

## **A INDEPENDÊNCIA DOS ADMINISTRADORES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DOS BANCOS PORTUGUESES NO PSI20: QUE CRITÉRIOS?**

### **Jorge José Martins Rodrigues**

Professor Adjunto  
Doutor em Gestão  
Coordenador do Laboratório de Economia e Gestão do  
CICE – Centro de Investigação em Ciências Empresariais  
e-mail: [jjrodrigues@esce.ips.pt](mailto:jjrodrigues@esce.ips.pt)

### **Fernando Miguel dos Santos Henriques Seabra**

Equiparado a Professor Adjunto  
Mestre em Ciências Empresariais  
Doutorando em Gestão, Universidade de Évora  
Membro do Laboratório de Economia e Gestão do  
CICE – Centro de Investigação em Ciências Empresariais  
e-mail: [fseabra@esce.ips.pt](mailto:fseabra@esce.ips.pt)

### **Carlos Manuel Severino da Mata**

Assistente  
Mestrando em Ciências Empresariais, no Instituto Superior de  
Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), em Lisboa  
Departamento de Contabilidade e Finanças  
e-mail: [cmata@esce.ips.pt](mailto:cmata@esce.ips.pt)

### **Instituto Politécnico de Setúbal**

Escola Superior de Ciências Empresariais  
Campus do IPS, Estefanilha, 2914 - 503 Setúbal – Portugal  
Telefone: 351 265 709 300  
Fax: 351 265 709 377  
[www.esce.ips.pt](http://www.esce.ips.pt)

#### **Área Temática:**

H) Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

#### **Palabras clave:**

Consejo de Administración, Administradores independientes, índice bolsista PSI20, Modelo de Gobierno

## **A INDEPENDÊNCIA DOS ADMINISTRADORES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DOS BANCOS PORTUGUESES NO PSI20: QUE CRITÉRIOS?**

### **Resumen**

En el modelo de gestión de empresas de capital social dividido en acciones, definido como “modelo financiero”, por supuesto los administradores deben procurar gestionar sus organizaciones en el sentido del interés de quien los paga (los accionistas). Para tal, cuanto menos interés propio tuvieren en esas organizaciones, mejor serán sus opciones de gestión. Está en causa el concepto de independencia de los administradores, presente en la mayor parte de los códigos de buen gobierno de las sociedades.

Esta ponencia tiene como objetivo tornar claro como aquello concepto es difícil de cumplir en Portugal.

Para tal, el equipo de investigación recorrió a una metodología basada en estudios de caso, sendo analizados los tres bancos portugueses de subscripción pública, presentes en el índice bolsista portugués PSI 20. Los resultados de la investigación permiten suponer una fuerte relación biunívoca entre el titular de la función de administrador e la figura de accionista.

### **Resumo**

No modelo de gestão de empresas de capital social estruturado em ações, definido como “financeiro”, é suposto que os administradores procuram gerir as organizações no sentido dos interesses de quem lhes paga. Para tal, quanto menos interesses próprios tiverem nessas organizações, melhor! Está em causa o conceito de independência dos administradores, presente na maior parte dos códigos de bom governo das sociedades.

Esta comunicação tem como objetivo mostrar em como aquele conceito é difícil de cumprir.

Para tal, recorreremos à metodologia de estudos de caso, no sector financeiro, em Portugal, analisando os três bancos de subscrição pública, presentes no PSI20. *Os resultados indiciam uma forte relação biunívoca entre titular do cargo de administrador e accionistas.*

## 1. Introducción

Esta ponencia tiene como objetivo verificar se el concepto de independencia de los administradores de las sociedades cotadas, principio que hace parte de la mayoría de los códigos de buen gobierno corporativo, se observa en la práctica empresarial del sector financiero portugués. Para tal el equipo de investigación recorrió a una metodología basada en estudios de caso.

Con base en las teorías sobre los Consejos de Administración, en especial los atributos: dimensión, composición, diversidad e independencia, vamos analizar se existen potenciales conflictos de interés que posan interferir con el buen gobierno de las organizaciones analizadas.

Los resultados pueden constituir pistas de investigación válidas: Caso a independencia non se verifique a título absoluto, se cuestionará la robustez del modelo financiero, tal como lo defienden los proponentes de un modelo alternativo: Lo modelo de las partes interesadas - lo modelo de los “stakeholders”.

## 1. Introdução

Esta comunicação tem como objetivo verificar se o conceito de independência dos administradores, inserto na maioria dos códigos de boas práticas de governo das sociedades, se observa na prática, no sector financeiro, em Portugal. Para tal recorreremos à metodologia de estudos de caso.

A partir das teorias sobre o Conselho de Administração, em especial dos atributos: dimensão, composição, diversidade e independência, vamos analisar se existem potenciais conflitos de interesses que possam interferir com o bom governo das organizações analisadas.

Os resultados deste estudo poderão constituir pistas de investigação válidas: caso a independência não seja um valor rigorosamente presente, poder-se-á questionar a “robustez dos alicerces” do modelo financeiro, tal como o fazem os defensores de um modelo alternativo – o modelo das partes interessadas ou modelo dos “stakeholders”.

## **2. Atributos do Conselho de Administração**

Qualquer que seja a estrutura formal do Conselho de Administração (CA) de uma sociedade, a função de gestão deve estar subordinada a uma função de supervisão eficaz e suficientemente independente. A independência, deve ser entendida como a ausência de qualquer conflito de interesses significativo (CE, 2005), proporcionando ao CA a capacidade em tomar decisões, tendo em conta a opinião de todos os seus membros. Logo, o CA pode desenvolver as suas funções com liberdade de debate, a favor do conjunto de todas as partes interessadas (Lastra et Satrústegui, 2004). Há uma série de atributos que ajudam a definir a independência de um CA (Baysinger et Butler, 1985): a) dimensão; b) composição; c) estrutura interna e separação de poderes; d) remuneração dos membros.

### **2.1 Dimensão do CA**

O número de administradores que compõem o CA é uma característica relevante, pois, reflecte a capacidade de acompanhamento e controlo das actividades de gestão (Fama et Jensen, 1983a). Enquanto aquela capacidade de intervenção pode aumentar com a inclusão de um membro adicional no CA, os benefícios daí advindos podem ser suprimidos pelos custos, em termos de perda de comunicação e da tomada de decisão associada, em CA muito numerosos (Jensen, 1993). Adicionalmente, estando a nomeação dos administradores internos e externos para o CA dependente dos gestores, parece estar posta em causa a eficiência do controlo exercido pelo CA, por aqueles poderem, supostamente com mais facilidade, neutralizar os membros do CA – enraizamento via CA (Paquerot, 1996; Pichard-Stamford, 2000).

Estudos anteriores aos anos 1990 revelam uma relação positiva entre a dimensão dos CA e o desempenho das empresas (Pearce et Zahra, 1992); um elevado número de administradores impressiona os gestores, logo, reduz a influência destes sobre aqueles, em benefício de uma melhoria na gestão das empresas. Depois do fim da década de 1980, ao contrário, apoiando os seus modelos nos princípios de coesão dos grupos, os investigadores sublinham as vantagens dos CA de pequena dimensão (Bantel et Jackson, 1989; Brown et Mahoney, 1992). Assim, um grupo grande representa um maior potencial de desacordo e de falta de coesão, e um risco de desmotivação individual, reforçado pelos problemas de coordenação nas decisões de gestão. Quanto maiores forem os CA (superiores a sete ou oito administradores) maior é o poder individual dos seus membros (Jensen, 1993; Yermack, 1996) e o seu envolvimento nas decisões estratégicas mais reduzido (Judge et Zeithaml, 1992). Por outro lado, a pressão exercida pelos investidores

institucionais, para responsabilizarem os administradores, pode estar na origem da redução da dimensão dos CA (Wu, 2006). Ginglinger (2002) considera que um CA de grande dimensão multiplica os conflitos potenciais, a existência de comportamentos de *free-rider* e os custos, contribuindo para um retardamento da tomada de decisão. Assim, parece não haver uma dimensão óptima do CA (Godard et Schatt, 2000).

## 2.2 Composição do CA

A composição do CA depende do estágio de desenvolvimento em que a organização se encontra e do poder relativo dos seus constituintes organizacionais (Jawahar et McLaughlin, 2001; Lynall et al., 2003). É geralmente aceite que o CA ocupa um lugar privilegiado entre os mecanismos disciplinares do comportamento dos gestores (Jensen et Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama et Jensen, 1983a, 1983b; Charreaux, 2000c), podendo incluir como membros alguns gestores de topo da própria organização ou recrutados fora da mesma. Contudo, Jensen (1993) considera que o CA não cumpre cabalmente aquele papel, se a sua composição não satisfizer determinados requisitos.

### 2.2.1 Administradores internos, externos e independentes

Não basta ser proprietário para ser administrador. Cada vez existe maior consciência de que para ser administrador é necessário deter algumas qualidades, nomeadamente, conhecimentos de gestão e experiência de empresas, criatividade, gosto pelo risco, objectividade, independência e compromisso com a função exercida, qualidade de relacionamento interpessoal e de gestão de conflitos (Romero, 2004).

Na tipologia de Baysinger et Butler (1985) os membros do CA podem ser recrutados entre os quadros da organização (administradores internos) ou no exterior da mesma (administradores externos). Estes últimos, por sua vez, podem ainda ser classificados como afiliados ou independentes. Consideram-se administradores externos afiliados os que não ocupam o cargo a tempo inteiro, mas estão associados a outras organizações que têm, de algum modo, ligações com a organização onde exercem as suas funções de administrador.

São considerados administradores independentes, aqueles que não têm qualquer ligação com a organização, a não ser aquelas que derivam do cargo. Os administradores independentes devem possuir prestígio, experiência profissional, reputação, bom relacionamento interpessoal, possuir uma boa rede de contactos (Mallin, 2003; Gallo, 2005), devendo representar a proporção do capital flutuante (Lastra et Satrústegui, 2004).

A presença de administradores independentes no CA, capazes de contestarem as decisões de gestão, é considerada como um meio para proteger os interesses dos accionistas e outras partes interessadas (Baysinger et Butler, 1985). Em sociedades com uma estrutura accionista dispersa, a principal preocupação consiste em saber como levar os gestores a prestarem contas aos accionistas minoritários. Em sociedades com accionistas que detêm participações de controlo, trata-se, principalmente, de garantir que a sociedade seja administrada de uma forma que tome em consideração os interesses dos accionistas minoritários (CE, 2005).

Supostamente, os administradores internos fornecem informações de grande valor sobre as actividades da organização (Byrd et Hickman, 1992; Bhagat et Black, 1999), não devendo estes serem em número muito elevado, para não criarem um grupo que possa defender os seus próprios interesses (Lastra et Satrústegui, 2004). A sua presença no CA é um meio de preservar o capital humano específico (Williamson, 1985; Castanias et Helfat, 1992). Os administradores externos devem ser a maioria (CE, 2005), os quais podem contribuir com o seu prestígio profissional, os seus conhecimentos especializados e objectividade na avaliação das decisões dos gestores (Donham, 1922; Byrd et Hickman, 1992).

A presença de administradores independentes nos CA justifica-se em contextos em que este órgão é, tradicionalmente, dominado por administradores recrutados entre os quadros de pessoal das respectivas empresas. Implicados na gestão corrente, é suposto que estes últimos sejam pouco propensos para questionarem a sua própria gestão. Assim, a presença de administradores independentes, libertos da influência, quer dos directores quer dos accionistas, devem assegurar ao CA uma avaliação objectiva sobre o modo como a empresa está a ser gerida. A publicitação da composição do CA e do perfil dos administradores, no relatório anual de gestão das empresas, visa garantir a sua independência (Joly et Moingeon, 2001).

### 2.2.2 Critérios de independência dos administradores

Na sua génese (final do Séc. XIX) a nomeação de administradores independentes para o CA recaía em profissionais de consultoria (contabilidade, finanças, solicitação), membros da família ou fundadores das empresas, indivíduos com bons contactos com associações de consumidores ou empresas fornecedoras e indivíduos cujo estatuto pudesse contribuir para melhorar a reputação das empresas e atrair investidores (Spira et Bender, 2004).

Hoje, não existe consenso quanto a uma definição única de independência dos administradores (Brennan et McDermott, 2004), que competências devem possuir ou como devem ser nomeados (Spira et Bender, 2004). O conceito de independência é contingencial e

apenas podem ser apontados alguns critérios de não relação, insertos em códigos de bom governo das sociedades, que possam mitigar potenciais conflitos de interesses.

Assim, são reconhecidos como bons critérios de independência dos administradores (Lastra et Satrústegui, 2004) que:

- Não deve haver relações familiares entre os membros do CA;
- Os administradores não devem ser membros de mais do que um CA;
- Os administradores não tenham tido uma relação profissional recente com a empresa;
- Os administradores devem ter prestígio profissional.

Um administrador com prestígio profissional, normalmente, leva consigo experiência em algum ou alguns campos do conhecimento em que teve maior actividade e em diversas áreas (internacional, financeira, comercial), que serão a base da sua mais valia nas intervenções no CA ou nas comissões especializadas.

### 2.2.3 Diversidade e independência dos administradores

O conceito de diversidade, em geral, contempla duas dimensões (Erhardt et al., 2003):

- a) uma dimensão observável (ou demográfica) (ex.: género, idade, raça, etnia);
- b) uma dimensão não observável (ou cognitiva) (ex.: conhecimentos, educação, valores, percepções, amizades, características pessoais).

O CA com uma composição mista de conhecimentos especializados, independência e legitimidade, é potencialmente um eficaz mecanismo de governabilidade empresarial. A eficácia do CA depende, essencialmente, da sua composição, em particular, do seu grau de independência em relação aos gestores (Jensen et Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama et Jensen, 1983a, 1983b; Jensen 1993).

Para Fama et Jensen (1983a) os administradores externos independentes têm uma reputação a defender, o que os motiva a controlar as decisões dos gestores e a protegerem os interesses dos accionistas minoritários. Jensen (1993) insiste sobre a ineficácia dos CA caracterizados pela presença de poucos administradores independentes e pela acumulação de funções executivas (Direcção Geral) e de controlo (Presidente do CA) numa mesma pessoa. Tais CA são incapazes de proteger os interesses dos accionistas, pois, são incapazes de disciplinar eficazmente os gestores. Assim, estes últimos dispõem de uma grande latitude para iniciarem e implementarem projectos de investimento que lhes sejam directamente favoráveis. Por outras palavras, na óptica disciplinar, um CA de elevada qualidade é caracterizado por uma fracção elevada de administradores independentes e

pela separação das funções de PCA e DG. Ao invés, num CA de fraca qualidade predominam administradores internos ou administradores externos afiliados e é presidido por uma pessoa que acumula funções de execução e de controlo (Godard et Schatt, 2005). Por estas razões, é normalmente sugerido pelos códigos de boas práticas de governo das sociedades, que a qualidade do CA é tanto maior quanto mais administradores independentes estiverem na sua composição, e que não haja acumulação de funções executivas e de controlo (Viénot, 1995; 1999; OCDE, 2004; Godard et Schatt, 2005). A qualidade da vigilância (ou fiscalização) do CA depende, também, dos incentivos aos seus membros para acompanharem as actividades de gestão (Byrd et Hickman, 1992). Contudo, parece não haver uma composição ideal do CA (Godard et Schatt, 2000).

Assim, do ponto de vista de um governo equilibrado das sociedades, a questão de base é a de assegurar a maximização do desempenho dos administradores e do órgão em que se inserem de acordo com o interesse da sociedade e não de acordo com o seu próprio interesse. Os sistemas anglo-americanos tratam estes assuntos como problemas de agência – decorrentes da separação natural entre a propriedade e o controlo da gestão.

Em Portugal, a CMVM (R5 e R6, 2003) encoraja a inclusão no CA de um ou mais membros independentes em relação aos accionistas dominantes, cuja função é a de acompanhar e avaliar de forma contínua a gestão da sociedade (R5-A, 2005), de forma a maximizar a prossecução dos interesses desta sociedade. Para esse efeito, não são considerados como administradores independentes, todos aqueles que estejam ligados a interesses específicos na Sociedade (n.º 9, Capítulo I – Divulgação de informação, Anexo ao Regulamento da CMVM n.º 7/2001).

### **3. Amostra**

O sector financeiro português, em Abr/2007, contava com sete entidades financeiras cotadas em mercado contínuo (Euronext Lisbon). Quatro dessas entidades cotadas são sociedades de controlo (holdings); as outras três são bancos que integram o índice PSI20 (Euronext Lisbon Mercado Continuo): Banco BPI, BCP Nom (actual Millenniumbcp) e BES Nom. São estas últimas três entidades que constituem a amostra de conveniência, pois, publicitam informação pertinente para o desenvolvimento deste estudo.

### **4. Metodologia**

Seguindo uma estratégia de estudo de casos, o trabalho de investigação cinge-se à análise da informação pública fornecida pelas entidades analisadas. Assim, foram analisados os

relatórios de gestão e contas, os relatórios de governo das sociedades e outra informação disponibilizada nos sítios Internet, para os anos de 2003, 2004 e 2005, dos bancos portugueses que integram o índice bolsista PSI 20: Banco BPI, S.A.; Millenniumbcp, S.A.; BES - Banco Espírito Santo, S.A.

## 5. Análise dos resultados

O capital social do Millenniumbcp encontrava-se representado por 3.257,4 milhões de acções com o valor nominal de um euro, nos anos de 2003 e 2004. No ano de 2005 era de 3.588,3 milhões de acções; a diferença deveu-se à conversão da emissão de valores mobiliários obrigatoriamente convertíveis.

O capital social do Banco Espírito Santo encontrava-se representado por 300 milhões de acções com o valor nominal de 5 euros cada. O capital social do Banco BPI era composto por 760 milhões de acções ordinárias nominativas e escriturais, com o valor nominal de um euro cada. Todas as acções destas sociedades se encontravam admitidas à negociação no mercado da Euronext Lisbon.

Tomando como referência o conceito de independência definido pela CMVM (nº 2, artº 1º, Regulamento da CMVM nº 7/2001 – Governo das sociedades Cotadas)<sup>1</sup>, o Millenniumbcp entende que todos os membros do seu CA são administradores independentes (Millennium, 2006: 136)<sup>2</sup>. O BPI qualifica cinco dos seus administradores como “não-independentes”. O BES entende que, para além dos critérios definidos pela CMVM, deve ajuizar em termos fundamentados, da independência dos seus administradores perante outras circunstâncias concretas<sup>3</sup>. Assim, anualmente, e com base num questionário enviado a cada um dos administradores, o CA determina quais os que devem ser considerados como independentes. No ano de 2005, o BES qualificou cinco administradores como independentes (BES, 2006: 344).

No período 2003-2005 a dimensão média dos Conselhos de Administração dos bancos da amostra decresceu (em média, de 16 administradores em 2003 para 14,7 administradores em 2005). O Banco BPI contrariou esta tendência de contracção da dimensão dos conselhos de administração. Detinham acções do próprio banco, em média: catorze administradores (BPI), vinte administradores (BES), doze administradores (BCP).

		BCP			BES			BPI		
		2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Acções detidas pelo CA	M	15.047,4	16.733,1	19.576,6	1.266,1	1.319,9	1.238,5	3.600,2	5.490,9	5910,5
Porção do capital detido	%	0,46	0,51	0,55	0,42	0,44	0,41	0,47	0,72	0,78
Valor das acções detidas	M€	26.634	31.626	45.614	16.460	17.554	16.844	10.513	16.363	22.815
Variação anual do valor	%	---	18,7	44,2	---	6,7	-4,1	---	55,7	39,4
Variação (2003/2005)	%	---	---	30,9	---	---	1,2	---	---	47,3

No BCP os administradores reforçaram a sua posição como accionistas, passando de uma fracção de 0,46 % do capital, em 2003, para 0,55 % do mesmo, em 2005. No final deste ano a valorização da fracção de capital do BCP detido pelo conselho de administração era de cerca de 45,6 milhões de euros, a que correspondeu uma taxa de crescimento médio de 30,9 % no período 2003-2005.

No BES os administradores reduziram sua posição como accionistas directos, passando de uma fracção de 0,42 % do capital, em 2003, para 0,41 % do mesmo, em 2005. No final deste ano a valorização da fracção de capital do BES detido pelo conselho de administração era de cerca de 16,8 milhões de euros, a que correspondeu uma taxa de crescimento médio negativa de 4,1 % no período 2003-2005.

No BPI os administradores reforçaram a sua posição como accionistas, passando de uma fracção de 0,47 % do capital, em 2003, para 0,78 % do mesmo, em 2005. No final deste ano a valorização da fracção de capital do BPI detido pelo conselho de administração era de cerca de 22,8 milhões de euros, a que correspondeu uma taxa de crescimento médio de 47,3 % no período 2003-2005.

Uma análise mais detalhada aos movimentos das transacções dos títulos dos bancos com os respectivos administradores releva que no BCP a taxa de reforço destes no capital foi homogénea. No BES foram quatro os administradores que reforçaram a sua posição como accionistas directos. Destes, apenas um não pertencia à família Espírito Santo. Os restantes administradores reduziram as suas posições directas no capital do banco. No BPI o reforço da fracção de capital detido pelos administradores foi protagonizada por seis dos elementos que há mais tempo exerciam essas funções no conselho de administração.

## **6. Conclusões**

O conceito de independência dos administradores está muito longe de uma definição unanimemente aceite. Os critérios para operacionalizar este conceito são múltiplos. Mudam com o enquadramento jurídico-legal e com o meio cultural envolvente. Contudo, os resultados analisados indiciam a possibilidade de existência de discricionariedade no comportamento dos gestores-accionistas, como sugere a teoria da agência. As suas decisões não são neutras; elas têm impacto directo na sua riqueza pessoal. Contraria-se, assim, o conceito de independência defendido nesta comunicação, pelo que se justifica a necessidade de mais estudos empíricos sobre esta temática.

## **Agradecimentos:**

Os autores agradecem à Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE), ao Departamento de Economia e Gestão e ao Departamento de Contabilidade e Finanças da ESCE e ao Instituto Politécnico de Setúbal (IPS).

## **Notas:**

1 – O conceito de independência está inserto no nº 2, artº 1º, Reg. nº 7/2001, no seguintes termos:

“2. Para os efeitos do presente Regulamento, não são considerados administradores não executivos independentes os que estejam associados a quaisquer grupos de interesses específicos na sociedade ou que se encontrem nalguma circunstância susceptível de afectar a sua isenção de análise e de decisão, estando nessa categoria, nomeadamente, os seguintes:

- a) Os membros do órgão de administração que pertençam ao órgão de administração de sociedade que sobre aquela exerça domínio, nos termos do disposto no Código dos Valores Mobiliários;
- b) Os membros do órgão de administração que sejam titulares, exerçam funções de administração, tenham vínculo contratual ou actuem em nome ou por conta de titulares de participação qualificada igual ou superior a 10% do capital social ou dos direitos de voto na sociedade, ou de idêntica percentagem em sociedade que sobre aquela exerça domínio, nos termos do disposto no Código dos Valores Mobiliários;
- c) Os membros do órgão de administração que sejam titulares, exerçam funções de administração, tenham vínculo contratual ou actuem em nome ou por conta de titulares de participação qualificada igual ou superior a 10% do capital social ou dos direitos de voto na sociedade concorrente;
- d) Os membros do órgão de administração que auferam qualquer remuneração, ainda que suspensa, da sociedade ou de outras que com aquela esteja em relação de domínio ou de grupo, excepto a retribuição pelo exercício das funções de administração;
- e) Os membros do órgão de administração que tenham uma relação comercial significativa com a sociedade ou com sociedade em relação de domínio ou de grupo, quer directamente quer por interposta pessoa. Por relação comercial significativa entende-se a situação de um prestador importante de serviços ou bens, de um cliente importante ou de organizações que recebem contribuições significativas da sociedade ou da entidade dominante;
- f) Os membros do órgão de administração que sejam cônjuges, parentes e afins em linha recta até ao 3.º grau, inclusive, das pessoas referidas nas alíneas anteriores.”

2 – “Para efeitos do Regulamento da CMVM 7/2001 e nos termos do n.º 2 do seu artigo 1.º, todos os membros do Conselho de Administração do Banco Comercial Português são Administradores Independentes, sendo que o Conselho considera não existirem circunstâncias concretas atinentes a cada um dos seus membros que justifique juízo contrário, dado que nenhum dos seus membros tem vinculação relativamente a qualquer accionista ou grupo de accionistas em particular, ou relações comerciais significativas com clientes ou fornecedores do Grupo.”

3 – “O Conselho de Administração do BES é composto por Administradores executivos e por Administradores não executivos. Os Administradores não executivos são responsáveis pela vigilância geral da actuação da Comissão Executiva. Todos os Administradores devem actuar com a diligência de um gestor criterioso e ordenado, no interesse da Sociedade, tendo em conta os interesses dos Accionistas e dos Trabalhadores. De acordo com critérios aprovados pela CMVM, os Administradores não executivos que estejam por qualquer modo ligados a interesses específicos na Sociedade são passíveis de ser qualificados como não independentes.

Não são considerados Administradores não executivos independentes:

- a) Os membros do órgão de Administração que pertençam ao órgão de administração de sociedade que sobre aquela exerça domínio, nos termos do disposto no Código dos Valores Mobiliários;
- b) Os membros do órgão de Administração que sejam titulares, exerçam funções de Administração, tenham vínculo contratual ou actuem em nome ou por conta de titulares de participação qualificada igual ou superior a 10% do capital social ou dos direitos de voto na sociedade, ou de idêntica percentagem em sociedade que sobre aquela exerça domínio, nos termos do disposto no Código dos Valores Mobiliários;
- c) Os membros do órgão de Administração que sejam titulares, exerçam funções de Administração, tenham vínculo contratual ou actuem em nome ou por conta de titulares de participação qualificada igual ou superior a 10% do capital social ou dos direitos de voto na sociedade concorrente;
- d) Os membros do órgão de Administração que auferam qualquer remuneração, ainda que suspensa, da sociedade ou de outras que com aquela

esteja em relação de domínio ou de grupo, excepto a retribuição pelo exercício das funções de Administração;

e) Os membros do órgão de Administração que tenham uma relação comercial significativa com a sociedade ou com sociedade em relação de domínio ou de grupo, quer directamente quer por interposta pessoa. Por relação comercial significativa entende-se a situação de um prestador importante de serviços ou bens, de um cliente importante ou de organizações que recebem contribuições significativas da sociedade ou da entidade dominante.

f) Os membros do órgão de Administração que sejam cônjuges, parentes e afins em linha recta até ao 3.º grau, inclusive, das pessoas referidas nas alíneas anteriores.

Em qualquer caso, entende-se que, além de aferir a verificação das circunstâncias acima enunciadas, o Órgão de Administração deve ajuizar, em termos fundamentados, da independência dos seus membros perante outras circunstâncias concretas a eles atinentes. Anualmente, e com base num questionário que é enviado, o Conselho de Administração determina os Administradores que devem ser considerados como independentes.

No ano de 2005, a sociedade qualificou 5 (cinco) Administradores como independentes.“

Referências:

BANCO BPI (2006). *Relatório sobre o Governo do Grupo BPI 2005*

BANCO ESPÍRITO SANTO (2006). *Relatório de Corporate Governance 2005*

BANTEL, K.A., JACKSON, S.E. (1989). "Top Management and Innovation in Banking: Does the Composition of the Top Team make a Difference?", *Strategic Management Journal*, 10 (1): 107-124.

BAYSINGER, Barry D., BUTLER, Henry N. (1985). "Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition", *Journal of Law, Economics and Organization*, 1 (1): 101-124.

BHAGAT, Sanjai, BLACK, Bernard S. (1999). "The Uncertain Relationship between Board Composition and Firm Performance", *Business Lawyer*, 54 (3): 921-963.

BRENNAN, Niamh, McDERMOTT, Michael (2004). "Alternative Perspectives on Independence of Directors", *Corporate Governance: An International Review*, 12 (3): 325-336.

BROWN, W., MALONEY, M.T., (1998). "Acquisition performance and corporate board composition", *Journal of Law and Economics*, 41 (x): xx-xx.

BYRD, John W., HICKMAN, Kent A. (1992). "Do outside directors monitor managers? Evidence from tender offer bids", *Journal of Financial Economics*, 32 (2): 195-221.

CASTANIAS, Richard P., HELFAT, Constance E. (1992). "Managerial and windfall rents in the market for corporate control", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 18 (2): 153-184

CHARREAUX, Gérard (2000c). "Le Conseil d'Administration dans les Théories de la Gouvernance", *Revue du Financier*, 127, Dossier: Conseil d'Administration: Organe de Contrôle et de Protection et des Actionnaires: 6-17.

COMISSÃO DO MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (2001). Regulamento 7/2001 – Governo das Sociedades Cotadas, DR nº 299 Supl., II Série, 28/Dez, alterado parcialmente pelos Regulamentos da CMVM nº 11/2003, nº 10/2005 e nº 3/2006.

COMISSÃO EUROPEIA (2005). Recomendação da Comissão relativa ao papel dos administradores não executivos ou membros do conselho de supervisão de sociedades cotadas e aos comités do conselho de administração ou de supervisão, de 15/Fev/05, Comissão das Comunidades Europeias (2005/162/CE).

DONHAM, Wallace B. (1922). "Essential groundwork for a broad executive theory", *Harvard Business Review*, 1 (1): 1-10.

ERHARDT, Niclas L., WERBEL, James D., SHRADER, Charles B. (2003). "Board of Director Diversity and Firm Financial Performance", *Corporate Governance: An International Review*, 11 (2): 102-111.

FAMA, Eugene F. (1980). "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, 88 (2): 288-307.

- FAMA, Eugene F., JENSEN, Michael C. (1983a). "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, 26 (2): 301-325.
- FAMA, Eugene F., JENSEN, Michael C. (1983b). "Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, 26 (2): 327-349.
- GALLO, Miguel A. (2005). "Consejeros independientes: como mejorar su aportación en la empresa familiar", Documento de Investigación nº 589, IESE, Universidad de Navarra.
- GINGLIGER, Edith (2002). "L'Actionnaire Comme Contrôleur", *Revue Française de Gestion*, 28 (141): 37-56.
- GODARD, Laurence, SCHATT, Alain (2000). "Quelles Sont les Caractéristiques Optimales du Conseil d'Administration ?", *Revue du Financier*, 127: 36-47.
- GODARD, Laurence, SCHATT, Alain (2005). "Les déterminantes de la "qualité" des Conseils d'Administration Français", working paper nº 1040603, FARGO.
- JAWAHAR, I. M., McLAUGHLIN, Gary L. (2001). "Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach", *Academy of Management Review*, 26 (3): 397-414.
- JENSEN, Michael C. (1993). "The Modern Industrial Revolution, Exit, and Failure of Internal Control Systems", *Journal of Finance*, 48 (3): 831-880.
- JENSEN, Michael C., MECKLING, William H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3 (4): 305-360.
- JOLY, Karine Le, MOINGEON, Bertrand (Eds) (2001). *Gouvernement d'entreprise: débats théoriques et pratiques*, Ellipses.
- JUDGE, William Q., ZEITHAML, Carl P. (1992). "Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process", *Academy of Management Journal*, 35 (4): 766-794
- LASTRA, Luís Ferrándiz Alarcón, SATRÚSTEGUI, Ignacio Gil-Casares (2004). "La independencia del Consejo de Administración", in CAMPOS, Eduardo Bueno (Dir. Y coord.), *El Gobierno de la Empresa – En busca de la transparencia y la confianza*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- LYNALL, Matthew D., GOLDEN, Brian R., HILLMAN, Amy J. (2003). "Board Composition from Adolescence to Maturity: A Multitheoretic View", *Academy of Management Review*, 28 (3): 416-431.
- MALLIN, Christine (2003). "Non-Executive Directors: key characteristics", *Corporate Governance: An International Review*, 11 (4): 287-288.
- MILLENIUMBCP (2006). *Relatório sobre o governo da sociedade 2005*
- OCDE (2004). *Principles of Corporate Governance (reviewed)*, Paris.
- PAQUEROT, Mathieu (1996). "Stratégies d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structure de contrôle", in CHARREAUX, Gérard (ed.), *Le Gouvernement des Entreprises: corporate governance, théories et faits*, Recherche en Gestion,

Paris, Ed. Economica, 1997: 105-138.

PEARCE, John A., ZAHRA, Shaker A. (1992). "Board composition from a strategic contingency perspective", *Journal of Management Studies*, 29 (4): 411-438.

PICHARD-STAMFORD, Jean-Pierre (2000). "Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs", *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3 (4): 143-178.

ROMERO, Andrés Fernández (2004). "Perfil y función de los consejeros en el buen Gobierno de la Empresa", in CAMPOS, Eduardo Bueno (Dir. Y coord.), *El Gobierno de la Empresa – En busca de la transparencia y la confianza*, Ediciones Pirámide, Madrid.

SPIRA, Laura F., BENDER, Ruth (2004). "Compare and Contrast: perspectives on board committees", *Corporate Governance: An International Review*, 12 (4), 489-499.

VIÉNOT, Marc (1995). *Le Conseil d'Administration des Sociétés Cotées*, [www.ecgi.org](http://www.ecgi.org)

VIÉNOT, Marc (1999). *Rapport du Comité sur le Gouvernement d'Entreprise* (Vienot II), [www.ecgi.org](http://www.ecgi.org)

WILLIAMSON, Oliver E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York

WU, Meng-Ling (2006). "Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance, and Firm Size: A Meta-Analysis", *Journal of American Academy of Business*, 8 (1): 163-171.

YERMACK, David (1996). "Higher market valuation of companies with a small board of directors", *Journal of Financial Economics*, 40 (3): 185-211

sites dos bancos:

<http://www.bes.pt>

<http://www.millenniumbcp.pt/>

<http://www.bancobpi.pt/>