

RESERVADO  
ATE PUBLICAÇÃO  
NO SITE



BANCO DE PORTUGAL  
EUROSISTEMA

subtrair-me  
(auditoria) Dr. Carlos  
Costa, indigntado  
p/ Governador Belp  
12/06/2015

## Relatório do Banco de Portugal: Recomendações do Grupo de Trabalho sobre os Modelos e as Práticas de Governança, de Controlo e de Auditoria das Instituições Financeiras

Na sequência do processo que conduziu à aplicação da medida de resolução ao Banco Espírito Santo, S.A., o Governador do Banco de Portugal, Carlos Costa, determinou a constituição de um grupo de trabalho interno para analisar os modelos e as práticas de governo, de controlo e de auditoria das instituições financeiras em Portugal.

O grupo de trabalho, presidido pelo Consultor do Banco de Portugal Rui Cartaxo, foi mandatado para formular recomendações que permitissem superar eventuais limitações e deficiências detetadas e integrou responsáveis dos departamentos de auditoria interna, supervisão e ação sancionatória do Banco de Portugal.

Os trabalhos beneficiaram ainda da contribuição de um conjunto de especialistas externos em *corporate governance*, da Universidade Católica de Lisboa, da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa e da *Nova School of Business & Economics*.

As conclusões e as recomendações do grupo de trabalho não foram sujeitas ao contraditório do Banco de Portugal e, por conseguinte, exprimem apenas a opinião do grupo de trabalho.

O Conselho de Administração do Banco de Portugal analisará as recomendações e, com base nelas e noutros contributos relevantes, definirá um plano de trabalhos para promover melhorias nos modelos e nas práticas de governo, de controlo e de auditoria das instituições financeiras em Portugal. Deste plano de trabalhos deverá resultar um **livro branco para o sistema financeiro**, contendo propostas de melhoria, quer do quadro institucional e regulamentar quer do modelo de supervisão, tendo em vista reforçar a sua eficácia. O Governador expressa, desde já, o seu profundo agradecimento ao grupo pelo importante trabalho realizado ao longo dos últimos meses.

### Recomendações

O grupo de trabalho conclui que, em Portugal, as instituições de crédito de maior dimensão têm estruturas e procedimentos de governo societário genericamente alinhados com os princípios adotados a nível internacional. Porém, o grupo concluiu que subsistem deficiências que importa colmatar, sobretudo a três níveis: ao nível do funcionamento coletivo do órgão de administração enquanto fiscalizador e contrapeso da gestão executiva, ao nível dos processos



de seleção de membros não executivos desses órgãos e ao nível da prevenção dos conflitos de interesses envolvendo partes relacionadas.

Nesse sentido, o grupo de trabalho formula um conjunto de recomendações sobre os modelos e as práticas de governo, de controlo e de auditoria das instituições financeiras.

As recomendações incidem sobre os seguintes temas:

1. Estruturas de governo societário e funções dos órgãos de topo;
2. Adequação dos membros de órgãos sociais e dos altos dirigentes;
3. Prevenção de conflitos de interesses;
4. Caixa Económica Montepio Geral e Caixas de Crédito Agrícola Mútuo;
5. Políticas remuneratórias;
6. Controlo interno e auditoria externa;
7. Supervisão da *corporate governance*.

Lisboa, 12 de junho de 2015



## Quadro 1 – Síntese das recomendações do Grupo de Trabalho sobre os Modelos e as Práticas de Governo, de Controlo e de Auditoria das Instituições Financeiras

**Recomendação 1.** Promoção do conhecimento e desempenho efetivo pelos membros do órgão de administração das funções que normativamente estão atribuídas a esse órgão e aos membros que o compõem, bem como de uma maior responsabilização destes no exercício dessas funções em todas as suas dimensões, com destaque para a vigilância e a organização interna (do próprio conselho) e externa (das estruturas administrativas ao mesmo subordinadas).

**Recomendação 2.** Nas instituições de crédito significativas que adotem uma das estruturas de administração e fiscalização previstas nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 278.º do Código das Sociedades Comerciais (CSC), deve ser delegada a gestão corrente da sociedade numa comissão executiva, nos termos do n.º 3 do artigo 407.º do CSC, e devem ser diferentes as pessoas que exercem os cargos de presidente desta comissão (CEO) e de presidente do conselho de administração (*chairman*).

**Recomendação 3.** Definição de regulamentos internos escritos sobre o exercício dos cargos de *chairman*, CEO, administrador executivo, administrador não executivo e administrador independente. Nos cargos não executivos, incluindo o de *chairman*, esses regulamentos devem incluir a obrigatoriedade de realização de formação adequada, uma estimativa do tempo a dedicar à função, e no caso dos independentes, deve ser expressamente incluída a disponibilidade para participar em, pelo menos, uma das comissões do conselho de administração.

**Recomendação 4.** Proibição de acumulação de cargos de administrador executivo nos órgãos sociais de uma instituição de crédito com cargos sociais em entidades detentoras, direta ou indiretamente, de participações qualificadas nessa instituição de crédito ou que aquelas controlem.

**Recomendação 5.** Proibição de acumulação pelas mesmas pessoas de cargos de responsável pela *compliance*, gestão de risco ou auditoria interna, numa instituição de crédito e em entidades detentoras, direta ou indiretamente, de participações qualificadas nessa instituição de crédito ou que aquelas controlem.

**Recomendação 6.** Promoção do conhecimento e cumprimento efetivo das funções normativamente atribuídas aos órgãos de fiscalização (e aos seus membros), bem como de uma maior responsabilização destes no exercício de funções de vigilância da administração, em todas as suas dimensões, que vão para além das matérias estritamente contabilísticas e de reporte financeiro, designadamente as que respeitam à gestão de riscos, ao controlo interno, à auditoria interna e ao governo societário.

**Recomendação 7.** As diferentes estruturas de administração e fiscalização, incluindo as comissões constituídas no seio do conselho de administração, devem ter regulamentos escritos aprovados e divulgados no respetivo *website*, e funcionarem de maneira regular e efetiva. O Banco de Portugal deve obter a informação adequada para se certificar do efetivo e regular funcionamento das estruturas de governo societário, nomeadamente através de entrevistas pessoais.



**Recomendação 8.** Existência obrigatória de um procedimento formal para a seleção de potenciais membros do órgão de administração e altos dirigentes, as quais poderão ser utilizadas para cooptação de administradores ou para elaboração de propostas de nomes a submeter à assembleia geral pelos acionistas, ou ainda para a substituição de altos dirigentes. Aquele procedimento deve ser aprovado pelo conselho de administração e fiscalizado por uma das suas comissões.

**Recomendação 9.** Incluir no Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF) uma norma que consagre expressamente a autonomia dos processos de avaliação de idoneidade em relação a quaisquer processos sancionatórios e clarificar no mesmo diploma que, para que o Banco de Portugal possa legitimamente recusar o registo com fundamento na não verificação do requisito de idoneidade é suficiente que, no final do processo de avaliação e considerando todos os elementos recolhidos, subsista uma dúvida, objetivamente fundada, sobre essa mesma idoneidade.

**Recomendação 10.** Clarificar no artigo 30.º-D do RGICSF o critério de diligência exigido na apreciação da idoneidade em linha com uma decisão baseada em indícios, com a consequente limitação da responsabilidade individual dos decisores do Banco de Portugal.

**Recomendação 11.** Acréscimo de exigência na avaliação dos membros do órgão de fiscalização, e organização de ações de formação voltadas para o papel mais abrangente que devem assumir na vida das instituições de crédito.

**Recomendação 12.** O Banco de Portugal deve utilizar a faculdade conferida pelo RGICSF para alargar o âmbito da avaliação de adequação para o exercício de funções aos titulares das funções de *compliance*, gestão de risco e auditoria interna das principais instituições de crédito, nomeadamente através da análise dos respetivos CV e, sempre que conveniente, de entrevistas pessoais.

**Recomendação 13.** Atribuição formal a uma das comissões de administradores não executivos formadas no seio do órgão de administração, da responsabilidade pela fiscalização do cumprimento das normas sobre prevenção de conflitos de interesse entre as instituições de crédito e clientes, ou entre diferentes clientes.

**Recomendação 14.** Proibição de venda por uma instituição de crédito, ou por fundos de investimento com ela relacionados, de produtos financeiros emitidos por entidades que detenham, direta ou indiretamente, participações qualificadas nessa instituição de crédito ou que aquelas entidades controlem, com exceção de produtos seguradores ou outros que o Banco de Portugal não considere lesivos dos interesses dos respetivos destinatários.

**Recomendação 15.** Imposição de uma diferenciação clara entre os gestores de conta bancária e as pessoas que vendem produtos financeiros a clientes de retalho, incluindo produtos emitidos pela própria instituição de crédito.

**Recomendação 16.** Proibição da concessão de crédito a clientes de retalho para compra de instrumentos representativos de dívida ou de capital da própria instituição de crédito.

**Recomendação 17.** Obrigatoriedade da existência de um regulamento escrito sobre transações com partes relacionadas, abrangendo todo o tipo de transações (e não apenas a concessão de crédito). O controlo desse tipo de transações deve ser efetuado pelo órgão de fiscalização (de forma prévia quando envolvam valores significativos e de forma subsequente nos demais casos) e a aprovação das transações com valores significativos deve ser feita por maioria qualificada de dois terços do órgão de administração, de modo a existir um duplo grau de controlo. Na apreciação das transações devem evitar-se situações de discriminação positiva de partes relacionadas em relação às condições aplicáveis a outros *stakeholders* em condições comparáveis.

**Recomendação 18.** Devem ser revistos, no sentido de uma acentuada redução, os limites máximos percentuais de concessão de crédito, ou outra forma de financiamento direto ou indireto, por parte de uma instituição de crédito a acionistas com participação qualificada ou a entidades que, direta ou indiretamente, controlem ou sejam controladas por esses acionistas.

**Recomendação 19.** A política relativa a transações com partes relacionadas deve proibir a concessão de crédito a qualquer membro de órgãos sociais, incluindo os que atualmente estão isentos dessa proibição. Deve manter-se contudo a exceção àquele tipo de créditos que são parte da política de recursos humanos da instituição.



**Recomendação 20.** A abertura do capital da CEMG e das CCAM a investidores fora do universo dos seus associados deve ser precedida de alteração aos respetivos modelos de governo societário, de modo a assegurar que a relação dessas instituições de crédito com as partes relacionadas é efetuada *at arm's length*.

**Recomendação 21.** Os presidentes dos órgãos de administração e de fiscalização da Caixa Central devem ser pessoas com experiência do setor financeiro fora do Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo, e não devem ter sido administradores nem diretores de uma CCAM nos últimos cinco anos antes da sua eleição para os órgãos sociais da Caixa Central.

## 5. Políticas remuneratórias

**Recomendação 22.** O comité de remunerações constituído ao abrigo do art. 115.º-H do RGICSF – para além dos membros do órgão de administração que não desempenhem funções executivas ou dos membros do órgão de fiscalização, previstos na lei – deve ainda ser integrado por uma maioria de pessoas independentes, que não participem em órgãos sociais da instituição de crédito.

**Recomendação 23.** A declaração de política de remuneração a aprovar pela assembleia geral deve ser específica, detalhada e completa, quanto aos termos e critérios de fixação da remuneração fixa e variável. Em particular, ela deve mencionar expressamente os KPI (*key performance indicators*) que estão na base do cálculo da componente variável, e explicitar o montante concreto da remuneração variável mínima e máxima atribuível a cada um dos administradores executivos.

**Recomendação 24.** As remunerações do *chairman*, dos administradores não executivos e dos membros do órgão de fiscalização não devem ser inferiores a certas percentagens da remuneração fixa estabelecida para os administradores executivos.

**Recomendação 25.** O Banco de Portugal deve receber informação anual sobre os KPI que servem de base ao cálculo da componente variável da remuneração dos administradores executivos, bem como dos responsáveis pelas funções de *compliance*, auditoria interna e gestão de risco nas principais instituições de crédito, e sempre que constatar desalinhamentos significativos com os requisitos de uma gestão sã e prudente ou com a política de gestão de risco definida, o Banco de Portugal deve fazer as recomendações apropriadas.

**Recomendação 26.** Nos órgãos de administração das instituições de crédito não devem ser atribuídos ao mesmo administrador executivo pelouros relativos a funções de controlo interno e a funções de natureza operacional.

**Recomendação 27.** As instituições de crédito devem regularmente analisar ao nível do órgão de administração os principais riscos com que se confrontam, bem como o grau de tolerância associado a cada um desses riscos. Adicionalmente, como suporte aos processos de monitorização do risco, as instituições de crédito devem definir KRI (*key risk indicators*), os quais devem igualmente ser aprovados pelo órgão de administração.

**Recomendação 28.** O responsável pela área de auditoria interna deve ser escolhido pelo órgão de administração e reportar diretamente a esse órgão e ao órgão de fiscalização. Devem caber ao órgão de fiscalização as decisões sobre a remuneração fixa, os objetivos anuais e a componente variável de remuneração do responsável pela auditoria interna.

**Recomendação 29.** O Banco de Portugal deve reunir-se regularmente com os auditores externos das instituições de crédito significativas, e de forma menos frequente com os restantes instituições de crédito, tendo em vista obter informação acerca do trabalho e dos pontos de vista desses auditores e identificar por antecipação eventuais problemas.

**Recomendação 30.** Em caso de cessação de funções antes de decorrido o prazo máximo de permanência numa instituição de crédito, as sociedades de revisores oficiais de contas devem entregar uma declaração escrita ao Banco de Portugal explicitando claramente as razões dessa cessação.

**Recomendação 31.** Realização regular (eventualmente anual) de reuniões de alto nível do Banco de Portugal com os administradores das principais instituições de crédito, precedidas da devida preparação, que deverá incluir a elaboração de uma *checklist* que inclua assuntos relacionados com os riscos do negócio, a relação do banco com os seus principais acionistas, e em geral matérias de estratégia e *corporate governance*.

**Recomendação 32.** Realização de reuniões periódicas de alto nível do Banco de Portugal com os acionistas mais relevantes das principais instituições de crédito, com agendas devidamente preparadas pelo Banco de Portugal.

**Recomendação 33.** *Upgrade* do Núcleo de Idoneidade e Governo Societário, que passaria a ser uma Área do Departamento de Supervisão Prudencial (DSP), dotada de meios suficientes para proceder, não só à avaliação da adequação dos membros dos órgãos sociais das instituições de crédito, como ao acompanhamento efetivo (*off site e on-site*) do funcionamento das estruturas de governo, e da efetiva aplicação das políticas e normas de *corporate governance*.

**Recomendação 34.** Realização periódica de avaliações independentes à qualidade e adequação do governo interno das principais instituições de crédito por parte de entidades externas especializadas, por iniciativa do Banco de Portugal (DSP).

**Recomendação 35.** *Streamlining* e harmonização dos reportes exigidos aos bancos sobre assuntos de *corporate governance* e controlo interno, tendo em devida conta as regras do Mecanismo Único de Supervisão, com vista a alinhar o mais possível os procedimentos e reportes exigidos a todas as instituições de crédito, e aligeirar o volume de informação pedido às instituições de crédito.

**Recomendação 36.** Não consolidação, para efeitos de supervisão, de filiais situadas em países exteriores à União Europeia, nos casos em que a supervisão do Banco de Portugal encontre obstáculos relevantes à sua atividade inspetiva.