



BANCO DE PORTUGAL
EUROSISTEMA

As novas orientações da EBA sobre governo interno

Políticas de conflitos de interesse e participação de
irregularidades (*whistleblowing*)

Luís Costa Ferreira | Benedita Cunha

Departamento de Supervisão Prudencial

2 de julho de 2018

Lições da crise financeira

Principais causas

Deficiências na gestão	Fiscalização insuficiente	Cultura e valores inadequados	Práticas de remuneração desajustadas	Qualidade da avaliação dos auditores externos	Abordagem de supervisão
Deficiências no governo interno e no controlo interno contribuíram para uma assunção de riscos excessivos e imprudentes no sector bancário, o que levou à falência de instituições de crédito e à criação de problemas sistémicos.	O órgão de administração, mas sobretudo o órgão de fiscalização, podem não ter entendido a complexidade das suas atividades e os riscos envolvidos e, conseqüentemente, não conseguiram identificar e restringir a tomada de riscos excessivos.	Culturas organizacionais inapropriadas contribuíram de forma significativa para a recente crise. Comportamentos não conformes com valores e padrões de ética, integridade e profissionalismo continuam a ser um problema.	Práticas remuneratórias inadequadas contribuíram para recente a crise financeira. Os lucros elevados a curto prazo levaram a pagamentos de bónus generosos aos funcionários sem consideração adequada aos riscos de longo prazo.	O facto de muitos bancos terem reconhecido perdas gigantescas entre 2007 e 2009, levanta a questão de saber como é que os auditores puderam emitir relatórios de auditoria sem reservas para os seus clientes nesses períodos.	The FSB and G20 Leaders identified as a priority the need for more intense and effective supervision particularly as it relates to SIFIs. (...) Increasing the intensity and effectiveness of supervision is a key pillar of the FSB's SIFI framework.

Fonte: EBA's "Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders" and "Guidelines on Internal Governance" and FSB "Principles for Sound Compensation Practices", Global Financial Stability Report, IMF - October 2014, Group of Thirty - July 2015



Proteção da estabilidade financeira

As 4 linhas de defesa da solidez financeira de uma instituição

A estabilidade financeira depende da eficácia de 4 linhas de defesa

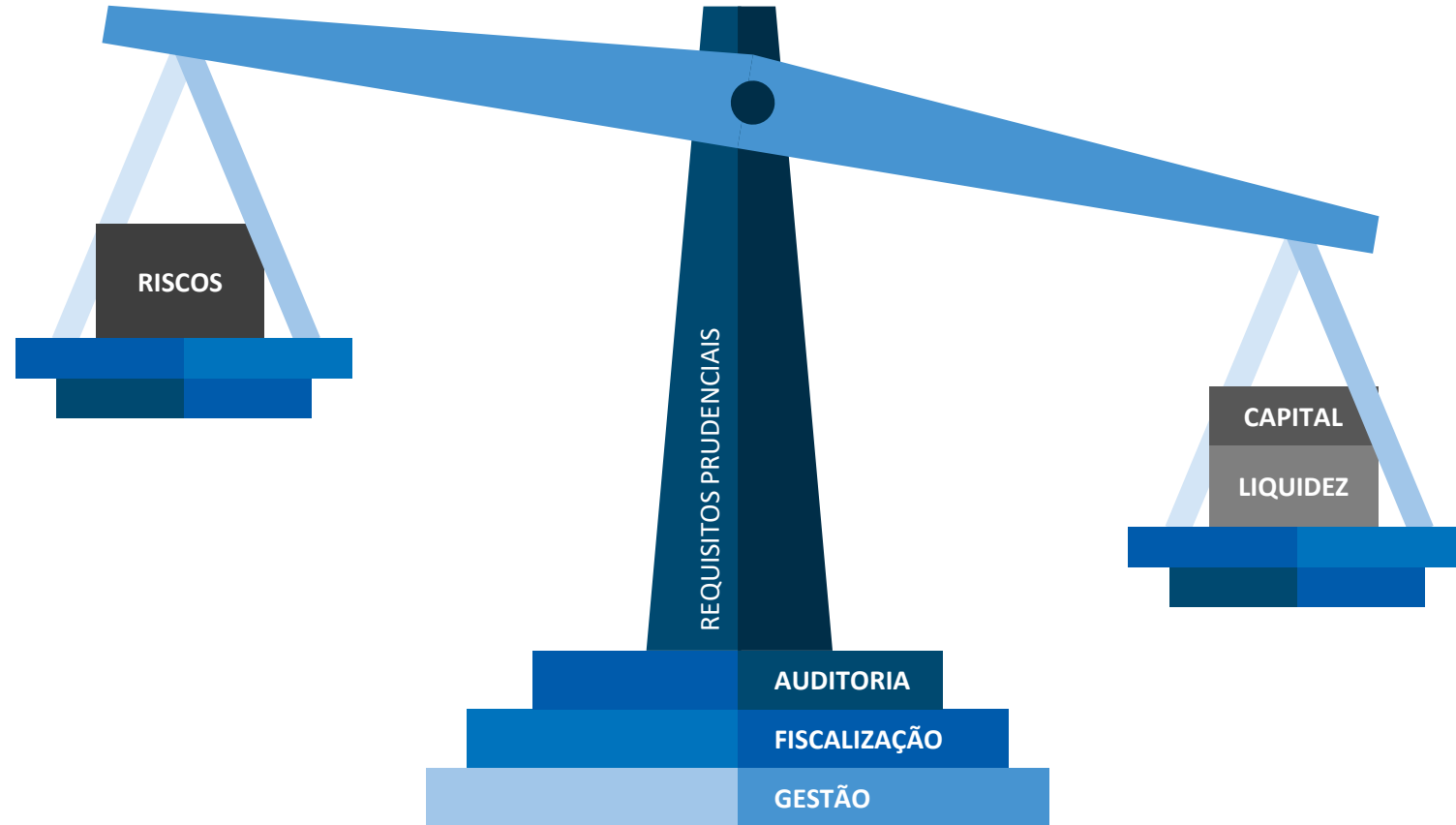
Não existem sistemas de «risco zero» e nenhum dos mecanismos de prevenção ou mitigação do risco presentes na supervisão microprudencial se podem substituir aos das três primeiras linhas de defesa.

Apenas com um **funcionamento integrado e sequencial de todas as linhas de defesa**, será possível prevenir a ocorrência de eventos que ponham em causa a solidez das instituições e, por essa via, a estabilidade do sistema financeiro.



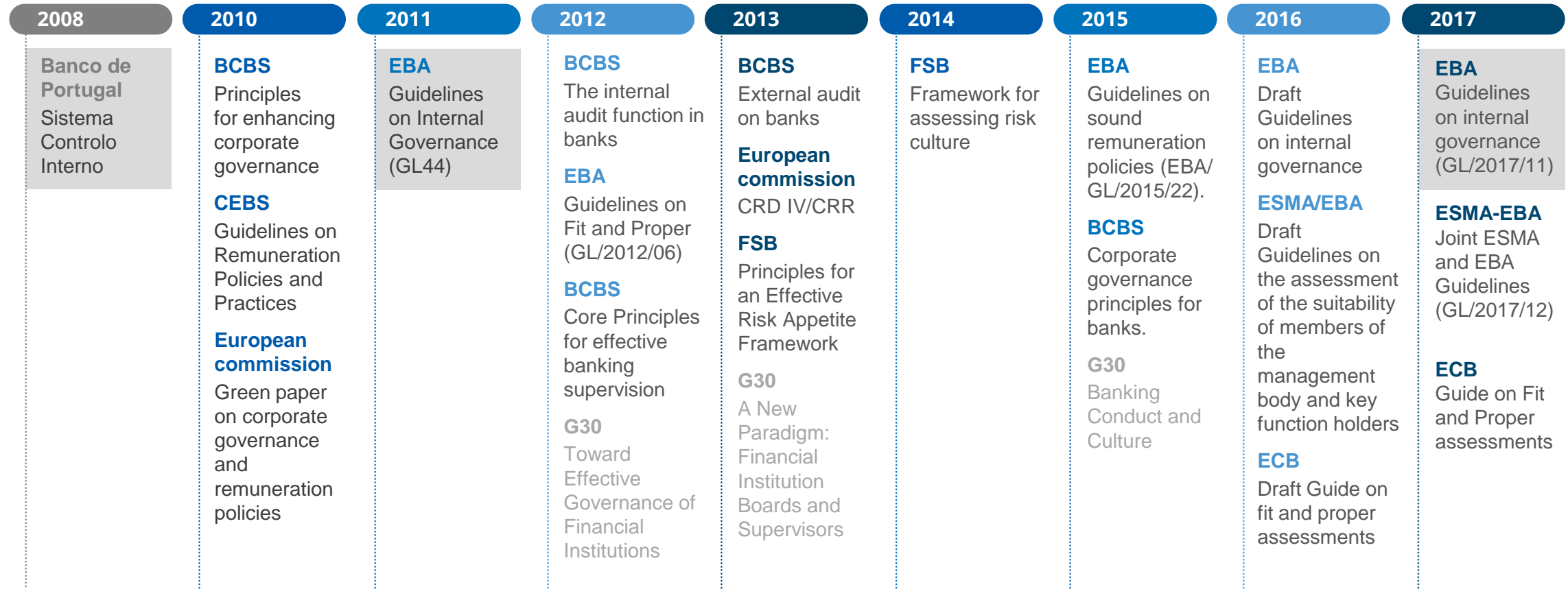
Proteção da estabilidade financeira

Uma representação visual



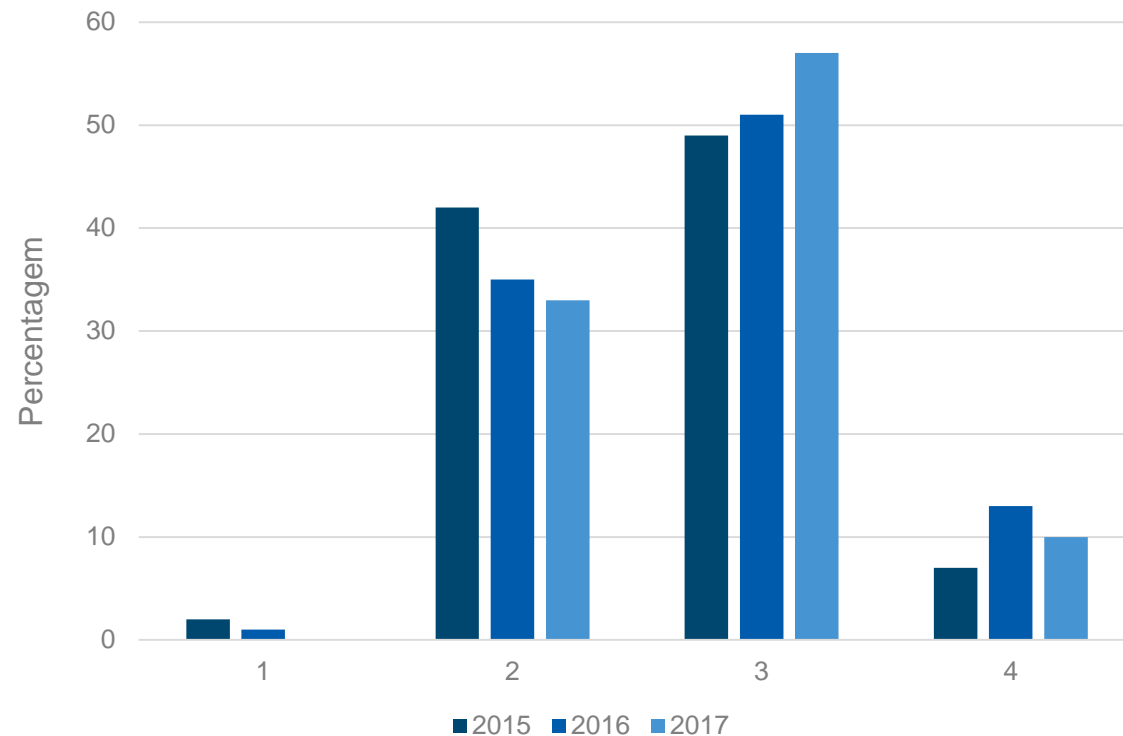
Reforço do requisitos de governação

Uma agenda intensa nos últimos 10 anos



Governo interno

Resultados da avaliação SREP realizada pelo SSM em 2015-17



Continua a existir uma **deterioração** da avaliação da componente de governo interno e gestão de risco



Governo interno

Permanece como uma das prioridades de supervisão

A atividade bancária continua a ser desenvolvida num ambiente muito desafiante, apesar das melhorias registadas no sistema

Contexto bastante adverso para o desenvolvimento do negócio bancário: implementação de IFRS9, taxas de juro extremamente reduzidas, elevado peso dos ativos não produtivos, exigências MREL, inovação digital crescente, reduzida procura de crédito, forte intensidade regulatória

Análise e desafio dos **modelos de negócio** e as opções estratégicas com vista a confirmar que suportam a viabilidade e o desenvolvimento sustentado e rentável da atividade

Risco de crédito permanece elevado, acompanhado de tensões regulatórias a nível europeu destinadas a acelerar a redução de NPL

Análise e desafio dos **planos de redução de ativos não produtivos** e avaliação da implementação da IFRS9

Persistência de fragilidades ao nível do governo interno

Análise de **áreas-chave de governo interno**



Orientações da EBA

GL/2011/44: dimensões consideradas

Corporate Structure / Organisation	Organisational Framework	Checks and balances	Know- your- structure	Non-standard/non transparent activities		
Management Body	Duties and responsibilities	Composition and functioning	Framework for business conduct	Outsourcing and remuneration		
Risk Management	Risk culture	Alignment remuneration with risk profile	Risk management framework	New products		
Internal Control	Internal framework	Risk control function	Risk control function's role	Chief risk officer	Compliance function	Internal audit function
Information Systems/Business Continuity	Information system/ communication	Business continuity management				
Transparency	Empowerment	Internal governance transparency				



Orientações da EBA

GL/2017/11: dimensões consideradas

Role and composition of the management body and committees	Roles and responsibilities of the management body	Management function of the management body	Supervisory function of the management body	Role of the chair of the management body	Committees of the management body in its supervisory function				
Governance framework	Organisational framework and structure	Organisational framework in a group context	Outsourcing policy						
Risk culture and business conduct	Risk culture	Corporate values and code of conduct	Conflict of interest at institutional level	Conflict of interest policy for staff	Internal alert procedures	Reporting of breaches to competent authorities			
Internal control framework and mechanisms	Internal control framework	Implementing an internal control framework	Risk management framework	New products and significant changes	Internal control functions	Risk management function	Compliance function	Internal audit function	
Business Continuity									
Transparency									

Orientações da EBA

Principais alterações

- 1 Explicitação do **princípio da proporcionalidade**, detalhando os critérios que devem ser tidos em consideração para efeitos da sua aplicação e clarificando que o referido princípio se aplica a todas as orientações
- 2 Maior ênfase aos **deveres e às responsabilidades do órgão de administração**, em particular no que respeita à responsabilidade pela implementação e monitorização de um sistema de controlo interno eficaz e de um sistema de gestão de riscos
- 3 Reforço dos **deveres e responsabilidades do órgão de fiscalização**, em particular no que respeita à responsabilidade pelo desafio e monitorização da atividade do órgão de administração, incluindo a definição da estratégia
- 4 Clarificação do **papel do presidente do Conselho de Administração** e de que esta função deve ser assegurada por um membro não executivo



Orientações da EBA

Principais alterações

- 5 Maior detalhe quanto aos **comités de apoio ao órgão de administração**, designadamente quanto à sua composição e competências

- 6 Reforço dos requisitos respeitantes a **estruturas complexas ou opacas**, de modo a assegurar que são tomadas decisões adequadas face aos riscos inerentes a estas estruturas

- 7 Desenvolvimento dos requisitos relativos à **cultura de risco e à conduta de negócio**, dando maior ênfase à necessidade de implementação de uma cultura de risco, de valores corporativos e de códigos de conduta

- 8 Ampliação e densificação do conceito de **conflitos de interesse**, que passa a incluir conflitos de interesse institucionais e conflitos de interesse relativos aos colaboradores, bem como exemplos de situações e de medidas mitigadoras de conflitos de interesse



Orientações da EBA

Principais alterações

- 9 Ampliação e densificação das obrigações em termos de implementação de **procedimentos de alerta internos** (*whistleblowing*) e de **reporte de incumprimentos às autoridades** competentes

- 10 Explicitação do **modelo das três linhas de defesa**, envolvendo responsabilidades diferenciadas das unidades de negócio e das três funções de controlo interno

- 11 Reforço dos **requisitos aplicáveis às funções de controlo interno**, em particular no que diz respeito aos critérios que devem ser cumpridos para garantir a sua independência

- 12 Aditamento de um anexo para auxiliar as instituições no **processo de documentação** da sua política de governo interno



Orientações da EBA

A importância de uma cultura de risco

Tom do topo

- O órgão de administração deve definir e comunicar os valores e expectativas da instituição.
- O comportamento dos seus funcionários deve refletir os valores adotados pela instituição.
- O órgão de administração deve, monitorizar e avaliar numa base regular a cultura de risco da instituição.

Comunicação efetiva e desafio construtivo

- Deve ser estimulada uma atitude crítica e construtiva entre os funcionários e promovido um ambiente de diálogo transversal a toda a organização.

Responsabilidade e responsabilização

- Os funcionários devem compreender os valores fundamentais da instituição, o apetite de risco e a capacidade da instituição de suportar a exposição ao risco.
- Devem ter capacidade de desempenhar as suas funções e estar cientes de que são responsabilizados pelas suas ações e comportamentos de risco.

Incentivos

- Devem ser definidos incentivos apropriados de modo a promover o alinhamento do comportamento de risco com o perfil de risco e os interesses de longo prazo da instituição.



Orientações da EBA

As 3 linhas de defesa

1.ª linha de defesa	2.ª linha de defesa		3.ª linha de defesa
Linhas de negócio	Função de gestão de risco	Função de <i>compliance</i>	Função de auditoria interna
<p>O controlo de risco começa na própria linha de negócio, cabendo à instituição assegurar que as respetivas unidades funcionais são responsáveis por implementar procedimentos de identificação, avaliação, monitorização, controlo e reporte de risco numa base regular.</p>	<p>A função de gestão de risco assegura a existência de um sistema de gestão de risco adequado e destinado a obter uma visão do perfil global de risco da instituição. Desafia e apoia as linhas de negócio na implementação dos processos de controlo de primeira linha.</p>	<p>A função de <i>compliance</i> é responsável por acompanhar e avaliar a adequação e a eficácia das medidas e procedimentos adotados para detetar qualquer risco de incumprimento das obrigações legais, requisitos regulatórios e políticas internas. Aconselha os órgãos sociais e demais colaboradores neste domínio.</p>	<p>A função de auditoria interna assegura um exame abrangente, orientado para o risco, das atividades, sistemas e processos da instituição, que permita avaliar a adequação e a eficácia do sistema de controlo interno, incluindo as funções de gestão de riscos e <i>compliance</i>.</p>



Funções de controlo interno

Requisitos essenciais para assegurar a sua independência

Posicionamento na estrutura	Recursos adequados	Responsáveis pelas funções	Linhas de reporte	Acesso a informação	Remuneração
As funções de controlo interno são autónomas e independentes entre si e organicamente segregadas das atividades que monitorizam e controlam.	As funções de controlo interno devem ter recursos humanos e materiais adequados para o desempenho eficaz das suas responsabilidades, incluindo um número suficiente de colaboradores permanentemente qualificados.	Os responsáveis pelas funções de controlo interno exercem as suas funções de forma independente e em exclusividade, pertencem à direção de topo e não podem ser subordinados ao membro executivo do órgão de administração que seja responsável pela gestão das atividades que cada função de controlo interno monitoriza e controla.	As funções de controlo devem ter meios de reporte diretos, sem a intervenção prévia de qualquer outra pessoa, a todos os membros dos órgãos de administração e fiscalização, bem como aos comités respetivos, quando constituídos, e, tratando-se de um grupo, às funções de controlo interno da empresa-mãe.	As funções de controlo interno devem ter acesso total, livre e incondicionado a todas as informações, funções, atividades, instalações, bens e colaboradores da instituição de crédito, incluindo registos contabilísticos, sistemas, ficheiros informáticos e dados.	A remuneração dos colaboradores das funções de controlo interno deve depender dos objetivos associados às suas funções e não estar relacionada com o desempenho das atividades sujeitas ao seu controlo, nem os seus critérios devem comprometer a objetividade da função.



Governo interno

Análises temáticas em curso

- Revisão temática às **políticas de prevenção de conflitos de interesse**, às políticas sobre **transações com partes relacionadas** e às **políticas de participação de irregularidades**, de modo a avaliar o cumprimento da legislação, regulamentação e orientações em vigor. **[1S 2018]**
-
- Revisão temática das **políticas de seleção e adjudicação de serviços a auditores externos**, de modo a avaliar o cumprimento da legislação em vigor. **[2S 2018]**



Orientações da EBA

Política de prevenção de conflitos de interesse (secções 11 e 12)

- As instituições devem ser **capazes de identificar** todas as suas áreas de atividade que possam dar origem a **conflitos de interesse** institucionais e é necessário que incentivem os seus colaboradores a identificar todas as suas situações particulares que podem dar origem a conflitos de interesse (relativos aos colaboradores).

- As instituições devem promover uma cultura de identificação e gestão adequada de conflitos de interesse junto dos seus colaboradores, tornando claro que **comunicar uma situação de conflitos de interesse é um procedimento normal e desejável dentro da instituição**.

- As instituições devem estabelecer os critérios aplicáveis a **transações com partes relacionadas**, abrangendo todo o tipo de transações (e não apenas a concessão de crédito), de modo a conferir transparência a esse tipo de transações e a evitar situações de discriminação positiva de partes relacionadas em relação às condições aplicáveis a outras contrapartes em situações comparáveis. Estes critérios tanto podem constar da política de prevenção de conflito de interesses como de documento autónomo.



Orientações da EBA

Conflitos de interesse institucionais / relativos aos colaboradores (parágrafo 103)

Conflitos de interesse que resultam das **diversas atividades e dos diferentes papéis da instituição, das diferentes instituições incluídas no mesmo perímetro de consolidação prudencial e das diferentes linhas de negócio ou das diferentes unidades da instituição ou entre a instituição e os seus stakeholders externos.**

Estão aqui incluídos:

- Conflitos de interesse **entre os acionistas e a instituição,**
- Conflitos de interesse entre a **instituição e os seus clientes,** em resultado do seu modelo de negócio e/ou dos vários serviços prestados e atividades desenvolvidas pela instituição,
- Conflitos de interesse **entre os clientes da instituição,**
- Conflitos de interesse entre a **instituição e a sua empresa-mãe, as suas filiais** e quaisquer outras entidades do grupo,
- Conflitos de interesse no contexto de **transações intragrupo** (incluindo transações com partes relacionadas).



Orientações da EBA

Conflitos de interesse respeitantes aos colaboradores (parágrafo 106)

Verifica-se uma situação de conflitos de interesse ao nível dos colaboradores quando existe um **conflito, atual ou potencial, entre os interesses da instituição e os interesses privados do colaborador em causa** (incluindo membros dos órgãos sociais), que pode influenciar de forma adversa a performance dos deveres e responsabilidades desse colaborador.



Orientações da EBA

Tipos de conflitos de interesse relativos aos colaboradores (parágrafo 109)

-
- Económicos** Por exemplo, ações, outros direitos de propriedade e participações, participações financeiras e outros interesses económicos em clientes comerciais, direitos de propriedade intelectual, créditos concedidos pela instituição a uma empresa detida por membros do pessoal, participação ou propriedade de um organismo ou entidade com interesses conflitantes
-
- Profissionais** Por exemplo, outros empregos e empregos num passado recente (p. ex. 5 anos), relações profissionais com os titulares de participações qualificadas na instituição, com o pessoal da instituição ou de entidades incluídas no âmbito da consolidação prudencial e com partes interessadas externas relevantes (p.ex. estar associado a fornecedores materiais, consultores ou outros prestadores de serviços)
-
- Pessoais** Por exemplo, relações pessoais com os titulares de participações qualificadas na Instituição, relações pessoais com o pessoal da instituição ou de entidades incluídas no âmbito da consolidação prudencial (p. ex., relações familiares) e relações pessoais com partes interessadas externas relevantes (p.ex. estar associado a fornecedores materiais, consultores ou outros prestadores de serviços)
-
- Políticos** Influência política ou relações políticas



Políticas de prevenção de conflitos de interesse

Conteúdo mínimo (secções 11 e 12)

- A política aplica-se a **todos os colaboradores da instituição**, incluindo membros dos órgãos de administração e fiscalização e titulares de funções essenciais;
- As instituições consolidantes dispõem de uma política de conflitos de interesses a **nível do grupo** em base consolidada ou subconsolidada;
- A política inclui uma **definição clara de conflitos de interesse**, que distingue entre conflitos de interesse institucionais e conflitos de interesse relativos aos colaboradores;
- A política cobre os seguintes conflitos de interesse ao nível dos colaboradores, incluindo membros do órgão de administração e fiscalização: **(i) conflito de interesses financeiro, (ii) conflito de interesses profissional, (iii) conflito de interesses pessoal e (iv) conflito de interesses político**;
- A política refere que os conflitos de interesses também podem resultar de **cargos exercidos no passado** e de **relações pessoais passadas**, devendo consagrar o período temporal a considerar para esse efeito (por exemplo 5 anos);



Políticas de prevenção de conflitos de interesse

Conteúdo mínimo (secções 11 e 12)

- A política estabelece o **procedimento a observar previamente à aceitação de um cargo** a exercer em acumulação com o cargo exercido na instituição;
- A política consagra **medidas para gerir e/ou mitigar conflitos de interesse institucionais** e conflitos de interesse que respeitam aos colaboradores;
- A política estabelece que os colaboradores abrangidos têm o **dever de evitar situações** que possam dar origem a conflitos de interesse;
- A política estabelece expressamente a **obrigação de comunicação imediata** à instituição de toda e qualquer situação de conflitos de interesses, atuais ou potenciais;
- A política indica o **conteúdo mínimo das informações** a transmitir à instituição quando é comunicada uma situação atual ou potencial de conflitos de interesses;
- A política estabelece o **procedimento a observar** para efeitos de comunicação de situações de conflitos de interesse, incluindo a identificação da função a considerar para o efeito;



Políticas de prevenção de conflitos de interesse

Conteúdo mínimo (secções 11 e 12)

- A política: (i) distingue entre conflitos de interesse que **persistem e que precisam de ser permanentemente geridos e mitigados** e conflitos de interesse que respeitam a um **evento único**, podendo ser geridos e mitigados com recurso a uma só medida, (ii) estabelece que os conflitos de interesse que persistem devem ser objeto de registo, de forma a permitir a sua **monitorização e avaliação contínua**;

- A política: (i) estabelece o procedimento a seguir na avaliação de situações de conflitos de interesse, (ii) estabelece os **critérios quantitativos e qualitativos** que determinam que um conflito de interesses deve ser considerado **material e não deve ser aceite**, (iii) identifica os responsáveis pelo procedimento e pela avaliação, bem como a documentação a produzir;

- A política estabelece que: (i) todas as **análises** efetuadas e todas as **decisões** adotadas relativamente a conflitos de interesse são **documentadas**, especialmente nos casos em que o conflito de interesses foi aceite, (ii) as **medidas implementadas** para gerir ou mitigar o conflito de interesses, **devem ser documentadas e acompanhadas** de forma contínua;



Políticas de prevenção de conflitos de interesse

Conteúdo mínimo (secções 11 e 12)

- A política estabelece, de forma expressa, que todos os **conflitos de interesse atuais ou potenciais, ao nível dos órgãos de administração e de fiscalização**, incluindo ao nível dos comités de apoio a esses órgãos, **devem ser devidamente documentados, comunicados ao órgão respetivo e analisados, decididos e geridos**. Se o conflito de interesses respeitar a um membro do órgão de administração, é ao presidente desse órgão que o mesmo tem de ser comunicado (esta matéria poderá estar tratada na política de seleção e avaliação dos membros dos órgãos sociais e dos titulares de funções essenciais, nos termos do disposto no n.º 9 do artigo 33.º RGICSF)

- A política prevê **regras e os procedimentos a serem observados relativamente a liberalidades** (i.e., ofertas e outros benefícios ou recompensas de algum modo relacionadas com as funções exercidas)

- A política estabelece as **consequências do seu incumprimento**.



Políticas de transações com partes relacionadas

Conteúdo mínimo (secções 11 e 12)

- A política deve observar o disposto nos **artigos 85.º, 86.º e 109.º do RGICSF**;
- A política deve prever os **procedimentos que têm de ser observados** quando estejam em causa transações com partes relacionadas
- A política deve estabelecer que estas transações são **realizadas em condições de mercado**;
- Estabelecer que os **procedimentos de controlo interno** devem ser integralmente observados (a intervenção das funções de gestão de riscos e de compliance é essencial para assegurar que todos os riscos são devidamente ponderados e que a transação não viola o normativo aplicável)
- A política deve estabelecer que o **órgão de fiscalização dá parecer a este tipo de transações** (de forma prévia, quando envolvam valores significativos e nas situações previstas na lei e de forma subsequente nos demais casos. Quando estejam em causa transações de valor reduzido, poderá admitir-se que o órgão de fiscalização tome, apenas, conhecimento da sua concretização): **duplo grau de controlo**;



Políticas de transações com partes relacionadas

Conteúdo mínimo (secções 11 e 12)

- Estabelecer, quando aplicável em face das especificidades de cada instituição, que **os acionistas aprovam as transações com partes relacionadas mais relevantes**, a pedido do órgão de administração

- Estabelecer, quando aplicável em face das especificidades de cada instituição, que os acionistas aprovam os **limites aplicáveis às transações com partes relacionadas** que podem ser aprovadas pelo órgão de administração



Políticas de participação de irregularidades (*whistleblowing*)

Conteúdo mínimo (secção 13, artigo 116.º-AA do RGICSF)

- A instituição dispõe de **meios específicos, independentes e autónomos** adequados de receção, tratamento e arquivo das participações de irregularidades graves;
- Está previsto que a **participação de irregularidades é feita ao órgão de fiscalização**;
- Os meios existentes garantem que as informações podem ser transmitidas de **forma anónima**;
- Está previsto que a participação de uma irregularidade não **está dependente da existência de prova** da sua ocorrência;
- Os meios existentes garantem **a confidencialidade das participações recebidas** e a proteção do denunciante e do suspeito da prática da infração;
- A instituição dispõe de um procedimento que assegura que as **participações são analisadas**, sendo preparado um relatório fundamentado, que deve conter as medidas adotadas ou a justificação para a não adoção de quaisquer medidas;



Políticas de participação de irregularidades (*whistleblowing*)

Conteúdo mínimo (secção 13, artigo 116.º-AA do RGICSF)

- A instituição dispõe de um procedimento que assegura que as participações recebidas e os relatórios elaborados são **conservados em papel ou noutro suporte duradouro** que permita a reprodução integral e inalterada da informação, pelo prazo de cinco anos;
- A instituição dispõe de um procedimento que assegura que as participações recebidas **não servem, por si só, de fundamento à instauração de qualquer procedimento disciplinar, civil ou criminal relativamente ao autor da participação**, exceto se forem deliberada e manifestamente infundadas;
- A instituição dispõe de um procedimento que assegura a apresentação, ao Banco de Portugal, de um **relatório anual** com a descrição dos meios específicos de receção, tratamento e arquivo das participações recebidas, com **indicação sumária do conteúdo da participação e do respetivo processamento**;
- A instituição assegura que os **procedimentos de comunicação de irregularidades estão acessíveis a todos os colaboradores** e que são documentados;



Políticas de participação de irregularidades (*whistleblowing*)

Conteúdo mínimo (secção 13, artigo 116.º-AA do RGICSF)

- A instituição assegura que as irregularidades potenciais ou reais denunciadas são avaliadas e transmitidas ao nível hierárquico superior, incluindo, se for caso disso, à **respetiva autoridade competente**;

- A instituição assegura que, sempre que possível, é fornecida ao colaborador que denunciou as irregularidades uma **confirmação da receção da comunicação**;

- A instituição assegura o **acompanhamento do resultado** de uma investigação relativa a uma irregularidade comunicada.





BANCO DE PORTUGAL
EUROSISTEMA

As novas orientações da EBA sobre governo interno

Políticas de conflitos de interesse e participação de
irregularidades (*whistleblowing*)

Luís Costa Ferreira | Benedita Cunha

Departamento de Supervisão Prudencial

2 de julho de 2018