



BANCO DE PORTUGAL
EUROSISTEMA

***Workshop* sobre o papel dos
Administradores Não Executivos e dos
Membros dos Órgãos de Fiscalização**

13 de dezembro de 2019

O Banco de Portugal tem vindo a desenvolver nos últimos anos um conjunto de iniciativas junto das instituições supervisionadas com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre as funções de administração e fiscalização e os requisitos a que estas estão sujeitas¹.

Nesse âmbito, o Banco de Portugal promoveu, no passado dia 13 de dezembro, **um *workshop* com membros não executivos do órgão de administração e membros do órgão de fiscalização das instituições bancárias**² em que se debateu o papel desempenhado por estes nas instituições que servem.

O debate centrou-se nas responsabilidades concretas atribuídas a cada um destes membros dos órgãos sociais e nos desafios que o seu papel comporta. Foi também reconhecido que a atuação dos administradores não executivos e dos membros dos órgãos de fiscalização é absolutamente essencial para garantir que os bancos são instituições bem-sucedidas e que se encontram preparadas para os desafios do futuro.

Ficou patente no debate que a **delegação de competências de gestão corrente num conjunto de membros ou numa Comissão Executiva não desresponsabiliza os restantes administradores de exercerem as competências atribuídas pela lei aos órgãos que integram**. Ou seja, todos e cada um dos membros do conselho de administração (incluindo os não-executivos) são pessoal e coletivamente responsáveis pelo sucesso ou insucesso da instituição, independentemente de quaisquer divisões de tarefas ou delegações de poderes.

Assim, cada administrador tem o dever de mútua vigilância sobre os seus colegas, sobre o funcionamento do órgão e sobre a estrutura organizacional do banco e é responsável pelo que faz ou deixa fazer no acompanhamento da instituição.

Ficou também claro que para cumprimento destas funções, todos os administradores devem ter **acesso irrestrito a toda a informação da sociedade**, podendo aceder a quaisquer documentos e interpelar quaisquer membros dos órgãos sociais ou funcionários da instituição,

¹ Destacam-se as iniciativas desenvolvidas nos dois últimos anos em matéria de avaliação da adequação dos membros dos órgãos de administração e fiscalização, que antecederam a revisão da instrução que regulamenta esta matéria, bem como a profunda revisão promovida ao quadro do controlo interno das instituições e que, no início do próximo ano, será apresentada para consulta pública.

² Que contou com a participação de cerca de 50 membros dos órgãos de administração e fiscalização de instituições bancárias, da Administradora do Banco de Portugal, Senhora Prof.ª Dra. Ana Paula Serra, do Diretor do Departamento de Supervisão Prudencial, Senhor Dr. Luís Costa Ferreira e do Professor de Direito, Senhor Prof. Dr. José Ferreira Gomes.

nomeadamente os responsáveis pelas funções de controlo, para que possam esclarecerem as suas dúvidas de forma inteiramente livre.

Assim, perante uma situação concreta, e depois de esclarecidas as dúvidas, se um administrador concluir pela existência de uma irregularidade, **deve reagir para salvaguardar o interesse da instituição** e fazer o que está ao seu alcance para impedir atos danosos e minimizar as suas consequências.

Espera-se, pois, que os administradores não executivos sejam críticos, que **desafiem e melhorem as decisões**, precisamente porque os que estão envolvidos na gestão do dia-a-dia podem não ter em consideração todos os ângulos e riscos de uma decisão.

Foi reconhecido que este não é um papel nem fácil, nem cómodo e que os administradores se deparam por vezes com resistências dentro das instituições. Têm, porém, toda a legitimidade para perguntar e para exigir mais, em defesa do interesse da instituição e dos seus *stakeholders*.

Nesta medida, quando confrontados com irregularidades, os **administradores devem provocar a intervenção do conselho**, para que este, enquanto órgão colegial, tome as medidas adequadas. Nas reuniões do órgão, os administradores devem promover discussões ativas, para que o processo de decisão coletivo ocorra com base em informação adequada e seja regido por critérios de racionalidade.

Concluiu-se também que os administradores não executivos devem opor-se a atos danosos ou que coloquem a instituição numa situação de risco excessivo, cabendo-lhes explicar a razão pela qual o ato em causa lhes parece ser contrário aos interesses da instituição. É importante que fique registado em ata o que é discutido nas reuniões do órgão, nomeadamente eventuais votos de vencido.

Foi ainda referido que, se as circunstâncias assim o exigirem, o administrador deverá **comunicar os factos relevantes ao órgão de fiscalização e, em última instância, aos acionistas**. Nos termos da lei, cada administrador está ainda obrigado pessoalmente a **comunicar ao Banco de Portugal** determinadas situações suscetíveis de afetar negativamente a instituição.

Por outro lado, salientou-se que o papel do órgão de fiscalização está bastante próximo do papel dos administradores não executivos. Com efeito, também **os membros do órgão de fiscalização têm um dever de controlo da atuação da administração corrente dos bancos**, que lhes impõe um acompanhamento regular da atividade da instituição e a reação antecipada a atos danosos

ou às suas consequências negativas. Este papel ultrapassa em larga medida a mera fiscalização da contabilidade e dos documentos de prestação e contas da sociedade, que corresponde à visão tradicional dos Conselhos Fiscais e que se encontra atualmente ultrapassada. Os órgãos de fiscalização são assim chamados a fazer uma verdadeira avaliação de mérito sobre a atuação da administração.

Nessa medida, também **os membros do órgão de fiscalização devem ter um acesso irrestrito a toda a informação da instituição**. Têm ainda o poder de estar presentes nas reuniões do órgão de administração e da Comissão Executiva, devendo organizar-se entre si para assegurar que pelo menos um membro do órgão de fiscalização está presente em todas as reuniões que concluem ser relevantes, assim reduzindo a sua assimetria informativa. Têm também o poder de interpelar quaisquer funcionários, nomeadamente os responsáveis pelas funções de controlo.

Se é verdade que o órgão de fiscalização não pode resolver por si só os problemas detetados, pode questionar e exercer uma pressão efetiva sobre a administração para que sejam encontradas soluções e caminhos alternativos.

Neste aspeto, foi salientado que sempre que o órgão de fiscalização questiona as opções da administração, obriga os administradores (executivos e não executivos) a uma melhor fundamentação das decisões, o que leva a uma maior ponderação pelo órgão de administração dos riscos que uma determinada decisão comporta.

Foi sublinhado que **é indispensável que cada administrador e membro do órgão de fiscalização, em conjunto com a instituição, garanta que tem condições para o exercício efetivo do seu trabalho**, sejam condições pessoais – conhecimento, independência e isenção de conflitos de interesse, disponibilidade de tempo – sejam condições institucionais – acesso livre e atempado à informação e aos colaboradores da instituição, *empowerment* e condições remuneratórias adequadas.

Pelo Banco de Portugal foi sublinhado que esta iniciativa é um sinal do reconhecimento do papel específico que os membros não executivos e os membros do órgão de fiscalização desempenham no governo interno dos bancos – que é uma área que tem vindo a ser alvo de crescente exigência por parte do supervisor.

Foi obtido um feedback muito positivo dos participantes quanto à relevância dos assuntos debatidos para o desempenho concreto das suas funções. O Banco de Portugal pretende assim continuar a estreitar a comunicação com as instituições e com os seus *players* mais relevantes com vista a promover a adoção de comportamentos que protejam o melhor interesse dos bancos e a estabilidade do sistema financeiro.