



CATÓLICA
FACULDADE DE DIREITO

ESCOLA DO PORTO

**O Governo Interno das Instituições de Crédito –
Adequação, Funções de Controlo, Conduta e Cultura**

SARA ISABEL SANTOS DE AZEVEDO

Maio de 2016



CATÓLICA
FACULDADE DE DIREITO

ESCOLA DO PORTO

**O Governo Interno das Instituições de Crédito –
Adequação, Funções de Controlo, Conduta e Cultura**

Dissertação de Mestrado em Direito da Empresa e dos
Negócios apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção de grau de Mestre por Sara Isabel Santos de
Azevedo, sob orientação da Professora Maria João Carreiro
Romão Vaz Tomé

Maio de 2016

“sunlight is said to be the best disinfectants;
electric light the most efficient policeman”

Louis D. Brandeis (1914)
- Other People's Money, and How the Bankers Use It

AGRADECIMENTOS

À Excelentíssima Senhora Professora Maria João Carreiro Romão Vaz Tomé pelos conhecimentos transmitidos, apoio e disponibilidade constantes.

Aos meus amigos, pela confiança que sempre depositaram em mim, que tão importante se revelou ao longo deste percurso.

Ao Ricardo, pelo amor, compreensão e paciência inabaláveis.

Aos meus pais, por tudo.

ÍNDICE

SIGLAS E ABREVIATURAS	3
INTRODUÇÃO	6
1. DO GOVERNO SOCIETÁRIO AO GOVERNO DOS BANCOS.....	8
1.1. O Governo da Sociedade	8
1.2. Desenvolvimentos recentes nos princípios estruturais de governo societário.....	9
1.3. O Alargamento da <i>Corporate Governance</i> às empresas Bancárias – A especificidade da atividade bancária	11
1.4. Evolução legislativa e recomendatória no âmbito comunitário – “O percurso CRD IV”	13
2. O GOVERNO INTERNO DOS BANCOS	16
2.1. Generalidades e enquadramento legal	16
2.2. Estrutura e Governação dos Bancos	18
2.2.1. <i>A organização da administração e fiscalização nos bancos; Estrutura e Modelo de Governação</i>	18
2.2.2. <i>A Administração dos Bancos; Conselho de administração e comissões executivas</i>	20
2.2.2.1. Composição; A designação de membros mediante um juízo de <i>adequação</i>	22
2.2.2.2. Funcionamento e competência; Em especial, o novo art. 115.º-A do RGICSF.	26
2.2.3. <i>A Fiscalização das Instituições de Crédito</i>	28
2.2.3.1. O Órgão de Fiscalização	28
2.2.3.2. As Funções de Controlo.....	29
2.2.3.2.1. Gestão de Risco.....	31
2.2.3.2.2. <i>Compliance</i>	32
2.2.3.2.3. Auditoria Interna	32
3. SÍNTESE CONCLUSIVA.....	33
BIBLIOGRAFIA	36

SIGLAS E ABREVIATURAS

AG – Assembleia geral

al. – alínea

als. – alíneas

art. – artigo

arts. – artigos

BANIF – Banco Internacional do Funchal, S.A.

BCBS – Basel Committee on Banking Supervision

BCE – Banco Central Europeu

BdP – Banco de Portugal

BES – Banco Espírito Santo, SA

BPI – Banco Português de investimentos, SA

BPN – Banco Português de Negócios

BPP – Banco Privado Português

CC – Código Civil

CEBS – Committee of European Banking Supervisors

Cfr. – confrontar

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

coord. – coordenação

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CRD – Capital Requirements Directive

CSC – Código das Sociedades Comerciais

CSFI – Centre for the Study of Financial Innovation

CVM – Código dos Valores Mobiliários

DL – Decreto-Lei

DSR – Direito das Sociedades em Revista

EBA- European Banking Authority

ed. – edição

IDET – Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho

ITS – Implementing Technical Standards

MUS – Mecanismo Único de Supervisão

n.º – número

NB – Novo Banco, S.A.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

p. – página

pp.– páginas

RDS – Revista de Direito das Sociedades

RGICSF – Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras

RLJ – Revista de Legislação e de Jurisprudência

ROA – Revista da Ordem dos Advogados

ROC – Revisor Oficial de Contas

RTS - Regulatory Technical Standards

SA – Sociedade(s) Anónima(s)

SREP – Supervisory Review and Evaluation Process

ss. – seguintes

UE – União Europeia

vol. – volume

VVAA- Vários Autores

INTRODUÇÃO

O estudo da temática da governação dos bancos, que agora nos propomos tratar, tem vindo, nos tempos hodiernos, a suscitar um interesse renovado entre as autoridades nacionais e internacionais.

De facto, a crise financeira iniciada em 2007, pôs a descoberto as várias fragilidades dos governos das entidades mais atingidas – as instituições de crédito¹- reforçando a importância de uma reflexão crítica sobre o complexo normativo e recomendatório até então vigente.

Embora não seja clara a responsabilidade direta do governo societário dos bancos em situações de crise², parece-nos manifesto que as deficiências governativas verificadas nestas instituições – como a governação vocacionada para o benefício a curto prazo, ou a excessiva assunção de risco- contribuíram determinadamente para o agravamento do problema e, ainda mais, para a incapacidade de encontrar soluções para o mesmo³.

Este contexto desfavorável, agravado por uma sucessão de insolvências de bancos, em Portugal e no mundo⁴, que obrigaram, por exemplo, à injeção de avultados montantes de dinheiro público na recapitalização destas instituições, impõe sérias considerações acerca do funcionamento dos seus conselhos de administração, da idoneidade dos membros que os compõem e do controlo a que estão sujeitos. Aliadas à inexistência, no direito nacional, de um complexo normativo coeso, capaz de regular o governo das “empresas bancárias”, estas questões determinam a necessidade de interpretação e conjugação das normas existentes, adaptando-as à realidade dos bancos.

¹Embora não se desconheça a existência de outras instituições de crédito para além dos bancos, enumeradas no art. 3.º do RGICSF, ao referirmo-nos a instituições de crédito fazemo-lo, por uma questão de simplicidade discursiva, apenas por referência aos bancos.

²THE HIGH LEVEL GROUP ON FINANCIAL SUPERVISION IN THE EU (2009).

³Neste sentido, COMISSÃO EUROPEIA (2010:1).

⁴ Em Portugal, o BPP foi, em 2008, financiado em 450 milhões de euros, por outras seis instituições financeiras – Despacho do Secretário de Estado do Tesouro e Finanças n.º 31268-A/2008, de 4 de dezembro de 2008. No mesmo ano, o BPN foi nacionalizado, através da Lei n.º 62-A/2008, numa tentativa de evitar, segundo a letra do próprio diploma, uma situação de rutura de pagamentos que ameaçava os interesses dos depositantes e a estabilidade do sistema financeiro, provocada pelo volume de perdas acumuladas e ausência de liquidez da instituição – Cfr. n.º 1 do art. 2.º da Lei n.º 62-A/2008. Mais tarde, em 2014, na sequência da divulgação à CMVM dos resultados relativos ao primeiro trimestre desse ano, que compreendiam um prejuízo de 3577,3 milhões de euros, o BES foi alvo de uma medida de resolução por parte do BdP, acompanhada da criação simultânea do NB, instituição para a qual foi transferida a totalidade da atividade prosseguida pelo BES, bem como os seus ativos, parte dos passivos, elementos extrapatrimoniais e ativos sob gestão – Cfr. *Deliberação do Conselho de Administração do Banco de Portugal de 3 de agosto de 2014 sobre a aplicação de uma medida de resolução ao Banco Espírito Santo, S.A.* Já no final de 2015, o BANIF foi também alvo de uma medida de resolução urgente, na modalidade de alienação total ou parcial da atividade da instituição, cujas negociações se encontram ainda em curso – Ver *Deliberação do Conselho de Administração do Banco de Portugal de 19 de dezembro de 2015 e Esclarecimentos sobre a venda da atividade do BANIF num contexto de resolução.*

Procuramos, neste ensaio, compreender o funcionamento atual e ideal dos órgãos de governação dos bancos. Na senda das recentes alterações e atualizações legislativas, desenvolvidas essencialmente a nível comunitário⁵ e, em especial, na Diretiva CRD IV⁶, propomo-nos analisar as principais normas que determinam as bases e os caminhos pelos quais se orienta o governo societário das instituições bancárias.

Começaremos, no Título 1, pelo enquadramento da temática, através de uma breve referência ao governo societário *latu sensu*, focando-nos essencialmente nos desenvolvimentos estruturais de que o mesmo tem vindo a ser alvo, determinados pela constante mutabilidade da realidade societária. Propomo-nos ainda analisar a expansão dos princípios de *Corporate Governance* às empresas bancárias, tendo em conta as particularidades da sua atividade, os interesses que no seu seio conflituam e a evolução recente da temática, por referência ao rumo traçado pelo Direito Comunitário – a proliferação legislativa assinalável, motivada por uma necessidade real e proeminente de acautelar os interesses de todos os intervenientes no sistema financeiro e bancário, bem como a integridade dos mercados.

Em 2, analisaremos alguns aspetos relevantes do governo interno das instituições de crédito, composição e modo de funcionamento dos seus órgãos de administração e fiscalização, tendo por referência a legislação nacional e comunitária sobre a questão, bem como a realidade das instituições de crédito *significativas* em Portugal⁷. Ao atendermos à evolução recente das normas reguladoras da temática, o nosso foco dirigir-se-á, inevitavelmente, para a adequação dos membros destes órgãos, bem como para as suas funções de controlo, conduta e cultura.

Finalmente, no Título 3, teceremos os nossos comentários de síntese e reflexão relativamente à análise a que nos propusemos, averiguando a adequação das normas de governo de societário dos bancos ao atual contexto do sistema financeiro, bem como a recondução dos sistemas de governação das instituições financeiras aos modelos previstos no CSC.

⁵ De acordo com inquérito do CSFI sobre riscos do setor bancário mundial, em 2014 a regulação era considerada como o maior risco enfrentado pelo setor bancário – Cfr. CSFI (2014). Em nosso entender, estes dados permitem, desde já, antecipar a ocorrência de um autêntico “movimento de proliferação regulatória” em torno do setor bancário, após a crise iniciada no ano de 2007, com a adoção de medidas que se caracterizam, por um lado, por um grande impacto material ao nível do funcionamento interno das instituições e, por outro, por um prazo de implementação reduzido.

⁶ Diretiva 2013/36/EU, de 26 de junho de 2013- *CRD IV*- transposta para o ordenamento português pelo DL 157/2014, de 24 de outubro, que introduziu alterações significativas ao RGICSF.

⁷ Recorreremos, na nossa análise, ao conceito de *significant supervised entities*, i.e., instituições de crédito sujeitas a supervisão direta pelo BCE. De acordo com lista de 30 de setembro de 2015, disponível em https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/list_of_supervised_entities_20160101en.pdf?893aec32a4f8bb8e1de0333de1b993a5, essas instituições são o NB, BPI, CGD e BCP.

1. DO GOVERNO SOCIETÁRIO AO GOVERNO DOS BANCOS

1.1. O Governo da Sociedade

A expressão «governo da sociedade»⁸ refere-se ao conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objetivo assegurar que uma sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida, e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência.⁹

De autonomia jurídica pacificamente aceite¹⁰, trata-se de um instituto jurídico no âmbito do qual se abordam temas essencialmente relacionados com a estrutura proprietária da empresa, em especial no que se refere à repartição de competências entre órgãos deliberativos e de administração, bem como tudo aquilo que respeite ao funcionamento destes últimos, em matéria de composição, de deveres e respetivo controlo (interno e externo); o seu estudo e progressiva autonomização partiram de uma necessidade preponderante de assegurar que as sociedades, enquanto elemento nuclear em torno do qual se desenvolvem as relações comerciais tuteladas pelo direito, sejam geridas de forma a garantir a sua solidez estrutural, respeitando os princípios gerais de direito e assegurando um respeito crescente pelos interesses de todos aqueles que com elas se relacionam: acionistas, administradores, e *stakeholders*¹¹ em geral.

Embora este “movimento” se tenha, tradicionalmente, associado a um pequeno, mas significativo, universo empresarial – o das sociedades com ações admitidas à negociação em mercados regulamentados ou *sociedades anónimas abertas* – e estando o seu desenvolvimento relacionado com problemas determinados, como a dissociação entre propriedade e gestão de sociedades, a tutela das minorias societárias e a salvaguarda de eventuais interesses públicos que estejam em causa, temos vindo a assistir a uma expansão do *Corporate Governance*, quer a

⁸Adere-se, sem prejuízo do recurso à expressão original anglo-saxónica *Corporate Governance*, à proposta de tradução apresentada pela CMVM – Cfr. CMVM (1999). Importa, no entanto, dar nota de que tal adesão não implica uma rejeição de outros entendimentos acerca da matéria. A título de exemplo, chamamos a atenção para as considerações de COUTINHO DE ABREU, que, embora reconhecendo tratarem-se de vocábulos sinónimos, acaba por preferir a expressão “governança da sociedade”, por considerar que esta abrangerá não só normas jurídicas, mas também outros instrumentos conformadores, como o próprio mercado, enquanto meio de controlo societário. ABREU (2010:8). Para um levantamento das diferentes expressões utilizadas na doutrina portuguesa, em referência à *Corporate Governance*: MAIA (2012:43) – *vide* nota de rodapé 3.

⁹ Cfr. S. SILVA, VITORINO, ALVES, CUNHA, MONTEIRO (2006:12). Muitas outras definições, porventura mais simples, são dadas pela doutrina portuguesa, não sendo nossa pretensão avaliar a oportunidade de cada uma. Para outras noções, *vide*, na doutrina portuguesa, ABREU (2010:7), CÂMARA (2011:14) e CUNHA (2014:505). Acerca da indefinição do conceito – MAIA (2012:44 e ss.)

¹⁰Assim, CUNHA (2014:503 e ss.).

¹¹ Recorre-se comumente a esta expressão anglo-saxónica para designar o conjunto alargado de agentes económicos com interesses legítimos numa dada empresa- Neste sentido, S. SILVA et. al (2006) e CUNHA (2014:122).

nível da tipologia de sociedades abrangidas pelos seus princípios e recomendações, quer a nível de problemas que impõem uma eficaz resolução. Como reconhece PAULO OLAVO CUNHA, que, neste ponto, seguimos plenamente, o governo das sociedades é, cada vez mais, uma preocupação crescente de autoridades externas (públicas, muitas vezes), responsáveis por supervisionar o mercado e o regular funcionamento das suas instituições, assegurando o respeito pelos mais diversos interesses que gravitam na sua órbita.¹² Deste facto resulta não só uma expansão do instituto, mas também um certo *endurecimento normativo*.

Veritas, a intervenção legislativa nesta matéria caracterizou-se, durante demasiado tempo, por um recurso generalizado à *soft law*¹³, assumindo um carácter essencialmente recomendatório. No entanto, como alerta PAULO CÂMARA, deve ser reconhecido que um esforço no sentido de alterar esta realidade tem sido feito, principalmente a nível comunitário, embora, por vezes, por referência a sectores bastante específicos de atividade, como o caso das instituições financeiras.¹⁴

1.2. Desenvolvimentos recentes nos princípios estruturais de governo societário

A temática da governação das sociedades, *maxime* no que diz respeito à repartição de competências entre órgão deliberativo e órgão administrativo, bem como ao funcionamento deste último, pode ser considerada um “clássico” do direito societário. Não obstante, estes temas são, à luz da *Corporate Governance*, alvo de reflexão renovada, tendo em conta os desenvolvimentos e tendências recentes da realidade societária.

Ao longo dos últimos anos e, em especial, em sistemas cuja realidade societária está intimamente ligada a sociedades abertas cotadas¹⁵, cuja propriedade se encontra bastante dispersa¹⁶, os problemas advenientes da separação entre a propriedade e a gestão da sociedade têm vindo a acentuar-se. Por um lado, verifica-se um crescente absentismo acionista, motivado pelo desincentivo dos pequenos investidores a participar ativamente na vida da sociedade,

¹² CUNHA (2014:506).

¹³ Nas palavras de PAULO OLAVO CUNHA, o conceito de *soft law* refere-se ao “conjunto de regras que, constituindo modelos de adoção aconselhada, não são impostos aos agentes económicos a que se destinam, ficando a respetiva observância ao seu critério”, concretizando-se na “autorregulação das entidades a que as regras se destinam”. *Vide* CUNHA (2014:507).

¹⁴ Na esteira do autor, chama-se a atenção para a proliferação de recomendações acerca de governo das sociedades e, em especial, das instituições de crédito, que tem vindo a caracterizar a produção regulatória no âmbito comunitário, e que deu origem a um conjunto de diplomas vinculativos, para todas as instituições de crédito europeias - *Ver infra*, ponto 2.4 e CÂMARA (2011:15 e ss.).

¹⁵ Este subtipo societário encontra-se previsto e regulado no art. 13.º do CVM; no entanto, tal normativo não define o que deve entender-se por sociedade com capital aberto ao investimento público ou sociedade aberta, estabelecendo apenas critérios de enquadramento. Na esteira de PAULO OLAVO CUNHA, importa notar que nem todas as sociedades abertas são cotadas, ou seja, têm ações admitidas à negociação em mercado regulamentado ou bolsa de valores. CUNHA (2014:90 e 91).

¹⁶ Referimo-nos à realidade tradicionalmente associada aos mercados anglo-saxónicos.

preferindo vender as ações, em caso de descontentamento com o rumo da gestão societária. A par deste fenómeno, verificamos que os administradores, aproveitando a apatia dos acionistas, que se demitem da sua missão de fiscalização da atuação do órgão de administração, têm tendência a gerir a sociedade no seu interesse, tendo por base objetivos a curto prazo, muitas vezes prejudiciais à sustentabilidade da atividade societária, dando assim origem aos chamados *agency problems*, ou problemas de agência.¹⁷

Embora a realidade em Portugal seja bastante distinta, com um tecido societário maioritariamente composto por empresas de propriedade concentrada, salienta COUTINHO DE ABREU que tal não implica que os problemas de *Corporate Governance* não se ponham no nosso sistema, embora com contornos distintos: em Portugal, os administradores são, em regra, também os principais acionistas da sociedade, pelo que o risco se transferirá essencialmente para as minorias societárias, a quem é dado um grande enfoque na construção de soluções sustentáveis de governação¹⁸. Assim, algumas das soluções apontadas para dar resposta aos problemas de governação típicos de sistemas anglo-saxónicos, poderão também assumir grande relevância em Portugal; a título de exemplo, e ainda na esteira de COUTINHO DE ABREU, pense-se no reforço dos deveres de lealdade e responsabilidade dos administradores, a importância dada à sua independência, a responsabilidade do órgão de fiscalização, etc.

Todas estas preocupações assumem um papel ainda mais relevante no âmbito do governo societário dos bancos, influenciando as tendências regulatórias sobre estas instituições, não só por serem sociedades comerciais com capital aberto ao investimento público, mas também devido aos especiais interesses que conflituam no seu seio, bem como pelo impacto em termos de mercado que a sua administração danosa pode gerar.

¹⁷ Nesta sede, na senda de ANA PERESTRELO DE OLIVEIRA, estará geralmente em causa um desalinhamento de interesses entre *insiders* e *outsiders*, i.e., entre empresários/administradores e investidores/aforradores; de facto, reconhece-se que os *insiders* não agem necessariamente no melhor interesse dos investidores, verificando-se um risco moral, que se pode efetivar pelo esforço insuficiente, pela aplicação de estratégias de perpetuação do cargo ou mesmo pela existência de pessoas incapazes nos centros de decisão. As políticas de remuneração, tema sobre o qual, por escassez de espaço e tempo, não nos poderemos debruçar, assumem aqui um grande relevo, sendo encaradas como um mecanismo capaz de combater tais problemas, minorando os custos da agência. De facto, ao fazer depender parte da remuneração do administrador da maximização do valor da sociedade (através da inclusão de uma componente variável de remuneração, dependente do desempenho societário) há uma tendência para alinhar os interesses deste e dos acionistas, i.e., dos *insiders* e dos *outsiders*. Vide, OLIVEIRA (2015:21-23) e RIBEIRO (2013).

¹⁸ Havendo, na doutrina, quem eleve a temática da proteção das minorias à categoria de princípio societário. Neste sentido, TRIUNFANTE (2004:27) - vide nota de rodapé n.º 1.

1.3. O Alargamento da *Corporate Governance* às empresas Bancárias – A especificidade da atividade bancária

Os bancos, enquanto sociedades comerciais que adotam necessariamente a forma de SA¹⁹ assumem um especial relevo entre o leque destas instituições, seja pelo seu objeto social²⁰, pelo enquadramento legal de que são alvo ou mesmo pela autorização da qual a sua constituição está dependente²¹. Antes de mais, e como ressalva FILIPE CASSIANO DOS SANTOS²² cumpre ter em conta que uma sociedade bancária, como qualquer outra sociedade, é fruto do investimento dos seus acionistas; assim, são estes quem escolhe os administradores que as vão gerir e, em princípio definem o rumo da mesma, tomando as decisões estruturais e estratégicas, tendo em conta os seus objetivos e o que entendem ser mais adequado. Uma sociedade, ainda que bancária, sempre se caracterizará pela autonomia e pela orientação para o prosseguimento dos interesses definidos pelos seus sócios, no contrato de sociedade. Mais, sempre se moverá por objetivos comerciais, com o intuito final de obtenção de lucro²³.

Não deixa, no entanto, de ser notório que no seio da atividade bancária concorrem não só diversos interesses privados, como interesses externos (se não mesmo públicos)²⁴ assinaláveis.

Os bancos regem-se, hoje em dia, pelo princípio da banca universal, de acordo com o qual lhes é permitido, para além do exercício da atividade de intermediação creditícia, a prática de todas as atividades elencadas no art. 4.º do RGICSF.²⁵ Tal implica que, no seu âmbito de atuação, e numa

¹⁹ Nos termos da al. b) do n.º1 do art. 14.º do RGICSF “As instituições de crédito com sede em Portugal devem satisfazer as seguintes condições: b) Adotar a forma de sociedade anónima;”. PAULO OLAVO CUNHA refere-se a estas sociedades como Sociedades comerciais especiais. *Vide* CUNHA (2014:11). Também neste sentido, e referindo-se a estas sociedades como típicas, em função do seu objeto social, FURTADO (2009:136 e ss.).

²⁰ De acordo com o disposto na al. c) do n.º1 do art. 14.º do RGICSF, as instituições de crédito com sede em Portugal devem ter como objeto exclusivo “(...) o exercício da atividade legalmente permitida nos termos do art. 4.º;”. Os bancos caracterizam-se, assim, pela sua *vocação universal em matéria de serviços financeiros*, entre os quais os listados no art. 4.º, n.º1 do RGICSF, bem como os previstos nos arts. 290.º e 291.º do CVM – neste sentido, BORGES (2011:269).

²¹ Prevê o n.º1 do art. 16.º do RGICSF que “A constituição de instituições de crédito depende de autorização a conceder, caso a caso, pelo Banco de Portugal”. Trata-se de uma autorização de natureza administrativa cujas condições e pressupostos se encontram taxativamente expostos no diploma em questão, e cuja concessão está sujeita a posterior comunicação à EBA – Cfr. n.º3 do art. 16.º do RGICSF.

²² SANTOS (2011:5, 2012:227).

²³ O fim lucrativo é, aliás, considerado um elemento essencial do próprio conceito de sociedade comercial, tal como definido no art. 980.º do CC. Não obstante, este entendimento tem vindo a ser posto em causa. Neste sentido, entre outros, FURTADO (2009:86 e ss.).

²⁴ A importância dos serviços prestados pelo sector bancário levou a que se chegasse a defender, na doutrina francesa, que a banca desenvolveria um serviço público, escapando à lógica do Direito privado e encontrando-se adstrita a servir o público, ainda que com prejuízo para si – HOUIN (1955: 150 e 151) *apud* CORDEIRO (1990:10) – Cfr. nota de rodapé 2. Embora, como refere MENEZES CORDEIRO, tal posição tenha sido prontamente afastada pela doutrina francesa, facto é que nos permite ter noção da efetiva importância social de que se reveste esta atividade.

²⁵ Apesar da tradicional divisão da finança (privada) em crédito, investimento e seguro, a tendência atual tem sido a de uma integração progressiva destes três elementos. No caso dos bancos, há que ter em conta que estes podem, a par da atividade de intermediação creditícia, sua função exclusiva, ser operadores de

perspetiva meramente privada, confluam não só os interesses dos acionistas e administradores, mas também os dos aforradores, seja daqueles que recorrem ao banco como agente de intermediação creditícia, i.e., os depositantes, seja dos investidores por si aconselhados, e outros clientes que usufruam dos seus serviços, *latu sensu*.

Sucedem que a multiplicidade de serviços reservados a estas instituições tem como efeito imediato um certo conflito de interesses gerado no seu seio que pode pôr em causa a confiança dos aforradores, *bem essencial* ao funcionamento de todo o sistema bancário. Também o risco sistémico verificável neste setor, provocado pelas relações de interdependência que caracterizam o sistema financeiro²⁶, bem como a assimetria informativa resultante da opacidade da contabilidade dos bancos, reforçam a necessidade de tutela de todos aqueles que, voluntariamente, se relacionam com estas instituições.

Como reconhecido pela OCDE, as instituições de crédito caracterizam-se ainda pelo desenvolvimento de atividades com um elevado perfil de risco, intimamente ligado à alavancagem financeira a que estão sujeitas²⁷; este efeito traduz-se numa importância acrescida da gestão do risco e da orientação da governação para a sustentabilidade da instituição, impondo-se uma diligência ainda maior aos seus administradores²⁸.

Numa outra perspetiva, dada a sua especial natureza, os bancos têm ainda o dever de conformação com o interesse público, sendo o último interessado na sua correta governação o próprio Estado²⁹. De facto, perante a potencial insolvência de uma instituição bancária, os Estados têm vindo a ser chamados a intervir, com a aplicação de dinheiros públicos nas instituições financeiras, com o objetivo último de evitar uma crise financeira e económica. Desloca-se assim a tutela dos depositantes, a um nível privado, para a tutela dos contribuintes, que passam, também eles, a ser parte interessadas na correta gestão dos bancos³⁰. Afinal, *There is no such thing as public money. There is only taxpayers' money*³¹.

bolsa (investindo, por conta própria, em valores mobiliários, usando para esse fim as reservas monetárias provenientes de depósitos) ou prestar serviços de investimento.

²⁶ Como reconhece PETER MÜLBERT, o facto de os bancos desenvolverem uma parte substancial do seu negócio com outros bancos coloca a questão do risco de contraparte e de contágio. – Cfr. MÜLBERT (2010:10).

²⁷ Ao influírem no sistema de maturidade dos ativos- recebendo depósitos a curto prazo e concedendo empréstimos a longo prazo- os bancos expõem-se a elevados riscos de liquidez – Neste sentido, OCDE (2009:32).

²⁸ Uma vez que é aos conselhos de administração e aos acionistas que cabe a definição da estratégia e perfil de risco a assumir pelas instituições – Neste sentido, ponto 3.2.3.2.1 *infra* e COMISSÃO EUROPEIA (2010:3).

²⁹ Leia-se, neste sentido, CORDEIRO (2012:167). De facto, as instituições de crédito incluem-se no leque das entidades de interesse público, como resulta do art. 2.º n.º 13 da Diretiva 2006/43/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho bem como, entre nós, da entre nós, da al. b) do art. 3.º da Lei n.º 148/2015, de 09 de Setembro.

³⁰ Neste sentido, COMISSÃO EUROPEIA (2010:4).

³¹ THATCHER (1983) *apud* VICENTE (2013:177).

Conclui-se, assim, pela importância reforçada do papel do *stakeholder*, enquanto conformador da atividade de gestão da instituição de crédito, relativamente àquela que é assumida por este agente no seio das restantes sociedades comerciais; desde logo, pelo círculo de sujeitos afetados ser bastante maior naquelas do que nestas³². O que, entendemos, justifica a especial ligação entre governação e regulação que ao nível dos bancos se faz sentir, estando estas instituições sujeitas a uma forte regulação e supervisão, quer a nível prudencial quer a nível comportamental, por parte das autoridades para tal autorizadas³³.

1.4. Evolução legislativa e recomendatória no âmbito comunitário – “O percurso CRD IV”

O interesse das entidades internacionais pelas boas práticas no âmbito do governo das sociedades teve como base a crise asiática dos finais da década de 90, e, no âmbito europeu, as contemporâneas derrocadas empresariais ocorridas no Reino Unido.³⁴

A OCDE desenvolveu um conjunto de princípios orientadores, de carácter recomendatório, em matéria de governo de sociedades publicado em 1999, sob a designação *OECD Principles of Corporate Governance*. Estes princípios, dirigidos essencialmente às sociedades cotadas³⁵ e com o propósito de servir de base a uma análise dos governos da legislação nacional em matéria de governo societário, assentaram nas seguintes preocupações essenciais: proteção dos interesses dos acionistas, nomeadamente, através do seu tratamento equitativo; salvaguarda do papel dos *stakeholders* enquanto conformadores da atividade de governação societária; transparência e divulgação de informação correta e de qualidade; funcionamento e responsabilidades do órgão de administração³⁶.

Também no que concerne ao governo das instituições de crédito, foi emitido, no mesmo ano, pelo BCBS um documento cujo objetivo seria adequar os princípios da OCDE à realidade

³² O que nos remete para a clássica discussão em torno do objetivo do governo das sociedades: maximização do *Shareholder value*, i.e., do valor acionista, favorecendo os rendimentos da empresa e a obtenção de retorno para os sócios, ou do *Stakeholder value*, através da proteção de interesses de todos os que se relacionam com a atividade da sociedade? Em nosso entender, tem havido uma forte tendência das normas societárias para a uma defesa reforçada do *Stakeholder value*, o que, como ficou dito, se revela ainda mais imperativo no âmbito das sociedades bancárias. Tal entendimento é acompanhado pela doutrina portuguesa, que tem vindo a entender que da Reforma do CSC introduzida pelo DL 76-A/2006, de 29/03, e da nova redação do art. 64.º do CSC, resultou uma extensão considerável daquilo que se entende por interesse social, pressupondo o atual conceito a consideração dos interesses de outros *stakeholders*, para além dos sócios e trabalhadores. Neste sentido, CUNHA (2010:163), FRADA (2007) e COSTA (2011:181). Para mais desenvolvimentos acerca da temática *vide*, OLIVEIRA (2015:19 e ss.).

³³ Destacamos neste ponto o papel do BdP e da CMVM enquanto supervisores da atividade das instituições de crédito.

³⁴ Entre as quais se destacam os casos Polly Peck International e Maxwell Group. Neste sentido, veja-se FERREIRA (2009:20 e 49 e ss.) e BORGES (2011:290).

³⁵ OCDE (1999:11 e 12).

³⁶ Os princípios da OCDE foram revistos em 2004 e novamente em 2015, desta feita já com a colaboração do G20.

bancária; assentando na ideia de que a supervisão externa tem necessariamente de ser complementada por uma estrutura governativa forte, regida por boas práticas de direito societário³⁷, estas orientações chamavam a atenção para a importância da definição dos objetivos estratégicos e valores corporativos que regem as sociedades bancárias, para uma clara atribuição de encargos e responsabilidades, bem como a garantia da capacidade dos administradores, da sua independência e correta compreensão do seu papel no governo societário. Era ainda dado enfoque ao papel de controlo e fiscalização atribuído quer às gestões de topo, quer às equipas responsáveis pelas auditorias, com quem os conselhos de administração devem colaborar³⁸. Por último, e para além da abordagem às políticas remuneratórias, é também reforçada a importância da transparência na condução dos destinos societários, pedra angular de toda a governação que se pretenda sólida^{39 40}.

Estas orientações do BCBS vieram a ser revistas em 2006 - na sequência da revisão dos princípios da OCDE, em 2004-, em 2010 - já no seguimento da crise económico-financeira iniciada em 2007 - e, mais recentemente, em 2015 - embora, desta feita, com uma designação diferente: *Corporate Governance Principles for Banks*. Nesta última versão, as preocupações do Comité dirigem-se essencialmente para a importância do reforço dos mecanismos de gestão de risco nas instituições de crédito, nomeadamente através de uma definição clara das competências de cada uma das “três linhas de defesa”: órgão de administração, órgão de fiscalização e auditores externos^{41 42}.

De facto, se, relativamente ao governo das sociedades, assistimos a uma certa dificuldade de harmonização de legislações, optando a Comissão Europeia por regular temas não estruturantes, mais consensuais e que não impliquem a concertação de legislações nacionais⁴³, ou por emitir orientações de adoção voluntária⁴⁴, o mesmo não pode dizer-se a propósito da regulação dos governos societários dos bancos. Logo na primeira década do século XXI, foram aprovados importantes documentos, dos quais merecem particular destaque a Diretiva 2006/48/CE do Parlamento Europeu e do Conselho - Segunda Diretiva de Coordenação Bancária – relativa ao acesso à atividade das instituições de crédito e ao seu exercício, bem como a Diretiva 2006/49/CE, relativa à adequação de fundos próprios⁴⁵. Paralelamente, assistimos à emissão de

³⁷ BCBS (1999:1).

³⁸ *Idem*, p. 7.

³⁹ *Idem*, p. 8.

⁴⁰ Neste sentido, e para mais desenvolvimentos, cfr. FERREIRA (2009:100 a 104)

⁴¹ BCBS (2015:5).

⁴² Um breve aprofundamento das linhas de defesa é feito no ponto 3.2.3.2.

⁴³ Veja-se, por exemplo, as normas referentes a “entidades de interesse público” ou a OPAS; Neste sentido, GOMES (2015:12).

⁴⁴ *Idem*, p. 13.

⁴⁵ Estas diretivas pretenderam transpor para a ordem jurídica comunitária as regras revistas do Novo Acordo de Capital (Basileia II), tendo como objetivo garantir a solidez financeira dos bancos,

orientações, fora da temática do risco, como o *Green Paper on Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*⁴⁶, as *Guidelines on Internal Governance* e as *Guidelines on the assessment of suitability of members of the management body and key function holders (Fit and Proper)*⁴⁷, que permitiram antecipar a iniciativa legislativa subjacente ao surgimento do pacote CRD IV⁴⁸.

De facto, a crise financeira de 2007-2009, os Acordos de Basileia III e as sucessivas alterações de que as Diretivas 2006/48/CE e 2006/49/CE tinham sido alvo⁴⁹, determinaram a necessidade de conjugar todas as disposições em novos diplomas legais, de forma a promover a clareza e a aplicação coerente das normas comunitárias: a Diretiva CRD IV⁵⁰ e o Regulamento (UE) 575/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de Junho de 2013.

Da transposição da Diretiva CRD IV para o ordenamento nacional, operada pelo DL n.º 157/2014 resultou, entre outras novidades⁵¹, a promoção de um maior controlo do governo interno das instituições de crédito, através do estabelecimento de regras de controlo da idoneidade mais exigentes para membros dos órgãos de administração e fiscalização e de uma maior responsabilização das próprias instituições na avaliação destes membros, assim como de colaboradores que tenham influência significativa na gestão; impõe-se ainda uma maior transparência no governo societário dos bancos, a instituição de um comité de risco, e a revisão das políticas de remuneração.

O relevo da atividade bancária enquanto vertente do sistema financeiro, justifica a definição de um enquadramento para o exercício desta atividade que assente em regras de prevenção, acautelamento e gestão sã e prudente⁵², mais rigorosas do que as impostas para as restantes sociedades. Tais preocupações, indubitavelmente acentuadas pela crise financeira iniciada em 2007, não passaram despercebidos às instituições europeias.

De facto, os órgãos comunitários não se limitaram a regular o tema através dos vários diplomas e orientações, emitidos no contexto de crise e pós-crise, a que tivemos oportunidade de nos

determinando a quantidade de fundos próprios que os bancos devem possuir, de forma a cobrir riscos e proteger os depositantes – BORGES (2011:291).

⁴⁶ COMISSÃO EUROPEIA (2010).

⁴⁷ Ambos os documentos emitidos pela EBA, o primeiro dos quais em setembro de 2011 e o segundo em novembro de 2012.

⁴⁸ GOMES (2015:14).

⁴⁹ 2007/18/CE da Comissão Europeia, de 27 de março de 2007, 2009/111/CE, e 2010/76/UE.

⁵⁰ Considerando 1 da Diretiva 2013/36/EU; Também neste sentido, GOMES (2015:9).

⁵¹ Das quais se salienta a reformulação do elenco das instituições de crédito e sociedades financeiras e o reforço dos poderes de supervisão do BdP. Cfr. BANCO DE PORTUGAL (2014c).

⁵² Neste sentido, FERREIRA (2009:11).

referir; o SREP, enquanto pilar fundamental do MUS⁵³ cujo objetivo se prende essencialmente com a formação de uma opinião completa e aprofundada relativamente ao perfil de risco das instituições, testando os processos de gestão de risco, o seu planeamento estratégico e adequação ao modelo de negócio, assenta, entre outras temáticas, no governo interno dos bancos.⁵⁴

Ora, a possibilidade que é conferida às instituições europeias de supervisionar os sistemas de governação interna das instituições de crédito, força-nos a uma conclusão que nos parece clara: a de que as regras de *Corporate Governance* estão, no domínio bancário, a abandonar o carácter essencialmente recomendatório que tradicionalmente as caracterizou, no direito societário. Com a atribuição, ao supervisor, de competências para avaliar e retirar conclusões acerca da composição e adequação dos membros dos conselhos de administração, do funcionamento destes órgãos ao nível dos processos de tomada de decisão, bem como da própria cultura dos governos, entendemos que o cariz de voluntariedade em que assentam os princípios de governo societário estão a ser postos em causa, dada a gravidade das consequências que podem advir de uma má gestão⁵⁵. Podemos antecipar que tal cenário importará futuras dificuldades de conciliação entre a preservação da autonomia da sociedade bancária e a impossibilidade de deixar a conformação do governo da sociedade à disponibilidade de quem está responsável por controlar os seus destinos⁵⁶.

2. O GOVERNO INTERNO DOS BANCOS

2.1. Generalidades e enquadramento legal

O funcionamento saudável e seguro dos bancos está, em larga medida, dependente de uma governação sólida e eficaz, que permita à estrutura proprietária e às administrações, ter uma visão abrangente da generalidade da atividade desenvolvida, com vista ao desenvolvimento de

⁵³ Ou, na sua designação original, SSM (Single Supervisory Mechanism).

⁵⁴ De facto, marcado por uma certa intrusividade, este sistema permite ao supervisor tirar conclusões sobre o governo interno dos bancos, as práticas de gestão de risco ou mesmo sobre o sistema de remunerações dos administradores destas instituições. Veja-se, neste sentido, o discurso de Sabine Lautenschläger (Membro do conselho executivo do BCE e Vice-Presidente do Conselho de Supervisão do MUS) - LAUTENSCHLÄGER (2015).

⁵⁵ “Over recent years, we have seen how the non-binding nature of a substantial part of the corporate governance framework, based essentially on codes of conduct, has not led institutions to effectively implement sound corporate governance practices.”- NOUY (2015).

⁵⁶ O que, aliás, era já defendido por FILIPE CASSIANO DOS SANTOS, ao entender que o governo das sociedades bancárias deveria prender-se mais com normas obrigatórias e não tanto com *soft law*; não obstante, o autor alerta para a importância de tal controlo ser feito essencialmente com recurso a mecanismos externos, i.e., supervisão. Cfr. SANTOS (2011:288).

um planeamento estratégico e de capital orientado para a solidez do modelo de negócio da instituição⁵⁷.

No entanto, como ressalva ANTÓNIO PEDRO A. FERREIRA, as soluções governativas concretas em cada país, dependem das especiais características do sistema de governo societário vigente, bem como dos enquadramentos legais e regulamentares. Afinal, “(...) *there is no single model of good corporate governance*”⁵⁸.

Em Portugal, como noutros países da UE, a conjugação da legislação nacional e comunitária assume uma importância notória. Uma vez que tivemos já oportunidade de nos referir às fontes comunitárias mais relevantes⁵⁹, no Ponto 2.4. desta dissertação, cumpre-nos agora uma resenha das fontes nacionais, sem preocupações de exaustividade, centrando-nos apenas nos diplomas cuja análise se revela essencial para atingirmos o objetivo a que nos propomos: a compreensão do funcionamento dos sistemas de governos interno das instituições de crédito.

Em termos legislativos, e a nível nacional, apenas o RGICSF⁶⁰ se debruça sobre a realidade própria da governação dos bancos. Não obstante, muitos outros diplomas contêm normas determinantes neste âmbito. Pela vocação geral das suas normas, cabe mencionar o CSC, que, ao regular o funcionamento (e governação) das sociedades, está necessariamente a conformar as instituições de crédito, que assumem obrigatoriamente a forma de SA. No mesmo sentido, o CVM aplica-se a todos os bancos que prestem serviços de intermediação financeira, bem como àqueles que assumam a forma de sociedades cotadas, cumprindo ainda fazer referência à Lei n.º 148/2015, de 09 de Setembro, relativo ao Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria⁶¹.

No que às fontes regulamentares diz respeito, importa destacar os avisos emitidos pelo BdP⁶², no exercício dos poderes de supervisão que lhe são atribuídos pelo art. 17.º da Lei n.º 5/98, de 31 de Janeiro - Lei Orgânica do Banco de Portugal, na medida em que contenham disposições

⁵⁷ Neste sentido, embora ainda sem ter em conta as preocupações recentes de adequação de capital das instituições bancárias e definição de política de risco, FERREIRA (2009:66).

⁵⁸ OCDE (2004: 13).

⁵⁹ Note-se que, para além dos diplomas que destacamos, no âmbito regulatório, a Comissão Europeia adotou já mais de trinta RTS e ITS, estando prevista a preparação de mais diplomas pela EBA - Cfr. Considerando n.º 109 do Regulamento (UE) n.º 575/2013.

⁶⁰ DL n.º 298/82, de 31 de Dezembro e sucessivamente alterado, tendo a última alteração sido operada pelo DL n.º 20/2016, de 20/04.

⁶¹ Já fora do tema da nossa dissertação, são também aplicáveis aos bancos a Lei n.º 28/2009, que estabelece o regime de aprovação e divulgação da política de remuneração dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização das designadas “entidades de interesse público”, nas quais as instituições de crédito obrigadas à revisão legal de contas e emitentes de valores mobiliários em mercado regulamentado se incluem, bem como o DL n.º 104/2007 de 3 de Abril, na redação dada pelo DL n.º 88/2011, de 20 de Julho.

⁶² A flexibilização económica e social permitiu, nas áreas do Direito com maior permeabilidade, um afastamento da estrita categorização legislativa tradicional e a legitimação para a produção legislativa de instituições à margem da organização clássica do poder legislativo, como é o caso dos avisos do Banco de Portugal. *Vide* GUIMARÃES e REDINHA (2007:707 e 708).

materialmente conexas com o governo societário dos bancos⁶³. Também os Regulamentos da CMVM, aplicáveis às sociedades emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado e, por conseguinte, às instituições de crédito que estejam nessa situação, contêm normas relevantes em matéria de governação dos bancos; estas instituições devem ainda adotar o Código de Governo das Sociedades divulgado pela CMVM, ou equivalente⁶⁴.

2.2. Estrutura e Governação dos Bancos

2.2.1. A organização da administração e fiscalização nos bancos; Estrutura e Modelo de Governação⁶⁵

A estrutura de governação adotada por uma sociedade bancária influi determinadamente na distribuição do poder decisório dentro dessa instituição. Condicionando a medida de influência dos administradores, sócios e membros do órgão de fiscalização, o modelo governativo perfilhado por uma instituição de crédito permite, em maior ou menor medida, resguardar a sociedade de desvios em relação aos interesses desta e dos seus acionistas, de eventuais comportamentos oportunistas por parte dos titulares dos órgãos de gestão ou de meras ineficiências⁶⁶. Destarte, a importância do estabelecimento de relações de interdependência entre as funções de administração e de fiscalização nas sociedades bancárias tem vindo a ser reconhecida plenamente, mesmo a nível comunitário, e independentemente da estrutura de governação assumida⁶⁷.

A priori, parece-nos legítimo afirmar que cada instituição de crédito em atividade em Portugal é livre para escolher o modelo de governação que entenda mais adequado, desde que garanta “a gestão eficaz e prudente da mesma, incluindo a separação de funções no seio da organização e a

⁶³ Com relevância para o nosso estudo, destacamos o Aviso 5/2008, em matéria de controlo interno das instituições, e a Instrução 12/2015 em matéria de autorização para o exercício de funções dos membros dos órgãos de administração e fiscalização.

⁶⁴ A nível da *soft law*, conhecem-se também grandes desenvolvimentos sendo de destacar, no plano nacional, as recomendações da CMVM, destinadas a todas as sociedades emitentes de ações admitidas a negociação em mercado regulamentado, e não especificamente aos bancos. Assim, não são aqui acautelados interesses específicos, em presença apenas no setor bancário, a que tivemos já oportunidade de nos referir – *vide* ponto 2.3. De facto, em 2011, SOFIA LEITE BORGES alertava para a assimetria de deveres comportamentais impostos pela supervisão imobiliária, relativamente à supervisão bancária, especificamente considerada. Cfr. BORGES (2011:288 e ss.). No entanto, como temos vindo a assinalar, entendemos que esta é uma realidade que tem vindo a ser alterada significativamente.

⁶⁵ Na senda de PAULO OLAVO CUNHA, utilizamos a expressão “modelo de governação” em referência à estrutura de harmonização da administração e fiscalização da SA, de acordo com uma das modalidades prevista no n.º1 do art. 278.º do CSC- CUNHA (2014:696).

⁶⁶ Neste sentido, CÂMARA (2008:182).

⁶⁷ “To achieve good governance, an institution’s management and supervisory functions should interact effectively to deliver the institution’s agreed strategy, and in particular to manage the risks the institution faces. While there may be significant differences between different countries’ legislative and regulatory frameworks, they should not preclude effective interaction of these two functions, irrespective of whether the management body comprises of one body or more.” – EBA (2011:22 e 23).

prevenção de conflitos de interesses.” - n.º 1 do art. 115.º-A do RGICSF. Aliás, esta obrigação está intimamente relacionada com o critério geral de apresentação de *dispositivos sólidos em matéria de governo de sociedade*, através de uma *estrutura organizativa clara*, onde sejam asseguradas linhas de responsabilidade definidas e mecanismos de controlo internos capazes⁶⁸.

Daqui resulta que, neste âmbito, se atenda apenas ao exposto no CSC. O n.º1 do seu art. 278.º enumera taxativamente, nas als. a), b) e c), os três possíveis modelos de governação a adotar pelas sociedades anónimas: modelo clássico, modelo anglo-saxónico e modelo germânico, respetivamente.

O modelo de governação clássico (ou latino) é o modelo adotado por grande parte das sociedades anónimas portuguesas, fora do setor bancário. Caracteriza-se pela existência de um conselho de administração, de um conselho fiscal e, no caso das instituições de crédito, de um ROC que não pertença ao conselho fiscal, i.e., *externo*⁶⁹. Trata-se de um modelo típico das sociedades de menor dimensão, onde os problemas de separação da propriedade e gestão não se colocam de forma afincada, não sendo desta feita imprescindível a existência de uma dupla instância decisória⁷⁰. De entre as nossas instituições bancárias significativas⁷¹, apenas o BPI e, agora, o NB adotaram o *modelo clássico reforçado*⁷². Este modelo, obrigatório para todas as sociedades que emitam ações admitidas à negociação em mercado regulamentado⁷³, tem a virtude de limitar a concentração de poderes de fiscalização e revisão de contas num mesmo órgão, permitindo uma fiscalização mais efetiva e transparente, traço comum aos outros modelos de governação.

Por sua vez, o modelo anglo-saxónico pressupõe a existência de um conselho de administração, no âmbito do qual deverá existir uma comissão de auditoria, e um ROC. Este sistema, inserido no CSC aquando da reforma de 2006, introduz a novidade da comissão de auditoria obrigatória, integrada por administradores não executivos – art. 278.º n.º 1 al. b) e 423.º-B n.ºs 2 e 3, ambos do CSC- com amplos poderes de fiscalização da instituição, substituindo assim o conselho fiscal. Nas sociedades bancárias que optem por este modelo de governação, o conselho de

⁶⁸ Vide als. f) e h) do n.º 1 do art. 14.º do RGICSF; estes dispositivos legais partem da redação do art. 74.º n.º1 da Diretiva CRD IV.

⁶⁹ Referimo-nos ao modelo clássico reforçado. De facto, o modelo clássico é único modelo que não prevê uma separação entre a fiscalização política da sociedade e a fiscalização das contas; no entanto, no caso das instituições de crédito, com base no disposto na al. a) do n.º2 do art. 413.º do CSC, esta separação é obrigatória.

⁷⁰ Neste sentido, ALVES (2007:190 e 191).

⁷¹ Vide *supra*, nota 7.

⁷² Cfr. art. 9.º dos Estatutos do BPI e art. 6.º do Estatutos do NB.

⁷³ A obrigação de ter um ROC independente deve ser lida em conjugação com o n.º 1 do art. 413.º e também com o n.º 3 do art. 278.º, ambos do CSC, de onde resulta que a primeira opção (pelo modelo clássico ou por outro modelo de governação) é sempre livre. Neste sentido, CÂMARA (2008:220) - vide nota de rodapé 52.

administração reunirá na sua estrutura administradores executivos, a quem cabe a gestão da instituição de crédito e a sua representação, administradores não executivos que integrem a comissão de auditoria e, eventualmente, outros administradores não executivos. Também neste modelo é obrigatória a existência de um ROC, nos termos do art. 446.º do CSC. Na esteira de PAULO OLAVO CUNHA, entendemos que estamos perante uma função de *autocontrolo*, na medida em que são os próprios membros do conselho de administração (embora não executivos e, não raras vezes, independentes) que levam a cabo grande parte das funções de fiscalização⁷⁴.

O modelo anglo-saxónico acabou por reunir grande aceitação no contexto societário nacional, *maxime* entre as sociedades cotadas em bolsa e, inevitavelmente, entre as instituições bancárias⁷⁵. A nosso ver, esta circunstância explica-se pela facilidade de adaptação das instituições nacionais à realidade jurídica externa, simplificando a participação do capital estrangeiro no sistema bancário português ou até mesmo o exercício de supervisão das instituições nacionais por parte das autoridades comunitárias.

O último dos modelos de governação apresentados pelo CSC, e o menos adotado entre as sociedades anónimas portuguesas, é o modelo germânico (ou dualista), cuja estrutura proposta assenta em três órgãos principais: o conselho de administração executivo (órgão executivo, com poderes ligeiramente reduzidos relativamente ao conselho de administração), o conselho geral e de supervisão (que, partilhando algumas funções de gestão com o conselho de administração executivo, reúne também funções de fiscalização) e o ROC. Dada a fraca popularidade deste modelo em Portugal, e tendo em conta que não foi adotado por nenhuma das instituições de crédito significativas, não teceremos sobre ele grandes considerações.

2.2.2. Administração dos Bancos; Conselho de administração e comissões executivas

Como se disse, a opção por um ou outro modelo de governação não é inócua, dela dependendo a estruturação e a própria composição dos órgãos de administração. Nesta senda, poderia pensar-se que a não imposição de um determinado modelo de governação permitiria discrepâncias significativas na forma como cada uma das instituições de crédito estrutura os seus centros decisórios o que poderia, em última *ratio*, vir a dificultar uma supervisão eficaz por parte das entidades competentes.

⁷⁴ Como teremos oportunidade de verificar (*infra*, ponto 3.2.2.2.) consideramos que, no caso das instituições de crédito, esta característica não diferencia especialmente este modelo de governação do modelo clássico, na medida em que também neste é comum a existência de administradores executivos, responsáveis pela gestão corrente da sociedade, e administradores não executivos, a quem é atribuída a fiscalização da atuação daqueles.

⁷⁵ No elenco das instituições bancárias significativas, este modelo foi adotado pelo BCP e pela CGD.

A realidade é, porém, distinta. De facto, criou o legislador vários mecanismos que, entendemos, promovem uma certa aproximação entre as estruturas governativas das instituições de crédito.

Desde logo, tanto no modelo clássico como no anglo-saxónico, é permitida a delegação da gestão corrente da sociedade, por parte do conselho de administração, em *administradores-delegados* ou mesmo numa *comissão executiva*, sempre que autorizado pelo contrato de sociedade⁷⁶ - art. 407.º n.º 3 e ss.. Com a criação destes órgãos, os conselhos de administração passam a incluir administradores executivos, responsáveis pela efetiva gestão da sociedade e administradores não executivos, a quem cabe o dever de vigiar e controlar a atuação dos primeiros e, evidentemente, a decisão sobre as matérias que, por força da lei, são *indelegáveis* – n.º 4 do art.407.º do CSC.

Embora se reconheça a virtualidade da possibilidade de delegação da gestão das instituições de crédito, tendo em conta que os seus conselhos de administração são, regra geral, bastante numerosos⁷⁷, o que gera ineficiências na discussão e aplicação de medidas de gestão, a prática e a vida corrente destas instituições têm mostrado os inconvenientes da solução: os conselhos de administração não desempenham o seu papel de fiscalização, verificando-se uma “inversão de papéis” entre este órgão e a comissão executiva, que efetivamente domina a gestão societária, operando-se uma concentração de poderes nos administradores executivos, únicos sujeitos que conhecem realmente a realidade da sociedade⁷⁸. Nas sociedades de capital disperso, em que os acionistas se demitem do controlo da gestão, a figura do presidente da comissão executiva (CEO) ganha relevo em detrimento do presidente do conselho de administração (*chairman*), problema que resulta agravado quando os dois cargos se concentram numa só pessoa⁷⁹. Aliás, consta já do art. 88.º n.º 1 al. e) da Diretiva CRD IV, a obrigação de dissociação entre os dois cargos, não tendo tal norma sido transposta para o nosso ordenamento⁸⁰.

⁷⁶ Note-se que, de acordo com os respetivos contratos de sociedade, todas as *instituições de crédito significativas*, em Portugal, preveem a existência de administradores delegados ou de uma comissão executiva. De facto, pela leitura do n.º 2 do art. 17.º dos Estatutos da CGD, bem como da al. a) do n.º3 do art. 16.º dos do BPI, entende-se que é obrigatória a existência desta comissão, sendo também obrigatória a delegação. No entanto, não parece que tal determinação seja legalmente admissível, não podendo os sócios, ao redigir o contrato de sociedade, obrigar o conselho de administração a delegar matérias que são da sua exclusiva competência, nos termos dos arts. 405.º e 406.º do CSC. Neste sentido, MARTINS (2011:19 e ss.).

⁷⁷ Cfr. *infra*, nota 87.

⁷⁸ Recorde-se a entrevista de Nuno Godinho de Matos, ex-administrador não executivo do BES, ao jornal *i*, em 5 de setembro de 2014, em que o mesmo afirma: “Os não executivos não têm nada a ver com a vida diária do banco. Vão às reuniões do conselho de administração quando são convocados, quatro ou cinco vezes por ano. O que conhecem da vida do banco é o que é reportado nessas reuniões pelos quadros superiores”.

⁷⁹ Neste sentido, C. SILVA (2006:32).

⁸⁰ Note-se, no entanto, que tanto a delegação da gestão corrente da sociedade, como a separação entre *chairman* e *CEO*, resultam de recomendação do BdP – BANCO DE PORTUGAL (2015) - *vide* Recomendação n.º 2.

Ainda no contexto de aproximação entre estruturas governativas dos bancos, cumpre salientar a obrigatoriedade de constituição de alguns comités específicos, para as *instituições de crédito significativas*⁸¹. A criação de tais comités, como forma de aumento da eficiência das instituições em domínios particulares da administração é recomendada pelo BCBS⁸² e imposta pela Diretiva CRD IV⁸³, tendo sido transposta para o nosso ordenamento através dos arts. 115.º-H e 115.º-L do RGICSF. Tais normativos impõem que cada banco significativo inclua na sua estrutura um comité de remunerações⁸⁴ e um comité de risco^{85, 86}.

Por último, saliente-se ainda a instituição das chamadas funções de controlo, comuns à organização societária de qualquer instituição bancária significativa em Portugal, sobre as quais nos debruçamos *infra* – Ponto 3.2.3.2.

2.2.2.1 Composição⁸⁷; A designação dos membros mediante um juízo de adequação

Independentemente do modelo de governo adotado, o extrato subjetivo dos órgãos que componham a estrutura de administração da instituição bancária deverá obedecer a normas gerais, impostas pelo próprio RGICSF. Nos termos do art. 15.º deste diploma, o órgão de administração de uma instituição de crédito deve ser composto por um mínimo de três administradores, devendo a gestão corrente caber a pelo menos dois deles; note-se que os administradores podem ser acionistas ou não, não havendo sequer limites quanto à sua natureza⁸⁸.

No caso particular dos bancos, entendemos que mais relevantes do que as formalidades em torno da designação dos administradores são as características intrínsecas dos titulares dessas funções. Esta foi, aliás, uma das temáticas com mais incidência na Diretiva CRD IV e,

⁸¹ Entende-se que a própria lei faz coincidir o conceito de instituições de crédito significativas com o conceito comunitário, explanado *supra*, nota 7.

⁸² BCBS (2015:15).

⁸³ Cfr. n.º 2 do art. 88.º e art. 95.º da Diretiva CRD IV.

⁸⁴ De modo a não nos afastarmos do tema da nossa dissertação, relativamente a este comité, limitando-nos a remeter para a obra de GONÇALVES (2016:240. e ss.).

⁸⁵ Vejam-se as considerações tecidas sobre este comité *infra* – ponto 3.2.3.2.1.

⁸⁶ Nos termos do art. 115.º-L, as instituições de crédito podem ainda designar um comité de nomeações. Sobre este órgão debruçamo-nos mais à frente, no ponto 3.2.2.1, para o qual remetemos.

⁸⁷ O número de administradores é o estabelecido no contrato de sociedade (n.º1 do art. 390.º do CSC). A temática dos limiares mínimos de membros da administração não releva nesta sede, uma vez que, como é público, as instituições de crédito portuguesas têm sempre um elevado número de administradores. Em Portugal, os Estatutos das instituições de crédito significativas preveem, para o BPI, um mínimo de 3 e máximo de 15 administradores, para a CGD, um mínimo de 3 e máximo de 20 administradores, para o NB, um máximo de 15 elementos e, para o BCP, um mínimo de 7 e máximo de 25 (números que incluem o presidente e eventuais vice presidentes).

⁸⁸ De acordo com os arts. 390.º n.º 3 e 4 e 425.º n.º 8 do CSC, podem ser nomeadas administradores pessoas coletivas, devendo as mesmas indicar a pessoa singular que irá desempenhar funções. Para desenvolvimentos neste tema, CUNHA (2009). Neste caso, entendemos, o juízo de adequação versará sobre a pessoa singular que desempenhará as funções.

principalmente, nas *Guidelines on the assessment of suitability of members of the management body and key function holders*, emitidas pela EBA, tendo por base o entendimento de que as ineficiências a nível da *Coporate Governance*, nomeadamente as que se referem ao funcionamento e composição dos órgãos de administração, contribuem para falhas na identificação e compreensão dos riscos a que estas instituições se sujeitam⁸⁹. Assim, as entidades europeias esforçaram-se por consolidar padrões mínimos de governo societário também através de um controlo maior dos sujeitos que intervêm neste plano.

Com a entrada em vigor do DL 157/2014⁹⁰, o exercício de funções de administração e fiscalização numa instituição de crédito passou a depender de um juízo de adequação, i.e., da avaliação da capacidade dos titulares destes órgãos de assegurarem uma gestão sã e prudente da instituição, tendo em vista a salvaguarda do sistema financeiro e dos interesses dos respetivos depositantes e mais *stakeholders*; a adequação é avaliada, em primeira linha, pela própria instituição, no início e no decurso do mandato^{91 92}.

Dispõe o n.º 3 do art. 30.º do RGICSF, em transposição do n.º 1 do art. 91.º da Diretiva CRD IV que, para este efeito, os membros dos órgãos de administração devem cumprir requisitos de *idoneidade, qualificação profissional, independência e disponibilidade*, sendo a avaliação feita a nível individual e coletivo⁹³ e em obediência ao princípio da proporcionalidade.

O princípio da proporcionalidade, que na redação anterior ao DL n.º 157/2014 estava consagrado apenas no âmbito das políticas remuneratórias⁹⁴, assume, na nova letra da lei, uma importância renovada; ao fazer depender muitas das obrigações impostas às instituições de crédito da sua dimensão, natureza, e complexidade das atividades por si prosseguidas, o legislador controla a intensidade com que é limitada a autonomia das sociedades bancárias, em função das suas características e da necessidade de regulação. Neste sentido, é de aplaudir que, tal princípio tenha sido expressamente consagrado como regra geral, em respeito à avaliação dos

⁸⁹ EBA (2012).

⁹⁰ Diploma que reformulou o RGICSF, na sequência da entrada em vigor da Diretiva CRD IV.

⁹¹ Cfr. n.º 1 e 2 do art. 30.º e n.º 1, 4, 6, 7 e 8 do art. 30.º-A do RGICSF.

⁹² O BdP tem também um papel fundamental em sede de avaliação dos membros designados para os órgãos de administração e fiscalização, estando a própria autorização para o exercício da atividade da instituição dependente dessa sua avaliação - art. 16.º e 30.º-B ° 1 do, RGICSF⁹². O BdP está até autorizado a suspender provisoriamente qualquer administrador, nos termos do art. 32.º-A. Na avaliação, não está em causa *interesse próprio da administração*, mas antes uma verificação do preenchimento dos critérios legalmente previstos. Para mais desenvolvimentos sobre a avaliação e autorização administrativas, *vide* CATARINO (2016).

⁹³ Do n.º 4 do art. 30º e do n.º 5 do art. 31.º do RGICSF resulta que a avaliação coletiva tem em vista a verificação dos requisitos de qualificação profissional e disponibilidade do próprio órgão, necessários ao cumprimento das respetivas funções legais e estatutárias, em todas as áreas relevantes de atuação.

⁹⁴ Cfr. Aviso n.º 10/2011 do Banco de Portugal. No entanto, era já defendido pela EBA o seu alargamento à aplicação de regras sobre *Governance*, sendo também este o sentido da doutrina nacional – Cfr. CÂMARA (2012:149).

membros dos órgãos de administração (n.º 5 do art. 30.º do RGICSF), devendo por isso ser considerado na avaliação de qualquer um dos critérios particulares a que nos referiremos.⁹⁵

Nos termos do n.º 6 do art. 30.º e n.º 2 do art.30.º-A, os acionistas de cada instituição de crédito devem aprovar uma rigorosa política interna de seleção e avaliação da adequação dos membros dos seus órgãos de administração que, para além da diversidade de competências, promova a diversidade de género e o aumento do número de pessoas do género sub-representado.⁹⁶

Neste contexto, cumpre referir a recomendação de criação de um comité de nomeações, composto por administradores não executivos ou membros do órgão de fiscalização. Embora nas instituições de crédito significativas portuguesas a competência para nomeação dos administradores caiba aos acionistas⁹⁷, há que notar o vasto leque de competências atribuídas a este comité, enumeradas no n.º 2 do art. 115.º-B do RGICSF. A nosso ver, considerando a habitual passividade de grande parte dos acionistas destas instituições, há que reconhecer a virtualidade desta norma, que garante uma avaliação correta por parte do comité de nomeações, que "prepara" o trabalho para que este seja analisado pelos membros da AG, asseverando assim que as decisões tomadas por este órgão sejam mais (ou minimamente) esclarecidas⁹⁸.

Como se disse, a adequação de um membro do conselho de administração depende, em primeira linha, da sua idoneidade. Trata-se de um conceito aberto e indeterminado⁹⁹, cuja densificação depende da concretização dos vários elementos previstos no art. 30.º-D do RGICSF. No fundo, uma *Fit and Proper Person*¹⁰⁰ é uma pessoa que revela capacidade para gerir negócios ou exercer a sua profissão de forma ponderada e criteriosa, cumprindo pontualmente as suas obrigações, revelando ainda um apurado sentido de ética na sua vida profissional (e, em certo modo, também pessoal¹⁰¹)¹⁰². Apesar da extensa lista de indícios de inidoneidade, elencados no

⁹⁵ Na esteira de BRUNO FERREIRA, o princípio da proporcionalidade deve também ser atendido no sentido de obter um equilíbrio entre os objetivos de regulação financeira e a preservação da liberdade de escolha de profissão – FERREIRA (2016:79).

⁹⁶ O que, aliás, vai de encontro às orientações da EBA – EBA (2012: 13) – Cfr. ponto 7.1.

⁹⁷ Sendo também eles os responsáveis pela aprovação da política interna de seleção e avaliação de adequação, da qual devem constar os requisitos objetivos.

⁹⁸ Não obstante, no elenco das nossas instituições de crédito significativas, apenas o BCP prevê expressamente nos seus estatutos, a possibilidade de criação de um comité de nomeações.

⁹⁹ Neste sentido, CATARINO (2016).

¹⁰⁰ EBA (2012).

¹⁰¹ Pelo menos, parece ser este o sentido da al. h) do n.º 3 do art. 30.º-D, e mesmo do n.º 4 do mesmo normativo.

¹⁰² A própria expressão utilizada pela lei – idoneidade – parece não transmitir a ideia por detrás do conceito inglês, originalmente utilizado na Diretiva CRD IV- *good repute* – transportando-nos para um cenário mais jurídico do que aquele que se pretenderia. Ou seja, a referência aqui não é a uma aptidão da pessoa para o cargo, ou uma adequação referente ao seu passado criminal, mas antes uma adequação mais ampla, que se reporte à forma de estar da pessoa na sociedade. Neste sentido, FERREIRA (2016:85 e ss.). Em sentido contrário, veja-se a nota técnica do BdP, em que se argumenta “*A lei portuguesa, ao contrário da maioria dos outros países, não faz uso do conceito geral de “honorabilidade” ou*

n.º 5 do art. 30.º-D do RGICSF, tais pressupostos permitem apenas fundamentar um *padrão de conduta negativo*¹⁰³, devendo ser sempre ponderados sob a égide da *proporcionalidade*.¹⁰⁴

Em matéria de qualificação profissional, impõe o RGICSF que os membros dos órgãos de administração e fiscalização possuam qualificação adequada, i.e., que lhe permita *compreender o funcionamento e a atividade da instituição de crédito, avaliar os riscos a que a mesma se encontra exposta e analisar criticamente as decisões tomadas*, obtida através de formação académica ou especializada e experiência profissional relevante¹⁰⁵, tendo em conta o princípio da proporcionalidade – n.º 1 e 2 do art. 31.º do RGICSF. Num claro reforço dos papéis destes órgãos, acrescenta o n.º 4 do mesmo art. que os membros dos órgãos de fiscalização e administradores não executivos devem possuir habilitações que lhes permitam avaliar e fiscalizar criticamente as decisões tomadas pelo órgão de administração, referência que, a nosso ver, deve ser interpretada como dirigida à comissão executiva¹⁰⁶.

Por sua vez, o requisito da independência prende-se com a não sujeição dos administradores a influências de outras pessoas ou entidades, que ponham em risco a sua isenção. Esta exigência liga-se também, de certo modo ao problema do **conflito de interesses** que, apesar de bastante versado pelas autoridades europeias não teve acolhimento expresso na lei bancária¹⁰⁷, limitando-se o legislador a impor a criação, por parte das instituições, de regras que permitam a prevenção e a sanção destas situações e que integrem a sua política interna de avaliação, em termos a regulamentar pelo BdP.

Da confluência do requisito da independência, da disponibilidade e da salvaguarda de conflitos de interesses surge a **limitação à acumulação de cargos**, vertida no art. 33.º do RGICSF, em termos semelhantes aos da Diretiva CRD IV – n.º 3 a 6 do art. 91.º: objetivamente, uma pessoa apenas poderá acumular um cargo executivo com dois não executivos, ou quatro cargos não executivos¹⁰⁸. No entanto, impõe-se sempre uma análise casuística, com base nos critérios elencados no n.º 1 e 2 do dispositivo legal, que poderá determinar uma limitação ainda maior à acumulação de cargos.

“integridade”. Daí resulta a necessidade de acrescida prudência na ponderação de factos da vida pessoal do interessado. “- BANCO DE PORTUGAL (2014b).

¹⁰³ Vide CATARINO (2016:102).

¹⁰⁴ O próprio BdP reconhece que “A avaliação de idoneidade pressupõe uma valoração feita em concreto, baseada nas circunstâncias de cada caso, com vista a determinar o grau de confiança oferecida por cada pessoa designada para assegurar a gestão sã e prudente duma instituição no exercício dum cargo de administração e fiscalização” – BANCO DE PORTUGAL (2014b:6).

¹⁰⁵ Na redação anterior do normativo, a referência era disjuntiva, exigindo-se que estivesse cumprido um dos requisitos, alternativamente. No entanto, a lei é agora clara na exigência da verificação cumulativa, o que resulta também das orientações da EBA – EBA (2012:17). Em sentido semelhante se pronunciou, posteriormente, FERREIRA (2016:83).

¹⁰⁶ Cfr. art. 91.º n.º 8 da CRD IV e ponto 14.6 das orientações da EBA – EBA (2012)

¹⁰⁷ Exceto no que diz respeito ao responsável pela função de controlo de riscos – Cfr. art. 115.º -M do RGICSF.

¹⁰⁸ Sem prejuízo de algumas exceções, previstas nos números seguintes do art. 33.º.

2.2.2.2. Funcionamento e competência; Em especial, o novo art. 115.º-A do RGICSF

O conselho de administração é um órgão imperativamente colegial, não podendo deliberar sem que esteja presente ou representada a maioria dos seus membros (art. 410.º n.º 4 do CSC), e devendo as suas deliberações ser tomadas por maioria dos votos de administradores presentes ou representados (n.º 7 do art. 410.º do CSC). Nas instituições de crédito, é ainda comum que se atribua voto de qualidade ao presidente do conselho de administração, em qualquer situação ou em caso de empate¹⁰⁹.

Como se sabe, nas grandes SA, o conselho de administração é o órgão preponderante e soberano, assumindo, em termos práticos, uma importância e poderes mais amplos do que a própria AG¹¹⁰. De facto, cabe a este órgão representar a instituição, plena e exclusivamente, assim como a prática de todos os atos de gestão em prossecução do objeto social, previamente definido pelos sócios. De facto, embora na nossa lei não seja definido exhaustivamente o conteúdo da obrigação de administração, tratando-se de um conceito-síntese, que se traduz em diversos deveres, em função da necessidade de concretização no caso concreto¹¹¹, são enumerados, exemplificativamente, os atos considerados de gestão e, por isso, da competência do conselho de administração- art. 405.º e 406.º do CSC¹¹².

Nos bancos, é no entanto comum que a gestão corrente da sociedade seja delegada a um grupo mais restrito de administradores- *a comissão executiva*- devendo ficar estabelecidos os limites desta delegação, para além dos limites legais impostos¹¹³. A comissão executiva, que deve ter o mínimo de dois membros¹¹⁴ e cujo funcionamento, em alguns casos, está regulado no próprio contrato de sociedade¹¹⁵, funciona como uma espécie de conselho dentro do próprio conselho, estando encarregue de toda a gestão corrente da sociedade¹¹⁶.

Note-se que o ato de delegação não exclui a competência do conselho de administração para deliberar sobre os assuntos delegados¹¹⁷, impondo ainda a este órgão (ou aos administradores

¹⁰⁹ O voto de qualidade está previsto nos estatutos de todas as instituições de crédito *significativas* em Portugal, embora no caso da CGD e do NB, apenas em caso de empate.

¹¹⁰ MAIA (2002:12-16)

¹¹¹ Neste sentido, FRADA (2007)

¹¹² Neste contexto, importa ainda uma referência à al. n) do art.406.º do CSC, que prevê a possibilidade de o órgão de gestão deliberar sobre qualquer matéria, desde que requerido por algum dos administradores.

¹¹³ Note-se, nos termos do art. 407.º n.º 1 e 2, é ainda permitida a “delegação imprópria”, i.e., a delegação interna de tarefas por um ou vários administradores – *vide*, MAIA (2002:248 e ss.).

¹¹⁴ Cfr. n.º3 do art. 407.º do CSC.

¹¹⁵ Vejam-se os estatutos do BPI (art. 18.º) e BCP (art. 35.º).

¹¹⁶ A expressão “gestão corrente da sociedade” é muito, na verdade, muito menos restrita do que poderia parecer, podendo incluir quaisquer atos dentro dos limites do n.º 4 do art. 407.º do CSC. Neste sentido, GOMES (2015:37).

¹¹⁷ Nem, tão pouco, preclui a sua responsabilidade sobre os mesmos - C. SILVA, (2006:37).

não executivos) o dever de vigilância da atuação da comissão executiva, bem como o dever de intervenção no caso de terem conhecimento de atos ou omissões considerados prejudiciais à instituição, no sentido de os prevenir ou minorar os seus efeitos¹¹⁸. No entanto, na prática, verifica-se uma significativa redução dos deveres e responsabilidades dos administradores não executivos, a quem, na esteira de JOSÉ FERREIRA GOMES, num entendimento aceite pela generalidade da nossa doutrina, deixa de ser exigida uma participação ativa na gestão da sociedade, para passar a exigir-se-lhes apenas que fiscalizem a atividade dos administradores delegados, o que aliás decorre do n.º 8 do art. 407.º do CSC.

Nesta senda, têm os administradores não executivos um poder-dever de se informarem e serem informados acerca da atividade social, a fim de poderem cumprir os deveres de vigilância que sobre eles recaem¹¹⁹; a este poder-dever corresponde um dever do presidente da comissão executiva de “assegurar que seja prestada toda a informação aos demais membros do conselho de administração relativamente à atividade e às deliberações da comissão executiva” – al. a) do n.º 6 do art. 407.º do CSC.

Por outro lado, nas matérias indelegáveis, a que tivemos já oportunidade de nos referir, o conselho de administração deve funcionar na sua plenitude e sem distinção entre estatutos de administradores. Neste ponto, importa ressaltar o nosso entendimento acerca da conjugação da delegação de poderes com o disposto na al. n) do art. 406.º do CSC. De facto, entendemos que a faculdade de deliberar sobre qualquer assunto que um administrador entenda pertinente não deve ser atribuída à comissão executiva, por mera delegação da “gestão corrente da sociedade”. Tal faculdade é atribuída ao conselho de administração, devendo permanecer neste órgão salvo expressa delegação na comissão executiva, ou previsão do contrato de sociedade. Neste sentido, ainda que se entenda que a delegação da “gestão corrente da sociedade” é feita em bloco, ela nunca deverá incluir esta faculdade, que é especial face a esse poder.

O art. 88.º da Diretiva CRD IV, transposto para o nosso ordenamento pelo art. 115.º-A do RGICSF densificou os deveres do órgão de administração das instituições de crédito. Ambos os arts. partem de um “princípio de responsabilidade global” da administração no seio da atividade bancária, impondo obrigações que cabem, indiscriminadamente, ao órgão de administração e fiscalização. Ora, se relativamente à letra da Diretiva CRD IV, tal é compressível, na medida em que o legislador comunitário não poderia tentar conjugar eficazmente a diversidade de sistemas e de modelos de governo societários vigentes nos vários Estados-membros, já relativamente ao nosso legislador justificava-se um esforço maior de adaptação do normativo legal à realidade

¹¹⁸ *Idem.*

¹¹⁹ Entende-se, assim, que no sistema clássico em que ocorra a delegação de poderes, o conselho de administração assume um duplo-perfil de órgão de gestão e de controlo. C. SILVA (2006:38)

jus-societária¹²⁰. De facto, teria sido crucial que o legislador densificasse o papel de cada um dos órgãos de administração e fiscalização, associando-lhes deveres específicos na vida da sociedade bancária e corrigindo comportamentos enraizados nos membros dos órgãos sociais das instituições de crédito. Dada a história recente do nosso setor bancário, não se compreende como aceitou o legislador abdicar da possibilidade que teve de garantir a efetividade das medidas e o estrito cumprimento das obrigações que assistem aos responsáveis pelas diferentes áreas de gestão desta sociedade.

Ainda assim, esta norma trouxe importantes desenvolvimentos no que toca às competências do órgão de administração das instituições de crédito. Se, com base no CSC, todas as matérias seriam delegáveis nos administradores executivos, exceto as que taxativamente previstas no n.º 4 do art. 407.º do CSC¹²¹, bem como aquelas que a própria instituição entendesse definir como indelegáveis, com base neste dispositivo legal podemos afirmar caber agora ao conselho de administração: a aprovação e implementação dos objetivos estratégicos da instituição, a médio e longo prazo, em especial no que se refere às políticas de risco¹²², a aprovação do modelo de governo interno da instituição e, no fundo o acompanhamento da atividade dos administradores delegados (aqui referidos como “administração de topo”)¹²³. Estas matérias são então da competência primária do conselho de administração, e não da sua competência secundária¹²⁴.

2.2.3. A Fiscalização das Instituições de Crédito

2.2.3.1. O órgão de fiscalização

Baseada na ideia de confiança recíproca que é indispensável promover entre as instituições bancárias e outros agentes económicos, já que dela depende a confiança dos aforradores, necessária, *a priori*, ao financiamento das empresas e, *a posteriori*, ao crescimento económico, a fiscalização eficaz assume uma importância capital na governação societária destas instituições. *Veritas*, reconhece-se que a falta ou ineficiência de fiscalização poderá produzir danos endógenos e, mais ainda, exógenos (até porque, no governo societário dos bancos, é muito difícil delimitar quando acabam uns e começam os outros) assinaláveis. O exposto justifica as

¹²⁰ Neste sentido, GOMES (2015:47).

¹²¹ I.e., relatórios de contas anuais, prestação de cauções e garantias pessoais ou reais pela sociedade, mudança de sede, aumentos de capital, projetos de fusão, cisão e transformação da sociedade.

¹²² Ponto 3.2.3.2.1.

¹²³ GOMES (2015:48 e ss.).

¹²⁴ GOMES (2015:49).

tentativas de revitalização e incentivo à proatividade do órgão de fiscalização, a que temos assistido independentemente da forma que este assuma¹²⁵.

O controlo da atividade do conselho de administração cabe a órgãos autónomos, dotados de competência específica: o conselho fiscal ou a comissão de auditoria¹²⁶ e o ROC (que, nestas instituições, existe sempre à margem órgão de fiscalização¹²⁷).

Os membros dos órgãos de fiscalização das instituições de crédito, assim como o próprio órgão, estão sujeitos aos requisitos impostos para o órgão de administração e para os seus membros pelo que, neste plano, remetemos para o que ficou escrito no ponto 3.2.2.1 *supra*. O RGICSF apenas prevê que o órgão de fiscalização seja composto por uma maioria de membros independentes, na aceção do n.º 5 do art. 414.º do CSC¹²⁸. Adicionalmente, no plano tipicamente societário, o CSC estabelece, nos arts. 414.º e 414.º-A, alguns requisitos mais rigorosos, para os membros destes órgãos.

A nível de funções, para além do controlo das matérias financeiras¹²⁹, o órgão de fiscalização assume ainda, nas instituições de crédito, um papel relevantíssimo no próprio governo da sociedade, cabendo-lhe, juntamente com o órgão de administração, *definir, fiscalizar e responsabilizar-se pela aplicação de um sistema de governo que garanta a gestão eficaz e prudente da mesma*¹³⁰. Assim, afere-se que este órgão é responsável pela efetiva aplicação de um sistema de governo eficiente¹³¹, através de um controlo de administração, sendo-lhe ainda confiada a fiscalização da concretização das três linhas de defesa: área de negócio, controlo de riscos e *compliance*, e auditoria interna.^{132 133}

2.2.3.2. As funções de controlo

O sistema de controlo interno de uma instituição é “*um processo, efetuado pela administração, direção e outro pessoal de uma organização, concebido para proporcionar confiança a um nível razoável na concretização dos seguintes objetivos: eficácia e eficiência das operações (e*

¹²⁵ O que, no domínio dos bancos, assume uma importância capital – Cfr. BANCO DE PORTUGAL, (2015) - *vide* Recomendação 6.

¹²⁶ Para os modelos de governação clássico e anglo-saxónico, respetivamente, os únicos que nos propusemos analisar.

¹²⁷ Por se tratar de um órgão externo, responsável pelo controlo mas não pertencente ao “governo interno” das Instituições de crédito, não nos debruçaremos especificamente sobre este órgão social.

¹²⁸ Imposição que já resultaria do n.º 6 do art. 414.º do CSC.

¹²⁹ Que, nas instituições de crédito, estão até mais acometidas ao ROC.

¹³⁰ Adaptação do art. 115.º-A do RGICSF.

¹³¹ Tarefa que reparte com os administradores não executivos.

¹³² Que, para além de constarem dos *Principles for the Sound Management of Operational Risk* (2011), do BCBS, resultavam já da al. i) do n.º 1 do art. 420.º do CSC.

¹³³ Por expressa previsão dos arts. 115.º-B, 115.º-C, 115.º-H e 115.º-L, os membros do órgão de fiscalização podem ainda integrar os comités específicos criados no seio da estrutura de governação de uma instituição de crédito, bem como assumir competências em matéria remuneratória.

salvaguarda dos ativos); *fiabilidade da informação (financeira e não financeira)*; *conformidade com legislação e regulamentos*.”. A adoção de um sistema de controlo interno pelos bancos tornou-se obrigatória com a transposição da Diretiva CRD IV, tendo sido regulamentado por Aviso do BdP¹³⁴ que, para além de aclarar os requisitos mínimos deste sistema, aprofundou ainda as competências da administração na sua efetivação.

De acordo com o disposto no art. 4.º do Aviso 5/2008 do BdP, cabe ao órgão de administração implementar e manter o sistema de governo interno, que deve passar pela definição de uma estratégia organizacional, humana, de informação e de risco para a instituição. De facto, importa aqui a criação de um *ambiente de controlo*, i.e., de uma predisposição da administração e de todos os colaboradores da instituição para a efetivação do sistema de controlo interno, de uma *cultura organizacional* alicerçada em padrões de ética e integridade e suportada por um Código de Conduta¹³⁵. Obviamente, tal passa, antes de mais, pela criação de uma *estrutura organizacional capaz*, em que sejam definidas e asseguradas as competências e responsabilidades de cada uma das funções, com base num juízo de proporcionalidade.

Aos pontos acima enunciados- que correspondem, genericamente, à primeira e segunda linhas de defesa¹³⁶, tal como definidas nos *Corporate governance Principles for Banks*¹³⁷, acrescenta-se ainda uma terceira linha e função: a de auditoria interna. Neste sentido, para além de um planeamento estratégico adequado, que acaba por ser transversal a todas as outras funções, servindo de base para o seu desenvolvimento, destacamos três funções de controlo, cujo papel tem vindo a ser reforçado hodiernamente: a gestão de risco, a função de *compliance* e a função de auditoria interna.

As funções de controlo, cujo funcionamento é reportado perante os órgãos de administração e fiscalização¹³⁸, devem apresentar-se como independentes, o que implica, desde logo, que as

¹³⁴ Cfr. Aviso 5/2008 do BdP. Este diploma teve por base orientações comunitárias relevantes nesta matéria, tais como *Internal Control - Integrated Framework* (COSO), *Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations* (BCBS) e as orientações em matéria de *Internal Governance*, divulgadas pelo CEBS.

¹³⁵ Que, para além da missão, valores e princípios da instituição, e entre outras matérias, deve incluir disposições relativas a relações com terceiros, e com colaboradores responsáveis pelas funções de controlo.

¹³⁶ Podemos associar o planeamento estratégico à “*business line*”, que se prende essencialmente com as unidades de negócio e áreas operacionais de cada instituição, sendo competência do conselho de administração; o ambiente de controlo relaciona-se com a função de *compliance* e gestão de risco, que compõe m a segunda linha de defesa e cuja efetivação cabe aos órgãos de administração e de fiscalização.

¹³⁷ BCBS, (2015:11).

¹³⁸ Dispõe o n.º 3 do art.116.º-A do RGICSF que as pessoas que exerçam funções nas áreas de auditoria interna, de gestão de riscos ou *compliance*, devem participar ao órgão de fiscalização qualquer irregularidade grave relacionada com a administração, organização contabilística e fiscalização interna da instituição de crédito ou de indícios de infração a deveres previstos no presente Regime Geral ou no Regulamento (UE) n.º 575/2013, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de junho de que tomem conhecimento.

pessoas afetas a determinada função não estejam abrangidas pelas atividades que devem fiscalizar e controlar, devendo a sua direção estar subordinada a uma pessoa sem responsabilidades nessa gestão. Outrossim, nos termos do n.º 2 do art. 33.º-A do RGICSF, os responsáveis das funções de *compliance*, controlo e gestão de riscos e auditoria interna são considerados titulares de funções essenciais, estando por isso sujeitos ao mesmo juízo de adequação dos titulares dos órgãos de administração e fiscalização¹³⁹.

2.2.3.2.1 Gestão de risco¹⁴⁰

De acordo com Julie Dickson (membro do Conselho de Supervisão do BCE), verifica-se ainda uma grande dificuldade, por parte de várias instituições bancárias europeias, em justificar as políticas de risco seguidas: *”The SSM review has been a new experience for many banks, some of which are not used to answering the kind of questions we are asking, such as why boards believe their risk appetite framework is appropriate, or why they believe the information they are getting from their management teams is appropriate.”*¹⁴¹ Embora seja permitido a cada banco desenvolver o seu próprio perfil de risco¹⁴², a verdade é que as instituições mostram-se, por vezes, incapazes de compreender os eventuais danos e perdas associados às decisões estratégicas tomada, por vezes insuficientemente fundadas¹⁴³.

Neste sentido, não se apresenta como suficiente a implementação de um sistema de gestão de riscos que, como a prática tem vindo a demonstrar, é muitas vezes incumprido, revelando-se fundamental uma eficiente função de controlo de riscos. Serão os titulares desta função que cuidarão de acompanhar e efetivar as políticas aprovadas pelo órgão de administração, garantindo que todos os riscos materiais são identificados, avaliados e comunicados à direção de topo, zelando ainda por uma correção atempada de eventuais falhas do sistema¹⁴⁴. Nos termos do art. 115.º-M do RGICSF, o responsável por esta função de controlo atua de forma independente e em exclusividade, devendo pertencer à direção de topo, caso a natureza, nível e complexidade das atividades da instituição de crédito o justifiquem, salvaguardando-se a inexistência de conflito de interesses.

¹³⁹ Ponto 3.2.2.1 *supra*;

¹⁴⁰ Os vários tipos de risco a que uma instituição de crédito está sujeita encontram-se elencados nos arts. 115.º-N e ss. do RGICSF.

¹⁴¹ DICKSON (2015).

¹⁴² Veja-se a al. a) do n.º 2 do art. 18.º do Aviso 5/2008, do BdP e o art. 115.º-K do RGICSF

¹⁴³ Esta realidade justifica a imposição da existência de um comité de riscos, prevista no art.º 115.º-L do RGICSF, na estrutura de gestão das instituições de crédito significativas, composto por membros do órgão de administração (não executivos) que possuam conhecimentos, competências e experiência adequados para poderem compreender inteiramente a capacidade, o apetite e o perfil de risco da instituição de crédito.

¹⁴⁴ Em sentido similar, veja-se, posteriormente, LUCAS (2016:446).

2.2.3.2.2. Compliance

A definição e aprovação da política de *compliance*, tratando-se de uma opção estratégica para a instituição, é competência do órgão de administração da instituição. Não obstante, cabe também a este órgão estabelecer uma função de *compliance*¹⁴⁵, independente, permanente e efetiva, responsável por avaliar a adequação das medidas e processos adotados pela instituição às obrigações e deveres a que esta se encontra sujeita.

Para além do aconselhamento do órgão de administração, cabe aos responsáveis pela função de *compliance* assegurar o efetivo controlo a nível do cumprimento das obrigações legais regulamentares e regulatórias, bem como os normativos internos da instituição, devendo informar o órgão de administração sobre quaisquer indícios de violação das obrigações legais, manter um registo de incumprimentos da instituição, e apresentar relatórios periódicos à administração e fiscalização, com identificação desses incumprimentos, bem como das soluções identificadas.

2.2.3.2.3. Auditoria interna

De acordo com as recomendações do BCBS relativas à temática do governo interno das instituições, a função de auditoria interna é responsável por, em estrita colaboração com os órgãos de gestão, assegurar a qualidade e a eficácia dos sistemas de controlo interno, da gestão de risco, bem como a qualidade da estrutura de governo interno.

Para tal, devem ser claramente definidos os critérios de avaliação da adequação das áreas auditadas, e garantido o acesso pleno a todas as atividades da instituição e a toda a informação necessária à avaliação num caráter de continuidade, devendo as deficiências encontradas e subsequentes recomendações ser reportadas aos órgãos de administração e fiscalização.

Embora a Diretiva CRD IV preveja a existência de comité de auditoria –que, nos termos do n.º 3 do art. 76.º pode até existir em conjugação com o comité de risco - o legislador português optou por não prever expressamente a existência deste órgão.¹⁴⁶

Em traços simples, entendemos que a função de auditoria é a principal responsável pela efetivação da monitorização do sistema de controlo interno, i.e., pela avaliação desenvolvida pela instituição de crédito em relação ao seu sistema, tendo em vista a identificação de falhas e fragilidades. Não obstante, cumpre lembrar que a monitorização cabe a todas as funções de

¹⁴⁵ Regulada em especial pelo art. 17.º do Aviso 5/2008 do BdP.

¹⁴⁶ Sem prejuízo da sua adoção, por parte das instituições portuguesas – a título de exemplo, *vide* n.º 2 do art. 21.º dos estatutos do BPI.

controlo, dependendo de procedimentos contínuos de revisão de cada tarefa, antes da sua formalização.

3. SÍNTESE CONCLUSIVA

Os bancos são sociedades comerciais *suis generis*, cuja potencialidade de influência no sistema financeiro e particular círculo de *stakeholders*, dos quais a sua atividade depende, obriga à existência de estruturas de administração e fiscalização robustecidas, capazes de garantir uma eficaz cultura organizacional.

No presente estudo, encetámos por avaliar o movimento regulatório e a progressiva intromissão das autoridades comunitárias nos sistemas de governo das instituições de crédito e o reforço dos princípios da *Corporate Governance* nesta sede, tendo verificado que, numa tentativa de agir de forma rápida e efetiva, restabelecendo a confiança dos investidores no sistema financeiro, de forma a evitar uma crise económica, as autoridades acabaram por mostrar uma certa desconfiança em relação aos membros dos órgãos de administração e fiscalização. Embora reconheçamos que esta “reação” por parte dos reguladores é profundamente marcada pelo atual ambiente de crise financeira, não partilhamos da opinião de que as mesmas são ineficazes ou excessivas, sobretudo se tivermos em conta o contexto nacional atual.

Veritas, os recentes acontecimentos no setor bancário em Portugal, mostraram-nos que, para além de membros de órgão de administração e fiscalização incapazes ou indolentes, dispomos ainda de supervisores que se demitem das funções de supervisão prudencial e comportamental que lhes estão destinadas. Neste contexto, parece-nos que a densificação e determinação da obrigatoriedade de certos princípios de *Corporate Governance*, cuja adoção era, até há pouco, deixada à disponibilidade das instituições de crédito, bem como o reforço dos deveres de quem ocupe cargos significativos nestas instituições, pode apresentar-se como um caminho para um melhor funcionamento e transparência da gestão destas instituições.

De seguida, inculcamos uma aproximação do sistema de governação dos bancos, SA por expressa determinação da al. b) do n.º 1 do art. 14.º do RGICSF, às estruturas societárias de governo típicas do CSC, *maxime*, as previstas no art. 278.º deste diploma. Daí resultou que, embora não possamos sustentar que as estruturas de governação dos bancos não são reconduzíveis aos modelos de governação previstos e disciplinados na legislação nacional, tais modelos se revelam insuficientes para dar resposta aos novos desafios colocados às instituições de crédito nos tempos hodiernos: controlo de exposição ao risco, prevenção de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo e efetivação de políticas, através de processos de monitorização eficazes.

De facto, entendemos que nestas instituições a tradicional estrutura de governação centrada, por um lado, num órgão de administração, composto por um grande número de administradores, vinculados a deveres de cuidado, diligência e lealdade, pouco densificados tendo em conta as exigências do setor e, por outro, num órgão de fiscalização, que, apesar de apresentar traços claros de independência¹⁴⁷, acaba, muitas vezes, por atuar sem qualquer objetivo de efetivo controlo da administração, se revela inadequada¹⁴⁸.

Concluimos então que é com a criação de órgãos ou grupos de trabalho mais especializados, que integram as estruturas de decisão das instituições de crédito, operando uma descentralização das funções de poder, que o efetivo funcionamento do governo interno da instituição sairá reforçado, uma vez que, para além da sua efetivação ser garantida internamente, através de estruturas de controlo mais eficazes, o exercício da supervisão pública é também facilitado. Salientámos, neste âmbito, a insuficiência da delegação da gestão corrente da sociedade numa comissão executiva, dada a inércia demonstrada pelos administradores não executivos que, não raras vezes, se demitem da sua função de fiscalização, ressaltando a importância das novas normas de governo societário dos bancos, que impõem a criação e repartição de várias funções de controlo, permanentes e independentes e em constante coordenação com os órgãos de administração e fiscalização. Consideramos que podemos mesmo afirmar que a soberania do conselho de administração da instituição, outrora inquestionável, acaba por ser posta em causa.

Estamos, assim, na presença de autênticos “*modelos de governação reformados*”, nos quais os órgãos tradicionais de governação societária, a quem cabe aprovar as políticas organizacionais e de conduta que pautam a atuação todos os colaboradores das instituições, se coordenam com outras estruturas, dentro do próprio sistema de governação, a quem cabe fiscalizar e assegurar o eficaz funcionamento de várias áreas de governo e a efetivação das políticas aprovadas pelo órgão de gestão. Nestes novos modelos, o controlo endógeno apresenta-se como especialmente reforçado, denotando-se uma alteração do conceito de fiscalização, que passa a ser entendida como um todo, assente numa articulação de condutas dos vários órgãos que a ela estão acometidos.

Paralelamente a esta reestruturação dos modelos de governação tradicionais, verifica-se uma preocupação crescente na avaliação da idoneidade dos titulares de funções determinantes no governo das instituições de crédito (sejam elas de administração, fiscalização, ou outras funções essenciais). Embora, a nosso ver, tal evolução não apresente grande novidade, podendo ser

¹⁴⁷ Veja-se, por exemplo, a previsão das incompatibilidades para a eleição de membros do conselho fiscal, no art. 414.º-A do CSC

¹⁴⁸ No sentido da redução do número de administradores, importa atentar nos estatutos do NB, por oposição aos antigos estatutos do BES. Enquanto estes previam a existência de um mínimo de onze e um máximo de trinta e administradores, aqueles apenas a admitem a existência de um máximo de quinze membros do conselho de administração.

considerada uma resposta normal do legislador às situações de incapacidade dos administradores, consideramos ser de destacar a ênfase que, nas recentes reformas legislativas, foi dado ao papel dos administradores não executivos, reconhecendo-se que, em grande parte, foram eles quem falhou na função de fiscalização que lhes estava destinada. De facto, se antes os principais requisitos de idoneidade se impunham relativamente aos administradores executivos e aos ROC, hoje tais imperativos destinam-se a todos os titulares de funções essenciais.¹⁴⁹

In fine, cumpre ainda uma ressalva ao papel dos acionistas no seio da governação societária dos bancos, relativamente ao qual foram sendo dadas pistas, ao longo do nosso ensaio. Antes de mais, note-se que a própria descentralização de poderes do órgão de administração, na vertente de delegação da “gestão corrente da sociedade” a uma comissão executiva depende, *prima facie*, de expressa autorização nos estatutos da sociedade, devendo ser prevista e aprovada pelos próprios acionistas. Além disso, embora não passe pela estrutura proprietária da sociedade a decisão sobre a criação de comités ou grupos de trabalho especializado, cabendo esta exclusivamente à administração, são também os acionistas quem define a política de nomeações e de avaliação de colaboradores, a que todos os titulares de funções essenciais estão sujeitos. Assim, tendo em conta a essencialidade das especiais características e capacidades dos membros da estrutura organizativa de governo da sociedade, bem como a sua aptidão para se conformarem com a cultura da instituição, como levados a asseverar o papel relevantíssimo que os acionistas *podem ter*¹⁵⁰ na gestão da sociedade bancária.

Em face do exposto, cabe-nos concluir pela aptidão das novas normas de governação dos bancos para acautelar uma gestão sã e prudente destas instituições, e capacidade de servir de base a um desenvolvimento efetivo da gestão e cultura governativa de tais instituições. Não obstante, há que ter presente que a regulação, por si só, não é suficiente para um efetivo progredimento a este propósito, estando este sempre dependente de uma prática reiterada e concreta das instituições (incluindo trabalhadores e acionistas), dos supervisores e, *maxime*, do próprio Estado.

¹⁴⁹ Veja-se, em especial, o n.º 4 do art. 31.º do RGICSF

¹⁵⁰ Não é inócua a escolha de palavras, uma vez que, como vimos, muitas vezes os acionistas se demitem das funções que ainda lhes assistem no âmbito da governação dos bancos.

BIBLIOGRAFIA

ABREU, Jorge Manuel Coutinho de (2010), *Governança das Sociedades Comerciais*, 2.^a ed., Coimbra, Almedina

ALVES, Carlos Francisco (2007), *Uma perspetiva económica sobre as (novas) regras de corporate governance*, in VVAA., *A Reforma do Código das Sociedade Comerciais-Jornadas em Homenagem ao Professor Doutor Raúl Ventura* (pp.173-195), Coimbra, Almedina

BANCO DE PORTUGAL (2014a), *Deliberação do Conselho de Administração do Banco de Portugal de 3 de agosto de 2014 sobre a aplicação de uma medida de resolução ao Banco Espírito Santo, S.A.*, disponível em:

<https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/Esclarecimentospublicos/Paginas/DeliberacoesBes.aspx>.

BANCO DE PORTUGAL (2014b), *Nota Técnica Sobre a Avaliação pelo Banco de Portugal da Idoneidade dos Membros dos Órgãos Sociais das Sociedades Supervisionadas, de 27 de Novembro de 2014*, disponível em:

<https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/IntervencoesPublicas/Documents/intervpub20141117-2A.pdf>

BANCO DE PORTUGAL (2014c), *Comunicado do Banco de Portugal sobre alterações ao Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras*, disponível em:

<https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/comb20141121.aspx>

BANCO DE PORTUGAL (2015), *Recomendações do Grupo de Trabalho sobre os Modelos e as Práticas de Governo, de Controlo e de Auditoria das Instituições Financeiras*, disponível em:

<https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Lists/FolderDeListaComLinks/Attachments/546/comb20150612.pdf>

BANCO DE PORTUGAL (2015), *Deliberação do Conselho de Administração do Banco de Portugal de 19 de dezembro de 2015 e Esclarecimentos sobre a venda da atividade do BANIF num contexto de resolução*, disponíveis em:

<https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/Esclarecimentospublicos/Paginas/infobanif.aspx>

BCBS (1999), *Principles for enhancing corporate governance*, disponível em:

<http://www.bis.org/publ/bcbs56.htm>

BCBS (1998), *Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations*, disponível em:

<http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>

BCBS (2015), *Corporate Governance Principles for Banks*, disponível em:

<http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm>

BORGES, Sofia Leite (2011), *O Governo dos Bancos*, in Paulo Câmara (coord.), *O Governo das Organizações – A vocação Universal da Corporate Governance* (pp. 261-317), Coleção Governance Lab, Coimbra, Almedina

CÂMARA, Paulo (2008), *Os Modelos de Governo das Sociedades Anónimas*, em VVAA., *Reformas do Código das Sociedades* (pp. 179-242), Colóquios n.º 3, Coimbra, IDET/Almedina

CÂMARA, Paulo (2011), *Vocação e Influência Universal da Corporate Governance: Uma visão transversal sobre o tema*, in Paulo Câmara (coord.), *O Governo das Organizações – A vocação Universal da Corporate Governance*, Coimbra, Almedina

CÂMARA, Paulo (2012), *O governo societário dos bancos – em particular, as novas regras e recomendações sobre remuneração na banca*, in Paulo Câmara e Manuel Guimarães (coord.), *O Novo Direito Bancário*, Coimbra, Almedina

CATARINO, Luís Guilherme (2016), *O Controlo Administrativo da Idoneidade nos corpos sociais das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras*, IVM- Estudos, disponível em:

http://www.institutovaloresmobiliarios.pt/estudos/pdfs/1451315868o_regime_de_controlo_administrativo_da_idoneidade_formatado_rev_fin.pdf

CMVM (1999), *Recomendações sobre o governo das sociedades cotadas*, disponível em:

http://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/CódGoverno%20das%20Sociedades/AnexosGovSoc/Pages/99_indice.aspx

COMISSÃO EUROPEIA (2010), *Green Paper - Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*, disponível em:

http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2010_284_en.pdf

CORDEIRO, António Menezes (1990), *Banca, Bolsa e Crédito – Estudos de Direito Comercial e de Direito da Economia*, Vol. I, Coimbra, Almedina

CORDEIRO, António Menezes (2012), *Direito Comercial*, 3.ª ed., Coimbra, Almedina

COSO (2013), *Internal Control - Integrated Framework*, disponível em:

<http://www.coso.org/documents/internal%20control-integrated%20framework.pdf>

COSTA, Ricardo (2011), *Deveres gerais dos administradores e “gestor criterioso e ordenado”*, in *I Congresso- Direito das Sociedades em Revista* (pp. 157-188), Almedina, Coimbra

CSFI (2014), *Banking Banana Skins 2014*, disponível em:

<http://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banana-skins/assets/pwc-banking-banana-skins-2014-v2-april.pdf>

CUNHA, Paulo Olavo (2009), *Designação de Pessoas Coletivas para os Órgãos das Sociedades Anónimas e por Quotas*, DSR (pp. 165-213), ano 1, vol. 1, Coimbra, Almedina

CUNHA, Paulo Olavo (2010), *Corporate & Public Governance nas Sociedades Anónimas: primeira reflexão*, in DSR, Ano 2, Vol. 3, Coimbra, Almedina

CUNHA, Paulo Olavo (2014), *Direito das Sociedades Comerciais*, 5.^a ed., Coimbra, Almedina

DICKSON, Julie, *The relevance of the supervision of the behaviour and culture to the SSM*, discurso proferido na conferência “*Looking forward: effective supervision of behaviour and culture at financial institutions*”, organizada pelo De Nederlandsche Bank, Amesterdão, 24 de Setembro de 2015, disponível em:

<https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2015/html/se150924.en.html>

EBA (2011), *Guidelines on Internal Governance (GL44)*, disponível em:

https://www.eba.europa.eu/documents/10180/103861/EBA_2012_00210000_PT_COR.pdf

EBA (2012), *Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders*, disponível em:

https://www.eba.europa.eu/documents/10180/106695/EBA_2012_00220000_PT_COR.pdf

FERREIRA, António Pedro A. (2009), *O Governo das Sociedades e a Supervisão Bancária. Interações e complementaridades*, Quid Juris, Lisboa

FERREIRA, Bruno (2016), *As Novas Regras de Adequação dos Membros dos Órgãos de Administração*, in VVAA., *A Governação dos Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos* (pp. 77-88), Coleção Governance Lab, Coimbra, Almedina

FRADA, Manuel A. Carneiro da (2007), *A business judgement rule no quadro dos deveres gerais dos administradores* in VVAA, *Nos 20 anos do Código das Sociedades Comerciais:*

Homenagem aos Profs. Doutores A. Ferrer Correia, Orlando de Carvalho e Vasco Lobo Xavier (pp. 207-248), vol. II, Coimbra, Coimbra Editora

FURTADO, Jorge Henrique Pinto (2009), *Comentário ao Código das Sociedades Comerciais. Âmbito de aplicação. Personalidade e capacidade. Celebração do contrato e registo. Artigos 1.º a 19.º*, Coimbra, Almedina

GOMES, José Ferreira (2015), *Novas regras sobre o governo das instituições de crédito: Primeiras impressões (incluindo densificação da obrigação de administração de acordo com o “princípio da responsabilidade global”)*, in RDS, n.º1, Ano VII, Almedina, Coimbra

GONÇALVES, Diogo Costa (2016), *A Remuneração dos Administradores das Instituições de Crédito*, em VVAA., *A Governação dos Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos* (pp. 225-248), Coleção Governance Lab, Coimbra, Almedina

GUIMARÃES; Maria Raquel e REDINHA, Maria Regina, *A força normativa dos avisos do Banco de Portugal: reflexão a partir do Aviso n.º 11/2001, de 20 de Novembro*, in VVAA., *Nos 20 anos do Código das Sociedades Comerciais: Homenagem aos Profs. Doutores A. Ferrer Correia, Orlando de Carvalho e Vasco Lobo Xavier* (707-723), vol. 3, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Coimbra, Coimbra Editora

LAUTENSCHLÄGER, Sabine (2015), *How can prudential regulation foster growth?*, discurso proferido no *Frankfurt Finance Summit 2015*, em 26 de Março de 2015, e disponível em:

[html](#)LUCAS, José Miguel (2016), *O Governos dos Bancos em Portugal*, em VVAA., *A Governação dos Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos* (pp. 429-457), Coleção Governance Lab, Almedina, Coimbra

MAIA, Pedro (2002), *Função e Funcionamento do Conselho de Administração da Sociedade Anónima*, Coimbra, Coimbra Editora

MAIA, Pedro (2012), *A Corporate Governance em Portugal*, in Maria de Fátima Ribeiro e Fábio Ulhoa Coelho (coord.) (2012), *Questões de Direito Societário em Portugal e no Brasil*, (43-86), Coimbra, Almedina

MARTINS, Alexandre Soveral (2011), *Administradores delegados e comissões executivas. Algumas considerações*, 2.ª ed. Cadernos, n.º7, Coimbra, IDET/Almedina

MÜLBERT, Peter O. (2010), *Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis – Theory, Evidence, Reforms*, ECGI Working Paper Series in Law, Working paper n.º 151/2010, disponível em:

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1448118

NOUY, Danièle (2015), *Towards a New Age of Responsibility in Banking and Finance: Getting the Culture and the Ethics Right*, discurso proferido na Universidade de Goethe, em Frankfurt, em 23 de novembro de 2015 e disponível em:

<https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2015/html/se151123.en.html>

OCDE (1999), *Principles of Corporate Governance*, disponível em:

[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En)

OCDE (2004), *Principles of Corporate Governance*, disponível em:

<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>

OCDE (2009), *Corporate Governance and the Financial Crisis -Keys finding and main messages*, disponível em:

<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/43056196.pdf>

OCDE (2010), *Green Paper - Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*, disponível em:

http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2010_284_en.pdf

OLIVEIRA, Ana Perestrelo de (2015), *Manual de Corporate Finance*, Coimbra, Almedina

RIBEIRO, Maria de Fátima (2013), *Os Modelos de Remuneração dos Membros dos Órgãos de Administração das Sociedades Comerciais e as Comissões de Remunerações*, in José Costa Pinto (coord.), *A Emergência e o Futuro do Corporate Governance em Portugal*, Volume Comemorativo do X Aniversário do Instituto Português de Corporate Governance, Coimbra, Almedina

SANTOS, Filipe Cassiano dos (2011), *Corporate Governance e Regime das Instituições de Crédito: Novas Tendências em Matéria de Governo de Sociedades Bancárias e de Supervisão*, Instituto dos Valores Mobiliários – Estudos, disponível em:

http://www.institutovaloresmobiliarios.pt/estudos/pdfs/1360862156governo_das_sociedades_bancarias_formatado.pdf

SANTOS, Filipe Cassiano dos (2012), *Governo de sociedade bancárias, deveres dos administradores e supervisão*, in *II Congresso - Direito das Sociedades em Revista* (pp. 225-241), Coimbra, Almedina

SILVA, A. Santos, VITORINO, António, ALVES, Carlos F., CUNHA, J. Arriaga da, MONTEIRO, M. Alves (2006), Livro *Branco sobre Corporate Governance em Portugal*, IPGC, disponível em:

http://www.ecgi.org/codes/documents/libro_bianco_cgov_pt.pdf

SILVA, João Calvão da (2006), “*Corporate Governance*”- *Responsabilidade Civil de Administradores não executivos, da comissão de auditoria e do conselho geral e de supervisão*, in RLJ, ano 136.º, n.º 3940, (pp.31-59), Coimbra, Coimbra Editora

THE HIGH LEVEL GROUP ON FINANCIAL SUPERVISION IN THE EU (2009), *Report on Financial Supervision on the EU*, disponível em:

http://ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/de_larosiere_report_en.pdf

TRIUNFANTE, Armando (2004), *A Tutela das Minorias nas Sociedades Anónimas- Direitos Individuais*, Coimbra, Coimbra Editora

VICENTE, Pedro (2013), *Sector Empresarial Público e Corporate Governance em Portugal*, in José Costa Pinto (coord.), *A Emergência e o Futuro do Corporate Governance em Portugal* (pp. 167 a 202), Volume Comemorativo do X Aniversário do Instituto Português de Corporate Governance, Coimbra, Almedina

Estatutos de Instituições de Crédito consultados:

Estatutos do banco BCP, disponíveis em:

http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/governacao/Documents/estatutos_BCP.pdf

Estatutos do banco BPI, disponíveis em:

http://rep.bancobpi.pt/RepMultimedia/getMultimedia.asp?channel=Multimedia%20-%20RI%20%20Informa%E7%E3o%20Obrig%20Investidores&content=Estatutos_BancoBPI_PT

Estatutos do banco CGD, disponíveis em:

<https://www.cgd.pt/Institucional/Governo-Sociedade-CGD/Regulamentos/Documents/Estatutos-da-CGD.pdf>

Estatutos do banco NB, disponíveis em:

<https://www.novobanco.pt/SITE/cms.aspx?plg=cb096f4a-ba38-42dd-8a2a-6225ffb42361>