judgment Rule”, I Congresso Direito das Sociedades em Revista, Almedina, págs. 359-372.

<sup>37</sup> Naturalmente, “para que um membro do conselho geral e de supervisão possa invocar o benefício do *business judgment rule*, é necessário que se garanta o afastamento do membro pessoalmente interessado da discussão e da votação e, bem assim, da respetiva documentação suscetível de exercer influencia sobre os restantes”, cfr. Reis, Nuno Tiago Trigo dos (2009), “Os deveres de lealdade dos

De acordo com o Professor PEREIRA DE ALMEIDA:

Em suma, a *business judgement rule* foi concebida para promover o pleno e livre exercício da *corporate governance*, protegendo os administradores que cometam erros de julgamento, mesmo em casos de negligência, mas não estendendo a proteção àqueles que praticaram fraudes ou que atuaram em proveito próprio ou com má-fé.<sup>38</sup>

Apesar de falarmos em uma só *business judgement rule*, a verdade é que poderemos encontrar três tipos de concepções sobre a mesma, a saber: *i*) a *abstention doctrine*, segundo a qual os tribunais só poderão apreciar a conduta dos administradores em caso de fraude ou conflito de interesses, suportando os lesados o ónus da prova; *ii*) o *standard of liability*, concepção segundo a *business judgement rule* será afastada quando os administradores violaram o seu dever de cuidado, suportando os lesados o ónus de provarem a violação do dever de cuidado pelos administradores e *iii*) o *caremark claims*, relacionada com falhas nos procedimentos de *compliance* e de controlo de riscos.<sup>39</sup>

No direito português, parece ser consensual o entendimento de que o art. 72.º, n.º 2 do CSC procurou consagrar a *business judgement rule*, ainda que a doutrina divirja largamente sobre qual a verdadeira configuração desta, havendo Autores que: *i*) entendem que a *business judgement rule* atua como causa de exclusão da ilicitude; *ii*) que atua como causa de exclusão da culpa; *iii*) vêm nesta regra um mecanismo para afastar a violação do dever de cuidado; *iv*) a relacionam com a tensão entre os deveres de cuidado e diligência; *v*) vêm aqui uma causa de exclusão da responsabilidade<sup>40</sup> e *vi*) entendem que ela configura, simultaneamente, uma causa de exclusão da culpa e da ilicitude.”<sup>41-42</sup>

---

administradores de sociedades comerciais”, Cadernos O Direito, 4, Temas de Direito Comercial, Almedina, pág. 322.

<sup>38</sup> Cfr. Almeida, António Pereira de (2011), “A Business Judgment Rule”, I Congresso Direito das Sociedades em Revista, Almedina, págs. 359-372.

<sup>39</sup> Para maiores desenvolvimentos, vide Almeida, António Pereira de (2011), “A Business Judgment Rule”, I Congresso Direito das Sociedades em Revista, Almedina, págs. 359-372.

<sup>40</sup> Cfr. Silva, João Calvão da (2007), “Responsabilidade civil dos administradores não executivos, da Comissão de Auditoria e do Conselho Geral e de Supervisão”, Revisa da Ordem dos Advogados, Ano 2007, Ano 67 – Vol. I – Jan., onde o Autor escreve:

Ao invés, se os três requisitos ficarem provados, a responsabilidade é excluída, sem mais: o tribunal não substitui o seu julgamento ou ponto de vista ao julgamento (decisão) de gestores ou supervisores, se cumpridos cumulativamente os três elementos referidos. Ou seja, o tribunal não escrutina ex post a oportunidade e o mérito de uma decisão empresarial racional (razoavelmente informada, tomada então na

Segundo alguns destes Autores, a *business judgement rule* é entendida como resultando na inversão do *onus probandi*, fazendo recair sobre os gestores o ónus da prova de que a decisão empresarial foi tomada – que, naturalmente, poderá ser uma decisão de fazer ou de não fazer –:

De forma informada, num eventual *iter negociatório* e no processo decisório razoável, fundamentado em estudos e pareceres, a evidenciar a importância da observação do cuidado exigível na leitura e ponderação de todo o material informativo relevante com vista a ato de gestão ou de fiscalização consciencioso e racional: a extensão da obrigação de estar razoavelmente informado e de exercer supervisão adequada depende naturalmente da natureza da decisão, seu objeto e complexidade;

livre de qualquer interesse próprio, quer dizer, na ausência de conflito de interesses significativo, com gestores e supervisores pessoalmente desinteressados (independentes) no assunto da decisão;

segundo critério de racionalidade empresarial: a decisão é racional, sensata, faz sentido, acreditando razoável e honestamente, de boa fé, ser no melhor interesse da sociedade.<sup>43</sup>

Concluindo, segundo estes Autores, a *business judgment rule* só protegerá os administradores caso os três requisitos estejam verificados.

---

convicção séria, de boa fé, de ser no melhor interesse da sociedade), consciente de que não tem (mais e melhor) habilitações para esse juízo e de que mesmo as decisões empresariais honestas, informadas e racionais comportam riscos, podendo vir a revelar-se de efeitos negativos (*error in iudicando*).

<sup>41</sup> “Assim, no Direito das sociedades português, a *business judgment rule* é causa de exclusão da responsabilidade, e não condição para a responsabilidade dos administradores”, cfr. Reis, Nuno Tiago Trigo dos (2009), “Os deveres de lealdade dos administradores de sociedades comerciais”, *Cadernos O Direito*, 4, Temas de Direito Comercial, Almedina, págs. 328-329.

<sup>42</sup> Cfr. Almeida, António Pereira de (2011), “A Business Judgment Rule”, I Congresso Direito das Sociedades em Revista, Almedina, págs. 359-372. Para este Autor, o n.º2 do art. 72.º do CSC não chega se quer a inverter o ónus da prova da culpa, limitando-se a explicar qual o conteúdo dos deveres gerais consagrados no art. 64.º, n.º1 CSC, para efeitos de responsabilidade civil.

<sup>43</sup> Cfr. Silva, João Calvão da (2007), “Responsabilidade civil dos administradores não executivos, da Comissão de Auditoria e do Conselho Geral e de Supervisão”, *Revista da Ordem dos Advogados*, Ano 2007, Ano 67 – Vol. I – Jan.

## CAPÍTULO II. O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DAS SOCIEDADES ANÓNIMAS

“A administração reporta-se a patrimónios, a bens ou a coisas, de modo a traduzir, em termos compreensivos, um conjunto de atuações insuscetíveis de enumeração em concreto ou, sequer, de definição: tudo depende, em cada caso, da realidade de cuja administração se trate.”<sup>44-45-46-47</sup>

O conselho de administração e o papel dos seus membros<sup>48</sup> tem evoluído ao longo dos anos, passando a administração de uma posição dependente e quase subalterna em relação à

---

<sup>44</sup> Cfr. Cordeiro, António Menezes (1997), Responsabilidade Civil dos Administradores das Sociedades Comerciais, LEX, pág. 369.

<sup>45</sup> Ou, na definição de Pinto, Filipa Nunes (2015), “A responsabilidade civil dos administradores das sociedades”, Revista de Direito das Sociedades, Ano VII, Número 1, Almedina, pág. 87:

A responsabilidade civil dos administradores das sociedades”, Revista de Direito das Sociedades, Ano VII, Número 1, Almedina, podemos descrever a noção de administração, como abrangendo o conjunto das situações materiais e jurídicas imputáveis a uma sociedade que não estejam, por lei, reservadas a outros órgãos, cabendo a competência genérica e residual de agir, pela sociedade, à administração”.

<sup>46</sup> Cfr. Nunes, Pedro Caetano (2012), Dever de Gestão dos Administradores de Sociedades Anónimas, Almedina, pág. 160, 200 e 201:

Partilho a perspectiva de que o poder de representação corresponde a um poder de atuação externa, perante terceiros, e de que o poder de administração (ou gestão) corresponde a um poder de atuação interna ou interorgânica, perante os restantes órgãos (órgãos em sentido amplo, enquanto elementos da organização). Em minha opinião, o poder de administração (ou gestão) constitui, em rigor, um poder normativo de representação orgânica interna. E o poder de representação constitui, em rigor, um poder normativo de representação orgânica externa. Ambos consistem em poderes normativos de representação da sociedade. O primeiro respeita à representação orgânica interna, perante os restantes órgãos (em sentido amplo, enquanto elementos da organização). O segundo respeita à representação orgânica externa, perante terceiros.

<sup>47</sup> Para Figueiredo, Isabel Mousinho de (2005), “O administrador delegado (A delegação de poderes de gestão no Direito das Sociedades)”, O Direito, 137º, III, pág. 569:

Por conseguinte, também a administração enquanto competência do conselho de administração tem um âmbito bem mais vasto que enquanto gestão não delegável. Antes de mais, cumpre sublinhar que a administração no sentido ora analisado, restringe-se ao poder de decisão, o que não abrange a preparação da decisão – incluindo a busca de oportunidades e conceção de projetos, que será sem dúvida a parte mais criativa e exigente da tarefa confiada ao Conselho de Administração – nem a respetiva execução, na medida em que forem dissociáveis.

<sup>48</sup> “Entre uma pessoa designada como administrador – que aceita a designação – e a sociedade respetiva estabelece-se uma relação jurídica complexa (com direitos e deveres recíprocos, respeitantes, por exemplo, à gestão e representação, às remunerações, aos períodos de trabalho).”, cfr. Abreu, Jorge Manuel Coutinho de (2014), Curso de Direito Comercial, Volume II, 4.ª Edição, Almedina, pág. 581.

assembleia geral, para uma posição de independência e de força, permitindo a afirmação do conselho de administração como necessário e essencial,<sup>49</sup> com um papel de destaque,<sup>50-51</sup> sendo atualmente considerado como “indiscutivelmente o centro da vida destas sociedades”.<sup>52</sup>

Quanto ao poder de representação da sociedade anónima que pertence aos administradores, o art. 408º, n.º1 do CSC, estabelece um regime supletivo de representação

---

Vide, Reis, Nuno Tiago Trigo dos (2009), “Os deveres de lealdade dos administradores de sociedades comerciais”, *Cadernos O Direito*, 4, *Temas de Direito Comercial*, Almedina, págs. 348-349, defendendo que:

A situação jurídica de administração não pode ser definida pelo critério do facto constitutivo, mas antes pelo seu conteúdo material: compreende um feixe complexo e de direitos e deveres para os administradores, de conteúdo relativamente indeterminado. É, quanto à estrutura, uma situação complexa, na medida em que não implica uma relação jurídica; ao invés, descobrem-se nela inúmeros poderes potestativos, como sejam o de representar e gerir. Nela hão de integrar-se os espaços de heteronímia correspondentes aos deveres acessórios de conduta, mas sem que se justifique um olhar mais atento à especial circunstância de o administrador assumir a função de “representante” de um património alheio, assumindo a lealdade um conteúdo fiduciário.

<sup>49</sup> Cfr. Nunes, Pedro Caetano (2012), *Dever de Gestão dos Administradores de Sociedades Anónimas*, Almedina, pág. 211:

A distribuição de poder de representação pelos diversos órgãos da sociedade anónima, com enfoque na distribuição do poder de administração (poder normativo de representação orgânica interna) entre o conjunto dos sócios e o órgão de administração, implica sempre uma tensão estrutural entre democracia e eficácia de gestão. (...) A democracia aponta no sentido do reforço do poder de representação do conjunto dos sócios. A eficácia de gestão aponta no sentido do reforço do poder de representação do órgão de administração.

<sup>50</sup> De acordo com Maia, Pedro (2002), *Função e Funcionamento do Conselho de Administração da Sociedade Anónima*, *Boletim da Faculdade de Direito, STVDIA IVRIDICA* 62, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora. “nos finais do século XIX surgem as primeiras referências ao Conselho de Administração como órgão da sociedade, dotado de competências próprias e não entendido como simples mandatário da Assembleia Geral.”

<sup>51</sup> Cfr. Lopes, João Dias (2013), *Governo da sociedade anónima e negócios com acionistas de controlo*, *Revista de Direito das Sociedades*, Ano V, Instituto de Direito das Sociedades da Faculdade de Direito de Lisboa, que afirma:

Uma das razões apontadas para a concentração do poder no órgão de administração (característica transversal do moderno direito das sociedades) é a necessidade de a sociedade anónima dispor de um órgão centralizado, profissional e independente dos acionistas, para prosseguir o interesse da sociedade.

<sup>52</sup> Cfr. Pinto, José Costa (2013), “Critérios legais de composição do conselho de administração”, *Revista de Direito das Sociedades*, Ano IV, 3, pág. 677 e ss.

conjunta maioritária, discutindo a doutrina se será admissível que se clause no sentido de permitir a vinculação da sociedade anónima<sup>53</sup> apenas por um administrador.

Com pertinência, refere o Professor PEREIRA DE ALMEIDA:

Mas, repare-se, a competência é do Conselho de Administração, sem prejuízo da delegação de poderes, mas a representação externa compete aos Administradores, ou seja, o Conselho de Administração tem poderes de formar a vontade social e os Administradores de declará-la em representação da sociedade. Assim, pode surgir uma dissociação entre poderes deliberativos e representativos, prevalecendo estes nas relações externas, mas relevando os primeiros nas relações internas.<sup>54</sup>

Na verdade, não há condições mínimas para se ser administrador de uma sociedade anónima, com a exceção feita à exigência de capacidade de exercício, pelo que, quando a escolha recaia sobre uma pessoa coletiva será necessário indicar uma pessoa singular para desempenhar o cargo.<sup>55</sup>

A escolha dos administradores da sociedade será feita por designação dos acionistas no contrato de sociedade ou por eleição pelos mesmos acionistas em assembleia geral, devendo os administradores aceitar tal nomeação ou designação, expressa ou tacitamente.<sup>56</sup> Se excluirmos estas situações, que podemos definir como sendo as situações mais comuns, poderemos ter ainda situações de substituição de administradores, quer através do chamamento de administradores suplentes, quer através de cooptação ou mesmo por designação do conselho fiscal ou por nomeação judicial de administradores.

---

<sup>53</sup> Sobre a vinculação das sociedades anónimas, vide o Acórdão do Tribunal da Relação de Lisboa, de 7 de Outubro de 2015, proferido no Processo n.º 550/14.1TTLSB.L1-4, Relatora Paula Santos, cujo sumário se transcreve:

O art. 409º do CSC estabelece um regime de vinculação da sociedade anónima pelos atos do seu órgão de administração cuja regra é a de que os atos praticados pelos administradores em nome da sociedade, e dentro dos poderes que a lei lhes confere, vinculam-na para com terceiros, não obstante as limitações constantes do contrato social ou resultantes de deliberações dos sócios.

<sup>54</sup> Cfr. Almeida, António Pereira de (2013), *Sociedades Comerciais, Valores Imobiliários, Instrumentos Financeiros e Mercados*, Vol. I – *As Sociedades Comerciais*, 7ª edição (aumentada e revista), Coimbra Editora, págs. 478 e 479.

<sup>55</sup> Neste sentido dispõe o art. 390º, n.ºs 3 e 4 do CSC.

<sup>56</sup> Isto mesmo é referido pelo art. 391.º, n.ºs 1 e 5 do CSC.

A essencialidade do papel dos administradores das sociedades, levou o legislador a impor vários deveres aos administradores para o exercício da função, a que se somam proibições legais, como a proibição de exercício de uma atividade concorrente com a atividade da sociedade – quer em nome próprio, quer em nome alheio.<sup>57</sup> Esta consagração de deveres, proibições e limitações que se impõem aos administradores por força do cargo que desempenham é reveladora da preocupação legal com o acesso permanente a informação privilegiada de que o administrador goza.

Temos vindo a referir-nos a administradores, no plural, em lugar de nos referirmos a administrador, uma vez que, o conselho de administração será, em regra, um órgão pluripessoal,<sup>58-59</sup> exceção feita aos casos em que se permite à sociedade ter um só administrador – o que, em regra, apenas ocorrerá quando o capital social não exceda os € 200.000,00 (duzentos mil euros). O número de administradores que compõe o conselho de

---

<sup>57</sup> De acordo com Nunes, Pedro Caetano (2012), Dever de Gestão dos Administradores de Sociedades Anónimas, Almedina, pág. 199: “(...) quer em situações de existência de uma delegação de poderes, quer em situações de ausência de uma delegação de poderes, os administradores têm poderes individuais de inspeção e poderes individuais de obtenção de informação”.

<sup>58</sup> Para Candeias, Ricardo, Os gerentes e os atos de mero expediente, Relatório elaborado no âmbito do Curso de Mestrado em Ciências Jurídico-Empresariais (ano letivo de 1997/1998) da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e disponível em <http://portal.oa.pt/upl/%7B2118c1fd-365d-49ae-bb20-c560217171e0%7D.pdf>:

São várias as razões que levam a sociedade a ter mais do que um gerente. Para que os atos praticados por um sejam sujeitos ao controlo e vigilância dos outros. Para que as decisões sejam devidamente ponderadas, atendendo à importância económica dos seus efeitos (com a agravante de o património que estão a gerir pertencer a terceiro, o que facilmente origina falta de interesse pessoal). Para que se proceda a desdobramentos de centros de decisão e execução, por atenção à complexidade de tarefas, que exigem um acompanhamento específico.

<sup>59</sup> De acordo com Paulo Câmara e Gabriela Figueiredo Dias (2011), “O Governo das Sociedades Anónimas”, em O Governo das Organizações – A vocação universal do *corporate governance* Almedina, pág. 52:

Com efeito, o número mínimo de membros no modelo dualista é de oito membros – o que envolve dois administradores executivos, cinco membros do conselho geral e de supervisão e um revisor oficial de contas. Por seu turno, o modelo clássico envolve um número mínimo de seis membros dos órgãos sociais, tendo em conta dois administradores, três membros do conselho fiscal e um revisor oficial de contas. O modelo anglo-saxónico implica, por sim, um número mínimo de cinco membros do órgão sociais, aqui computando-se um administrador executivo, três membros da comissão de auditoria e um revisor oficial de contas.

administração, virá estabelecido no contrato de sociedade.<sup>60-61</sup> O mandato dos membros do conselho de administração é fixado pelos estatutos, em período que pode ir no máximo até aos quatro anos, sendo usual que os estatutos permitam a reeleição.<sup>62</sup>

Atendendo à sua atividade como administradores, estes são responsáveis singular e solidariamente perante a sociedade pelos danos que os seus atos ou omissões causem, com preterição dos seus deveres legais e contratuais, salvo algumas exceções. É por isso que perante o incumprimento dos deveres consagrados no art. 64º do CSC<sup>63</sup> se avança para a responsabilização dos administradores em três campos: *i*) a responsabilidade para com a sociedade,<sup>64</sup> *ii*) a responsabilidade para com os credores<sup>65</sup> e *iii*) a responsabilidade para com

---

<sup>60</sup> Alguns Autores consideram esta obrigação cumprida com o simples estabelecer de números mínimos e máximos de administradores. Contra esta corrente, vide, entre outros, Maia, Pedro (2002), *Função e Funcionamento do Conselho de Administração da Sociedade Anónima*, Boletim da Faculdade de Direito, STVDIA IVRIDICA 62, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora, págs. 176-177, onde o Autor sustenta “Não é de aceitar, à luz daquela norma, que o contrato de sociedade se fique pela mera indicação de um número máximo e mínimo de administradores devendo impor-se, ao invés, que nele se determine, exatamente, quantos administradores irão integrar o Conselho de Administração.”

<sup>61</sup> Para uma síntese sobre as posições da doutrina acerca da possibilidade de os estatutos definirem apenas números mínimos e máximos, vide, por todos, Pinto, José Costa (2013), “Critérios legais de composição do conselho de administração”, *Revista de Direito das Sociedades*, Ano IV, 3.

<sup>62</sup> Cfr. arts. 390º, n.º 1 e 391º, n.º 3, ambos do CSC.

<sup>63</sup> Cfr. Filipe Vaz Pinto e Marcos Keel Pereira, *A responsabilidade civil dos administradores de sociedades comerciais*, *Working Paper* Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa, Março de 2001, pág. 14:

Assim, poderemos decompor o dever geral de diligência em outros dois deveres gerais de extensão já mais comprimida. São eles o dever geral de diligência em sentido estrito e o dever geral de lealdade. O primeiro tem um cariz essencialmente positivo e prende-se com o objetivo primordial a atingir com a atividade social, isto é, com a obtenção de lucros (interesse comum dos sócios). O segundo tem um conteúdo negativo, dispondo que os administradores não devem, no exercício das suas funções, agir no seu próprio interesse em detrimento do interesse social, prejudicando, desse modo, a sociedade de cuja gestão estão encarregados.

O dever de diligência desdobra-se, por sua vez, em vários *duties of care*, dos quais destacaremos três. Um dever de vigilância (*duty to monitor*) sobre a atuação dos trabalhadores da sociedade, em especial quando existe delegação de poderes; um dever de obtenção de informação, (*duty of inquiry*) segundo o qual os administradores devem, antes de tomada qualquer decisão de gestão, procurar recolher toda a informação pertinente, de modo a permitir formular um juízo tao seguro quanto possível acerca da razoabilidade da medida de gestão a adotar.

<sup>64</sup> Cfr. arts. 72º e ss. do CSC.

<sup>65</sup> Cfr. arts. 78º e ss. do CSC.

os acionistas e terceiros.<sup>66-67</sup> Quanto à responsabilidade perante a sociedade, uma nota para realçar que esta é solidária entre os membros do conselho de administração, um claro sinal do exercício colegial dos poderes de gestão, a que dedicaremos mais pormenorizada atenção *infra*.

No art. 406.º do CSC, intitulado “poderes de gestão”, é apresentado o elenco - ainda que exemplificativo - dos poderes de gestão confiados ao conselho de administração, e sobre os quais compete ao conselho de administração deliberar. Entre essas matérias, que, como veremos *infra*, serão referência para limitações à possibilidade de delegação, encontram-se a escolha do seu presidente; a cooptação de administradores; o pedido de convocação de assembleias gerais; os relatórios e contas anuais; a aquisição, alienação e oneração de bens imóveis; a prestação de cauções e garantias pessoais ou reais pela sociedade; a abertura ou encerramento de estabelecimentos ou de partes importantes destes; as extensões ou reduções importantes da atividade da sociedade; as modificações importantes na organização da empresa; o estabelecimento ou cessação de cooperação duradoura e importante com outras empresas; a mudança de sede e aumentos de capital, nos termos previstos no contrato de sociedade; os projetos de fusão, de cisão e de transformação da sociedade e ainda, de forma genérica deliberar sobre qualquer outro assunto sobre o qual algum administrador requeira deliberação do conselho.

Por seu turno, o art. 405.º do CSC dispõe que: “[c]ompete ao conselho de administração gerir as atividades da sociedade, devendo subordinar-se às deliberações dos acionistas ou às intervenções do conselho fiscal ou da comissão de auditoria apenas nos casos em que a lei ou o contrato de sociedade o determinarem”, acrescentando ainda de forma perentória que “[o] conselho de administração tem exclusivos e plenos poderes de representação da sociedade”. No entanto, a leitura deste art. 405.º do CSC não pode ser feita à margem do consagrado no art. 373.º, n.º 3 do CSC que, debruçando-se sobre a forma e o âmbito das deliberações dos acionistas, proíbe as instruções à administração, mas permite aos acionistas deliberar sobre matérias de gestão, desde que o façam a pedido do órgão de administração ou nos casos em que tal poder lhes seja atribuído por lei ou pelos estatutos.

---

<sup>66</sup> Cfr. arts. 79º e ss. do CSC.

<sup>67</sup> Cfr. Marta Isabel Lopes Heitor, A responsabilidade civil, em relação à sociedade, dos administradores executivos e não executivos nas sociedades anónimas de modelo monista, Revista Direito das Sociedades V (2013) 4, pág. 945.

Quanto à destituição, a regra é a de que os administradores podem ser destituídos pela assembleia geral a qualquer momento,<sup>68</sup> podendo a destituição ocorrer com fundamento em justa causa – isto é, “a violação grave dos deveres do administrador e a sua inaptidão para o exercício normal das respetivas funções” – ou, ocorrer na ausência de justa causa, situação em que o administrador terá direito a ser indemnizado.

No que concerne às matérias que se incluem no escopo da gestão, a assembleia geral, apenas deliberará mediante solicitação do órgão de administração, garantindo que, não só não há uma duplicação de decisões incidentes sobre as mesmas matérias, como garantindo igualmente que os acionistas reunidos em assembleia geral não se imiscuem no exercício da gestão da sociedade, entregue especialmente ao conselho de administração, sendo evidente a necessidade de ler conjugadamente os arts. 373.º, n.º 3 e 405.º do CSC.

Sobre a relação estabelecida entre o administrador e a sociedade muitas têm sido as teses avançadas pelos diversos Autores, entre as quais, cabe relevar especialmente: as teses contratualistas, as teses unilateralistas, as teses dualistas, entre outras.<sup>69</sup>

Não cabe no escopo deste trabalho debater a natureza do contrato de administração. Contudo, sempre podemos dizer que, nestas discussões será importante atender que, ainda que seja o contrato de sociedade a designar os administradores, os seus direitos e deveres não se reduzem àqueles aí previstos, sendo que muitos outros existem, com origem legal, uma vez que o CSC define de forma exaustiva quer os direitos, quer os deveres dos administradores.

Como vínhamos analisando, quis o legislador reservar um campo próprio de poder para o conselho de administração que, em simultâneo, resulta na redução de poderes da assembleia geral, e que procura assegurar uma gestão eficiente e atempada das sociedades.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Regra consagrada no art. 403º do CSC.

<sup>69</sup> Cfr. Abreu, Jorge Manuel Coutinho de (2014), Curso de Direito Comercial, Volume II, 4.ª Edição, Almedina, pág. 581 e para maior desenvolvimento vide Correia, Luís Brito (1993), Os administradores de sociedades anónimas, Coimbra, Almedina págs. 303 e ss.  
Cfr. Correia, Luís Brito (1993), Os administradores de sociedades anónimas, Coimbra, Almedina, págs. 303 e ss., em especial em Portugal a partir da pág. 335.

<sup>70</sup> Neste sentido: “O Conselho de Administração não só é competente para gerir a empresa social como é o único órgão competente para o fazer.”, cfr. Maia, Pedro (2002), Função e Funcionamento do Conselho de Administração da Sociedade Anónima, Boletim da Faculdade de Direito, STVDIA IVRIDICA 62, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora, pág. 138.

A possibilidade da assembleia geral deliberar sobre matérias de gestão está sempre dependente de iniciativa do Conselho de Administração<sup>71</sup> para que, “só por vontade e iniciativa daquele órgão os acionistas teriam o ensejo de se pronunciarem sobre a gestão da sociedade anónima”,<sup>72</sup> não sendo admissível que os acionistas, reunidos em assembleia geral, se ocupem da gestão concreta da sociedade, sob pena de se criarem situações de sobreposição ou mesmo de substituição do conselho de administração pelos sócios ao deliberarem sobre matérias que cabem a quem tem o poder de administrar e gerir a sociedade.

A atuação do conselho de administração materializa-se através de deliberações tomadas pelos seus membros nas reuniões do conselho de administração, ao abrigo do disposto no art. 410.º do CSC. O facto de atuarem em conselho, de forma colegial,<sup>73</sup> acrescenta e assegura ponderação às decisões tomadas, incentivando a vigilância de todos os administradores sobre a gestão. No entanto, muitas vezes, esta forma de gerir, colegial, revela-se também um impedimento a uma gestão célere e eficiente, sentindo as sociedades necessidade de ultrapassarem estas condicionantes com recurso a diversos mecanismos, como sejam a delegação de poderes de que nos ocupamos neste trabalho.

---

<sup>71</sup> Também Nunes, Pedro Caetano (2012), *Dever de Gestão dos Administradores de Sociedades Anónimas*, Almedina, pág. 224, escreve:

Penso que as normas que atribuem ao Conselho de Administração e ao Conselho de Administração executivo a competência exclusiva de gestão têm por finalidade essencial a salvaguarda da iniciativa do Conselho de Administração e do conselho de administração executivo. A existência de um centro de iniciativa estratégica é indispensável à boa gestão empresarial.

Creio que a salvaguarda da iniciativa do órgão de administração joga mais com a limitação da competência dos restantes órgãos para emitirem instruções dirigidas aos administradores, do que com uma limitação da competência dos restantes órgãos para emitirem autorizações integrativas.

<sup>72</sup> Cfr. Maia, Pedro (2002), *Função e Funcionamento do Conselho de Administração da Sociedade Anónima*, Boletim da Faculdade de Direito, STVDIA IVRIDICA 62, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora pág. 141.

<sup>73</sup> Cfr. Silva, João Calvão da (2007), “Responsabilidade civil dos administradores não executivos, da Comissão de Auditoria e do Conselho Geral e de Supervisão”, *Revista da Ordem dos Advogados*, Ano 2007, Ano 67 – Vol. I – Jan., referindo:

Consabidamente, por fim, é conhecida a imperatividade do funcionamento colegial do conselho de administração, quer do quorum constitutivo —“o conselho não pode deliberar sem que esteja presente ou representada a maioria dos seus membros” (art. 410.º, n.º 4) — quer do quorum deliberativo: “as deliberações são tomadas por maioria dos votos dos administradores presentes ou representados e dos que, caso o contrato de sociedade o permita, votem por correspondência” (art. 410.º, n.º 7).

Apesar de o *quórum* constitutivo do conselho de administração ser a maioria simples, não parece ser de afastar a possibilidade de, à semelhança do que ocorre com a assembleia geral, se permitir que os estatutos imponham uma maioria qualificada para a primeira convocação, mas nunca para a segunda, sob pena de os administradores abstencionistas poderem boicotar o funcionamento do conselho.<sup>74</sup>

Assumindo que o conselho de administração atua em colégio e delibera, em regra, por maioria simples, têm ainda alguns autores debatido a possibilidade de abstenção, ou não, dos administradores. Neste campo, é possível encontrar três posições diferentes entre a doutrina, a saber: *i)* aqueles que defendem a impossibilidade de os administradores se absterem, conclusão a que chegam por aplicação analógica do art. 164º, n.º2 do CC, que dispõe que: “os membros dos corpos gerentes não podem abster-se de votar nas deliberações tomadas em reuniões em que estejam presentes, e são responsáveis pelos prejuízos delas decorrentes, salvo se houverem manifestado a sua discordância”; *ii)* aqueles que aceitam as abstenções, defendendo que não contarão para efeitos de cálculo das maiorias, por aplicação analógica do art. 386º, n.º 1 do CSC e, por fim, *iii)* aqueles que defendem a permissão da abstenção, fundamentando a sua posição a partir do regime da responsabilidade dos administradores e, sobretudo, porque a lei não determina o contrário.<sup>75</sup>

Assim, como bem refere o Professor PEDRO MAIA, “apesar de a eleição do conselho de administração resultar de uma maioria de votos formada na assembleia, a composição do

---

<sup>74</sup> Ainda a propósito de abstencionistas e da movimentação do poder dentro das sociedades comerciais, pode ler-se em Martins, Alexandre Soveral (1998), *Os Administradores Delegados das Sociedades Anónimas – Algumas Considerações*, Coimbra, Editora Fora do Texto, pág.10:

Assim, nas grandes sociedades anónimas, o poder, depois de ter circulado da assembleia geral para o conselho de administração, tende a concentrar-se nas mãos de um número menor de membros deste último órgão. Isso fica a dever-se também ao abstencionismo dos administradores de conselhos com elevado número de membros e pode reforçar a atuação do conselho de administração como veio de transmissão da vontade da maioria.

<sup>75</sup> Para mais desenvolvimentos, vide Maia, Pedro (2002), *Função e Funcionamento do Conselho de Administração da Sociedade Anónima*, Boletim da Faculdade de Direito, STVDIA IVRIDICA 62, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora, págs. 218 e ss.

órgão reflete a congregação de interesses distintos, pelo que a sua conflitualidade (interna) é inevitável.”<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Cfr. Maia, Pedro (2002), *Função e Funcionamento do Conselho de Administração da Sociedade Anónima*, Boletim da Faculdade de Direito, *STVDIA IVRIDICA* 62, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora, págs. 200-201.

### CAPÍTULO III. A DELEGAÇÃO DE PODERES

No âmbito deste estudo, importa proceder a um enquadramento do tema de uma abordagem de direito comparado, fazendo uma exposição breve do regime da delegação de poderes em países como França, Alemanha, Itália e Espanha, seguindo-se aqui de perto o estudo do Professor BRITO CORREIA.<sup>77</sup>

No primeiro ordenamento jurídico mencionado, o administrador delegado surge como um substituto temporário do presidente do conselho de administração, sendo apenas atribuído ao órgão de administração um poder de designar e não de delegar e, por conseguinte não exercendo os administradores delegados qualquer poder de direção sobre o administrador delegado.

Por seu turno, na Alemanha fala-se em repartição de funções, podendo o conselho de administração funcionar num regime de delegação de pelouros, muito frequente na prática. Nestas situações entende-se que cada administrador tem o direito e a obrigação de vigiar ou fiscalizar a atividade dos restantes administradores, criando uma separação entre os administradores que exercem funções executivas e aqueles que exercem funções de vigilância sobre o exercício dos primeiros, o que leva a uma alteração do regime de responsabilidade a que cada administrador fica adstrito, o que, como veremos melhor, também ocorre no ordenamento jurídico Português.

Já em Itália, quer a figura do administrador delegado, quer a figura da comissão executiva têm consagração legal expressa, sendo muito frequentes na prática. Com muitas semelhanças com o regime português, *Il Codice Civile Italiano*<sup>78</sup> prevê que: “o conselho de administração, se o ato constitutivo ou a assembleia o consentirem, pode delegar as suas atribuições numa comissão executiva composta por alguns dos seus membros ou num ou mais dos seus membros, determinando os limites da delegação.”<sup>79</sup> Neste ordenamento tem sido consensual o entendimento de que em face de uma delegação de poderes, o conselho de

---

<sup>77</sup> Seguimos de perto a síntese de Correia, Luís Brito (1993), Os administradores de sociedades anónimas, Coimbra, Almedina – págs. 278 e ss.

<sup>78</sup> R.D. 16 marzo 1942, n. 262 Approvazione del testo del Codice Civile, Pubblicato nella edizione straordinaria della Gazzetta Ufficiale, n. 79 del 4 aprile 1942.

<sup>79</sup> Neste sistema vigora uma proibição expressa de delegar as atribuições ou matérias reguladas nos arts. 2423.º, 2443.º, 2446.º e 2447.º do *Codice Civil*, cfr. Correia, Luís Brito (1993), Os administradores de sociedades anónimas, Coimbra, Almedina, pág. 283.

administração mantém também competência para deliberar e exercer os poderes delegados, o que significa admitir que o conselho de administração terá competência concorrente com o administrador delegado nas matérias objeto de delegação – podendo o primeiro dar instruções ao segundo e, até, revogar os seus atos. Mais uma vez, neste sistema – à semelhança do que ocorre no sistema alemão e no sistema português – há uma alteração do regime de responsabilidade dos administradores não delegados perante uma situação de delegação de poderes, ficando os administradores não delegados sujeitos a um dever de vigilância quanto às matérias objeto da delegação.

Já em Espanha, o sistema de organização do conselho de administração assemelha-se ao sistema italiano, estando esta matéria regulada na *Ley de Sociedades de Capital*, que estatui no seu *Artículo 249*, n.<sup>os</sup> 1 e 2, sob a epígrafe *Delegación de facultades del consejo de administración*, o seguinte:

*1. Cuando los estatutos de la sociedad no dispusieran lo contrario y sin perjuicio de los apoderamientos que pueda conferir a cualquier persona, el consejo de administración podrá designar de entre sus miembros a uno o varios consejeros delegados o comisiones ejecutivas, estableciendo el contenido, los límites y las modalidades de delegación.*

*2. La delegación permanente de alguna facultad del consejo de administración en la comisión ejecutiva o en el consejero delegado y la designación de los administradores que hayan de ocupar tales cargos requerirán para su validez el voto favorable de las dos terceras partes de los componentes del consejo y no producirán efecto alguno hasta su inscripción en el Registro Mercantil.*<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Cfr. *Ley de Sociedades de Capital*, aprovada pelo *Real Decreto Legislativo 1/2010*, de 2 de julio, revogou o *Real Decreto Legislativo 1564/1989*, de 22 de diciembre, – a *Ley das sociedades anónimas*, que regulava a delegação de poderes, no *Artículo 141 – Régimen interno y delegación de facultades* nos seguintes termos:

1. Cuando los estatutos de la sociedad no dispusieran otra cosa, el Consejo de Administración podrá designar a su presidente, regular su propio funcionamiento, aceptar la dimisión de los consejeros y designar de su seno una Comisión ejecutiva o uno o más consejeros delegados, sin perjuicio de los apoderamientos que pueda conferir a cualquier persona.

En ningún caso podrá ser objeto de delegación la rendición de cuentas y la presentación de balances a la junta general, ni las facultades que ésta conceda al Consejo, salvo que fuese expresamente autorizado por ella.

2. La delegación permanente de alguna facultad del Consejo de Administración en la Comisión ejecutiva o en el consejero delegado y la designación de los administradores que hayan de ocupar tales cargos

Como já vimos ocorrer noutros países noutras jurisdições, também neste ordenamento jurídico o conselho de administração mantém a sua competência sobre as matérias delegadas, com competência concorrente entre os dois tipos de administradores<sup>81</sup> – administradores delegados e administradores não delegados -, podendo o órgão delegante modificar ou revogar os atos do administrador delegado. Ao contrário do que se verifica no direito português, no direito espanhol não há uma consagração expressa da alteração ao regime da responsabilidade dos administradores não delegados, que se mantêm adstritos aos seus deveres de gestão, e que se soma ao seu dever de vigilância sobre o curso da gestão da sociedade.<sup>82-83</sup>

---

requerirán para su validez el voto favorable de las dos terceras partes de los componentes del Consejo y no producirán efecto alguno hasta su inscripción en el Registro Mercantil.

<sup>81</sup> Em tese de doutoramento sobre o antigo artigo 141.º da *Ley de Sociedades Anónimas*, mas mantendo a atualidade em face da redação adotada pelo artigo 249 da *Ley de Sociedades de Capital* Valle, M<sup>a</sup> Carmen Ortiz del (2005), *La Administración Delegada de Las Sociedades Anónimas. Estudio del Artículo 141 de la Ley de Sociedades Anónimas*, Tesis Doctoral, Granada, Universidad de Granada, na pág. 172 menciona:

Por otro lado, la adecuación a estas circunstancias y e a este entorno, hace aconsejable, en la mayoría de las ocasiones, el recurso a mecanismos de descentralización en los procesos de toma de decisiones. Descentralización de funciones que se operará, normalmente, a través de las delegaciones, a las que se refiere el artículo 141, y que el Consejo mantiene una competencia concurrente respecto a las materias objeto de descentralización. Además, el Consejo puede revocar las funciones descentralizadas así como revocar a los Consejeros delegados o a los miembros de la Comisión ejecutiva. Sobre estos aspectos volveremos en otro puntos de este trabajo.

<sup>82</sup> Valle, M<sup>a</sup> Carmen Ortiz del (2005), *La Administración Delegada de Las Sociedades Anónimas. Estudio del Artículo 141 de la Ley de Sociedades Anónimas*, Tesis Doctoral, Granada, Universidad de Granada, pág. 169, refere-se às normas que regulam a delegação de poderes como “las normas más importantes relativas a la facultad que tiene el Consejo de organizar, dentro de ciertos límites, su propia función administradora.”

<sup>83</sup> Apesar da ausência de consagração expressa, de acordo com Valle, M<sup>a</sup> Carmen Ortiz del (2005), *La Administración Delegada de Las Sociedades Anónimas. Estudio del Artículo 141 de la Ley de Sociedades Anónimas*, Tesis Doctoral, Granada, Universidad de Granada, pág. 169, a doutrina espanhola tem defendido que:

aunque la Ley no contempla especialidad alguna en la responsabilidad del administrador en función de que exista o no delegación, es evidente que la introducción de esta figura en una sociedad supone una redefinición del papel del administrador, sobre todo del administrador no delegado, que pasa de ser un gestor dela sociedad a ser un supervisor dela actuación del delegado. En consecuencia, en caso de que exista delegación, la responsabilidad de los consejeros no delegados debe vincularse a la existencia de un deber propio infringido, cual es su deber de vigilancia. Ello determina la importancia que adquiere en

Se é expectável que o Código Comercial português<sup>84</sup> não mencione a figura dos administradores delegados, nem a comissão executiva,<sup>85</sup> pelo contrário, o CSC consagra expressamente a possibilidade de delegação de poderes. Assim, dispõe o art. 407.º do CSC, sob a epígrafe - delegação de poderes de gestão:

1 - A não ser que o contrato de sociedade o proíba, pode o conselho encarregar especialmente algum ou alguns administradores de se ocuparem de certas matérias de administração.

2 - O encargo especial referido no número anterior não pode abranger as matérias previstas nas alíneas a) a m) do art. 406.º e não exclui a competência normal dos outros administradores ou do conselho nem a responsabilidade daqueles, nos termos da lei.

3 - O contrato de sociedade pode autorizar o conselho de administração a delegar num ou mais administradores ou numa comissão executiva a gestão corrente da sociedade.

4 - A deliberação do conselho deve fixar os limites da delegação, na qual não podem ser incluídas as matérias previstas nas alíneas a) a d), f), l) e m) do art. 406.º e, no caso de criar uma comissão, deve estabelecer a composição e o modo de funcionamento desta.

5 - Em caso de delegação, o conselho de administração ou os membros da comissão executiva devem designar um presidente da comissão executiva.

6 - O presidente da comissão executiva deve:

a) Assegurar que seja prestada toda a informação aos demais membros do conselho de administração relativamente à actividade e às deliberações da comissão executiva;

b) Assegurar o cumprimento dos limites da delegação, da estratégia da sociedade e dos deveres de colaboração perante o presidente do conselho de administração.

7 - Ao presidente da comissão executiva é aplicável, com as devidas adaptações, o disposto no n.º 3 do art. 395.º

8 - A delegação prevista nos n.os 3 e 4 não exclui a competência do conselho para tomar resoluções sobre os mesmos assuntos; os outros administradores são responsáveis, nos termos

---

estos supuestos el ejercicio del derecho de información de los consejeros como instrumento para cumplir su función de vigilancia y control.

<sup>84</sup> Aprovado pela Carta de Lei de 28 de Junho de 1888, com sucessivas alterações, sendo a última a sofrida por força do Decreto-Lei n.º 62/2013, de 10.05.

<sup>85</sup> A propósito da lei de 22 de Junho de 1867, Correia, Luís Brito (1993), Os administradores de sociedades anónimas, Coimbra, Almedina, na pág. 116 da sua obra, parece assumir que já nesta lei se permitia a delegação de poderes quando refere:

Para a administração da sociedade, a Lei de 1867 prevê a existência de “mandatários temporários, revogáveis, retribuídos ou gratuitos designados de entre os associados” (art. 13º, pr.), já então correntemente designados por conselho de administração ou direcção. III – Para operações que exijam conhecimentos técnicos e especiais, a Lei prevê a nomeação de gerentes, acionistas ou não, “devendo a sua nomeação, exoneração e atribuições ser reguladas pelos estatutos (art. 20º).” E citando Tavares de Medeiros, em Comentário à Lei das Sociedades Anónimas, pág. 26 “nada obsta, porém, a que as funções de gerente sejam desempenhadas por acumulação de um dos diretores, que neste caso se denomina de diretor ou administrador-delegado”

da lei, pela vigilância geral da atuação do administrador ou administradores delegados ou da comissão executiva e, bem assim, pelos prejuízos causados por atos ou omissões destes, quando, tendo conhecimento de tais atos ou omissões ou do propósito de os praticar, não provoquem a intervenção do conselho para tomar as medidas adequadas.

É relevante compreender *ab initio*, a delegação de poderes e a forma como surgiu enquadrada num contexto específico, de definição de poderes de gestão ou administração do conselho de administração. Como já vimos *supra*, os poderes de administração do conselho de administração enquadrados e bem delimitados pelos arts. 373.º, 405.º e 406.º do CSC, em contraste com os poderes de representação reservados para o art. 408º do CSC.

Não beneficia de entendimento unânime entre a doutrina, a justificação para o surgimento da figura da delegação de poderes, sobretudo com a importância e relevância que tem hoje. Concordamos com alguns Autores que defendem que nas sociedades de maiores dimensões,<sup>86</sup> com elevado número de administradores no seu conselho de administração, ter surgido a necessidade de poder delegar a gestão social num menor número dos seus

---

<sup>86</sup> Neste sentido, veja-se, a título de exemplo Antunes, José Engrácia (2017), “A comissão executiva. Breves reflexões sobre a sua natureza e o seu regime jurídico”, *Direito das Sociedades em Revista*, Almedina, Ano 9, Vol. 18, págs. 81-97:

II. Nos termos gerais, como é consabido, o Conselho de Administração de uma sociedade anónima encontra-se investido em poderes gerais de gestão e representação social (art. 405.º do CSC). (...) Por um lado, não é crível, sobretudo em empresas de grande dimensão, que a gestão social possa ser conduzida exclusivamente por tal órgão administrativo, ademais sujeito a uma regra de funcionamento colegial: as instantes necessidades de agilização e especialização funcional da gestão empresarial, impondo a repartição interna de pelouros ou a celeridade da condução quotidiana dos negócios sociais, rapidamente tornou frequente ou mesmo indispensável o recurso ao expediente da delegação de poderes de decisão gestória numa Comissão Executiva formada no seio do próprio Conselho de Administração. Por outro lado, o crescente protagonismo dos órgãos de administração, decorrente da separação entre propriedade e controlo que é típica da moderna sociedade anónima de grandes dimensões, veio tornar igualmente premente a necessidade de reforço dos mecanismos de controlo e vigilância da própria atividade de gestão social, para a qual tantas vezes os tradicionais órgãos de fiscalização (“máxime”, Conselho Fiscal) se têm mostrado insuficientes: ora, uma vez mais, a delegação de poderes de gestão numa Comissão Executiva, ao instituir uma dicotomia no seio do órgão de administração entre administradores especialmente incumbidos da gestão corrente (administradores executivos) e administradores incumbidos da vigilância ou fiscalização da atuação daqueles (administradores não executivos), vai também ao encontro dessa necessidade de fiscalização interna.

membros,<sup>87</sup> de modo a permitir, com a delegação de poderes, “descentralizar e desdobrar ou aliviar o exercício de funções do titular do órgão”.<sup>88-89</sup>

Vimos já que a consagração legal da possibilidade de delegação de poderes se encontra estabelecida no art. 407.º do CSC. Em bom rigor, aí consagram-se duas modalidades de delegação: por um lado, a delegação de poderes em sentido amplo, também entendida como encargo especial ou delegação imprópria e por outro, a delegação de poderes em sentido restrito, delegação, delegação em sentido próprio ou delegação *tout court*.

Apesar do que *supra* dissemos sobre as limitações quantitativas que, nas sociedades com capital superior a € 200.000,00 proíbem a constituição do órgão de administrador por um único administrador, a verdade é que se pode acabar por conseguir que em qualquer sociedade anónima – com independência do valor do seu capital social se encarregue num só administrador de várias competências do conselho de administração, ainda que, em bom rigor, nestas situações a sociedade mantenha uma pluralidade de administradores (respeitando assim, os requisitos legais), e nem todas as matérias de gestão estejam delegadas. De qualquer forma, sempre terá que se admitir que, com a delegação de poderes, acaba-se por obter um desvio à regra da pluripessoalidade da administração das sociedades anónimas.

Apesar de a lei assumir o instituto da delegação de poderes, sem cuidar duma definição, a doutrina tem apresentado várias definições e, bem assim, discutido a qualificação jurídica da delegação de poderes, sem que, contudo, tenha sido possível, até ao momento, obter resposta unânime. Por um lado, certos Autores defendem que a delegação de poderes implica a celebração de um contrato entre o administrador delegado e a sociedade,<sup>90</sup> pelo

---

<sup>87</sup> Cfr. Serens, M. Nogueira (1997), Notas sobre a sociedade anónima, 2.ª edição; Boletim da Faculdade de Direito, STVDIA IVRIDICA 14, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora, págs. 77-78.

<sup>88</sup> Pinto Furtado, Curso de Direito das Sociedades, 5.ª edição, Almedina, Fevereiro 2004.

<sup>89</sup> Para Correia, Luís Brito (1993), Os administradores de sociedades anónimas, Coimbra, Almedina, pág. 275:

Nuns casos, trata-se de praticar atos de gestão corrente da sociedade, para que é dispensável o concurso de todos os seus membros reunidos; noutros casos, trata-se de negócios mais ou menos complexos em local distante, a que não podem deslocar-se todos os membros; noutros ainda, trata-se de praticar operações materiais ou atos jurídicos de execução de deliberações tomadas em conselho, que, por natureza, têm de ser realizadas por uma ou poucas pessoas físicas.

<sup>90</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (1998), Os Administradores Delegados das Sociedades Anónimas – Algumas Considerações, Coimbra, Editora Fora do Texto, pág. 12.

contrário, outros Autores defendem que na delegação de poderes existe um mandato e, por fim, outros Autores defendem ainda que a delegação de poderes não passa de uma mera autorização para o exercício da atividade de administração.<sup>91</sup>

Quanto aos Autores que entendem a delegação de poderes como um mandato a verdade é que, o regime jurídico a que a figura do mandato e a figura da delegação de poderes estão sujeitos distam em muito, vigorando para o primeiro um regime restritivo que não encontramos no segundo.<sup>92</sup>

Para os Autores que defendem a qualificação da delegação de poderes como um contrato, a delegação de poderes seria o reflexo da vontade dos sócios, que autorizaram no contrato de sociedade a possibilidade de delegar a gestão corrente da sociedade, permitindo aos administradores delegados atuarem como titulares do órgão societário, o que transformaria as relações entre os administradores delegados e o próprio conselho de administração em relações interorgânicas.<sup>93</sup>

### **1. A qualificação do órgão delegado como verdadeiro órgão da sociedade**

Discute a doutrina a qualificação dos administradores delegados como verdadeiros órgãos: admitindo a possibilidade de se argumentar que o facto de considerar os administradores delegados ou a comissão executiva como órgãos da sociedade poderia pôr em

---

<sup>91</sup> Entendendo a delegação de poderes como um ato interno de gestão, objeto de deliberação do conselho de administração, o Professor BRITO CORREIA “mais acertada, em face do direito português, parece ser a ideia de que os delegados são órgãos da pessoa coletiva, previstos na lei (como facultativos) ou nos estatutos (como facultativos ou obrigatórios), cujos membros são designados pelo órgão de que ficam a depender. São o que pode chamar-se de sub-órgãos. Têm parte dos poderes do órgão delegante, dentro dos limites definidos no ato de delegação.” – cfr. Correia, Luís Brito (1993), *Os administradores de sociedades anónimas*, Coimbra, Almedina, págs. 276-277.

<sup>92</sup> Neste sentido, Correia, Luís Brito (1993), *Os administradores de sociedades anónimas*, Coimbra, Almedina, pág. 276.

<sup>93</sup> Importa lembrar que o Professor SOVERAL MARTINS entende a delegação em sentido improprio como não sendo verdadeira delegação, negando a qualificação como órgão da sociedade aos administradores encarregados especialmente de determinadas matérias, assim Martins, Alexandre Soveral (1998), *Os Administradores Delegados das Sociedades Anónimas – Algumas Considerações*, Coimbra, Editora Fora do Texto, pág. 20.

causa o disposto nos arts. 278.º e 405.º do CSC, já que a sociedade teria mais do que um órgão de administração, surge o Professor SOVERAL MARTINS, entendendo este que esse argumento não será decisivo para afastar a qualificação como órgãos daqueles. Defende este Autor que, na verdade, a competência para administrar a sociedade cabe ao conselho de administração, nos termos do disposto no art. 405.º do CSC, salvo se este usar da faculdade prevista no art. 407.º, n.º3 do CSC, caso em que ambos os órgãos serão órgãos de administração, com competências concorrentes.<sup>94-95</sup>

Já para o Professor CAETANO NUNES:

a delegação não pode consistir na atribuição *ex novo* do poder de representação orgânica, mas sim na sua ampliação. Caso contrário constituiria uma designação. A marca distintiva da delegação consiste em operar perante outro órgão em sentido amplo. Como tive a oportunidade de sustentar, o conceito de órgão em sentido amplo reconduz-se à titularidade de poder de representação orgânica. Consequentemente, por operar perante outro órgão em sentido amplo, a delegação amplia a poder de representação orgânica já existente.<sup>96</sup>

Prossegue este Autor defendendo que a:

delegação tem como efeito jurídico-negocial caracterizador a ampliação do poder normativo de representação orgânica do órgão delegado. Poderá ainda ter como efeito uma (simétrica) restrição do poder de representação do órgão delegante (no caso de delegação sem reserva). E poderá ainda modificar quer a imposição normativa gestória do órgão delegado, quer a imposição normativa gestória do órgão delegante.<sup>97</sup>

Por outro lado, também a definição da natureza jurídica da comissão executiva tem merecido a atenção da doutrina, com destaque para o Professor ENGRÁCIA ANTUNES que entende a delegação como constituindo “uma projeção fundamental do fenómeno da

---

<sup>94</sup> Neste sentido, vide, Martins, Alexandre Soveral (1998), Os Administradores Delegados das Sociedades Anónimas – Algumas Considerações, Coimbra, Editora Fora do Texto, págs. 31-32.

<sup>95</sup> Vide, igualmente, Serens, M. Nogueira (1997), Notas sobre a sociedade anónima, 2.ª edição; Boletim da Faculdade de Direito, STVDIA IVRIDICA 14, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora, pág. 77, que escreve: “Que a competência desse novo órgão é concorrente com a do conselho de administração resulta inequivocamente do facto de este, apesar da delegação, poder tomar resoluções sobre os assuntos delegados (art. 407.º, n.º 1, 1.ª parte).”

<sup>96</sup> Cfr. Nunes, Pedro Caetano (2012), Dever de Gestão dos Administradores de Sociedades Anónimas, Almedina, pág. 227.

<sup>97</sup> Cfr. Nunes, Pedro Caetano (2012), Dever de Gestão dos Administradores de Sociedades Anónimas, Almedina, pág. 226.

delegação de poderes de gestão, resultante dos imperativos de agilização e fiscalização da administração da grande sociedade anónima de modelo clássico ou tradicional”<sup>98</sup>, e que terá a natureza de órgão da sociedade anónima, por ser um verdadeiro centro de imputação de atribuições e poderes funcionais, de natureza estável, permanente e cuja formação tem origem na vontade dos sócios, cujo funcionamento se faz acompanhar de um regime próprio de responsabilidade civil perante estes membros.<sup>99</sup> Mais acrescenta que a delegação de poderes numa comissão executiva surge, em primeira linha, como uma competência própria da assembleia geral, uma vez que é aos sócios que cumpre decidir nos estatutos pela proibição, permissão ou, até, imposição da delegação de poderes (esta última aceite apenas por alguns Autores).<sup>100</sup>

Depois de um breve e inicial excuro quanto a vários temas mais gerais relativos à delegação de poderes e que serviram de enquadramento da figura rainha do nosso estudo, cabe, nas próximas páginas fazer uma análise dos vários tipos de delegação de poderes, já mencionados.

---

<sup>98</sup> Cfr. Antunes, José Engrácia (2017), “A comissão executiva. Breves reflexões sobre a sua natureza e o seu regime jurídico”, *Direito das Sociedades em Revista*, Almedina, Ano 9, Vol. 18, págs. 82-83.

<sup>99</sup> Cfr. Antunes, José Engrácia (2017), “A comissão executiva. Breves reflexões sobre a sua natureza e o seu regime jurídico”, *Direito das Sociedades em Revista*, Almedina, Ano 9, Vol. 18, pág. 84.

<sup>100</sup> Neste sentido José Engrácia (2017), “A comissão executiva. Breves reflexões sobre a sua natureza e o seu regime jurídico”, *Direito das Sociedades em Revista*, Almedina, Ano 9, Vol. 18, págs. 81-97, entendendo como lícita uma imposição estatutária da constituição de uma comissão executiva, usando, em suma, os seguintes argumentos: *i)* aos acionistas é permitido autorizar ou vetar a delegação de poderes numa comissão; *ii)* não constitui uma pura matéria de organização interna do conselho de administração, mas sobretudo de estrutura ou arquitetura da administração da própria sociedade anónima, confiada nos termos gerais à soberania decisória dos acionistas; *iii)* a autonomia de vontade dos sócios em sede estatutária apenas se encontra limitada pelos princípios imperativos da lei societária. Conclui este Autor que “no caso de imposição estatutária, tal ato de delegação deixa de representar uma mera faculdade para passar a constituir um dever – ou, se se preferir, um “poder-dever” ou poder vinculado – do Conselho de Administração.”

## 2. Delegação de poderes em sentido impróprio

### 2.1 A qualificação da delegação em sentido impróprio - delegação ou não delegação

Dispõe o n.º 1 do art. 407.º do CSC que “[a] não ser que o contrato de sociedade o proíba, pode o conselho encarregar especialmente algum ou alguns administradores de se ocuparem de certas matérias de administração” prevendo a chamada delegação restrita<sup>101</sup>, imprópria ou também chamada encargo especial.

No estudo desta figura, a doutrina divide-se, desde logo, para saber se estamos ou não perante uma verdadeira delegação. Assim, há Autores que entendem estarmos perante uma verdadeira delegação,<sup>102</sup> enquanto outros – numa tendência que se poderá assumir como maioritária – entendem não se tratar de uma verdadeira delegação, mas sim da atribuição de um encargo especial.<sup>103-104-105-106-107-108</sup>

---

<sup>101</sup> Explicando Almeida, António Pereira de (2013), *Sociedades Comerciais, Valores Imobiliários, Instrumentos Financeiros e Mercados*, Vol. I – *As Sociedades Comerciais*, 7ª edição (aumentada e revista), Coimbra Editora, pág. 483, que “diz-se restrita, porque tem âmbito interno e não afasta a competência normal dos outros administradores, por contraposição à delegação (*tout court*) prevista no n.º3, a qual depende de autorização dos estatutos da sociedade”.

<sup>102</sup> Nunes, Pedro Caetano (2012), *Dever de Gestão dos Administradores de Sociedades Anónimas*, Almedina, pág. 230 esclarece:

Partilho a perspetiva de que o encargo especial referido nos dois primeiros números do art. 407.º do CSC constitui uma verdadeira delegação do poder de administração (poder normativo de representação orgânica interna).

Opto por apelar a primeira espécie de delegação do poder de administração, prevista nos dois primeiros números do art. 407.º do CSC, de delegação restrita e a segunda, prevista nos restantes números do mesmo art. de delegação ampla.

Quer a delegação restrita, quer a delegação ampla constituem delegações com reserva, não implicando qualquer restrição do poder de administração (poder normativo de representação orgânica interna) do conselho de administração. Haverá competências concorrentes.

Quer a delegação restrita, quer a delegação ampla são livremente revogáveis, sendo também admissível a avocação. Recordo a afirmação de que a avocação tende a estar associada ao cumprimento do dever de intervenção.

Acrescentando que “As matérias que fujam ao crivo da gestão corrente não poderão ser objeto de delegação ampla e, por maioria de razão, de delegação restrita.”

<sup>103</sup> Heitor, Marta Isabel Lopes (2013), “A responsabilidade civil, em relação à sociedade, dos administradores executivos e não executivos nas sociedades anónimas de modelo monista”, *Revista Direito das Sociedades V*, Almedina, pág. 947: “trata-se aqui da atribuição de um encargo especial a algum ou alguns dos administradores, e não de uma verdadeira delegação de poderes”.

---

<sup>104</sup> Também Ramos, Maria Elisabete Gomes (2002), *Responsabilidade Civil dos Administradores e Directores de Sociedades Anónimas Perante os Credores*, Boletim da Faculdade de Direito, *Stvdia Iuridica* 67, Coimbra Editora, pág. 60 escreve:

Este encargo especial não exclui a competência normal dos outros administradores ou do conselho, nem sequer a responsabilidade daqueles. A primeira diferença entre este encargo especial, delimitado no art. 407.º, n.º1, e a delegação de poderes de gestão reside no facto de o conselho de administração só poder deliberar a delegação nos casos em que o contrato de sociedade o autorize, mas pode encarregar algum administrador de se ocupar de certa matéria de administração, desde que o contrato de sociedade não o proíba. Por outro lado, o elenco das matérias que esse encargo especial não pode abranger (matérias inscritas no art. 406.º, als. a) a m)) é mais vasto do que o elenco das matérias indelegáveis (matérias indicadas no art. 406.º, als. a) a d), f), l) e m)). Por fim, veremos mais tarde, a delegação de funções produz alterações em sede de responsabilidade dos administradores não delegados e o encargo especial deixa essa matéria intocada.

<sup>105</sup> Antunes, José Engrácia (2017), “A comissão executiva. Breves reflexões sobre a sua natureza e o seu regime jurídico”, *Direito das Sociedades em Revista*, Almedina, Ano 9, Vol. 18, pág. 86 defende:

Paralelamente à delegação de poderes, a lei previu outras figuras afins de descentralização e agilização do exercício dos poderes do Conselho de Administração, com as quais, contudo, aquela não se pode confundir. Tal é o caso, por um lado, “encargo especial”, de um ou mais administradores de um ou mais administradores se ocuparem de certas matérias de administração (art. 407.º, n.1 do CSC. Muito embora possua algumas similitudes com a delegação de poderes – já que pressupõe a qualidade de administrador e a atribuição de poderes decisórios próprios (razão pela qual é por vezes designado por “delegação imprópria”) –, a verdade é que tal figura se distingue daquela em vários planos, incluindo quanto aos seus requisitos (não exige autorização estatutária prévia: cfr. art. 407.º, n.º 1 do CSC), ao seu âmbito (simultaneamente mais e menos vasto, já que, se não está limitada à gestão social corrente, prevê um leque maior de matérias indelegáveis e deve necessariamente incidir sobre áreas ou matérias administrativas e individualizadas: cfr. art. 407.º, n.º2 “ab initio”, do CSC) e aos seus efeitos (já que não altera o regime de responsabilidade dos demais administradores: cfr. art. 407.º, n.º 2, “in fine” do CSC).

<sup>106</sup> Para Silva, João Calvão da (2007), “Responsabilidade civil dos administradores não executivos, da Comissão de Auditoria e do Conselho Geral e de Supervisão”, *Revisa da Ordem dos Advogados*, Ano 2007, Ano 67 – Vol. I – Jan.:

Trata-se de mera distribuição interna de tarefas, com o conselho a cometer encargo especial a algum ou alguns administradores, sem propriamente repartir as competências do conselho de administração: este, autor do encargo, e os outros administradores (não encarregados especialmente de se ocuparem de certa matéria) mantêm, de iure, a competência para gerir as atividades da sociedade, com todos os poderes e deveres normais de administração ou gestão da empresa, tal como se não tivesse sido atribuído internamente, de facto, encargo especial a algum ou alguns administradores.

II — Por isso mesmo, e em plena e justificada coerência, também não é excluída a normal responsabilidade dos administradores não encarregados especialmente de certa matéria: permanecendo, de iure, não só o poder mas também e sobretudo o dever de gerir colegialmente (art. 410.º) a sociedade a cargo de todos e cada um dos administradores, encarregados ou não especialmente de se ocuparem, de facto, de certa matéria, nada mais natural do que a responsabilização de todos os administradores nos termos da lei: responsabilidade para com a sociedade (arts. 72.º a 77.º), responsabilidade para com os

Em parte poderá situar-se o início da discussão doutrinária na própria terminologia escolhida pela lei já que, no mesmo preceito legal, ainda que pelos diferentes números, o legislador refere-se a “encarregar” e a “encargo” – arts. 407.º, n.ºs 1 e 2 do CSC – e por outro lado se refere a “delegar” e a “delegação” – arts. 407.º, n.ºs 3, 4 e 5 do CSC.

Para o Professor SOVERAL MARTINS, que se enquadra naquela que entendemos ser a doutrina maioritária, na chamada delegação imprópria o conselho de administração encarrega especialmente um ou mais administradores de determinadas matérias, não havendo lugar a uma modificação do regime da responsabilidade dos administradores que não recebem esse “encargo especial”, tudo se passando como se de uma mera “repartição interna de tarefas no âmbito do conselho de administração” se tratasse. Assim, a delegação imprópria somente

---

credores sociais (art. 78.º) e responsabilidade para com os sócios e terceiros (art. 79.º), não fazendo sentido a distinção entre administradores executivos e administradores não executivos.

Em qualquer destas hipóteses, verificados os respetivos pressupostos ou requisitos, a responsabilidade dos administradores (encarregados ou não especialmente de se ocuparem de certas matérias) perante os lesados será solidária, nos termos do art. 73.º, n.º 1, igualmente aplicável à responsabilidade para com os credores sociais e à responsabilidade para com os sócios e terceiros, ex vi do art. 78.º, n.º 5, e do art. 79.º, n.º 2, respetivamente. E só nas relações internas entre os administradores o direito de regresso existirá na medida das respetivas culpas e das consequências que delas advierem, presumindo-se iguais as culpas das pessoas responsáveis (arts. 73.º, n.º 2; arts. 497.º, n.º 2, e 516.º do Código Civil).

<sup>107</sup> Silva, João Calvão da (2007), “Responsabilidade civil dos administradores não executivos, da Comissão de Auditoria e do Conselho Geral e de Supervisão”, Revisa da Ordem dos Advogados, Ano 2007, Ano 67 – Vol. I – Jan.

<sup>108</sup> Resumindo a sua posição sobre a diferença entre as duas modalidades de delegação, Almeida, António Pereira de (2013), *Sociedades Comerciais, Valores Imobiliários, Instrumentos Financeiros e Mercados*, Vol. I – As Sociedades Comerciais, 7ª edição (aumentada e revista), Coimbra Editora, pág. 483 refere:

A delegação prevista nos n.ºs 1 e 2 do art. 407.º é possível, desde que os estatutos o não proibam, e realiza-se mediante deliberação do Conselho de Administração. Diz-se *restrita*, porque tem âmbito interno e não afasta a competência normal dos outros administradores, por contraposição à delegação (tout court) prevista no n.º3, a qual depende de autorização dos estatutos de sociedade e envolve normalmente poderes de representação (art. 408.º, n.º3).

A delegação (tout court) deverá fixar os limites da delegação de competências, que não poderá, todavia, abranger as matérias indicadas nas als. a) a d), f) l) e m) do art. 406.º e não exclui a competência normal do Conselho, nem o *dever de vigilância* dos outros Administradores (art. 407.º, n.ºs 4 a 8).

Em qualquer dos casos, os membros da comissão executiva têm de ser Administradores.

deixará o conselho de administração dividido entre administradores “especialmente encarregados” e “geralmente encarregados”.<sup>109</sup>

## 2.2 A (não) limitação de matérias delegáveis

Discutida a não qualificação da delegação imprópria como verdadeira delegação de poderes, o segundo tema de discussão prende-se em saber se a possibilidade de delegação se encontra, de algum modo, restringida a matérias de gestão corrente apenas.

Em resposta a esta questão, vários Autores defendem não haver qualquer limitação de delegação apenas a matérias de gestão corrente,<sup>110</sup> apresentando-se, do outro lado, quem entende que o encargo especial terá que ficar circunscrito a assuntos menores da administração da sociedade, não podendo abranger as matérias previstas nas alíneas a) a m) do art. 406.º do CSC.<sup>111-112</sup>

A Professora ISABEL MOUSINHO DE FIGUEIREDO entende que no encargo especial não haverá esta limitação de apenas poder ser *delegada* a “gestão corrente” da sociedade. Para a Autora, essa não limitação das matérias delegáveis é o que permite justificar a diferença de efeitos, sobretudo ao nível da responsabilidade, verificada em cada uma das modalidades de delegação, já que na delegação em sentido impróprio não se verifica o “alívio de

---

<sup>109</sup> Cfr. anotação ao art. 407.º, de Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, pág. 424.

<sup>110</sup> Cfr. anotação ao art. 407.º, por Martins, Alexandre Soveral, in Código das Sociedades Comerciais em Comentário, Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho, Almedina 2013, pág. 424.

<sup>111</sup> Cfr. Silva, João Calvão da (2007), “Responsabilidade civil dos administradores não executivos, da Comissão de Auditoria e do Conselho Geral e de Supervisão”, Revisa da Ordem dos Advogados, Ano 2007, Ano 67 – Vol. I – Jan.

<sup>112</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, pág. 425.

responsabilidades dos demais membros do Conselho de Administração” ao contrário do que se verifica no caso da delegação propriamente dita.<sup>113</sup>

A possibilidade desta modalidade de delegação, ao contrário da delegação em sentido próprio que veremos de seguida, independente de previsão ou autorização estatutária. Entre a justificação para esta diferença há quem avance precisamente com a limitação de matérias delegáveis feita pela lei a par da previsão de esta limitação não excluir “a competência normal dos outros administradores ou do conselho nem a responsabilidade daqueles” - cfr. art. 407.º, n.º 2 do CSC.<sup>114-115</sup>

### 2.3 A responsabilidade dos administradores

Nesta modalidade de delegação de poderes não está prevista a exclusão da “competência normal dos outros administradores ou do conselho nem a responsabilidade daqueles”, nos termos do disposto no art. 407.º, n.º 2 do CSC.<sup>116</sup>

Na interpretação deste artigo a doutrina tem sido consensual em entender não haver uma modificação no regime de responsabilidade dos administradores que não receberam o encargo,<sup>117</sup> uma vez que se mantem o regime da solidariedade quanto à responsabilidade de

---

<sup>113</sup> Cfr. Figueiredo, Isabel Mousinho de (2005), “O administrador delegado (A delegação de poderes de gestão no Direito das Sociedades)”, O Direito, 137º, III.

<sup>114</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, pág. 425.

<sup>115</sup> Sobre este dever de gestão, escreve Silva, João Soares da (1997), “Responsabilidade Civil dos Administradores de Sociedades: os Deveres Gerais e a Corporate Governance”, pág. 12:

É intuitivo que o dever de atuar ou administrar com diligência, como os demais deveres gerais, não permite pré-determinar e definir o comportamento devido pelo administrador de uma forma antecipada e abstrata, não podendo, por conseguinte, dispensar uma determinação em concreto, a apreciar em cada caso pelo tribunal.

<sup>116</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, pág. 425.

<sup>117</sup> Cfr. Heitor, Marta Isabel Lopes (2013), “A responsabilidade civil, em relação à sociedade, dos administradores executivos e não executivos nas sociedades anónimas de modelo monista”, Revista Direito das Sociedades V, Almedina, pág. 940.

todos os administradores, em benefício da proteção da sociedade, dos sócios, dos credores sociais e dos terceiros.<sup>118</sup>

### 3. Delegação de poderes em sentido próprio

A par da delegação de poderes em sentido impróprio e que já analisámos, existe também uma outra modalidade de delegação – delegação de poderes em sentido próprio -, a qual lei faz depender a sua existência de autorização dos acionistas, prevista no contrato de sociedade.<sup>119</sup> Só se essa expressão menção estiver consagrada nos estatutos é que o conselho de administração pode delegar certos poderes de gestão em um ou mais administradores delegados ou numa comissão executiva,<sup>120</sup> não sendo de afastar a hipótese de o contrato de sociedade permitir que seja o conselho de administração escolher se a delegação será num administrador, em vários administradores ou numa comissão executiva.

Colocada a questão sobre a possibilidade de o contrato de sociedade proibir a delegação de poderes, a doutrina tem divergido quanto à resposta, havendo quem entenda que o contrato de sociedade a pode proibir,<sup>121</sup> havendo também quem defenda que essa solução não é admissível.

Quanto à questão oposta, isto é, de saber se os sócios podem impor, pelo contrato de sociedade, a delegação de poderes no órgão de administração, parece haver maior consenso na Doutrina, que converge no afastamento dessa hipótese, justificando-se essencialmente pelo

---

<sup>118</sup> Cfr. Heitor, Marta Isabel Lopes (2013), “A responsabilidade civil, em relação à sociedade, dos administradores executivos e não executivos nas sociedades anónimas de modelo monista”, Revista Direito das Sociedades V, Almedina, pág. 948.

<sup>119</sup> Perante a possibilidade de deliberação do conselho de administração decidindo a delegação de poderes sem que o contrato o permita, há Autores que defendem a nulidade desta deliberação.

<sup>120</sup> O Professor ENGRÁCIA ANTUNES refere duas modalidades de delegação, a delegação num ou vários administradores, por um lado e a delegação numa comissão executiva, por outro, destacando como diferença essencial o facto de o(s) primeiro(s) atuarem de forma disjunta ou conjuntamente, enquanto a comissão executiva terá em regra de forma colegial – cfr. Antunes, José Engrácia (2017), “A comissão executiva. Breves reflexões sobre a sua natureza e o seu regime jurídico”, Direito das Sociedades em Revista, Almedina, Ano 9, Vol. 18, págs. 81-97.

<sup>121</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho, Almedina, pág. 425.

facto de “o poder de delegar a gestão é um poder do próprio conselho de administração.”<sup>122</sup> Esta posição é confirmada pelo que já analisámos anteriormente: a gestão corrente da sociedade é da exclusiva competência do conselho de administração, devendo entender-se que a possibilidade de decidir delegar os poderes relativos a essa gestão lhe deve caber em exclusivo.

Para que esta modalidade de delegação de poderes possa ocorrer exige-se assim uma iniciativa do conselho de administração que decide delegar naquele(s) administrador(es) ou na comissão executiva a competência para deliberar sobre específica(s) matéria(s), sendo necessário que os administradores delegados sejam membros do conselho de administração da sociedade e que seja deliberada a entrega/confiança desses poderes a determinados administradores. A competência para deliberar e decidir sobre as matérias que podem ser objeto de delegação é dos administradores enquanto membros do órgão de administração da sociedade, o conselho de administração

### **3.1 Da concorrência de competências entre administradores delegados e conselho de administração**

Nesta modalidade de delegação de poderes *próprio sensu* a lei dispõe expressamente que a competência se mantém no conselho de administração. Fazendo menção à letra da lei, o art. 407.º, n.º 8 do CSC dispõe que: a “delegação prevista nos n.ºs 3 e 4 não exclui a competência do conselho para tomar resoluções sobre os mesmos assuntos”, o que entendemos ter que ser lido como a competência do conselho de administração numa situação de delegação de poderes é, na verdade, concorrente com a dos administradores delegados.<sup>123-</sup>

124-125

---

<sup>122</sup> Martins, Alexandre Soveral (1998), Os poderes de representação dos administradores de sociedades anónimas, *Studia Iuridica*, Coimbra, Coimbra Editora, pág. 344.

<sup>123</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), *Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI*, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, pág. 424.

<sup>124</sup> Também Almeida, António Pereira de (2013), *Sociedades Comerciais, Valores Imobiliários, Instrumentos Financeiros e Mercados, Vol. I – As Sociedades Comerciais*, 7ª edição (aumentada e revista), Coimbra Editora, pág. 280 defende a concorrência das competências de conselho de

### 3.2 A responsabilidade dos administradores

No âmbito da delegação de poderes ora em análise, um dos temas mais fracturantes diz respeito à responsabilidade dos administradores em face de matérias de gestão delegadas. De acordo com o disposto no n.º 8 do art. 407.º do CSC, os administradores não delegados são responsáveis:

pela vigilância geral da atuação do administrador ou administradores delegados ou da comissão executiva e, bem assim, pelos prejuízos causados por atos ou omissões destes, quando, tendo conhecimento de tais atos ou omissões ou do propósito de os praticar, não provoquem a intervenção do conselho para tomar as medidas adequadas.

Deste preceito citado, resulta uma alteração no regime de responsabilidade dos administradores não delegados, e que é comumente apontada como uma das vantagens da dualidade de regimes resultante da delegação de poderes, isto é, a divisão entre membros com deveres de administração e membros com deveres de vigilância – sendo, por muitos, até apontada como a sua maior vantagem. Havendo delegação de poderes, os administradores não delegados deverão avaliar adequadamente a organização, o património e a gestão estratégica, industrial e financeira da sociedade levada a cabo pelos administradores delegados.<sup>126</sup>

No âmbito do dever de vigilância,<sup>127</sup> os administradores não delegados devem convocar o conselho de administração – que mantém a sua competência para deliberar sobre

---

administração e administrador(es) delegado(s), escrevendo: “Note-se, porém, que, tratando-se de uma delegação de poderes, a entidade delegante (a administração) não perde a competência delegada, podendo sempre avocar a si a decisão de quaisquer assuntos da sua competência (art. 407.º, n.ºs 2 e 8).”

<sup>125</sup> Neste sentido, vide a anotação ao art. 406.º, por Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina.

<sup>126</sup> Assim, Figueiredo, Isabel Mousinho de (2005), “O administrador delegado (A delegação de poderes de gestão no Direito das Sociedades)”, O Direito, 137º, III, pág. 585.

<sup>127</sup> Vide, Heitor, Marta Isabel Lopes (2013), “A responsabilidade civil, em relação à sociedade, dos administradores executivos e não executivos nas sociedades anónimas de modelo monista”, Revista Direito das Sociedades V, Almedina, pág. 953, onde a Autora escreve:

É certo que o dever geral de vigilância e a culpa in vigilando em que incorrem os administradores não executivos resulta do art. 81.º, n.º2 e não do art. 73.º, mas não será certo afirmar que a delegação de poderes transforme o conselho de administração num verdadeiro órgão de fiscalização, porque, precisamente como já se disse anteriormente, o dever dos administradores não delegados é um dever geral, ao passo que o dever do conselho fiscal é um dever mais específico e minucioso. (...) Digamos que

as matérias objeto de delegação -, devendo o conselho de administração reunir e decidir sobre as matérias delegadas sempre que entenda necessário.<sup>128-129</sup>

Na verdade, perante a delegação de poderes do conselho de administração é razoável e, bem assim, lícito que os administradores não delegados não se ocupem das matérias delegadas, já que estas ficam especificamente, ainda que não com exclusividade, a específicos membros do conselho de administração. No entanto, em contrapartida, é-lhes exigível que vigiem a atuação dos administradores delegados e que, como se disse *supra*, procurem provocar a intervenção do conselho de administração sempre que, no âmbito dos seus deveres de vigilância o julguem necessário. Para a Professora ELISABETE RAMOS, o administrador vigilante, ou não delegado, deverá delinear o seu dever de vigilância, podendo pedir informações e documentos aos administradores delegados; no entanto, não deverá fazê-lo de

---

a fiscalização que um e outro órgão desenvolvem beneficiam sujeitos distintos ou, se se preferir, a fiscalização vai dirigida à realização de interesses diversos: a fiscalização pelo conselho de administração é feita diretamente no interesse dos próprios acionistas que têm assento nesse órgão – uma fiscalização “egoísta”, ou “interessada”, dir-se-ia; ao passo que a intervenção do conselho fiscal visa tutelar interesses de todos os acionistas e, até, interesses mais gerais, de credores ou públicos.

<sup>128</sup> Nas palavras de Serens, M. Nogueira (1997), Notas sobre a sociedade anónima, 2.<sup>a</sup> edição; Boletim da Faculdade de Direito, STVDIA IVRIDICA 14, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora, págs. 77-78:

essa delegação não deixa intocado o «estatuto» dos administradores (conselheiros) não delegados. (...) a existência de uma comissão executiva ou de um ou mais administradores delegados exclui a responsabilidade dos outros administradores [dos administradores não delegados ou dos administradores que não integram a comissão executiva] pelos atos ou omissões praticados no exercício das funções delegadas, mas determina, por outro lado, o surgir de um diverso título de responsabilidade para esses administradores, os quais podem ser chamados a responder por não terem vigiado a atuação do órgão delegado ou por não terem feito tudo quanto podiam para impedir a prática de atos prejudiciais à sociedade ou para eliminar ou atenuar as suas consequências danosas. Isto mesmo resulta da 2.<sup>a</sup> metade do n.º 5 do art. 407.º.

<sup>129</sup> Cfr. Silva, João Calvão da (2007), “Responsabilidade civil dos administradores não executivos, da Comissão de Auditoria e do Conselho Geral e de Supervisão”, Revista da Ordem dos Advogados, Ano 2007, Ano 67 – Vol. I – Jan, onde o Autor entende:

Porque os administradores não executivos da gestão corrente da sociedade estão obrigados a acompanhar “o andamento geral da gestão”, na terminologia do art. 2381.º, n.º 3, do Código Civil italiano, em ordem a responsabilizá-los, nos termos da lei, pela vigilância geral da atuação dos administradores executivos, forçoso é reconhecer-se-lhes o poder-dever de se informarem e serem informados tempestiva e adequadamente sobre a atividade social, a fim de poderem cumprir nos termos devidos esse dever geral de vigilância que impende sobre todos e cada um deles.

uma forma que por aí possa impedir, prejudicar, atrapalhar ou embaraçar a atuação dos administradores delegados.<sup>130-131-132</sup>

Esta alteração no regime de responsabilidade a que os membros não delegados do conselho de administração estão sujeitos é uma das razões apontadas para a necessidade de autorização dos sócios, através de consagração expressa nos estatutos, para que o conselho de administração possa optar pela delegação de poderes. A verdade é que a assembleia geral decide o número de administradores necessário para compor a conselho de administração e, com recurso ao instituto da delegação de poderes, o conselho de administração poderia contornar essa vontade dos sócios delegando, à revelia, o poder de administrar a sociedade num ou vários administradores delegados, escapando, todos os outros não incluídos na delegação de poderes, aos deveres e obrigações que cabem aos membros do órgão de administração, ficando apenas adstritos a funções de vigilância.<sup>133-134</sup>

---

<sup>130</sup> Cfr. Ramos, Maria Elisabete Gomes (2002), Responsabilidade Civil dos Administradores e Directores de Sociedades Anónimas Perante os Credores, Boletim da Faculdade de Direito, Stvdia Ivridica 67, Coimbra Editora, pág. 89.

<sup>131</sup> Nunes, Pedro Caetano (2012), Dever de Gestão dos Administradores de Sociedades Anónimas, Almedina, pág. 243 esclarece:

Adiro à perspectiva de que cada administrador é dotado de um poder individual de obtenção de informação, que lhe possibilita realizar atos de inspeção e exigir a prestação de informações perante trabalhadores ou prestadores de serviços.

Partilho a perspectiva de que, em caso de delegação, o administrador delegante tem um poder individual de obtenção de informação, que lhe possibilita não apenas exigir a prestação de informações perante os administradores delegados, mas também realizar atos de inspeção e exigir a prestação de informações perante trabalhadores ou prestadores de serviços. A delegação não implica a atribuição de uma esfera de reserva ou de sigilo a favor dos administradores delegados.

(...) resultará (...) dos preceitos que impõe aos administradores um dever de gestão nas suas componentes de vigilância e de obtenção da informação prévia a uma decisão empresarial.

<sup>132</sup> Figueiredo, Isabel Mousinho de (2005), “O administrador delegado (A delegação de poderes de gestão no Direito das Sociedades)”, O Direito, 137º, III, pág. 587:

O direito de vigilância encontrará o seu limite onde se revele manifestamente inoportuno por perturbar excessivamente o funcionamento do órgão delegado.” e “(...) O Conselho tem o direito a intervir. E pode fazê-lo impondo orientações, avocando, revogando atos do delegado – ressalvados os direitos de terceiros – ou pela revogação de toda a delegação.

<sup>133</sup> De acordo com Paulo Câmara e Gabriela Figueiredo Dias (2011), “O Governo das Sociedades Anónimas”, em O Governo das Organizações – A vocação universal do *corporate governance* Almedina, pág. 65:

Havendo delegação de poderes, o(s) administrador(es) delegado(s) sujeitos ao dever de decidir,<sup>135</sup> enquanto o conselho de administração, - os administradores não delegados, entenda-se -, mantêm o poder de decidir, devendo mesmo em certos casos avocar a o poder delegado, provocar a intervenção do conselho de administração e decidir.<sup>136</sup>

Na verdade, o facto de sobre os administradores delegados impender um dever de decidir sobre as matérias delegadas e sobre os administradores não delegados apenas recair um poder de decidir justifica, em parte, que, perante uma atuação contrária à delegação de poderes dos primeiros, ou até se estes deixarem de atuar quando tinham esse dever, havendo danos causados à sociedade ou a terceiros, os administradores não delegados podem eximir-se de responsabilidades. No entanto, nem sempre assim será, uma vez que, sobre estes últimos

---

A literatura aposta como desvantagens associadas a uma dimensão excessiva do órgão de administração as seguintes:

- Conduz a um subaproveitamento de alguns titulares da administração;
- Revela-se indutor de disfuncionalidades (ex: maiores dificuldades na circulação de informação e na condução de reuniões do órgão de administração);
- Propicia uma balcanização do órgão social, em detrimento da sua coesão.

<sup>134</sup> Cfr. Silva, João Calvão da (2007), “Responsabilidade civil dos administradores não executivos, da Comissão de Auditoria e do Conselho Geral e de Supervisão”, *Revista da Ordem dos Advogados*, Ano 2007, Ano 67 – Vol. I – Jan:

Afora as duas hipóteses referidas, os administradores não executivos não respondem pelos atos ou omissões ilícitos, culposos e causadores de danos à sociedade (art. 72.º a 77.º), aos credores sociais (art. 78.º) ou aos sócios e terceiros (art. 79.º), imputáveis aos administradores delegados ou administradores executivos. Estes — e só os que na deliberação colegial da comissão executiva votaram a favor ou se abstiveram, não já os que votaram vencidos e lavraram o seu dissenso nem os ausentes (art. 72.º, n.os 3 e 4) — é que são solidários na responsabilidade perante os lesados (art. 73.º, n.º 1), sem prejuízo do direito de regresso na medida das respetivas culpas e das consequências delas resultantes, presumindo-se iguais as culpas dos responsáveis (art. 73.º, n.º 2).

<sup>135</sup> Neste sentido, a propósito da delegação de poderes no âmbito do direito administrativo, Matos, André Salgado de, (2013) “A delegação de poderes”, em *Comentários ao novo código do procedimento administrativo*, AAFDL Editora, pág. 304 refere:

A delegação de poderes, ainda que seja nuclearmente um ato permissivo, tem também um efeito impositivo, já que, em seu resultado, por força da irrenunciabilidade e da inalienabilidade da competência, o delegado não apenas passa a poder, como fica juridicamente obrigado a exercer a competência delegada.

<sup>136</sup> Por referência ao n.º 5 do art. 407 do CSC, entende Correia, Luís Brito (1993), *Os administradores de sociedades anónimas*, Coimbra, Almedina, pág. 288 que: “Este regime acentua ainda mais a ideia, (...), de que a competência do delegado é concorrente ou cumulativa com a do delegante: a delegação não diminui em nada os poderes do delegante. Apenas permite facilitar ao delegante o exercício das suas funções, mas não o exonera dos seus poderes deveres.”

também impendem deveres de vigilância sobre os administradores delegados, ao qual se soma o dever de convocarem o conselho de administração para que este órgão decida sempre que julgue necessário. Por esta via, a lei procura assim tentar conciliar a necessidade das empresas serem mais céleres nas suas decisões, permitindo à sociedade evitar a necessidade permanente de uma estrutura muito pesada para poder tomar uma decisão, mas, ao mesmo tempo, acautelou o risco de os administradores não delegados pura e simplesmente se alhearem da vida societária, agravando os seus deveres de vigilância e prevendo um regime de responsabilidade pela violação desses deveres.<sup>137</sup>

Não deixa de ser interessante que as características da delegação de poderes levem alguns Autores a entenderem que as sociedades anónimas de modelo monista, nas situações de delegação de poderes, se assemelhem muito às de modelo dualista, isto porque, o conselho de administração das primeiras, em caso de delegação de poderes, se assemelha ao conselho geral e de supervisão das segundas.<sup>138-139</sup>

Apesar de o conselho de administração poder ter delegado a gestão da sociedade, a verdade é que os administradores delegados e não delegados não deixam de ser

---

<sup>137</sup> Figueiredo, Isabel Mousinho de (2005), “O administrador delegado (A delegação de poderes de gestão no Direito das Sociedades)”, *O Direito*, 137º, III, págs. 582-853 escreve:

Estes já só respondem pelo incumprimento do dever de vigilância geral. Aqui reside o principal efeito jurídico da delegação. Efeito esse que na delegação impropria não se verifica; nesta, todos os demais administradores mantem a mesma responsabilidade que têm na ausência de encargo especial.” “É, portanto, em sede de apuramento de responsabilidades entre administradores que estes só respondem pelo incumprimento culposo do dever de prevenção que, para os administradores não delegados, passa a ser apenas de vigilância geral ou, tendo conhecimento da iminência de atos danosos, que não provoquem a intervenção do Conselho.

<sup>138</sup> Neste sentido, Heitor, Marta Isabel Lopes (2013), “A responsabilidade civil, em relação à sociedade, dos administradores executivos e não executivos nas sociedades anónimas de modelo monista”, *Revista Direito das Sociedades V*, Almedina, pág. 955.

<sup>139</sup> Também Correia, Luís Brito (1993), *Os administradores de sociedades anónimas*, Coimbra, Almedina, págs. 140-141 refere:

Por outro lado, o contraste entre os dois sistemas (monista e dualista) é atenuado, na realidade, pelo facto de se encontrar, nas sociedades que adotam um sistema clássico (monista), uma divisão de funções entre administradores que exercem a efetiva administração e representação no dia-a-dia (presidente-diretor geral, administrador delegado, comissão executiva, etc.) e administradores que apenas participam nas reuniões periódicas (semanais, quinzenais ou mensais) do conselho de administração, exercendo, de facto, meras funções de controlo dos atos dos administradores executivos e de definição da orientação geral da gestão, a que acrescem, porventura, alguns (Grandes) negócios, com características especiais (v.g., em que são uteis relações nos meios políticos).

administradores, querendo com isto dizer-se que, mantém os seus deveres de cuidado, lealdade e diligência, bem como se mantém sujeitos às restrições e proibições genéricas aplicáveis aos membros dos órgãos de administração, das quais é exemplo primordial o dever de não concorrência.<sup>140</sup>

Impõe-se, nas palavras do Professor JOÃO CALVÃO DA SILVA, “o primado da substância (supervisão) sobre a forma (*nomen* de administradores), resultante da transformação do tradicional conselho de administração em órgão de supervisão da gestão, não tratando por igual o que não é igual: sendo substantivamente diversas as competências, os poderes, os deveres e as remunerações de executivos (que trabalham em tempo inteiro) e de não executivos (que trabalham apenas em tempo parcial), diferentes deverão ser as correspondentes responsabilidades.”<sup>141</sup>

Naturalmente que naqueles casos em que os danos resultantes da atuação dos administradores delegados não teriam ocorrido caso existisse um desempenho diligente dos deveres de vigilância a cargo dos administradores não delegados, estaremos perante uma situação de responsabilidade solidária; em sentido inverso, caso se prove que o dano teria ocorrido ainda que os administradores não delegados tivessem cumprido diligentemente os seus deveres de vigilância, então a responsabilidade destes pelos danos causados poderá ser afastada. Havendo delegação de poderes, a responsabilidade dos administradores delegados e não delegados perante as decisões em matérias objeto de delegação de poderes, continuando com a gestão de forma colegial quanto às matérias não delegadas, nos termos gerais já expostos.

### **3.3 A (im)possibilidade de cumulação de órgãos delegados**

A lei consagra a possibilidade de delegação num só administrador delegado, em vários administradores delegados ou numa comissão executiva, considerando alguns Autores a

---

<sup>140</sup> Cfr. Reis, Nuno Tiago Trigo dos (2009), “Os deveres de lealdade dos administradores de sociedades comerciais”, Cadernos O Direito, 4, Temas de Direito Comercial, Almedina, pág. 376.

<sup>141</sup> Cfr. Silva, João Calvão da (2007), “Responsabilidade civil dos administradores não executivos, da Comissão de Auditoria e do Conselho Geral e de Supervisão”, Revista da Ordem dos Advogados, Ano 2007, Ano 67 – Vol. I – Jan.

possibilidade que o conselho de administração delegue numa “comissão de administradores encarregados”.<sup>142</sup> Paralelamente o Professor SOVERAL MARTINS questiona ainda a possibilidade de o contrato de sociedade poder (ou não) delegar simultaneamente “num ou mais administradores delegados e numa comissão executiva”, para concluir que, face ao disposto no art. 407.º, n.º3 do CSC, apenas será permitido ao conselho de administração optar por uma dessas alternativas. Assim, parece ficar afastada para este Autor a possibilidade de cumulação entre administradores delegados e comissão executiva e, igualmente afastada a possibilidade de delegação em mais do que uma comissão executiva.

Em sentido oposto manifestou-se a Professora ISABEL MOUSINHO DE FIGUEIREDO que entende que “a competência concorrente de órgãos não é de todo vedada pelo Direito, pelo que será admissível até a delegação das mesmas competências em dois, ou mais, órgãos delegados, com competências concorrentes”.<sup>143</sup> Esta Autora exemplifica com a possibilidade expressamente permitida da delegação poder ser feita em mais do que um administrador delegado, justificando com este argumento a possibilidade de constituir vários órgãos dentro do conselho de administração, permitindo-se, também assim, a coexistência de comissão executiva e administradores delegados. Ressalva, contudo, que nesses casos será essencial que a deliberação de delegação de competências e/ou o contrato social sejam o mais completos possível para evitar dúvidas sobre a delimitação de competências de cada um dos órgãos, garantindo que a forma de relacionamento dos vários órgãos é clara.<sup>144</sup>

Pese embora admitamos as vantagens que poderiam resultar da cumulação destes órgãos, a verdade é que esta solução colocaria em causa a segurança jurídica necessária ao comércio, deixando numa posição de pouca confiança os terceiros que se relacionam com a sociedade. Por outro lado, a verdade é que a lei previu expressamente a possibilidade de delegação em mais do que um administrador, mas já não previu a possibilidade de cumular administradores delegados com comissões executivas, nem de cumular várias comissões executivas.

---

<sup>142</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, pág.424.

<sup>143</sup> Cfr. Figueiredo, Isabel Mousinho de (2005), “O administrador delegado (A delegação de poderes de gestão no Direito das Sociedades)”, O Direito, 137º, III, pág. 565.

<sup>144</sup> Cfr. Figueiredo, Isabel Mousinho de (2005), “O administrador delegado (A delegação de poderes de gestão no Direito das Sociedades)”, O Direito, 137º, III, pág. 565.

### **3.4 A deliberação da delegação de poderes**

A delegação de poderes é, como vimos, deliberada pelo conselho de administração, para a qual se exige a maioria dos membros do conselho de administração, sem que seja exigida uma representação pessoal dos mesmos, isto é, permitindo-se que os administradores se possam fazer representar ou até – se o contrato de sociedade o permitir – que votem por correspondência.<sup>145</sup>

O conselho de administração deverá ser o mais concreto possível na deliberação de delegação, fixando especialmente os limites da delegação. Permitindo, por um lado, aos administradores delegados conhecerem os seus poderes, e, por outro lado, para que os administradores não delegados, que vêm os seus poderes alterados, estejam cientes das matérias perante as quais os seus deveres de vigilância se encontram agravados. Fazendo uma leitura interessante sobre a densificação desta deliberação do conselho de administração com a definição dos termos da delegação, o Professor ALEXANDRE SOVERAL MARTINS defende que o conselho de administração pode decidir delegar de forma diferente em cada um dos administradores delegados, e com limites diferentes para cada um.<sup>146</sup>

### **3.5 Âmbito da delegação de poderes**

O âmbito da delegação de poderes só indiciariamente se encontra estabelecida na lei. O legislador socorreu-se do conceito de “gestão corrente”, reservando à doutrina e à jurisprudência a discussão sobre a sua concretização.<sup>147</sup> Entre os Autores, há quem entenda que o conceito de gestão corrente vai além da gestão do quotidiano da sociedade, defendendo que não será possível fazer uma análise focada na maior ou menor importância das matérias, uma vez, em face de um olhar mais atento quanto ao elenco das matérias sobre as quais a lei

---

<sup>145</sup> Cfr.n.º 8 do art. 407.º do CSC.

<sup>146</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, pág. 432.

<sup>147</sup> Cfr. artigo 407.º, n.º 3 do CSC.

não permite a delegação, se encontram matérias importantes que, indubitavelmente, não serão matérias do dia-a-dia das sociedades anónimas.<sup>148</sup>

“A deliberação do conselho deve fixar os limites da delegação, na qual não podem ser incluídas as matérias previstas nas alíneas a) a d), f), l) e m) do artigo 406.º”, assim reza a primeira parte n.º4 do artigo 407.º do CSC, o que, *a contrario*, parece significar que, quanto às matérias previstas nas alíneas e), g), h), i), j) e n) não estará o conselho de administração limitado na sua possibilidade de delegação.

Na verdade, a letra da lei pode levar a uma outra leitura no sentido de que a delegação da gestão corrente da sociedade implica a necessidade de delegar em cada administrador toda a gestão corrente da sociedade, impossibilitando a delegação de apenas um pelouro, o que seria justificado atendendo sobretudo aos efeitos provocados pela delegação de poderes no regime de responsabilidade a que os administradores estão sujeitos.<sup>149-150-151</sup>

---

<sup>148</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, pág. 432.

<sup>149</sup> Cfr. Figueiredo, Isabel Mousinho de (2005), “O administrador delegado (A delegação de poderes de gestão no Direito das Sociedades)”, O Direito, 137º, III, pág. 566.

<sup>150</sup> Para Correia, Luís Brito (1993), Os administradores de sociedades anónimas, Coimbra, Almedina, pág. 289:

Nesta perspectiva, parece evidente que qualquer repartição de poderes entre administradores, como uma distribuição de pelouros, só tem relevo jurídico se se traduzir, não apenas numa divisão de tarefas materiais preparatórias de deliberação do conselho, mas sim de uma repartição acompanhada de delegação de poderes para praticar certos atos de gestão ou de representação da sociedade.

Por outras palavras, uma distribuição de pelouros é necessariamente uma modalidade de delegação de poderes, no sentido dos arts. 407.º e 408.º do CSC. E, se não corresponder à “gestão corrente da sociedade” (n.º3), só pode ser efetuada para os delegados “se ocuparem de certas matérias de administração” (n.º1 do art. 407º) ou para atos de representação.

<sup>151</sup> Entendendo Maia, Pedro (2002), Função e Funcionamento do Conselho de Administração da Sociedade Anónima, Boletim da Faculdade de Direito, STVDIA IVRIDICA 62, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora que:

Dessa delegação ficam unicamente excluídos os poderes relativos à escolha do presidente do conselho, à cooptação de administradores, ao pedido de convocação de assembleias gerais, ao relatório e contas anuais, à prestação de cauções e garantias pessoais ou reais pela sociedade, à mudança de sede e aos aumentos de capital e, por fim, aos projetos de fusão, cisão e transformação da sociedade.

Poderes que, bem vistas as coisas, não consubstanciam, os mais deles, qualquer atividade de gestão da empresa social – como acontece com a escolha do presidente do conselho, ou com a cooptação de administradores, ou com o pedido de convocação de assembleias gerais ou ainda com a mudança de sede –, mas sim tarefas relativas ao próprio funcionamento interno do órgão ou da sociedade/pessoa jurídica.

Uma interpretação como essa permitiria a delegação de matérias que, na verdade, não são de somenos importância, o que tem levado alguns Autores a defender interpretações que permitam restringir ou limitar a possibilidade de delegação de poderes quanto a algumas dessas matérias não literalmente excluídas pelo art. 407.º n.º 4 do CSC.

Defensor de uma interpretação extensiva do n.º 4 do artigo 407.º do CSC, o Professor ALEXANDRE SOVERAL MARTINS,<sup>152</sup> entende que devem ser igualmente afastada a possibilidade de delegação de poderes quanto nas matérias indicadas nas alíneas e) e g) a j) do art. 406.º do CSC, já que estas alíneas foram introduzidas no art. 406.º do CSC por influência da Proposta modificada de 5.ª Diretiva,<sup>153</sup> na qual as matérias que atualmente se encontram previstas nas alíneas g), h), i) e j) eram, precisamente, matérias que não podiam ser delegadas.

Por seu turno, apesar de entender que nem todas as matérias não mencionadas poderão ser delegadas, o Professor ALEXANDRE SOVERAL MARTINS defende que do facto de se dizer no n.º 4 do art. 407.º do CSC que não podem ser delegadas determinadas matérias, não resultará a necessidade de que todas as matérias previstas nas restantes alíneas possam ser delegadas, assim “[n]essas outras alíneas, só será possível a delegação se estiver em causa a gestão corrente da sociedade (art. 407.º, n.º3) e, mesmo então, a delegação do conselho deve fixar os limites da delegação.”<sup>154</sup>

Este Autor defende ainda a possibilidade dos acionistas restringirem contratualmente o elenco das matérias que podem ser delegadas, o que permite que os acionistas, - que têm o poder de autorizar a delegação de poderes -, o possam fazer limitados a determinadas matérias.<sup>155</sup>

---

<sup>152</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, pág. 434.

<sup>153</sup> A Comissão apresentou três propostas, em 9.10.1972, 19.8.1983 e 20.12.1990. Para mais desenvolvimentos sobre a influência do direito comunitário no direito das Sociedades Comerciais, vide Duarte, Rui Pinto (2008), Escritos sobre Direito das Sociedades, Coimbra, Coimbra Editora, em especial o capítulo intitulado “A relevância do direito comunitário no direito das sociedades”, págs. 179-224.

<sup>154</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, págs. 432-433.

<sup>155</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, pág. 434.

#### 4. Questões relacionadas com a colegialidade

Apesar de não ser tema central deste trabalho, entendemos ser pertinente deixar algumas notas sobre as questões discutidas na doutrina portuguesa quanto à possibilidade de a comissão executiva funcionar de forma não colegial, afastando assim o regime da colegialidade a que se encontra adstrito o conselho de administração, discutindo essencialmente a imperatividade ou não desse regime de colegialidade.

Defendendo a impossibilidade de afastar a colegialidade surgem os nomes dos Professores SOVERAL MARTINS,<sup>156</sup> NOGUEIRA SERENS<sup>157</sup> e CALVÃO DA SILVA.<sup>158</sup> Pelo contrário, defendendo uma possibilidade mista surge PEDRO MAIA que aceita que a comissão executiva possa funcionar conjunta ou colegialmente, mas subornando essa possibilidade à definição do regime de funcionamento da comissão a determinar pelo conselho de administração. Por fim, defendendo a hipótese de possibilidade de se afastar a imposição da colegialidade assurge a Professora ISABEL MOUSINHO DE FIGUEIREDO.<sup>159</sup>

O Professor PEDRO MAIA procurou afastar a ideia de imperatividade da colegialidade no conselho de administração, defendendo que, se se entende que o conselho de administração pode delegar poderes de gestão, que serão exercidos através de um ou mais administradores delegados que não atuarão em colégio, não se justifica a imposição de

---

<sup>156</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, pág. 437.

<sup>157</sup> Refere Serens, M. Nogueira (1997), Notas sobre a sociedade anónima, 2.<sup>a</sup> edição; Boletim da Faculdade de Direito, STVDIA IVRIDICA 14, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora, págs. 77-78:

Quer a gestão corrente da sociedade (com os limites referidos) seja delegada a um ou mais administradores, quer o seja a uma comissão executiva – a diferença entre uma e outra hipótese estará em que, se houver comissão executiva, teremos um órgão colegial, que toma as suas decisões em reuniões convocadas para o efeito; se houver conselheiro ou conselheiros (administradores) delegados, estes não estão vinculados ao método colegial, agindo (conjunta ou disjuntivamente), consoante o estipulado pela deliberação de delegação –, aparecer-nos-á um novo órgão da sociedade, dotado de competência concorrente com a do conselho de administração (...).

<sup>158</sup> Também Correia, Luís Brito (1993), Os administradores de sociedades anónimas, Coimbra, Almedina., pág. 275 parece aderir à imperatividade da colegialidade “Se a delegação é concedida a um ou vários administradores para ser exercida disjunta ou conjuntamente, fala-se de administradores delegados; se é concedida a vários administradores para a exercerem colegialmente, fala-se de comissão executiva”.

<sup>159</sup> Cfr. Figueiredo, Isabel Mousinho de (2005), “O administrador delegado (A delegação de poderes de gestão no Direito das Sociedades)”, O Direito, 137º, III, pág. 567.

colegialidade ao conselho de administração fundamentada em questões de eficiência e ponderação na gestão da sociedade. Perante o contra-argumento fundado na manutenção pelo conselho de administração da sua competência para deliberar sobre as matérias delegadas, responde que ainda que em teoria esse poder exista, não terá aplicabilidade prática, não bastando, por isso, para defender a imperatividade da colegialidade de funcionamento do conselho de administração. Também a necessidade de autorização da delegação de poderes (em sentido estrito) pelo contrato social, não permite concluir pela excecionalidade da delegação de poderes, uma vez que a prática societária demonstra que a grande generalidade dos pactos sociais preveem cláusulas com esse conteúdo nos estatutos. Nas palavras do Professor PEDRO MAIA:

Assim, na hipótese de a colegialidade assumir no nosso ordenamento jurídico o papel de guardião da boa e eficiente gestão da sociedade anónima, só em casos contados, e mediante ponderosas razões de sentido contrário, se deveria admitir o desvio a essa regra. Mas, bem ao invés, o legislador deixou um amplo espaço à liberdade dos sócios na configuração do exercício da gestão da anónima.<sup>160</sup>

Já para a Professora ISABEL MOUSINHO DE FIGUEIREDO, a possibilidade de os administradores agirem colegialmente está reservada para a comissão executiva. Assim, perante vários administradores delegados, estes só poderão agir conjunta ou disjuntamente.<sup>161</sup> No entanto, como já se antecipou, para esta Autora o funcionamento colegial não se impõe à comissão executiva, uma vez que a lei não o determina expressamente e a delegação numa comissão executiva surge precisamente para permitir ultrapassar as ineficiências resultantes das formalidades impostas ao conselho de administração. Ainda assim, conclui, no entanto que, apesar de não ser imperativa, deverá a colegialidade ser adotada pela comissão executiva.<sup>162</sup>

---

<sup>160</sup> Cfr. Maia, Pedro (2002), *Função e Funcionamento do Conselho de Administração da Sociedade Anónima*, Boletim da Faculdade de Direito, STVDIA IVRIDICA 62, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora, pág. 189.

<sup>161</sup> Cfr. Figueiredo, Isabel Mousinho de (2005), “O administrador delegado (A delegação de poderes de gestão no Direito das Sociedades)”, *O Direito*, 137º, III, pág. 566.

<sup>162</sup> Cfr. Figueiredo, Isabel Mousinho de (2005), “O administrador delegado (A delegação de poderes de gestão no Direito das Sociedades)”, *O Direito*, 137º, III, pág. 567, onde a Autora defende ainda ser possível a subdelegação dentro da comissão executiva, desde que seja autorizada cumulativamente pelos estatutos e pelo ato de delegação do conselho.

## 5. Representação por administradores delegados

Explorámos essencialmente temas relacionados com o poder de administração do conselho de administração. Contudo, ao conselho de administração cabe igualmente a representação externa da sociedade,<sup>163</sup> que, contrariamente ao que se verifica com os poderes de administração, apenas admitem limitações legais.<sup>164</sup>

A importância da representação da sociedade por administradores-delegados exige-nos, pela sua relevância no tráfego jurídico algumas linhas de análise. É no contrato de sociedade que os sócios devem dispor sobre a forma de vincular a sociedade o que, atendendo à forma plural do órgão de administração, é de extrema importância que determinem como é que a sociedade se vincula: se de forma disjunta, conjunta, maioritária ou minoritária. Naturalmente esta decisão dos sócios deverá ser ponderada tendo em atenção os benefícios e os inconvenientes de cada uma das modalidades, em especial:

A disjunção promove a rapidez da vinculação social e facilita a vida dos terceiros (basta-lhes averiguar se determinado sujeito é administrador); a conjunção favorece maior ponderação e controlo recíproco dos administradores (prevalecem os interesses da sociedade).<sup>165</sup>

Perante a hipótese de os sócios não deixarem definido o modo de vinculação da sociedade, e face à importância do tema, o legislador optou por consagrar como regra supletiva a representação conjunta maioritária, que apenas pode ser derogada se o for em sentido mais favorável aos terceiros e ao comércio jurídico. Logo, o contrato de sociedade

---

<sup>163</sup> Cfr. Nunes, Pedro Caetano (2012), Dever de Gestão dos Administradores de Sociedades Anónimas, Almedina, pág. 201:

Esta última análise permite evidenciar que o poder de representação externa (poder de representação (*tout court*) é delimitado por exclusão face ao poder de representação interna (poder de administração). O poder de representação externa consiste no poder de representação orgânica que não tem como contraparte no negócio representativo um órgão.

<sup>164</sup> Neste sentido, vide Albuquerque, Rita (2007), “A vinculação das sociedades anónimas e a limitação dos poderes de representação dos administradores”, O Direito, I., págs. 105-106, escrevendo a Autora:

Sucedo que, no panorama atual, é o órgão administrativo das sociedades anónimas quem, para além das suas funções de gestão, é ainda responsável pela representação da própria sociedade, extravasado, em muito, as competências meramente executivas que, em tempos, apenas detinha. A titularidade do cargo de administração implicará, só por si, a detenção dos necessários poderes de representação da sociedade perante terceiros, não existindo administradores sem competência representativa.

<sup>165</sup> Cfr. Abreu, Jorge Manuel Coutinho de (2014), Curso de Direito Comercial, Volume II, 4.ª Edição, Almedina, pág. 598.

pode dispor que a sociedade fica vinculada pela intervenção de menos do que a maioria dos administradores, atribuindo celeridade à vinculação da sociedade. Tendemos a crer que o contrário já não será possível, isto é, não nos parece aceitável que o contrato de sociedade exija um número superior à maioria de membros do conselho de administração para que a sociedade se vincule, uma vez que daí resultaria um prejuízo claro do interesse dos terceiros que negociam com a sociedade.

Merecerá aqui uma breve nota a possibilidade de prever no contrato de sociedade a exigência de um determinado número de administradores para que a sociedade se considere vinculada, requerendo-se um número menor de administradores se em causa estiverem atos de mero expediente. A principal dificuldade quanto a esta questão prende-se com a delimitação das matérias sujeitas a um regime desses uma vez que, como vimos, não é de todo límpida a definição do que são atos de mero expediente.<sup>166</sup> O risco de um administrador vincular a sociedade por força de uma cláusula dos estatutos nestes termos, sempre terá que correr por conta da sociedade.<sup>167-168</sup>

Em especial, quanto à representação da sociedade por administradores delegados, alguns Autores entendem que o administrador delegado não tem necessariamente poderes para representar a sociedade, e assim defendem que a delegação “de poderes de gestão não implica uma delegação dos poderes de representação correspondentes” acrescentando que os poderes de representação não podem ser conferidos aos administradores delegados em

---

<sup>166</sup> Pode ler-se, em Candeias, Ricardo, Os gerentes e os atos de mero expediente, Relatório elaborado no âmbito do Curso de Mestrado em Ciências Jurídico-Empresariais (ano letivo de 1997/1998) da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e disponível em <http://portal.oa.pt/upl/%7B2118c1fd-365d-49ae-bb20-c560217171e0%7D.pdf>, entender este Autor que “os atos de mero expediente são uniformes, repetitivos, sem grande relevo económico para a sociedade. Limitam-se a promover a “conservação” do património social, por atenção ao seu objeto”.

<sup>167</sup> Cfr. Abreu, Jorge Manuel Coutinho de (2014), Curso de Direito Comercial, Volume II, 4.<sup>a</sup> Edição, Almedina, pág. 595, entendendo que “Serão atos de pequeno relevo económico para a sociedade e/ou rotineiros praticáveis com reduzida margem de liberdade ou discricionariedade administrativo-representativa”.

<sup>168</sup> Já quanto à representação passiva, não haverá espaço para discussão e interpretação, uma vez que a lei resolve a questão impondo imperativamente a regra da disjunção, ou seja, notificações e declarações de terceiros à sociedade, podem ser dirigidas a qualquer dos administradores – cfr. art. 408º, n.º 3 do CSC.

exclusividade,<sup>169</sup> e “ainda que se aceite que se devem considerar abrangidos todos os poderes delegáveis quando a deliberação de delegação não contém limites, não é possível admitir que, nesse caso, ficam incluídos os poderes de representação”.<sup>170</sup>

Como dizíamos, a possibilidade de a sociedade se vincular com assinatura de um ou mais administradores delegados terá não só que se encontrar expressamente prevista nos estatutos, sujeitos a registo e publicidade pelo mesmo.

O Professor ALEXANDRE SOVERAL MARTINS, explorando o tema da representação por administradores delegados, em consonância com a distinção que defende entre administradores delegados e administradores encarregados, defende que estes últimos não estarão abrangidos pelo disposto no art. 408.º, n.º 2 do CSC por não serem verdadeiros administradores delegados. Quanto a esses, ainda que o contrato de sociedade disponha que a sociedade se vincula com a assinatura de um ou mais administrador delegados, os administradores encarregados especialmente de alguma matéria não estão abrangidos pela mencionada menção estatutária.<sup>171</sup>

“Logicamente, o contrato de sociedade não pode estabelecer que a sociedade fica vinculada pelos negócios celebrados pelos administradores delegados que violam os limites da delegação do conselho.”<sup>172-173-174</sup> o que significa que os acionistas estão limitados pelo

---

<sup>169</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, pág. 448.

<sup>170</sup> Martins, Alexandre Soveral (2011), “Administradores Delegados e Comissões Executivas – Algumas Considerações”, Cadernos do IDET, n.º 7, Almedina, pág. 25.

<sup>171</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, págs. 450-451.

<sup>172</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, pág. 452.

<sup>173</sup> Defendendo que o estatuto social pode, também, como consta do art. 408.º, n.º 2, definir que a sociedade fica «vinculada pelos negócios celebrados por um ou mais administradores delegados, dentro dos limites da delegação do conselho», vide Heitor, Marta Isabel Lopes (2013), “A responsabilidade civil, em relação à sociedade, dos administradores executivos e não executivos nas sociedades anónimas de modelo monista”, Revista Direito das Sociedades V, Almedina, págs. 946-947.

<sup>174</sup> Entendendo que as limitações ao poder de representação dos administradores delegados previstas nos estatutos por remissão para a deliberação do conselho de administração que decide a delegação de poderes, apenas terá efeitos internos, não deixando a sociedade de ficar vinculada perante terceiros –

disposto no n.º 2 do art. 409.º do CSC. No entanto, o Professor ALEXANDRE SOVERAL MARTINS, defende que essa limitação imposta pelo contrato de sociedade aos poderes dos administradores delegados será eficaz nas relações internas, mas já não o será nas relações com os terceiros que se relacionem com a sociedade, não evitando que a sociedade fique vinculada pela atuação dos administradores,<sup>175</sup> já que não se justificaria exigir aos terceiros que contratam com a sociedade que conheçam as limitações resultantes da deliberação de delegação do conselho de administração, mas justifica-se, isso sim, que conheçam a norma estatutária que define quem vincula a sociedade.<sup>176-177-178-179</sup>

---

Albuquerque, Rita (2007), “A vinculação das sociedades anónimas e a limitação dos poderes de representação dos administradores”, *O Direito*, I, págs. 119-136.

<sup>175</sup> Igualmente neste sentido Heitor, Marta Isabel Lopes (2013), “A responsabilidade civil, em relação à sociedade, dos administradores executivos e não executivos nas sociedades anónimas de modelo monista”, *Revista Direito das Sociedades V*, Almedina, pág. 947, nota de rodapé 34.

<sup>176</sup> Cfr. Martins, Alexandre Soveral (2013), *Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI*, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina, pág. 455.

<sup>177</sup> Cfr. Abreu, Jorge Manuel Coutinho de (2014), *Curso de Direito Comercial, Volume II*, 4.ª Edição, Almedina, págs. 559-560.

<sup>178</sup> Cfr. Silva, João Calvão da (2007), “Responsabilidade civil dos administradores não executivos, da Comissão de Auditoria e do Conselho Geral e de Supervisão”, *Revista da Ordem dos Advogados*, Ano 2007, Ano 67 – Vol. I – Jan., onde o Autor entende:

Consabidamente, ainda, para proteção de terceiros e da segurança do comércio jurídico em geral, os atos praticados pelos administradores, em nome da sociedade e dentro dos poderes substantivos (arts. 405.º e 406.º) e procedimentais (art. 408.º) que a lei lhes confere, vinculam-na para com terceiros –sendo irrelevantes as limitações (não legais) constantes dos estatutos ou resultantes de deliberações dos acionistas, mesmo que essas limitações estejam publicadas e sejam conhecidas dos terceiros (art. 409.º, n.º 1) — salvo se atos não incluídos no âmbito do objeto social, vale dizer, salvo se atos estranhos à atividade da sociedade (art. 11.º), conforme resulta do n.º 2 do art. 409.º:

A sociedade pode, no entanto, opor a terceiros as limitações de poderes resultantes do seu objeto social” — e só do objeto social, porque as outras limitações são irrelevantes nos termos da segunda parte do n.º 1 do mesmo preceito—, “se provar que o terceiro sabia ou não podia ignorar, tendo em conta as circunstâncias, que o ato praticado não respeitava essa cláusula e se, entretanto, a sociedade o não assumiu, por deliberação expressa ou tácita dos acionistas (9).

<sup>179</sup> O art. 409.º do CSC veio consagrar um regime semelhante ao previsto na 1.ª Diretiva do Conselho da (à data) Comunidade Económica Europeia, de 9.03.1968, assumindo a vinculação da sociedade anónima por atos praticados pelos seus administradores, ainda que em excesso perante as limitações constantes do contrato de sociedade ou de deliberação social, desde que as mesmas estejam dentro dos poderes legais de que os administradores dispõem, com exceção dos casos em que se demonstre que o terceiro conhecia a limitação de poderes em que o administrador atuava.

Em sentido diverso, se se entender que a delegação não altera os poderes de representação, não sendo as limitações previstas por via da delegação de poderes oponíveis aos terceiros que contratem com a sociedade, pelo que a obrigatoriedade de registo e publicidade apenas tornaria mais complexa a possibilidade de delegação de poderes pelo conselho de administração e não acarretaria nenhuma utilidade.<sup>180</sup>

No respeitante à representação pela comissão executiva, certos Autores defendem uma interpretação restritiva do disposto no art. 408.º, n.º2 do CSC, uma vez que este apenas refere administradores delegados, não fazendo qualquer menção expressa à comissão executiva, contribuindo para a interpretação de que a mesma não é aplicável a esta última.<sup>181</sup>

Importa ainda referir que a delegação de poderes numa comissão executiva, como já se viu antes aquando da análise da delegação de poderes em sentido estrito, tem repercussões no estatuto jurídico quer dos seus membros, quer dos restantes administradores (não delegados), já que os primeiros passam a ter um poder-dever de gerir quotidianamente a sociedade, que acumulam com um dever de informação<sup>182</sup> perante o conselho de administração e os segundos vêm recair sobre si um dever de vigilância da atuação dos primeiros, devendo mesmo intervir “para evitar quaisquer atos ou omissões de gestão ilícita ou danosa praticada por aquela Comissão, mormente fixando orientações ao órgão delegado, avocando a si as competências deste, ou revogando total ou parcialmente tais atos ou omissões”.<sup>183</sup>

A importância da representação por administradores delegados e a forma como, em regra, os estatutos quando preveem a possibilidade de delegação e igualmente a possibilidade de representação pelos administradores, leva alguns Autores a afirmarem uma inversão de

---

<sup>180</sup> Figueiredo, Isabel Mousinho de (2005), “O administrador delegado (A delegação de poderes de gestão no Direito das Sociedades)”, *O Direito*, 137º, III, pág. 579.

<sup>181</sup> Antunes, José Engrácia (2017), “A comissão executiva. Breves reflexões sobre a sua natureza e o seu regime jurídico”, *Direito das Sociedades em Revista*, Almedina, Ano 9, Vol. 18, pág. 94.

<sup>182</sup> Havendo quem defenda o correspondente dever de informação que impenderá sobre os administradores não delegados, em acréscimo ao direito à intervenção, como é o caso de Figueiredo, Isabel Mousinho de (2005), “O administrador delegado (A delegação de poderes de gestão no Direito das Sociedades)”, *O Direito*, 137º, III, pág. 587.

<sup>183</sup> Cfr. Antunes, José Engrácia (2017), “A comissão executiva. Breves reflexões sobre a sua natureza e o seu regime jurídico”, *Direito das Sociedades em Revista*, Almedina, Ano 9, Vol. 18, págs. 95-96.

regime, em que a regra seria a de que, no silêncio dos estatutos haveria lugar à representação pelos administradores delegados e não o inverso, como previsto.<sup>184-185</sup>

---

<sup>184</sup> Figueiredo, Isabel Mousinho de (2005), “O administrador delegado (A delegação de poderes de gestão no Direito das Sociedades)”, *O Direito*, 137º, III, pág. 564.

<sup>185</sup> Em Itália a regra é a de que “se nenhuma limitação for expressamente posta pelo estatuto ou pelo ato de nomeação, a delegação deve considerar-se como compreendendo todos os poderes do conselho, incluindo a representação social” – Correia, Luís Brito (1993), *Os administradores de sociedades anónimas*, Coimbra, Almedina, pág. 284.

## CONCLUSÃO

Nesta dissertação procurou-se fazer uma análise do regime da delegação de poderes à luz das regras prescritas pelo direito societário português, sem olvidar que a delegação de poderes se afirmou na prática jurídica como indispensável à função de administração das sociedades anónimas de modelo monista.

Como tivemos oportunidade de analisar, a delegação de poderes permitiu dar uma resposta às necessidades de celeridade e eficiência sentidas sobretudo pelas grandes sociedades anónimas que, atendendo à sua complexidade estrutural e organizacional possuem um conselho de administração cujo número de administradores pode constituir, afinal, uma limitação ou mesmo um obstáculo à eficiência e celeridade necessária à atividade levada a cabo pelas sociedades anónimas.

Na delegação de poderes, as sociedades têm encontrado a resposta a estes problemas de ineficiência e excessiva burocracia para que o conselho de administração consiga deliberar, permitindo à sociedade anónima a eficiência necessária à sua atividade social, sem perder as garantias necessárias ao equilíbrio entre os órgãos da sociedade. Para além das garantias internas, o recurso à delegação de poderes afiança ainda a segurança e a confiança necessárias aos terceiros que se relacionam com a sociedade, em benefício do comércio jurídico.

A incursão realizada neste nosso trabalho ao regime de delegação de poderes, permitiu-nos analisar a dualidade de modalidades existentes e previstas no Código das Sociedades Comerciais Português, que, por um lado, permite à administração da sociedade o recurso à delegação de poderes prevista nos n.ºs 3 e 4 do art. 407.º do CSC e, por outro lado, permite o recurso a um outro mecanismo apelidado de encargo especial, que entendemos não se tratar de uma verdadeira delegação de poderes, tal como prevista nos n.ºs 1 e 2 do art. 407.º do CSC.

As diferenças entre as duas modalidades são demasiado evidentes para serem ignoradas. Enquanto que para a primeira modalidade exige-se que o contrato de sociedade permita a delegação de poderes, garantindo aos acionistas que a forma como definiram e moldaram a sua administração da sociedade não é desvirtuada por ela; pelo contrário, o recurso à segunda modalidade apenas está limitado pela inexistência de

uma proibição no contrato de sociedade. Assim, depois de autorizada ou não proibida pelos estatutos, a delegação de poderes, no primeiro caso, e o encargo especial, no segundo, serão decididas e concretizadas pelo conselho de administração da sociedade.

Mas a diferença essencial identificada entre as duas modalidades de delegação de poderes é, na verdade, a alteração ao regime da responsabilidade dos administradores não delegados perante no caso da verdadeira delegação de poderes. O recurso pelo conselho de administração à delegação de poderes a favor de um ou vários administradores ou numa comissão executiva cria uma separação entre administradores delegados e administradores não delegados. Com especial ênfase nessa separação está o regime de responsabilidade a que ficam sujeitos cada um dos *tipos* de administradores, já que os administradores delegados mantêm os seus deveres inerentes à qualidade de administradores e à sua obrigação de gestão; contudo, os administradores não delegados vêm os seus deveres em relação às matérias objeto de delegação de poderes alterados, ficando adstritos a deveres de vigilância da atividade dos administradores delegados.

Por seu turno, no encargo especial esta alteração de regime da responsabilidade dos administradores não se verifica, tendo esta delegação apenas efeitos internos, motivo pelo qual entendemos ser, na verdade, meramente um encargo especial e não uma verdadeira delegação de poderes.

Estas diferenças entre as duas modalidades, estando essencialmente relacionadas com o regime de responsabilidade a que os administradores delegados e não delegados ficam sujeitos revelam-se da máxima importância, já que para além dos efeitos internos que acarretam, provocam ou podem provocar efeitos na esfera jurídica de quem se relaciona com a sociedade.

Por fim, reconhece-se a destreza do instituto da delegação de poderes, que fornece à sociedade um mecanismo essencial, acautelando as diversas posições em permanente conflito social. Assim, por um lado, a delegação de poderes, garante a resposta às necessidades de gestão sentidas pela administração das sociedades, mas, por outro, protege os acionistas, nos casos de delegação de poderes com consequente alteração do regime de responsabilidade dos administradores, exigindo a previsão de autorização nos estatutos para permitir a delegação de poderes, assim mantendo os

## A Delegação de Poderes no Conselho de Administração

acionistas um poder de definição e controlo do modelo e organização da sociedade, imune a tentativas de manipulação por parte do conselho de administração.

## BIBLIOGRAFIA

- Abreu, Jorge Manuel Coutinho de (2014), *Curso de Direito Comercial*, Volume II, 4.<sup>a</sup> Edição, Almedina.
- Albuquerque, Rita (2007), “A vinculação das sociedades anónimas e a limitação dos poderes de representação dos administradores”, *O Direito*, I. págs. 103-140.
- Almeida, António Pereira de (2011), “A Business Judgment Rule”, *I Congresso Direito das Sociedades em Revista*, Almedina, págs. 359-372.
- Almeida, António Pereira de (2013), *Sociedades Comerciais, Valores Imobiliários, Instrumentos Financeiros e Mercados*, Vol. I - As Sociedades Comerciais, 7.<sup>a</sup> edição (aumentada e revista), Coimbra Editora.
- Antunes, José Engrácia (2017), “A comissão executiva. Breves reflexões sobre a sua natureza e o seu regime jurídico”, *Direito das Sociedades em Revista*, Almedina, Ano 9, Vol. 18, págs. 81-97.
- Câmara, Paulo (2008), “Os modelos de governo das sociedades anónimas”, em Código das Sociedades Comerciais e Governo das Sociedades.
- Candeias, Ricardo (ano letivo 1997/1998), *Os gerentes e os actos de mero expediente*, Relatório elaborado no âmbito do Curso de Mestrado em Ciências Jurídico-Empresariais da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Disponível em <http://portal.oa.pt/upl/%7B2118c1fd-365d-49ae-bb20-c560217171e0%7D.pdf>
- Cordeiro, António Menezes (1997), *Responsabilidade Civil dos Administradores das Sociedades Comerciais*, LEX.
- Cordeiro, António Menezes (2007), *Manual de Direito das Sociedades II - Das sociedades em especial*, Almedina, 2.<sup>a</sup> edição.
- Costa, Ricardo (2010), “Responsabilidade Civil Societária dos Administradores de Facto”, *Cadernos do Instituto do Direito das Empresas e do Trabalho*, n.º 2, Almedina.
- Correia, Luís Brito (1993), *Os administradores de sociedades anónimas*, Coimbra, Almedina.
- Cunha, Paulo Olavo (2012), “Corporate & Public Governance Nas Sociedades Anónimas: Primeira Reflexão”, em *Centenário do Nascimento do Professor Doutor Paulo Olavo Cunha, Estudos em Homenagem*, Almedina.
- Cunha, Paulo Olavo (2016), *Direito das Sociedades Comerciais*, 6.<sup>a</sup> Edição, Almedina.
- Duarte, Rui Pinto (2008), *Escritos sobre Direito das Sociedades*, Coimbra, Coimbra Editora.
- Estella, Fernando Díez (2018), “Temario Dº Mercantil I – C. U. Villanueva – Curso 2018/19 TEMA 19. LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD”, (Online), disponível em [http://www.fernandodiezestella.com/derecho\\_mercantil\\_1/tema\\_19.pdf](http://www.fernandodiezestella.com/derecho_mercantil_1/tema_19.pdf).
- Figueiredo, Isabel Mousinho de (2005), “O administrador delegado (A delegação de poderes de gestão no Direito das Sociedades)”, *O Direito*, 137º, III, págs. 547-599.
- Furtado, Pinto (2004) *Curso de Direito das Sociedades*, 5.<sup>a</sup> edição, Almedina.

- Heitor, Marta Isabel Lopes (2013), “A responsabilidade civil, em relação à sociedade, dos administradores executivos e não executivos nas sociedades anónimas de modelo monista”, *Revista Direito das Sociedades V*, Almedina, págs. 939-956.
- Lopes, João Dias (2013), *Governo da sociedade anónima e negócios com acionistas de controlo*, Revista de Direito das Sociedades, Ano V, Instituto de Direito das Sociedades da Faculdade de Direito de Lisboa.
- Maia, Pedro (2002), *Função e Funcionamento do Conselho de Administração da Sociedade Anónima*, Boletim da Faculdade de Direito, STVDIA IVRIDICA 62, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora.
- Martins, Alexandre Soveral (1998), *Os Administradores Delegados das Sociedades Anónimas – Algumas Considerações*, Coimbra, Editora Fora do Texto.
- Martins, Alexandre Soveral (1998), *Os poderes de representação dos administradores de sociedades anónimas*, Studia Ivridica, Coimbra, Coimbra Editora.
- Martins, Alexandre Soveral (2011), “Administradores Delegados e Comissões Executivas – Algumas Considerações”, *Cadernos do IDET*, n. 07, Almedina.
- Martins, Alexandre Soveral (2013), *Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Volume VI*, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho. Almedina.
- Matos, André Salgado de, (2013) “A delegação de poderes”, em *Comentários ao novo código do procedimento administrativo*, AAFDL Editora.
- Nunes, Pedro Caetano (2012), *Dever de Gestão dos Administradores de Sociedades Anónimas*, Almedina
- Paulo Câmara e Gabriela Figueiredo Dias (2011), “O Governo das Sociedades Anónimas”, em *O Governo das Organizações - A vocação universal do corporate governance* Almedina.
- Pinto, Filipa Nunes (2015), “A responsabilidade civil dos administradores das sociedades”, *Revista de Direito das Sociedades*, Ano VII, Número 1, Almedina.
- Pinto, Filipe Vaz e Marcos Keel Pereira (2001), “A responsabilidade civil dos administradores de sociedades comerciais”, *Working Paper Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa*, disponível em <https://www.fd.unl.pt/Anexos/Downloads/222.pdf>
- Pinto, José Costa (2013), “Critérios legais de composição do conselho de administração”, *Revista de Direito das Sociedades*, Ano IV, 3.
- Ramos, Maria Elisabete Gomes (2002), *Responsabilidade Civil dos Administradores e Directores de Sociedades Anónimas Perante os Credores*, Boletim da Faculdade de Direito, Stvdia Ivridica 67, Coimbra Editora.
- Reis, Nuno Tiago Trigo dos (2009), “Os deveres de lealdade dos administradores de sociedades comerciais”, *Cadernos O Direito*, 4, Temas de Direito Comercial, Almedina, págs. 279-419.
- Serens, M. Nogueira (1997), *Notas sobre a sociedade anónima*, 2.<sup>a</sup> edição; Boletim da Faculdade de Direito, STVDIA IVRIDICA 14, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora.

- Serens, M. Nogueira (2012), *Administradores de Sociedades Anónimas – Da proibição de gerir só dinheiro dos outros à obrigação de prestar caução para o fazer*, Almedina.
- Silva, João Calvão da (2007), “Responsabilidade civil dos administradores não executivos, da Comissão de Auditoria e do Conselho Geral e de Supervisão”, *Revisa da Ordem dos Advogados*, Ano 2007, Ano 67 - Vol. I - Jan.
- Silva, João Soares da (1997), “Responsabilidade Civil dos Administradores de Sociedades: os Deveres Gerais e a Corporate Governance”.
- Valle, M<sup>a</sup> Carmen Ortiz del (2005), *La Administración Delegada de Las Sociedades Anónimas. Estudio del Artículo 141 de la Ley de Sociedades Anónimas*, Tesis Doctoral, Granada, Universidad de Granada.