

ÍNDICE

I. OBJECTIVOS E ÂMBITO DE APLICAÇÃO.....	2
II. APROVAÇÃO E PROCESSO DE REVISÃO	2
III. PRINCÍPIOS GERAIS E DEFINIÇÕES	2
IV. ÂMBITO E GOVERNAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE ADEQUAÇÃO.....	3
V. NOÇÕES DE ADEQUAÇÃO.....	6
VI. MEMBROS INDEPENDENTES DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO NO EXERCÍCIO DA SUA FUNÇÃO DE SUPERVISÃO	9
VII. FORMAÇÃO DOS MEMBROS DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO.....	10
VIII. DIVERSIDADE NO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO.....	10
IX. PLANO DE SUCESSÃO	11
ANEXO - COMPETÊNCIAS	11

I. OBJECTIVOS E ÂMBITO DE APLICAÇÃO

1. Este Código de Grupo estabelece o enquadramento para a avaliação da adequação individual e coletiva dos membros do órgão de gestão e dos titulares de funções essenciais (*Key-Function Holders* - KFH), determinando o processo para o planeamento no tocante à sua seleção, nomeação, renomeação e sucessão ao nível do Grupo Banco Comercial Português (Grupo BCP ou Grupo).
2. A estrutura definida neste Código do Grupo deverá ser adotada por todas as instituições financeiras (Entidades do Grupo), sucursais ou subsidiárias, dentro do perímetro de consolidação prudencial do BCP, aquando do planeamento e execução do seu processo para a avaliação individual e coletiva dos órgãos de administração e do seu planeamento de sucessão.

II. APROVAÇÃO E PROCESSO DE REVISÃO

1. O Conselho de Administração do BCP é o órgão competente para aprovar este documento e atualizações subsequentes, por recomendação da Comissão Executiva CE), tendo em conta a opinião emitida pela Comissão de Nomeações e Remunerações (CNR), sem prejuízo da competência legal atribuída à Assembleia Geral de Acionistas no tocante à aprovação da nomeação de membros do órgão de gestão e a política de avaliação de adequação.
2. Quaisquer modificações ao presente documento deverão seguir o mesmo procedimento de aprovação que a aprovação original.
3. A CNR deverá rever este documento, pelo menos uma vez por ano, e submeter quaisquer recomendações ao Conselho de Administração

III. PRINCÍPIOS GERAIS E DEFINIÇÕES

1. Este Código do Grupo segue de perto as Diretrizes Conjuntas da ESMA e da EBA sobre a avaliação da adequação dos membros do órgão de administração e de titulares de funções essenciais (EBA/GL/2017/12) e o *Guide to Fit and Proper Assessments* do BCE, a partir de maio de 2018, para garantir a conformidade com:
 - a) Artigos 74, e 88 e 91 da Diretiva de Requisitos de Capital (Diretiva 2013/36 UE);
 - b) Capítulo III do Título II do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF) e da Instrução do Banco de Portugal nº 23/2018, de 5 de novembro, quando aplicável à instituição que consolida os dados;
 - c) Recomendações emitidas por autoridades nacionais competentes sobre governo societário.
2. Este Código de Grupo tem por base os seguintes princípios:
 - a) Sem prejuízo dos requisitos legais para a aprovação que possam ser definidos em cada jurisdição onde o Grupo opera, o BCP e as Entidades do Grupo são as principais responsáveis pela avaliação individual e coletiva dos membros dos órgãos de administração e de outros detentores de funções essenciais.
 - b) Os membros do órgão de administração do BCP e de todas as Entidades do Grupo e os titulares de funções essenciais deverão, a todo o tempo, possuir a idoneidade necessária e conhecimentos, aptidões e experiência suficientes para o cabal desempenho das suas funções.
 - c) A composição global do órgão de administração das Entidades do Grupo deverá incluir uma variedade adequadamente ampla em termos de género, conhecimento e experiência.
 - d) Os estatutos do BCP e qualquer Entidade do Grupo deverão definir a sua estrutura de administração, em total conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis (regulatórios e societários), incluindo, no que concerne a composição do órgão de administração, os requisitos de independência, a estrutura de governo e as funções e responsabilidades relativas ao desempenho das funções de administração e supervisão no seio da Entidade do Grupo;
 - e) O processo de avaliação de adequação da Entidade do Grupo terá de estar alinhado com a estrutura geral de governo societário da instituição, a cultura da instituição e a apetência para o risco;

- f) Salvo casos específicos devidamente justificados, a entidade do Grupo deverá assegurar que as avaliações de adequação individual e coletiva dos membros do órgão de administração são realizadas previamente à sua nomeação;
- g) As Entidades do Grupo deverão ter um plano de sucessão implementado para membros executivos dos órgãos de administração e titulares de funções essenciais.

3. As seguintes definições são utilizadas neste Código de Grupo:

- a) Órgão de administração: significa o órgão ou conjunto de órgãos de uma Entidade, com poderes para definir a estratégia, os objetivos e a orientação geral da instituição, supervisionando e monitorizando a tomada de decisões da administração, incluindo as pessoas que efetivamente conduzem os negócios da instituição. O órgão de administração deverá ser entendido como tendo funções distintas de administração (executivas) e de supervisão (não executivas). Em geral, para as Entidades do Grupo, o órgão de administração consubstancia o Conselho de Administração, incluindo a Comissão Executiva. No tocante ao Bank Millennium, na Polónia, significará o Conselho Geral e de Supervisão juntamente com o Conselho de Administração. Para o Millennium Banque Privée na Suíça, significará o Conselho de Administração, juntamente com a Direção-Geral do Banco (*Comité de Direction*);
- b) Colaboradores: significa todos os funcionários do Grupo e todos os membros dos órgãos de administração do Grupo;
- c) Adequação: significa o grau a partir do qual uma pessoa é considerada como sendo idónea e como tendo, individual e coletivamente com outras pessoas, conhecimentos, aptidões e experiência adequados para o desempenho das suas funções. A adequação engloba igualmente a honestidade, integridade e independência de espírito de cada indivíduo e a sua capacidade para consagrar tempo suficiente ao desempenho das suas funções;
- d) Membros: significa um membro proposto ou nomeado do órgão de administração;
- e) Funções de controlo interno: referem-se ao Risk Office, Compliance Office e à Direção de Auditoria ou estrutura similar existente nas diferentes Entidades do Grupo;
- f) Titulares de funções essenciais (KFH): significa colaboradores que, embora não sendo membros dos órgãos de administração do Grupo, executam atividades profissionais que exercem uma influência significativa na orientação e exposição ao risco de uma Entidade do Grupo, incluindo os responsáveis pelas funções de controlo interno;
- g) Diversidade: significa uma situação caracterizada pelo facto de as características dos membros do órgão de administração, onde se inclui a idade, sexo, proveniência geográfica, experiência profissional e habilitações académicas, de acordo com as disposições legais ou regulamentares aplicáveis, serem de tal modo diferentes que permitem a obtenção de uma variedade de pontos de vista no seio do órgão de administração;
- h) Acionista: significa uma pessoa que é proprietária de ações de uma instituição ou, dependendo da forma legal de uma instituição, outros proprietários ou membros da instituição;
- i) Cargo de administrador: significa um cargo como membro do órgão de administração do BCP ou de qualquer Entidade do Grupo;
- j) Administrador não-executivo: significa um cargo de administrador no qual uma pessoa é responsável por supervisionar e monitorizar a tomada de decisões de gestão, sem deveres executivos no seio de uma Entidade;
- k) Administrador-executivo: significa um cargo de administrador no qual uma pessoa é responsável por efetivamente conduzir os negócios de uma Entidade.

IV. ÂMBITO E GOVERNAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE ADEQUAÇÃO

1. Este Código de Grupo aborda a adequação dos membros dos órgãos de administração e dos titulares de funções essenciais, nas seguintes vertentes:

- a) Avaliação da adequação individual dos membros do órgão de administração;
- b) Avaliação da adequação coletiva do órgão de administração;
- c) Avaliação da adequação individual de detentores de funções essenciais.

2. As Entidades do Grupo deverão assegurar que os membros dos órgãos de administração e os detentores de funções essenciais estão, a todo o momento, individualmente aptos, devendo periodicamente reavaliar a sua adequação, em particular:
- Quando solicitam autorização para o exercício de uma função em qualquer uma das outras empresas subsidiárias do Grupo;
 - Sempre que ocorram alterações significativas na composição do órgão de administração, inclusive aquando da nomeação de novos membros ou recondução de membros do órgão de administração, se os requisitos para o exercício do cargo tiverem sofrido alterações ou se o membro for nomeado para um cargo diferente no seio do órgão de administração; nesse caso, a avaliação deverá ser limitada aos novos membros ou a membros nomeados para exercer um cargo diferente (não obstante a avaliação coletiva obrigatória ter de ser efetuada);
 - De uma forma contínua, em virtude de qualquer novo facto ou situação relevante, interna ou externa, que possa vir a afetar materialmente a avaliação da adequação de um membro do órgão de administração, em particular situações que possam vir a ter um impacto significativo na reputação de um membro (por exemplo, uma violação do Código de Conduta ou da Política para Prevenção e Gestão de Conflitos de Interesse) ou quando existirem alterações significativas no tempo disponibilizado pelo membro do órgão de administração para o desempenho do cargo.

Avaliação de Adequação Individual

3. A avaliação inicial e contínua da adequação individual dos membros do órgão de administração é da responsabilidade de cada Entidade do Grupo, sem prejuízo da avaliação realizada pelas autoridades competentes para fins de supervisão.
4. As instituições deverão avaliar, em especial, se os membros:
- São suficientemente idóneos;
 - Têm conhecimentos, competências e experiências suficientes para o desempenho das suas funções;
 - São capazes de agir com honestidade, integridade e independência de espírito para efetivamente avaliar, monitorizar e contestar as decisões tomadas pelo órgão de administração na sua função de administração e noutras decisões relevantes de administração.
 - Não se encontram abrangidos por qualquer incompatibilidade legal relacionada com a função a ser exercida;
 - São capazes de consagrar tempo suficiente ao exercício das suas funções na instituição;
 - Se está a ser cumprida, ou não, a limitação ao número de cargos de administrador, ao abrigo do Artigo 91(3) da Diretiva 2013/36/UE.
5. Sempre que é efetuada uma avaliação para um cargo específico, a avaliação de conhecimentos, competências, experiência suficientes e consagração de tempo suficiente ao exercício do mesmo, deverá ter em consideração o cargo específico em questão.

Avaliação Coletiva de Adequação

6. As entidades do Grupo deverão garantir, a todo momento, que o órgão de administração possui, coletivamente, o conhecimento, a competência e experiência adequados para poder compreender as atividades prosseguidas pela instituição, incluindo o desempenho dos negócios e os principais riscos que a mesma enfrenta.
7. As Entidades do Grupo deverão avaliar ou reavaliar a adequação coletiva do órgão de administração:
- Quando ocorram alterações significativas na composição do órgão de administração (novos membros, novos requisitos para os membros atuais ou a saída de um membro);
 - Numa base contínua, particularmente quando exista uma alteração significativa no modelo de negócio da Entidade, na apetência para o risco, na estratégia ou estrutura, a nível individual ou do Grupo, ou em qualquer situação que possa significativamente afetar a adequação coletiva do órgão de administração;
 - Em qualquer dos casos, esta avaliação deverá ser feita periodicamente (pelo menos uma vez por ano).

8. A avaliação inicial e contínua da adequação coletiva do órgão de administração é da responsabilidade de cada Entidade do Grupo, sem prejuízo da avaliação realizada pelas autoridades competentes para fins de supervisão.

Avaliação dos titulares de funções essenciais

9. As Entidades do Grupo deverão garantir que os titulares de funções essenciais são suficientemente idóneos, honestos e íntegros e que, a todo o momento, possuem os conhecimentos, as competências e a experiência suficientes para o desempenho dos seus cargos e deverão avaliar os requisitos mencionados, especialmente aquando da nomeação de novos titulares de funções essenciais.
10. As Entidades do Grupo deverão supervisionar continuamente a reputação, honestidade, integridade, conhecimentos, competências e experiência dos titulares de funções-essenciais, para poder identificar, à luz de qualquer novo facto relevante, situações que poderão conduzir a uma nova reavaliação.
11. A avaliação da reputação, honestidade, integridade, conhecimentos, competências e experiência de um indivíduo, deverá basear-se nos mesmos critérios aplicados aos membros do órgão de administração. Na avaliação do conhecimento, competência e experiência, o papel e os deveres do cargo específico deverão ser tidos em consideração.
12. A avaliação da adequação inicial e permanente dos titulares de funções-essenciais é da responsabilidade de cada Entidade do Grupo.

Processo de Avaliação e Responsabilidades

13. A avaliação da adequação individual e coletiva dos membros do órgão de administração, deverá ser realizada pelo Conselho de Administração, com base em opinião emitida pela CNR. Se uma porção significativa dos membros da CNR está a ser avaliada, a opinião que seria emitida pelo CNR terá que ser substituída por opinião a emitir por uma entidade externa.
14. A avaliação da adequação dos membros dos órgãos de administração das outras Entidades do Grupo é da responsabilidade do Conselho de Administração da Entidade. A posição dos representantes do BCP no Conselho de Administração da Entidade no tocante à avaliação da adequação deverá ter em consideração a opinião da CNR.
15. A avaliação de adequação de titulares de funções-essenciais do BCP, deverá ser realizada pelo Conselho de Administração, através da CNR.
16. É da responsabilidade da Comissão Executiva do BCP fornecer à CNR (com o apoio da Direção de Recursos Humanos) todos os elementos necessários para que esta formule a sua opinião sobre os titulares de funções essenciais do BCP.
17. No tocante a titulares de funções essenciais que são responsáveis por funções de controle, a opinião da CNR deverá ser complementada com a opinião da Comissão de Auditoria no caso do responsável pela Auditoria interna e do Compliance Officer e pela opinião da Comissão de Avaliação de Riscos, no que concerne o Risk Officer.
18. No tocante aos membros do órgão de administração e aos titulares de funções essenciais de outras Entidades do Grupo, os elementos exigidos pela CNR para a sua análise e opinião deverão ser fornecidos pela Comissão Executiva do BCP (com o apoio da Direção de Recursos Humanos), nomeadamente pelo membro da CE que tem a responsabilidade de supervisionar a Entidade em questão.
19. No tocante à avaliação dos titulares de funções essenciais que são responsáveis por funções de controlo interno noutras Entidades do Grupo, o parecer das Comissões de Auditoria e Avaliação e de Risco é substituído pelo parecer do *Chief Risk Officer* (CRO) do BCP, conforme definido no Enquadramento do Sistema de Controlo Interno.
20. Todos os passos constantes do procedimento de avaliação devem ser devidamente documentados e, sempre que aplicável, um relatório de avaliação coletiva deverá ser emitido e aprovado pelos órgãos competentes em cada entidade do Grupo.

V. NOÇÕES DE ADEQUAÇÃO

Consagração de tempo suficiente por parte de um membro do órgão de administração

1. As Entidades do Grupo deverão avaliar se um membro do órgão de administração pode, ou não, disponibilizar tempo suficiente para o desempenho das suas funções e assunção de responsabilidades, incluindo a compreensão das atividades prosseguidas pela instituição, os seus principais riscos e as implicações em termos de negócio e estratégias de risco.
2. Os membros devem igualmente estar disponíveis para cumprir as suas obrigações em períodos de maior atividade, que exigem também uma maior disponibilização de tempo, tais como uma reestruturação, deslocalização da Entidade, uma aquisição, uma fusão, uma venda ou uma situação de crise, ou em resultado de alguma dificuldade substancial que ocorra numa, ou mais, das suas operações.
3. Ao avaliar o tempo disponível de um membro para o desempenho de um cargo, as Entidades do Grupo deverão ter em conta, pelo menos, o seguinte:
 - a) O número de cargos de administração em empresas financeiras e não financeiras exercidos por esse membro simultaneamente, tendo particularmente em consideração quando os mesmos são exercidos no mesmo grupo;
 - b) A dimensão, natureza, o âmbito e a complexidade das atividades da entidade onde que o membro exerce um cargo de administração;
 - c) A localização geográfica do membro e o tempo de deslocação necessário para o exercício do cargo;
 - d) O número de reuniões marcadas para o órgão de administração;
 - e) Quaisquer reuniões necessárias ou programadas a ter, em particular, com autoridades competentes ou outros parceiros internos ou externos fora do calendário formal de reuniões do órgão de administração;
 - f) A natureza, complexidade e o tempo previsível consumido no exercício de funções específicas ou de assunção de responsabilidades pelo membro, incluindo cargos específicos como a presidência de uma comissão ou membro de uma comissão;
 - g) Ações de iniciação e formação necessárias;
 - h) Outras atividades profissionais, políticas, cívicas ou pessoais externas, que possam vir a exigir disponibilidade em termos de dispêndio de tempo.
4. Cada Entidade do Grupo deve possuir um registo atualizado da informação mencionada nas alíneas a) e h) supra.
5. Cada membro do órgão de administração deverá ser informado sobre o tempo que terá que disponibilizar para o exercício das suas funções. O Secretário da Sociedade ou estrutura semelhante existente nas Entidades do Grupo deverá emitir um parecer sobre se o membro está em condições de poder disponibilizar esse período de tempo ao exercício da função.

Conhecimento adequado, competências e experiência

6. Os membros do órgão de administração deverão ter uma visão atualizada do negócio, da instituição e dos seus riscos, a um nível proporcional às suas responsabilidades. Isto inclui um entendimento apropriado de áreas fora da responsabilidade direta de um membro individual, mas nas quais ele/ela é corresponsável juntamente com os outros membros do órgão de administração.
7. Os membros do órgão de administração deverão ter um entendimento claro dos procedimentos de governo da instituição, dos seus respetivos papéis e responsabilidades e, quando aplicável, da estrutura do grupo e de quaisquer possíveis conflitos de interesse que daí possam surgir. Os membros do órgão de administração deverão poder contribuir para a implementação adequada de uma cultura, valores societários e comportamento no seio do órgão de administração e na instituição.
8. Nesse sentido, a avaliação de conhecimentos, competências e experiência adequados deverá ter em conta:
 - a) As funções e deveres inerentes ao cargo, bem como as capacidades exigidas para o exercício do mesmo;

- b) Os conhecimentos e as competências adquiridas através do ensino, formação e experiência profissional anteriores;
 - c) A perspicácia como gestor(a) e as contribuições relevantes provenientes de cargos exercidos anteriormente; e
 - d) O conhecimento e competência adquiridos e demonstrados pela conduta profissional do membro do órgão de administração.
9. Para avaliar adequadamente as competências dos membros do órgão de administração, as Entidades do Grupo deverão considerar o uso da lista não exaustiva de competências relevantes estabelecida no Anexo I, tendo em conta a função e os deveres do cargo exercido pelo membro do órgão de administração.
10. O nível e o perfil das qualificações académicas e formação do membro, especialmente se se relacionam ou não com serviços bancários e financeiros ou outras áreas funcionais relevantes, deverão ser tidos em consideração.
11. A avaliação não deverá limitar-se ao nível de qualificações académicas do membro ou à prova do exercício de serviço durante um determinado período de tempo numa instituição. Deverá ser realizada uma análise mais aprofundada da experiência prática detida pelo membro.
12. Na avaliação do conhecimento, competências e experiência de um membro do órgão de administração, deverá considerar-se a experiência teórica e prática relacionada com:
- a) Banca e Mercados Financeiros;
 - b) Requisitos legais e enquadramento regulatório;
 - c) Planeamento estratégico, o entendimento da estratégia de negócios de uma instituição ou plano de negócios e respetiva realização;
 - d) Gestão de riscos (identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e mitigação dos principais tipos de risco enfrentados por uma instituição);
 - e) Contabilidade e auditoria;
 - f) A avaliação da eficácia dos procedimentos instituídos por uma instituição, garantindo uma governação, supervisão e controlos efetivos; e
 - g) A interpretação das informações financeiras de uma instituição, a identificação dos principais temas com base nessas informações e dos controlos e medidas adequados.
13. Os membros executivos do órgão de administração deverão ter adquirido experiência prática e profissional suficientes através de exercício de um cargo de gestão durante um período de tempo suficientemente longo. Ao avaliar a experiência prática e profissional adquirida em cargos anteriores, uma particular atenção deverá ser dada:
- a) À natureza do cargo de gestão ocupado e seu nível hierárquico;
 - b) Ao tempo de serviço;
 - c) À natureza, dimensão e complexidade do negócio do cargo exercido, incluindo a sua estrutura organizacional;
 - d) Ao âmbito das competências, poderes de tomada de decisão e responsabilidades do membro;
 - e) Aos conhecimentos e competências técnicas desenvolvidas durante o exercício do cargo;
 - f) Ao número de subordinados.
14. Os membros não executivos do órgão de administração deverão ser capazes, e espera-se que o sejam, de proporcionar um debate construtivo sobre as decisões a tomar e de efetuar uma supervisão eficaz da função de gestão do órgão de administração. Os conhecimentos, competências e experiência adequados para desempenhar eficazmente uma função de supervisão poderão ter sido obtidos no exercício de cargos académicos ou de gestão relevantes ou por meio da gestão, supervisão ou controlo de instituições financeiras ou outras empresas.

Idoneidade, honestidade e integridade

15. Um membro do órgão de administração, deverá ser considerado como sendo idóneo, honesto e íntegro. A avaliação da reputação, honestidade e integridade deverá ser abrangente na sua natureza e considerar os efeitos cumulativos de incidentes menores na reputação de um membro.

16. Sem prejuízo de quaisquer direitos fundamentais, quaisquer registos criminais ou administrativos relevantes, investigações a decorrer quando resultantes de procedimentos judiciais ou administrativos ou outras investigações regulatórias análogas, deverão ser tidas em conta para a avaliação da idoneidade, honestidade e integridade, analisando o tipo de condenação ou acusação, o papel desempenhado pelo indivíduo envolvido, a sanção recebida e a fase do processo judicial alcançada.
17. As seguintes situações relacionadas com o desempenho profissional passado e presente e a solidez financeira de um membro do órgão de administração deverão ser tidas em conta, no que diz respeito ao seu impacto potencial na reputação, integridade e honestidade do membro:
- a) Ser um devedor faltoso (por exemplo, ter registos negativos efetuados por agência de classificação de crédito reconhecida, se disponíveis);
 - b) Desempenho financeiro e empresarial de entidades pertencentes a, ou conduzidas pelo membro ou nas quais o membro teve ou tem participação ou influência significativa com envolvimento em qualquer processo de falência e se, e em que medida, o membro contribuiu para a situação que conduziu a tal processo;
 - c) Declaração de falência pessoal; e
 - d) Outras situações que possam vir a ter um impacto significativo na saúde financeira do membro ou entidades diretamente detidas ou conduzidas por ele/ela, ou nas quais o membro exerce uma influência significativa.
18. Um membro do órgão de administração deverá manter padrões elevados de integridade e honestidade. Pelo menos os seguintes fatores deverão igualmente ser tidos em consideração aquando da avaliação da reputação, honestidade e integridade:
- a) Qualquer evidência de que a pessoa não tenha sido transparente, aberta, e cooperante nas suas interações com as autoridades competentes;
 - b) Recusa, revogação, retirada ou remoção de qualquer registo, autorização, admissão ou licença para o exercício de uma atividade comercial, empresarial ou profissional;
 - c) As razões que motivaram um despedimento ou destituição de um cargo de confiança, no âmbito de uma relação fiduciária ou situação similar ou um convite à demissão ou renúncia de tal cargo;
 - d) Proibição, por qualquer autoridade competente relevante, de agir como membro do órgão de administração, incluindo como gerente de uma empresa ou entidade; e
 - e) Qualquer outra evidência que sugira que as ações do membro não se pautam pelos mais elevados padrões de conduta.
19. É esperado que um membro do órgão de administração divulgue e partilhe todos os factos e situações do seu conhecimento, em curso ou que tiveram lugar no passado, que possam ser considerados relevantes para a avaliação da sua reputação, honestidade e integridade.

Avaliação da independência de espírito e conflitos de interesse

20. Ao avaliar a independência de espírito, as Entidades do Grupo deverão avaliar se todos os membros do órgão de administração possuem, ou não:
- a) As capacidades comportamentais necessárias, incluindo convicção e força para avaliar e confrontar efetivamente as decisões propostas por outros membros do órgão de administração, capacidade para fazer perguntas oportunas e relevantes aos membros do órgão de administração na sua função de gestão e ser capaz de resistir à 'pressão de grupo';
 - b) Conflitos de interesse tais que possam prejudicar a sua capacidade para desempenhar as suas funções de uma maneira independente e objetiva.
21. Ao avaliar as competências comportamentais necessárias de um membro, deverá ser tido em conta o seu comportamento passado e atual, em particular no seio da instituição.
22. Ao analisar a existência de conflitos de interesse, as instituições deverão identificar conflitos de interesse reais ou potenciais, em conformidade com a Política para Prevenção e Gestão de Conflitos de Interesse e avaliar a materialidade dos mesmos.

Critérios de adequação coletiva

23. O órgão de administração deverá ser capaz, coletivamente, de compreender as atividades prosseguidas pela instituição, incluindo os principais riscos que a mesmas envolvem. Salvo indicação em contrário, estes critérios deverão ser aplicados separadamente ao órgão de administração na sua função de gestão e ao órgão de administração na sua função de supervisão.
24. Os membros do órgão de administração deverão ser capazes, no seu conjunto, de tomar decisões apropriadas, tendo em conta o modelo empresarial, a apetência para o risco da instituição, a estratégia e os mercados em que a instituição opera.
25. Os membros do órgão de administração, enquanto no exercício da sua função de supervisão, devem, coletivamente, ser capazes de desafiar e fiscalizar eficazmente as decisões do órgão de administração no exercício da sua função de gestão.
26. Todas as áreas de conhecimento exigidas para o exercício das atividades da instituição deverão ser cobertas pelo órgão de administração coletivamente, com um nível de especialização suficiente entre os membros do órgão de administração. Deverá existir um número suficiente, diversificado e suplementar de membros com conhecimentos e experiência em cada área para que as decisões a tomar possam ser debatidas. Os membros do órgão de administração devem, coletivamente, dispor das competências necessárias para apresentar as suas opiniões e desafiar, enriquecer e influenciar o processo de tomada de decisão do órgão de administração.
27. A composição do órgão de administração deverá refletir os conhecimentos, as competências e a experiência necessárias ao cumprimento das suas responsabilidades. Tal implica que o órgão de administração possua, coletivamente, um entendimento adequado das áreas pelas quais os membros são, coletivamente, responsáveis, bem como as competências para gerir e efetivamente supervisionar a instituição, incluindo os aspetos seguintes:
 - a) A atividade prosseguida pela instituição e os principais riscos a que a mesma está exposta;
 - b) De cada uma das principais atividades da instituição;
 - c) As áreas relevantes de competência sectorial/financeira, incluindo mercados financeiros e de capitais, solvabilidade e modelos;
 - d) Contabilidade e reportes financeiros;
 - e) Gestão do risco, compliance e auditoria interna;
 - f) Tecnologia da informação e segurança;
 - g) O enquadramento legal e regulamentar;
 - h) Competências de gestão e experiência;
 - i) A capacidade para planear de um modo estratégico;
 - j) A gestão de grupos e riscos relacionados com estruturas de grupo, quando aplicável.
28. Embora o órgão de administração, na sua função de gestão, deva possuir, coletivamente, um nível elevado de competências de gestão, o órgão de administração, no exercício das suas funções de fiscalização, deve, no seu conjunto, possuir um nível suficiente de competências de gestão que lhe permita organizar as suas tarefas de forma eficaz e ser capaz de compreender e desafiar as práticas e decisões tomadas pelo órgão de administração no exercício da sua função de gestão.

VI. MEMBROS INDEPENDENTES DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO NO EXERCÍCIO DA SUA FUNÇÃO DE SUPERVISÃO

1. As entidades do grupo deverão ter uma combinação de membros independentes e não independentes no órgão de administração para o exercício da sua função de supervisão.
2. No âmbito da responsabilidade geral do órgão de administração, os membros independentes deverão desempenhar um papel fundamental na melhoria dos mecanismos de controlo e equilíbrio da Entidade, melhorando a supervisão do processo de tomada de decisão ao nível da gestão, assegurando que os interesses de todas as partes interessadas, incluindo dos acionistas minoritários, são devidamente considerados nos debates e tomadas de decisão do órgão de administração.

3. Sem prejuízo das disposições legais aplicáveis a cada Entidade do Grupo, presume-se que, nas seguintes situações, um membro do órgão de administração, na sua função de supervisão, é considerado não “independente”:
- O membro exerce ou exerceu um cargo de membro do órgão de administração na sua função de gestão numa instituição do Grupo nos últimos 5 anos;
 - O membro é titular de uma participação qualificada no BCP ou representa os interesses de um acionista com uma participação qualificada;
 - O membro tem uma relação significativa de natureza financeira ou comercial com uma Entidade do Grupo;
 - O membro está colocado numa qualquer Entidade do Grupo ou aí tenha estado anteriormente colocado nos últimos 3 anos;
 - O membro foi, durante um período de 3 anos, um responsável com funções importantes relevantes numa empresa profissional de consultores, um auditor externo ou um consultor relevante de qualquer Entidade do Grupo;
 - O membro é, ou foi no decurso do último ano, um fornecedor significativo ou cliente relevante de uma Entidade do Grupo;
 - O membro recebe comissões significativas ou outros benefícios de qualquer Entidade do Grupo;
 - O membro foi membro do órgão de administração de uma Entidade do Grupo, durante 12 anos consecutivos, ou mais;
 - O membro é parte relacionada tal como descrito na Política para Prevenção e Gestão de Conflitos de Interesse;

Cumprir com uma, ou mais, das situações acima descritas, por si só, não qualifica automaticamente o membro do órgão de administração como “não independente”. Cabe à Entidade do Grupo justificar, até satisfazer a autoridade competente, que as situações acima mencionadas não afetam a capacidade do membro para desempenhar o seu papel com a objetividade adequada e formular juízos equilibrados. Para além disso, deverão ser igualmente tidas em conta as causas para incompatibilidade aplicáveis na jurisdição onde a Entidade do Grupo opera.

VII. FORMAÇÃO DOS MEMBROS DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO

- As instituições deverão implementar procedimentos para o estabelecimento de ações de iniciação e formação destinadas aos membros do órgão de administração.
- Todos os novos membros-nomeados para o órgão de administração das Entidades do Grupo deverão receber a informação fundamental no prazo máximo de 1 mês após assumirem o cargo, para facilitar um entendimento claro da estrutura da instituição, modelo empresarial, perfil de risco e acordos de governação, bem como o papel desempenhado pelos membros nestes diferentes contextos.
- Um membro deverá ter adquirido o conhecimento e competência necessários para adequadamente desempenhar a sua função o mais tardar um ano após a assunção do cargo.
- As Entidades do Grupo devem possuir um processo para permitir a identificação das áreas em que é necessária formação, quer para o órgão de administração, na sua globalidade, quer para os membros individuais do órgão de administração. As áreas comerciais e funções internas relevantes, incluindo funções de controlo interno, devem ser envolvidas, conforme apropriado, no desenvolvimento do conteúdo dos programas de iniciação/formação.
- Os membros do órgão de administração deverão manter e aprofundar o conhecimento e as competências necessárias para cumprir as suas obrigações sendo, para tal incentivados, esperando-se que identifiquem, proactivamente, áreas e temas onde possam receber formação ou que lhes permitam o desenvolvimento de competências.

VIII. DIVERSIDADE NO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO

- Todas as Entidades do Grupo deverão promover a diversidade entre os membros do órgão de administração. O objetivo será obter um vasto leque de qualidades e competências no recrutamento dos membros do órgão de administração, com vista a obter uma variedade de perspetivas e experiências e

favorecer a independência das opiniões e uma sólida tomada de decisão no seio do órgão de administração.

2. A preocupação com a diversidade deverá, no mínimo, reportar-se aos seguintes aspetos: habilitações e antecedentes profissionais, género, idade e origem geográfica. A política de diversidade para instituições significativas deverá incluir uma meta quantitativa ou qualitativa para a representação do género que se encontra sub-representado no órgão de administração.
3. Como parte da revisão anual do órgão de administração, as Entidades do Grupo deverão avaliar a sua conformidade com os objetivos e metas estabelecidos para a diversidade no seio do órgão de administração.

IX. PLANO DE SUCESSÃO

1. As Entidades do Grupo deverão definir um plano de sucessão para os membros executivos dos órgãos de administração e para os colaboradores detentores de funções essenciais.
2. Em particular, ao nível do Grupo, a CNR deverá manter uma lista atualizada de indivíduos aptos a suceder aos membros da Comissão Executiva do BCP e aos colaboradores detentores de funções essenciais do Grupo.
3. A lista deverá conter informação sintética sobre as razões que justificaram a seleção, incluindo uma análise preliminar dos candidatos, tendo em conta os critérios de adequação descritos em detalhe no capítulo V.
4. Para a preparação da lista de sucessão, a CNR poderá solicitar informações à Comissão Executiva do BCP e à Direção de Recursos Humanos do Banco.
5. Os indivíduos contemplados para sucessão poderão ser colaboradores atuais do Grupo ou candidatos individuais externos.
6. Ao selecionar os indivíduos para a lista de sucessão, deverá ser tida em conta a sustentabilidade da diversidade, em todas as suas vertentes, particularmente em termos de género e experiência.
7. A lista de sucessão deverá ser atualizada, pelo menos uma vez por ano, incluindo a avaliação de novos candidatos para os cargos referidos e a qualquer momento, sempre que surjam novos desenvolvimentos ou a CNR receba novas informações sobre os candidatos.
8. O Grupo promove oportunidades para o desenvolvimento profissional e proporciona formação adequada aos colaboradores que, a cada momento, integram a lista de sucessão.

ANEXO – COMPETÊNCIAS

Ao avaliar as competências dos membros do órgão de administração e dos colaboradores detentores de funções essenciais, as Entidades do Grupo deverão fundamentar a sua decisão na seguinte lista não exaustiva de aptidões:

- Autenticidade: é consistente nas suas palavras e ações e tem um comportamento consentâneo com os seus próprios valores e crenças declarados.
- Idioma: é capaz de comunicar verbalmente de maneira estruturada e convencional e escrever no idioma de trabalho da instituição ou, alternativamente, na língua inglesa.
- Abordagem dinâmica: toma decisões oportunas e bem informadas, agindo prontamente ou comprometendo-se com um determinado plano de ação, por exemplo, expressando os seus pontos de vista e não adiando decisões.
- Comunicação: é capaz de transmitir uma mensagem de uma maneira compreensível e aceitável e de forma apropriada. Foca-se em fornecer e em obter clareza e encoraja um feedback efetivo.
- Formulação de juízos: é capaz de ponderar sobre os diferentes dados e diferentes linhas de atuação e chegar a uma conclusão lógica. Examina, reconhece e compreende os elementos e matérias cruciais.
- Orientado para o cliente e para a qualidade: aposta na qualidade e, sempre que possível, procura formas de a melhorar.

- Liderança: incute direção e orientação no seio de um grupo, desenvolve e mantém o trabalho em equipa, motiva e incentiva os recursos humanos disponíveis e garante que os colaboradores possuem a competência profissional para atingir um objetivo específico.
- Lealdade: identifica-se com o Grupo e tem um espírito de envolvimento.
- Sensibilidade no que concerne factos externos: Está bem informado sobre desenvolvimentos financeiros, económicos, sociais e outros que sejam relevantes, tanto a nível nacional como internacional, suscetíveis de vir a afetar o Grupo.
- Negociação: na tentativa de alcançar os objetivos de negociação, o membro identifica e revela interesses comuns de forma a construir consensos.
- Persuasão: o membro é capaz de influenciar as opiniões de outras pessoas, exercendo poderes persuasivos e usando autoridade e tato naturais.
- Trabalho em equipa: tem a perceção do interesse coletivo e contribui para o resultado comum.
- Perspetiva estratégica: é capaz de obter uma visão realista de desenvolvimentos futuros e traduzi-la em objetivos a longo prazo, tendo em devida conta os riscos envolvidos e as medidas apropriadas para os controlar.
- Resistência ao stress: é resiliente e capaz de exercer as suas funções de uma forma consistente, mesmo sob grande pressão e em tempos de incerteza.
- Sentido de responsabilidade: entende os interesses internos e externos, analisa-os cuidadosamente e responde por eles.
- Presidência de reuniões: é capaz de presidir a reuniões de uma forma efetiva e eficiente, criando uma atmosfera que encoraja todos a participar.