

Corporate Governance: importância e limites

1. Permitam-me que comece por agradecer o convite para participar nesta magnífica Conferência e por saudar todos os oradores e participantes. Na pessoa dos Presidentes da Direção e do Conselho Geral, respetivamente o Prof. António Gomes Mota e o Dr. Pedro Rebelo de Sousa, endereço as minhas felicitações ao Instituto Português de *Corporate Governance* (IPCG) pelo seu 15.º aniversário, bem como pela oportuna realização deste evento, e saúdo igualmente todos os demais membros dos órgãos sociais.

A criação deste Instituto há 15 anos foi um momento de inspiração, pois antecipou – numa altura em que o tema era ainda relativamente marginal – a importância que a questão do governo societário viria a ganhar.

Portugal precisa de instituições privadas fortes de cariz associativo, que promovam o debate sobre temas que muito importam ao desenvolvimento das empresas e da qualidade da gestão, em sentido amplo, que sejam capazes de gerar massa crítica sobre temas complexos, como é o caso do governo societário.

Uma referência especial se impõe relativamente à concretização este ano do objetivo de aprovação de um Código de Governo Societário, há muito prosseguido pelo IPCG, e que constitui, sem dúvida, um marco no plano da regulação privada em Portugal.

2. O tema do governo societário é objeto de uma já longa reflexão teórica, com particular foco nos EUA, onde alguns autores localizam as primeiras utilizações do termo nos anos 70 do século passado. No Reino Unido, é considerado pioneiro na matéria o chamado Relatório Cadbury, datado de 1992 e produzido

por uma comissão constituída para avaliar – já então – as causas profundas de um conjunto de colapsos empresariais.

Desde aí, a atenção dada ao tema do governo societário – que tem natureza multidisciplinar, pois convoca conhecimentos de economia, finanças, contabilidade, direito, gestão e comportamento das organizações – não cessou de crescer. A esse crescente interesse não é estranha, evidentemente, a sucessão de escândalos empresariais de larga repercussão pública, mesmo antes da crise financeira, como foi o caso do Banco Barings (1995), da Enron (2002) e da Parmalat (2003) - para só citar alguns dos mais conhecidos -, que de algum modo motivou a produção de um conjunto de códigos de boas práticas de governo societário por parte de organizações internacionais de referência como a OCDE, o Banco Mundial e o Comité de Basileia, entre outras.

Mas foi a crise financeira iniciada em 2007 e as suas tremendas consequências que trouxeram para o primeiro plano da ação pública, incluindo no domínio regulatório, os temas de governo societário em todos os países mais afetados e na União Europeia.

Sem entrar na análise das causas da crise – que são múltiplas –, pode dizer-se que é largamente aceite que um dos fatores que a originou e potenciou foi a clamorosa falha dos modelos de governo interno das instituições financeiras.

A ocorrência da crise tornou claro o que já era apontado pela teoria: a atividade bancária tem particularidades tais relativamente às empresas não financeiras que é indispensável que tenha regras de governo societário específicas.

A segurança dos fundos que estão confiados aos bancos exige que estes sejam geridos de forma sã e prudente, de modo a manter a confiança dos depositantes, clientes e investidores, preservando assim a estabilidade

financeira. Daí que o modo como essas instituições gerem o seu negócio seja crucial para garantir um modelo de crescimento económico sustentável. Os problemas na gestão dos bancos – e basta que seja o caso isolado de um banco – comportam riscos elevados para a estabilidade financeira que, materializando-se, se transmitem negativamente aos outros bancos e, em última instância, podem afetar de forma muito material o financiamento da economia, como a crise financeira bem o demonstrou. Esta circunstância confere, por isso, especial relevância ao tema do governo interno dos bancos.

3. O governo interno consiste no sistema de organização das funções, responsabilidades, linhas de reporte e controlo nas instituições financeiras que suporta a respetiva gestão e modelo de negócio.

No governo interno assumem particular importância os órgãos de administração e fiscalização das instituições financeiras, mas também os titulares das funções essenciais que, entre outros, correspondem aos responsáveis pelas áreas de gestão de risco, *compliance* e auditoria interna.

Em causa encontra-se, essencialmente:

- (i) O processo de tomada de decisão que permite definir, a cada momento, de que forma devem ser combinados os interesses dos diversos *stakeholders*, internos e externos, dos bancos;
- (ii) A definição de uma estratégia para promover a prossecução desses interesses, nem sempre coincidentes; e
- (iii) A operacionalização, em concreto, da estratégia em causa.

A existência de uma pluralidade de interesses - dos depositantes, dos obrigacionistas, dos clientes, dos trabalhadores, dos acionistas e até os

interesses próprios dos gestores -, faz inevitavelmente com que entrem em conflito.

Um bom sistema de governo societário passa, pois, pela adequada resolução dos problemas elencados: gestão de conflitos de interesses e mitigação da existência de assimetrias de informação. O que nos permite concretizar qual a importância do governo societário: possibilitar a composição dos diversos interesses potencialmente divergentes e determinar a atuação dos bancos e a qualidade do seu processo decisório.

O modelo de governo interno vai ter, portanto, um efeito determinante na sustentabilidade, a longo prazo, dos bancos. Esta importância decisiva do *corporate governance* para a atividade dos bancos passou, sobretudo depois da crise, a ser objeto de intenso tratamento regulatório.

4. A evolução da regulação tem vindo a revelar uma tendência cada vez mais granular, caminho que não é isento de dificuldades. De facto, a fase inicial, nos anos de 2009 e 2010, revelou uma preocupação com um dos aspetos mais salientes da crise – os incentivos desalinados com uma gestão de risco sustentável e prudente. A prática de esquemas remuneratórios assentes em componentes variáveis indexadas a expansões rápidas do volume de transações levou a uma cultura de risco excessivo. Em consequência, a reação inicial dos reguladores a nível internacional foi muito dirigida às políticas e práticas remuneratórias.

A partir de 2011, a agenda regulatória passou para uma abordagem mais abrangente do governo societário, preocupando-se nesta fase em regular os sistemas de governo societário dos bancos sobretudo nas suas dimensões organizacionais e de controlo; e é no contexto desta visão regulatória mais ampla que outros aspetos do governo começam a ser regulados: auditoria

interna, auditoria externa e adequação dos membros dos órgãos de administração e fiscalização dos bancos, assim como dos titulares de funções essenciais.

Com a aprovação da Diretiva 2013/36/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de junho de 2013, relativa ao acesso à atividade das instituições de crédito e à supervisão prudencial das instituições de crédito e empresas de investimento, geralmente conhecida como «CRD IV», as normas sobre governo societário passaram a filiar-se numa lógica abrangente contemplando organização, funções de controlo, pessoas e remunerações. Privilegiou-se assim uma visão integrada da estrutura organizativa a nível de responsabilidades, da adequação das pessoas que gerem e fiscalizam a instituição e dos que são responsáveis por funções essenciais, de um quadro de controlo interno sólido e eficaz, do desenho autónomo do governo interno do risco e de políticas de remuneração alinhadas com uma cultura de risco sã e prudente.

Garantir que a estrutura organizativa do governo societário das instituições é sólida e a gestão e a fiscalização adequadas, passou a ser, pois, uma preocupação central da regulação bancária.

Desde logo, os bancos devem definir um perfil para os membros dos órgãos de administração e fiscalização e procurar candidatos que reúnam os conhecimentos, as competências, a experiência, a integridade e a disponibilidade de tempo necessários para exercer cabalmente as suas funções.

Indispensável é também a presença de um número adequado de membros formalmente independentes nos órgãos de administração e de fiscalização, por forma a promover uma adequada tutela dos interesses dos vários *stakeholders* e da preservação da gestão sã e prudente e, em última instância, da estabilidade financeira.

Os bancos devem cumprir também cabalmente as regras relativas a incompatibilidades (que se distinguem das regras relativas à independência formal). A par da independência formal, exige-se igualmente “independência de espírito”, uma dimensão que convoca a ausência de conflitos de interesse, mesmo que potenciais.

A função de administração dentro dos bancos não pode ter ascendente sobre a função de supervisão interna. Antes pelo contrário. Os membros não executivos do órgão de administração e do órgão de fiscalização devem ser capacitados para exercer cabalmente os seus deveres de vigilância. Devem escrutinar a gestão corrente, atendendo aos interesses dos diversos *stakeholders*, internos e externos, dos bancos.

A função de supervisão interna, por seu turno, deve ser munida da informação necessária para o cabal exercício das respetivas funções. Deve ser proativa na obtenção da referida informação, e deve exercer de forma eficaz as suas funções de apreciação do sistema de controlo interno, que é essencial para assegurar a fidedignidade da informação disponibilizada durante o processo de tomada de decisão.

Os bancos devem dispor de uma organização interna assente numa distribuição clara de responsabilidades entre as diversas unidades e funções, bem como linhas de reporte hierárquico e funcional também elas claras. Cada colaborador deve ser adequado para as funções que desempenha, de acordo com uma política de recrutamento e de formação que vá ao encontro das necessidades específicas dos bancos.

Em especial, os bancos devem identificar e avaliar os titulares de funções essenciais, ou seja, as pessoas que exercem funções que lhes conferem

influência significativa na gestão ou cujas funções podem ter um impacto material no seu perfil de risco.

As funções de controlo interno devem dispor do *empowerment*, da independência e da capacidade de intervenção necessárias para o cumprimento dos seus objetivos. Os órgãos de administração e de fiscalização devem agir de forma a tornar clara a relevância das funções de controlo interno, patente em regulamentos internos, e a avaliação, progressão na carreira e remuneração dos colaboradores afetos a estas funções devem obedecer a critérios específicos, separados e distintos dos critérios relevantes para colaboradores afetos às áreas comerciais.

As políticas de avaliação e progressão na carreira e as práticas e políticas remuneratórias dos bancos devem promover o alinhamento dos interesses dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, bem como dos demais colaboradores, com o propósito de uma gestão sã e prudente.

Os bancos devem dispor de uma política de conflitos de interesses que lhes permita identificá-los e saná-los. E estão também definidas regras para procurar garantir que o revisor oficial de contas cumpre a sua missão com efetiva independência.

5. Este é apenas um breve sumário das exigências regulatórias impostas pela legislação europeia e nacional nesta matéria. Mas, mesmo assim, é suficiente para reconhecer que as regras são muitas e exigentes. A realidade, porém, demonstrou que elas se tornaram indispensáveis perante a verificação da ausência ou ineficácia de adequados modelos de governo interno auto impostos.

Com a crise financeira, foi politicamente inevitável, em função da compreensível pressão social, que a matéria do governo interno dos bancos passasse do domínio do *soft law* para o plano do *hard law*.

Será o acervo regulatório e a fiscalização do seu cumprimento pelas autoridades suficiente para prevenir comportamentos do tipo dos que estiveram na origem da crise financeira?

Sem dúvida que este reforço normativo, estabelecido e supervisionado uniformemente à escala da União Europeia, nos permite dizer que estamos hoje muito melhor apetrechados em matéria de exigências quanto ao governo societário para assegurar a estabilidade financeira, o que não pode deixar de ser saudado.

Mas as organizações são constituídas por pessoas e, nessa medida, a dimensão comportamental tem vindo a ser reconhecida como essencial para a efetividade de um bom modelo governo interno dos bancos e demais empresas. Mesmo os melhores modelos podem não resistir à determinação de quem os queira sabotar. Mas quanto mais qualidade tiverem, mais difícil será fazê-lo, e daí a extrema importância de os bancos estarem dotados de um robusto modelo de governo.

Sem uma cultura institucional orientada para o cumprimento das normas e das boas práticas, baseada em valores que duradouramente garantam a reputação e que, nessa medida, são também fonte de valor para a empresa, os objetivos da regulação pública podem não ser necessariamente atingidos.

De facto, a cultura institucional é um conceito imaterial mas que é decisivo para a efetividade do governo societário.

A exemplaridade dos comportamentos desenvolve-se num ambiente social e torna-se mais difícil obtê-la se não houver a inerente recompensa.

Se a sociedade não valorizar o caráter ético dos comportamentos, dificilmente se poderá esperar que possa emergir nas empresas uma cultura organizacional que favoreça a efetividade do bom governo e das boas práticas.

Por isso, garantir a efetividade do bom governo societário não é apenas tarefa das empresas, dos reguladores e supervisores mas também da nossa capacidade coletiva para criarmos uma sociedade que valorize devidamente a ética.

Muito obrigado pela vossa atenção.