

BBVA

Consumer Finance

Política de Seleção, Avaliação da Adequação e Sucessão

BBVA Instituição Financeira de Crédito, SA

Política de Seleção, Avaliação da Adequação e Sucessão dos membros do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e dos Titulares de Funções Essenciais da Sociedade BBVA Instituição Financeira de Crédito, S.A.

Capítulo I. Introdução	3
Capítulo II. Seleção e Avaliação da Adequação	5
1. Âmbito de aplicação	5
2. Critérios de avaliação	5
3. Acumulação de cargos	8
4. Processo de Avaliação da Adequação	9
Capítulo III. Promoção da diversidade	12
Capítulo IV. Sucessão	13
1. Âmbito	13
3. Ativação do plano de sucessão	14
4. Revisão da eficácia do plano e dos procedimentos de sucessão	15
Anexo I	16
Anexo II	26

Capítulo I. Introdução

As instituições de crédito são as principais responsáveis por assegurar a adequação individual dos membros do órgão de administração, em todos os momentos. Assim, a avaliação inicial e contínua da adequação individual dos membros do órgão de administração é da responsabilidade das instituições, sem prejuízo da avaliação realizada pelas autoridades competentes para fins de supervisão.

A presente Política de seleção, avaliação e sucessão dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal (adiante “Política”) estabelece os princípios, regras e procedimentos adotados pela BBVA Instituição Financeira de Crédito, S.A. (adiante “BBVA IFIC” ou “Sociedade”) no âmbito da seleção, avaliação e sucessão dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

A Política deve ser submetida à deliberação e aprovação da Assembleia Geral da BBVA IFIC, e estabelecer i) os requisitos de adequação exigidos, ii) a identificação dos responsáveis da BBVA IFIC pela avaliação da adequação, iii) os procedimentos de avaliação e reavaliação adotados, e iv) os procedimentos em matéria de sucessão.

A acrescentar ao exposto, deve a Política, em cumprimento do disposto no artigo 30.º, n.º 6 do RGICSF, promover igualmente a diversidade de qualificações e competências necessárias para o exercício das funções, fixando objetivos para a representação de homens e mulheres e concebendo uma política conducente ao aumento de pessoas do género sub-representado com vista a atingir os objetivos anteriormente referidos.

A Política foi elaborada em conformidade com as disposições e normativos aplicáveis, em particular, mas sem limitar, com base nas seguintes fontes:

- [Decreto-Lei n.º 298/92, de 31 de dezembro](#) - Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras: regula o acesso à atividade e respetivo exercício por parte das instituições de crédito e das sociedades financeiras e o exercício da supervisão das instituições de crédito e das sociedades financeiras, respetivos poderes e instrumentos de supervisão (o “**RGICSF**”);
- [EBA/GL/2021/06](#) - as orientações conjuntas da EBA e da ESMA sobre a avaliação da adequação dos membros do órgão de administração, de fiscalização e dos titulares de funções essenciais (as “**Orientações sobre Avaliação da Adequação**”);
- [Guia do BCE para as avaliações da adequação e idoneidade, de dezembro de 2021](#) - estabelece as bases de entendimento, as práticas de supervisão e os procedimentos aplicados pelo BCE na avaliação da adequação dos membros dos órgãos de administração das instituições de crédito significativas (o “**Guia**”);
- [Aviso n.º 3/2020, do Banco de Portugal](#) - Regula a cultura organizacional, governo interno, sistema de controlo interno e políticas e práticas remuneratórias das instituições destinatárias (o “**Aviso**”);
- [Instrução n.º 23/2018, do Banco de Portugal](#) - determina quais os elementos a apresentar pelas instituições com o pedido de autorização para o exercício de funções dos membros dos órgãos de administração e fiscalização, estabelecendo-se a forma de apresentação dos mesmos (a “**Instrução n.º 23**”);

- [Instrução n.º 7/2021, do Banco de Portugal](#) - acolhe na ordem jurídica interna o Portal do Sistema de Gestão de Informação do BCE (Portal IMAS) e altera a declaração para cumprimento do dever de informação relativamente ao tratamento de dados pessoais.

A Sociedade, enquanto parte integrante do Grupo BBVA, encontra-se ainda sujeita, no exercício da atividade, às diretrizes emitidas pelo Grupo BBVA, que não prejudiquem ou contrariem a execução autónoma e independente da presente Política e tem, ainda, em consideração, as disposições e regras internas previstas no Código de Conduta da Sociedade.

A Sociedade é diretamente supervisionada pelo Banco Central Europeu em matéria de autorização para o exercício de funções como membro dos órgãos de administração e fiscalização.

Capítulo II. Seleção e Avaliação da Adequação

1. Âmbito de aplicação

1.1. Membros Objeto de Avaliação

A Sociedade aplica a presente Política aos Membros Objeto de Avaliação *infra* identificados:

- Membros do Conselho de Administração e Membros do Conselho Fiscal (os “Membros de órgãos Sociais”)
- Os Responsáveis pelas funções de controlo interno (os “Titulares de Funções Essenciais”):
 - Função de Conformidade;
 - Função de Gestão de Riscos;
 - Função de Auditoria Interna.

2. Critérios de avaliação

2.1. Idoneidade, honestidade e integridade

Um dos critérios em avaliação prende-se com a garantia de idoneidade, honestidade e integridade do candidato ou atual titular de funções (o/a “Avaliado/a”) para o correspondente exercício, entendendo-se que o mesmo tem em conta o modo como o/a Avaliado/a gere habitualmente os negócios profissionais ou pessoais, em especial nos aspetos que revelem a sua capacidade para decidir de uma forma ponderada e criteriosa, bem como a tendência para cumprir pontualmente as suas obrigações ou para ter comportamentos compatíveis com a preservação da confiança do mercado, tomando ainda em consideração todas as circunstâncias que permitam avaliar o comportamento profissional para o exercício das funções em causa. A apreciação da idoneidade é efetuada com base em critérios de natureza objetiva, tomando por base informação tanto quanto possível completa sobre as funções profissionais exercidas, as características mais salientes do seu comportamento e o contexto em que as suas decisões foram tomadas.

Para esse efeito, são tidas em consideração, nomeadamente, as circunstâncias descritas no artigo 30.º-D, n.º 3 do RGICSF e as Orientações sobre Avaliação de Adequação.

Por outro lado, sem prejuízo da análise desses fatores, serão tidas em conta quaisquer outras circunstâncias cujo conhecimento seja acessível à Sociedade e que, pela gravidade, frequência ou quaisquer outras características atendíveis, permitam fundar um juízo de prognose sobre as garantias que a pessoa em causa oferece em relação a uma gestão sã e prudente da Sociedade, nos termos previstos no artigo 30.º-D, n.º 4 e n.º 5 do RGICSF.

São tidos também em consideração incidentes menores cujo efeito cumulativo possa impactar na idoneidade do/a Avaliado/a.

Na generalidade das situações, o/a Avaliado/a goza de idoneidade caso não existam elementos objetivos e comprováveis que indiciem o contrário ou possam existir motivos para duvidar, de forma razoável, sobre a conduta do/a mesmo/a.

2.2. Qualificação e experiência profissional

A apreciação do/a Avaliado/a quanto ao presente critério faz-se numa dupla perspetiva, ou seja, sob o ponto de vista da experiência prática e quanto aos seus conhecimentos teóricos e académicos, tendo em consideração o disposto no artigo 31.º do RGICSF e nas Orientações sobre Avaliação de Adequação.

No que diz respeito à qualificação profissional, a avaliação da adequação compreende, não só, uma análise pormenorizada das funções exercidas em cargos anteriores, as correspondentes responsabilidades e o número de colaboradores afetos, mas também a dimensão das entidades onde exerceu funções, a natureza e complexidade das atividades desenvolvidas, os riscos associados e a relevância, para o exercício do cargo ou função a que se propõe, da experiência adquirida no decurso da sua vida profissional. Também o período ao longo do qual o/a Avaliado/a desempenhou funções será ponderado, em especial nos candidatos a cargos de administração.

Na apreciação da experiência prática do/a Avaliado/a aplica-se, como metodologia, uma abordagem realizada por etapas, com vista a garantir a informação sobre o cumprimento de um escalão de experiência adequado, consoante o cargo a desempenhar e considerando o número de anos de experiência e a tipologia de cargos desempenhados até à data da avaliação. Nos casos em que a experiência do/a Avaliado/a não atinja tal nível de adequação, poderá ser realizada uma avaliação complementar, sobretudo tendo em atenção os critérios de adequação coletivos, no caso dos órgãos colegiais.

Deve ser ainda ponderada a capacitação teórica do/a Avaliado/a, ou seja, o nível de competências académicas e formativas adquiridas ao longo da vida. Neste âmbito, o perfil de educação adquirido deverá estar relacionado com serviços bancários e financeiros ou outros domínios pertinentes, tais como banca, finanças, economia, direito, gestão, regulamentação financeira, informação e tecnologia, análise financeira e métodos quantitativos.

No que respeita aos cargos a exercer em órgãos ou funções de fiscalização deve ser avaliada a capacidade do/a Avaliado/a em desafiar de forma construtiva as decisões tomadas pela gestão da Sociedade e a eficácia resultante do desempenho de tal função de fiscalização.

2.3. Independência e Conflito de Interesses

O critério da independência no processo de apreciação do/a Avaliado/a aos cargos em apreço tem por objetivo assegurar que este/a reúne as condições necessárias para tomar decisões e formular juízos de forma correta, objetiva e com independência de espírito, prevenindo o risco de sujeição à influência indevida de outras pessoas ou entidades e promovendo condições que permitam o exercício da sua função com isenção.

Na avaliação do cumprimento do critério da independência são tomadas em consideração todas as situações suscetíveis de afetar a independência, nomeadamente as descritas no artigo 30º-A, nº 2 do RGICSF e nas Orientações sobre a Avaliação de Adequação, incluindo (i) as capacidades comportamentais necessárias, (tais

como demonstrar coragem, convicção e força para avaliar, contestar e/ou questionar ativamente as decisões propostas e ter capacidade para resistir ao “pensamento de grupo”) e (ii) os conflitos de interesse que criem obstáculos à sua capacidade de desempenhar os seus deveres de forma independente e objetiva.

A avaliação das competências comportamentais deve ser em conta o comportamento do/a Avaliado/a, passado e presente, em especial na Sociedade e na avaliação da existência de conflitos de interesses devem ser identificados os conflitos de interesses reais ou potenciais, em conformidade com a Política de Conflito de Interesses e de Transações com Partes Relacionadas da Sociedade e avaliar a materialidade dos mesmos.

Neste âmbito, devem ser tidas em conta, pelo menos, as seguintes situações passíveis de gerar conflitos de interesses reais ou potenciais: (i) Cargos que o/a Avaliado/a candidato ou pessoa próxima do/a mesmo/a exerça ou tenha exercido na BBVA IFIC ou noutra instituição, nos últimos cinco anos; (ii) Relações de parentesco ou análogas, bem como relações profissionais ou de natureza económica que o/a Avaliado/a mantenha com qualquer funcionário da BBVA IFIC e/ou membro dos seus órgãos sociais, bem como de qualquer entidade incluída no âmbito da consolidação prudencial (por ex., familiares próximos); (iii) Relações de parentesco ou análogas, bem como, relações profissionais ou de natureza económica que o/a Avaliado/a mantenha com pessoa que detenha participação qualificada na BBVA IFIC, na sua empresa-mãe ou nas filiais; (iv) Participação na qualidade de parte interessada do/a Avaliado/a ou pessoa próxima do/a mesmo/a em processos judiciais ou litígios extrajudiciais contra a BBVA IFIC, a empresa-mãe ou suas filiais; (v) Existência de relação comercial significativa do/a Avaliado/a ou pessoa próxima com a BBVA IFIC, a sua empresa-mãe ou suas filiais ou pessoa que detenha participação qualificada na Sociedade, ou ainda, com os respetivos concorrentes; (vi) Detenção de interesse financeiro detido pelo/a candidato Avaliado/a ou pessoa próxima na BBVA IFIC, na sua empresa-mãe ou filiais, ou nos clientes ou concorrentes respetivos; (vii) Representação legal, por parte do/a Avaliado/a, de acionista da BBVA IFIC, da sua empresa-mãe ou filiais e (viii) Capacidade significativa de o/a Avaliado/a exercer influências políticas ou existência deter relações políticas com terceiros que possa prejudicar a Sociedade.

As regras sobre prevenção, comunicação e sanção de conflitos de interesses estão previstas na Política de Prevenção de Conflitos de Interesses e de Transações com Partes Relacionadas em vigor.

2.4. Disponibilidade

Os Membros Objeto de Avaliação devem demonstrar poder consagrar, em permanência, o tempo suficiente ao exercício das respetivas funções na BBVA IFIC.

Na apreciação da disponibilidade do/a Avaliado/a são analisados requisitos quantitativos relativamente ao tempo dedicado à função, nomeadamente, o número e tipo de cargos que o/a Avaliado/a exerce em simultâneo ou separadamente e o tempo considerado adequado ao exercício da função em apreço.

Para além dos requisitos quantitativos relativos ao número de cargos, são também considerados fatores qualitativos que determinam a quantidade de tempo que o/a Avaliado/a pode dedicar às suas funções, tais como: i) a dimensão e a situação das entidades onde exerce cargos e a natureza, magnitude e complexidade das suas atividades associadas; ii) o local ou país onde as entidades estão estabelecidas; iii) outros compromissos e circunstâncias profissionais ou pessoais; iv) o tempo de deslocação necessário para o desempenho das funções;

v) o número de reuniões agendadas; vi) o tempo necessário para participação em ações de iniciação e formação; e vii) a natureza do cargo específico e as responsabilidades do membro.

Na avaliação sobre se o/a Avaliado/a será capaz de consagrar tempo suficiente ao exercício do seu cargo, a BBVA IFIC também terá em conta a necessidade de formação e desenvolvimento contínuos, assim como a necessidade de uma margem para circunstâncias inesperadas.

2.5. Avaliação coletiva

No caso do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal da Sociedade, procede-se a uma autoavaliação da adequação da composição desses órgãos sociais, de forma a comprovar se estes congregam, em termos coletivos, as competências, conhecimento, experiência e diversidade de qualificações profissionais necessárias e a disponibilidade suficiente, para cumprir as respetivas funções legais e estatutárias, em todas as suas áreas de atuação.

De facto, os membros dos órgãos de administração e de fiscalização devem, coletivamente, ser capazes de tomar decisões adequadas considerando o modelo empresarial, a apetência para o risco, a estratégia e os mercados em que a Sociedade opera.

A composição destes órgãos deve refletir os conhecimentos, as competências e a experiência necessários ao cumprimento das suas obrigações. Tal implica que, coletivamente, exista o entendimento adequado das áreas das quais os seus membros são coletivamente responsáveis, bem como as competências para gerir e supervisionar efetivamente a Sociedade, incluindo os aspetos seguintes: (i) A atividade da Sociedade; o mercado em que atua; os principais riscos a que está exposta e as áreas relevantes de competência setorial/financeira, incluindo mercados financeiros e de capitais, solvabilidade e modelos; (ii) Contabilidade e reportes financeiros; tecnologia de informação e segurança e o enquadramento jurídico e regulamentar; (iii) Gestão de riscos, conformidade e auditoria interna e (iv) Competências e experiência de gestão e capacidade de planeamento estratégico.

Se, por um lado, o órgão de administração deve possuir coletivamente um nível elevado de competências de gestão, o órgão de fiscalização deve coletivamente possuir um nível suficiente de competências de gestão para organizar as suas tarefas de forma eficaz e ser capaz de compreender e desafiar as práticas de gestão aplicadas e as decisões tomadas pelo órgão de administração no exercício das suas funções de gestão.

Tem-se ainda presente a necessidade de assegurar a participação, nos processos de seleção de novos/as candidatos/as, do número adequado de pessoas do género sub-representado, em conformidade com o disposto no Capítulo III *infra* do presente documento.

3. Acumulação de cargos

No âmbito do regime aplicável, *maxime* do disposto no artigo 33º do RGICSF, o Banco de Portugal pode opor-se a que o/a Avaliado/a que pretenda integrar o Conselho de Administração ou o Conselho Fiscal exerça funções de administração ou fiscalização noutras entidades se entender que a acumulação é suscetível de prejudicar o exercício das funções que o/a Avaliado/a já desempenhe ou se propõe desempenhar, nomeadamente por

existirem riscos graves de conflitos de interesses ou por de tal facto resultar falta de disponibilidade para o exercício do cargo, nos termos regulamentados pelo Banco de Portugal.

Em conformidade, aquando da avaliação da adequação dos/as Avaliados/as em causa, em especial no que importa à verificação do requisito de disponibilidade e de existência de eventuais conflitos de interesses, a Sociedade procede a uma avaliação prévia do cumprimento dos referidos critérios, verificando as eventuais acumulações de cargos existentes e sua compatibilidade com os normativos aplicáveis.

4. Processo de Avaliação da Adequação

4.1. Intervenientes

A condução do processo de avaliação da adequação dos critérios *supra* enunciados compete à Assembleia Geral e ao Conselho Fiscal, sendo apoiado, na execução destas funções, pelos Serviços Jurídicos e pela Direção de Talento e Cultura da Sociedade (as Áreas de apoio).

No processo de avaliação de adequação dos/as Avaliados/as candidatos ou membros em funções no Conselho de Administração e no Conselho Fiscal da Sociedade, também podem ser chamadas a intervir outras áreas e/ou funções que sejam indicadas para o efeito pelo BBVA.

Compete ao Conselho Fiscal, neste contexto:

- Realizar a avaliação inicial dos critérios de adequação de acordo com o estabelecido na presente Política;
- Avaliar continuamente e reavaliar os critérios de adequação de acordo com o estabelecido na presente Política;
- Para os efeitos previstos nos pontos *supra*, promover a recolha da informação que considere necessária e oportuna, incluindo todos os elementos, documentos e comprovativos que se mostrem obrigatórios por força da normativa em vigor, designadamente e sempre que aplicável, a declaração mencionada no artigo 30º-A, n.º 3 do RGICSF e os previstos nas Instruções;
- Promover a realização das diligências que considere adequadas para confirmar as informações prestadas pelo/a Avaliado/a, independente de o mesmo ser um/a candidato/a *ex novo* ou já se encontrar em funções.
- Emitir e disponibilizar ao órgão responsável pela nomeação, o Relatório de Avaliação Individual que contenha o resultado da avaliação da adequação do/a Avaliado/a e, sempre que estejam em causa órgãos colegiais, o Relatório de Avaliação Coletiva que contenha o resultado da apreciação do órgão no seu conjunto.

Sempre que aplicável, as áreas de apoio organizam e submetem, sob orientação do Conselho Fiscal os processos de pedido de autorização para o exercício de funções junto do/s supervisor/es (e eventuais alterações) e asseguram que o Conselho Fiscal se mantém permanentemente informado sobre todas as questões relevantes que surjam na sua pendência, bem como de eventuais recomendações que precedam ou acompanhem a decisão final do supervisor.

Sempre que esteja em causa a avaliação da adequação de algum membro do Conselho Fiscal, o/a respetivo/a Avaliado/a não poderá intervir, direta ou indiretamente, no processo, devendo colaborar com as áreas de apoio na

prestação de qualquer esclarecimento que se entenda necessário. Sempre que esteja em causa a substituição e/ou nomeação de todos os membros do Conselho Fiscal, em simultâneo, o processo de avaliação de adequação dos membros do Conselho Fiscal será preparado pelas áreas de apoio, em conjunto com a Função de Conformidade da BBVA IFIC e quaisquer outras áreas e/ou funções que sejam indicadas para o efeito pelo BBVA.

A documentação relativa aos processos de avaliação de adequação e de autorização para o exercício de funções *supra* mencionados fica em arquivo na Sociedade e sob a custódia do Conselho Fiscal.

4.2. Avaliação inicial

A avaliação inicial corresponde à avaliação dos critérios de adequação de acordo com o estabelecido na presente Política, previamente à nomeação/designação e, em consequência, antes do início do exercício de funções, dos Membros Objeto de Avaliação ou recondução no cargo, bem como caso existam alterações materiais na composição do Conselho de Administração ou do Conselho Fiscal tal como previstas, designadamente, nas Orientações sobre Avaliação da Adequação e no Guia.

4.3. Avaliação contínua e reavaliação

A Sociedade monitoriza continuamente a idoneidade, a honestidade, a integridade, os conhecimentos, as competências e a experiência dos Membros Objeto de Avaliação de modo a identificar, à luz de qualquer novo facto relevante, as situações em que deve ser realizada uma reavaliação da sua adequação.

Deve ser realizada uma reavaliação dos Membros Objeto de Avaliação em particular nos casos seguintes: (i) Sempre que a Sociedade tome conhecimento, por qualquer meio, de quaisquer factos supervenientes à designação e/ou à concessão de autorização para o exercício de funções (quando aplicável) que possam afetar a avaliação inicial individual e/ou coletiva; (ii) Quando existirem preocupações relativamente à adequação individual ou coletiva; (iii) Caso se verifique um impacto material na idoneidade individual ou da Sociedade; (iv) Como parte da revisão dos mecanismos de governo interno; (v) Em qualquer circunstância que possa, de qualquer outra forma, afetar materialmente a adequação do/a Avaliado/a; (vi) Sempre que o/a Avaliado/a assumo um cargo adicional ou comece a desempenhar novas atividades relevantes, incluindo de natureza política; (vii) Sempre que tal seja solicitado pela/s entidade/s de supervisão; (viii) Sempre que exista uma alteração material do modelo de negócio da instituição, da apetência para o risco ou da estratégia ou estrutura ao nível individual ou de grupo.

Os Membros Objeto de Avaliação, estão obrigados a comunicar à Sociedade quaisquer factos/circunstâncias supervenientes que possam estar associados ou impactar na avaliação da adequação anteriormente efetuada.

Sem prejuízo do dever de comunicação acima descrito, cada Avaliado/a é objeto de nova apreciação, no decurso do mandato ou no exercício de funções, sempre que se verifiquem alterações aos pressupostos de facto ou de direito que tenham estado na base da avaliação inicial, como sejam o caso de circunstâncias supervenientes que possam determinar o não preenchimento dos requisitos exigidos.

Caso, no decurso do mandato, ocorra qualquer facto superveniente que seja suscetível de afetar os requisitos de adequação do Membros Objeto de Avaliação e altere as informações constantes do Questionário anteriormente

submetido ao Banco de Portugal ou ao Banco Central Europeu ao abrigo das Instruções, a Sociedade, logo que tome conhecimento dos factos em causa, deve remeter ao supervisor a parte do Questionário que contenha a alteração a considerar, juntamente com uma declaração assinada pela pessoa em causa e pela própria Sociedade de onde resulte que “As informações prestadas no questionário ora remetido constituem as únicas alterações ao último questionário enviado relativamente a (indicar nome), mantendo-se inalteradas as demais respostas anteriormente prestadas”.

Para efeitos da presente Política, consideram-se supervenientes tanto os factos ocorridos posteriormente à nomeação, renomeação ou contratação para as funções atuais do/a Avaliado/a, bem como os factos anteriores relativamente aos quais o/a Avaliado/a só tenha tomado conhecimento após a nomeação, renomeação ou contratação.

Capítulo III. Promoção da diversidade

A Sociedade assume que incentiva que a composição dos órgãos sociais seja suficientemente diversificada, propiciando assim um ambiente de variedade de perspectivas e experiências, que resultem num quadro de decisão sólido, diverso e em que as pessoas que o compoñham expressem de forma autónoma a respetiva análise e possam defender a sua visão.

Tal diversidade tem em conta fatores como a experiência profissional dos/as Avaliados/as, as suas habilitações, a idade e o género,

A Sociedade define como objetivo mínimo que a representação do género sub-representado nos órgãos sociais seja de um terço a atingir num horizonte temporal correspondente a um mandato, pelo que nos processos de renovação e substituição relativos aos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, a Sociedade realizará as iniciativas necessárias e oportunas para que a designação dos respetivos membros possa cumprir o mencionado objetivo.

Os processos de revisão da composição do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal serão devidamente documentados, nomeadamente no que respeita ao cumprimento dos objetivos traçados quanto à promoção da diversidade, nos termos indicados na presente Política para os demais critérios de adequação.

Capítulo IV. Sucessão

1. Âmbito

Nos termos previstos no Aviso do Banco de Portugal n.º 3/2020, a Sociedade deve assegurar, através da definição de uma política de sucessão e da implementação dos respetivos procedimentos, que é capaz de:

- Garantir a continuidade do desempenho da atividade da Sociedade por pessoas com as capacidades, formação académica e experiência profissional para o exercício das funções a que se candidatam;
- Antecipar e gerir potenciais necessidades de sucessão de forma atempada e refletida;
- Identificar antecipadamente eventuais necessidades de reforço de recursos humanos de forma a garantir a existência, a todo o tempo, do talento necessário a assegurar a continuidade das funções essenciais da atividade da Sociedade;
- Identificar potenciais sucessores que sejam capazes de aderir aos padrões éticos da Sociedade e fornecer-lhes a formação e as ferramentas necessárias para assegurarem uma eventual sucessão sem interrupções; e
- Mitigar o impacto e risco decorrente da saída de membros dos órgãos sociais ou de titulares de funções essenciais.

2. Definição do plano de sucessão e identificação de potenciais candidatos

Compete ao Conselho Fiscal e ao Conselho de Administração:

- Identificar e descrever os perfis de função detalhados;
- A identificação e descrição do papel organizacional de cada cargo;
- A identificação e descrição das principais responsabilidades e interações da função;
- A identificação e descrição da formação académica para ocupar o cargo;
- A identificação e descrição da experiência profissional necessária para ocupar o cargo;
- A identificação e descrição das competências de gestão ou aptidões específicas necessárias para ocupar o cargo.

Os elementos referidos acima devem ser coligidos em documento anexo à presente Política ([Anexo I](#)). Na prossecução desta competência, estes órgãos sociais são coadjuvados pela Direção de Talento e Cultura.

Aquando da elaboração do plano de sucessão dos membros dos órgãos sociais e dos titulares das funções essenciais, o Conselho Fiscal toma em consideração a data de cessação do contrato ou mandato dos atuais titulares de funções, a fim de evitar, sempre que possível, a substituição de um número excessivo de membros em simultâneo ou a ativação do plano de sucessão sem a antecedência suficiente para assegurar uma transição de funções suave. Tanto quanto possível, o processo de identificação de candidatos e ativação do processo de sucessão deve respeitar o calendário previsto em anexo à presente Política, conforme aplicável ([Anexo II](#))

A seleção e avaliação de potenciais sucessores pode ser feita através de processo interno, externo ou ambos:

- O processo interno consiste na identificação de colaboradores da Sociedade ou do Grupo BBVA aptos a serem, se necessário, designados para cargos no Conselho de Administração, no Conselho Fiscal e o desempenho de cargos atribuídos a titulares de funções essenciais.
- O processo externo consiste na identificação de potenciais candidatos não integrados na Sociedade com o apoio de empresas de recrutamento externas/*head-hunters* ou quaisquer outros meios ou canais que a Sociedade entenda como adequados para o efeito.

Os candidatos identificados no âmbito do processo de sucessão podem ser objeto de uma apreciação sumária da sua adequação ao desempenho desses cargos, sem prejuízo de deverem ser sujeitos a uma apreciação de adequação, nos termos da presente Política, antes de qualquer nomeação. A Sociedade assegura, a todo o tempo, que a avaliação sumária e a seleção de candidatos é feita de forma homogénea e consistente.

No âmbito do processo de identificação de potenciais candidatos avalia-se a adesão destes aos padrões éticos da Sociedade.

O processo é confidencial, não envolvendo qualquer contacto direto entre a Sociedade e qualquer potencial candidato.

Os candidatos identificados como potenciais sucessores devem integrar uma lista, que deve estar permanentemente atualizada e pronta a ser submetida à consideração da Assembleia Geral, se necessário. Esta lista contém apenas os elementos e os dados, incluindo os dados pessoais, necessários à identificação e avaliação preliminar dos potenciais sucessores (nomeadamente nome, contactos, habilitações académicas e percurso profissional).

Todo o processo de seleção, avaliação preliminar e inclusão dos potenciais candidatos deve ser revisto e atualizado pelo menos uma vez a cada dois anos ou com uma periodicidade inferior, sempre que tal se justifique. O processo de revisão pode resultar na adição de sucessores à lista ou na eliminação de sucessores aí incluídos, nomeadamente tendo em consideração a avaliação de adequação preliminar entretanto conduzida ou atualizada, bem como a disponibilidade e competência dos sucessores identificados para uma assunção eventual de funções.

Compete à Função de Auditoria Interna avaliar, regularmente, o cumprimento pela Sociedade das regras aplicáveis em matéria de sucessão.

3. Ativação do plano de sucessão

O processo de seleção e avaliação de potenciais sucessores cumpre o previsto, na presente Política, para a seleção e apreciação de adequação de Avaliados/as. A avaliação da adesão destes aos padrões éticos da Sociedade é atualizada no contexto do processo de avaliação de adequação.

A decisão de sucessão tem em conta a pré-seleção de sucessores identificados no âmbito da definição do plano de sucessão, ainda que, excecionalmente, a escolha de sucessor poder recair sobre uma pessoa não incluída nessa lista, mas que ofereça melhores condições de adequação para o exercício das funções em causa.

Salvo situações em que a vacatura do cargo ou das funções se deva a um motivo inesperado (renúncia às funções, despedimento com justa causa, morte, etc.), o Conselho Fiscal deve ativar o plano de sucessão com uma antecedência razoável face à data prevista para a cessação de funções do titular do cargo ainda em funções.

Em caso de ausência ou saída súbita ou inesperada de membros dos órgãos de administração ou de fiscalização, a BBVA IFIC estabelece as seguintes medidas:

- É feita uma avaliação da situação e da necessidade de uma eventual substituição;
- Caso se entenda que há necessidade de substituição ou de preenchimento da vacatura do cargo, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal asseguram, conjuntamente e conforme aplicável, o respetivo funcionamento, a redistribuição temporária de pelouros e/ou a delegação de competências em titular de função essencial interino e a Sociedade inicia de imediato o processo de seleção de um substituto definitivo;
- Caso se verifique a saída súbita ou inesperada de algum dos membros do Conselho Fiscal, a substituição é assegurada pelo membro suplente do Conselho Fiscal, devendo despoletar-se o processo de seleção de um novo membro suplente assim que possível.

4. Revisão da eficácia do plano e dos procedimentos de sucessão

Compete ao Conselho Fiscal analisar regularmente a eficácia das regras previstas em matéria de sucessão, bem como o desenvolvimento e implementação de planos de sucessão e eventuais melhorias a inserir no respetivo processo, em particular:

- O número de funções sem sucessores identificados;
- A percentagem de sucessores internos por comparação com os externos;
- A percentagem de funções com um sucessor identificado ou com dois sucessores num horizonte tempo de 1 a 3 anos;
- O número de funções com sucessores identificados; e
- A eficácia do processo sucessório (i.e. quantas funções foram efetivamente preenchidas por sucessores já identificados).

Anexo I

Membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal

1. Identificar e descrever os perfis de função detalhados:	
Membro do Conselho de Administração	Membro do Conselho Fiscal
2. A identificação e descrição do papel organizacional de cada cargo:	
O Conselho de Administração é o órgão executivo que gere, administra e representa a Sociedade perante terceiros. As competências do Conselho de Administração estão descritas no Regulamento do Conselho de Administração, bem como os deveres e responsabilidades dos respetivos membros. O Conselho de Administração toma as suas deliberações colegialmente, sem prejuízo das competências e responsabilidades que possam caber a cada membro do Conselho de Administração, individualmente, em função do respetivo pelouro.	O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização que controla a atividade da administração. As competências do Conselho Fiscal estão descritas no Regulamento do Conselho Fiscal, bem como os deveres e responsabilidades dos respetivos membros. O Conselho Fiscal toma as suas deliberações colegialmente, sem prejuízo das responsabilidades que possam caber a cada membro do Conselho Fiscal.
3. A identificação e descrição das principais responsabilidades e interações da função:	
<p>(aplicável a todos) Exercício das competências legalmente atribuídas, designadamente as previstas nos art.ºs 405.º e 406.º do Código das Sociedades Comerciais, no RGICSF, no Regulamento do Conselho de Administração e no organograma.</p> <p>(por pelouro)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercial: <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementação da estratégia comercial; ○ Análise de mercado e concorrentes; 	Exercício das competências legalmente atribuídas, designadamente as previstas no art.º 420.º do Código das Sociedades Comerciais, no RGICSF, no Regulamento do Conselho Fiscal e no organograma.

- Gestão da carteira de clientes e Intermediários de crédito;
- Planeamento estratégico e a execução do plano de negócios;
- Gestão das equipas comerciais;
- Acompanhamento e consecução dos objetivos de produção e angariação de novo negócio;
- Desenho, desenvolvimento e implementação de novos produtos e serviços, e da estratégia de *marketing*;
- Seguimento de grandes contas e programas de colaboração com marcas e programas de vinculação e retenção de clientes.
- Financeira:
 - Implementação dos procedimentos de governação, fiscalização e controlo da área financeira;
 - Acompanhamento dos reportes de orçamento e gestão;
 - Avaliação do negócio e respetivo *pricing*;
 - Gestão dos ativos e passivos e da conta de resultados;
 - Acompanhamento das auditorias relevantes para a área;
 - Elaboração das demonstrações financeiras.
- Risco de Crédito:
 - Definição das políticas globais de risco de crédito e procedimentos de gestão;
 - Análise e decisão de pedidos de crédito;
 - Imparidade;
 - Análise e seguimento do perfil global do risco de crédito;
 - Acompanhamento de modelos de decisão (*scoring*);
 - Seguimento de fornecedores de negócio;
 - Prevenção de Fraude.
- Serviços Jurídicos:
 - Emissão de orientações necessárias à definição da estratégia de defesa dos interesses da Sociedade em caso de eventuais litígios e/ou reclamações e monitorização dos respetivos processos;

- Acompanhamento dos temas de natureza jurídica, designadamente dos estudos de avaliação do impacto legislativo e regulamentar, prévio e sucessivo, designadamente das normas e orientações emanadas pelas autoridades de supervisão;
- Garantir, a todo o momento e atempadamente, as condições necessárias à implementação do quadro normativo que regula a atividade da Instituição;
- O apoio ao exercício das funções inerentes aos serviços jurídicos da Sociedade, os quais englobam ainda e entre outros, a assessoria aos serviços e aos negócios, assessoria de natureza institucional e societária e o suporte técnico à instrução de processos de contencioso, incluindo contraordenacionais.
- Recuperações:
 - Gestão da recuperação de créditos por incumprimento de clientes.
- Talento e Cultura:
 - Formação;
 - Recrutamento;
 - Implementação e gestão dos procedimentos locais no que respeita a processos de avaliação de *performance*;
 - Gestão de carreiras profissionais;
 - Gestão de benefícios laborais;
 - Gestão de seguros associados às relações laborais e gestão da área de segurança, higiene e saúde no trabalho;
 - Processamento de salários;
 - Gestão de processos de cessação de vínculos laborais;
 - Implementação local das políticas de recursos humanos em coordenação com as diretrizes do Grupo BBVA.
- Gestão de Riscos:
 - Monitorização e supervisão de execução da estratégia da Sociedade.

<ul style="list-style-type: none"> ○ Monitorização do risco e controlo da apetência pelo risco. • Compliance: <ul style="list-style-type: none"> ○ Monitorização e supervisão de execução da estratégia da Sociedade. ○ Supervisão da aplicação e manutenção de um código de conduta; ○ Gestão e mitigação de situações reais ou potenciais de conflitos de interesses; ○ Assegurar uma efetiva política e cultura de conformidade. • Meios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Atendimento a Cliente; ○ Qualidade; ○ Contratação e Subcontratação; ○ Documentação; ○ <i>Back Office</i>; ○ Financeira de Marca e <i>Stocks</i>; ○ Serviços Gerais; ○ Informática; ○ Exploração da tecnologia. 	
<p>4. A identificação e descrição da formação académica para ocupar o cargo;</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Formação académica relacionada com serviços bancários e financeiros ou outros domínios pertinentes (principalmente banca e finanças, economia, direito, administração, regulamentação financeira, tecnologia de informação, análise financeira e métodos quantitativos). • Experiência teórica mínima nos seguintes domínios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Banca e mercados financeiros; ○ Enquadramento regulamentar e requisitos legais; ○ Planeamento estratégico e conhecimentos sobre a estratégia ou o plano de negócios de uma instituição de crédito e a execução dos mesmos; ○ Gestão do risco (identificação, avaliação, monitorização, controlo e mitigação dos principais tipos de risco de uma instituição de crédito), incluindo experiência diretamente relacionada com as responsabilidades do membro; ○ Contabilidade e auditoria; 	

- Avaliação da eficácia dos procedimentos de uma instituição de crédito, garantia de procedimentos eficazes de governação, supervisão e controlo; e
- Interpretação da informação financeira de uma instituição de crédito, identificação das principais questões com base nesses dados e dos controlos e medidas apropriados.

- Experiência especializada associada à função respetiva (e, se aplicável, ao pelouro respetivo);
- Entendimento atualizado da atividade da Sociedade, das suas áreas e dos seus riscos, de forma proporcional às responsabilidades assumidas, tal significando que compreende adequadamente as áreas pelas quais o membro, apesar de não ser direta ou individualmente responsável, é coletivamente responsável com os restantes membros do Conselho de Administração;
- Bom entendimento dos mecanismos de governação, das respetivas funções e responsabilidades;
- Conhecimento da estrutura do Grupo BBVA e dos eventuais conflitos de interesse que possam daí resultar;
- Capacidade de contribuir para a implementação de uma cultura, de valores empresariais e de um comportamento adequado no órgão social e na Sociedade.

5. A identificação e descrição da experiência profissional necessária para ocupar o cargo;

Os membros do Conselho de Administração/Conselho Fiscal têm de possuir experiência profissional e prática suficiente para o exercício das suas funções, designadamente adquirida em cargos anteriormente ocupados, obtida através de ensino, formação e/ou experiência prática e, no geral, demonstrados por via da sua conduta profissional, que lhes permita:

- Ter um entendimento atualizado da atividade da Sociedade, das suas áreas e dos seus riscos, de forma proporcional às responsabilidades assumidas, tal significando, no que ao Conselho de Administração diz respeito, que o respetivo membro compreende adequadamente as áreas pelas quais o membro, apesar de não ser direta ou individualmente responsável, é coletivamente responsável com os restantes membros do Conselho de Administração.
- Ter capacidade de contribuir para a implementação de uma cultura, de valores empresariais e de um comportamento adequados no órgão social e na Sociedade.

A análise a fazer neste contexto envolve uma análise mais aprofundada da experiência prática do membro, tendo em conta, em particular, a natureza, dimensão e complexidade das atividades da instituição, bem como das funções que esse membro exerceu em cargos anteriores.

Os membros do Conselho de Administração, no exercício da sua função de gestão, devem ter experiência prática e profissional suficiente em cargo de gestão durante um período suficientemente longo. Embora os cargos de curta duração possam ser considerados como parte da avaliação, tais cargos não são, por si só, suficientes para pressupor que esse membro tem uma experiência suficiente. Na avaliação da experiência prática e profissional adquirida em cargos anteriores deve ser dada particular atenção:

- À natureza do cargo de gestão exercido e o seu nível hierárquico;
- Ao tempo de serviço;
- À natureza e complexidade da atividade da instituição onde o cargo foi exercido, incluindo a sua estrutura organizacional;
- O âmbito de competências, poderes de decisão e responsabilidades do membro;
- Os conhecimentos técnicos adquiridos no exercício do cargo;
- O número de subordinados.

6. A identificação e descrição das competências de gestão ou aptidões específicas necessárias para ocupar o cargo.

- Autenticidade: é coerente em palavras e ações e age em conformidade os valores e convicções próprios declarados. Comunica abertamente as suas intenções, ideias e sentimentos, promove um ambiente de abertura e honestidade e informa adequadamente o supervisor sobre a situação real, identificando, ao mesmo tempo, os riscos e os problemas existentes.
- Língua: comunica oralmente de forma estruturada e comum e escreve na língua nacional ou na língua de trabalho da localização da Sociedade.
- Determinação: toma decisões atempadas e informadas, agindo com prontidão ou comprometendo-se com um determinado curso de ação, por exemplo expressando os seus pontos de vista e não adiando a tomada de decisões.
- Comunicação: é capaz de transmitir mensagens de forma compreensível, aceitável e adequada. Foca-se em prestar e receber informações com clareza e transparência e incentiva o *feedback* ativo.
- Capacidade de julgamento: é capaz de ponderar dados e diversos cursos de ação e de chegar a uma conclusão lógica. Examina, reconhece e compreende os elementos e problemas essenciais. Tem abertura de espírito suficiente para olhar para além da sua própria área de responsabilidade, especialmente quando lida com problemas passíveis de colocar em risco a continuidade da Sociedade.
- Orientado para o cliente e para a qualidade: centra-se na qualidade e, sempre que possível, procura formas de a melhorar. Em termos específicos, tal significa que não dá o seu consentimento ao desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços e ao investimento de capital, por ex., em produtos,

escritórios ou participações, em circunstâncias em que não tenha condições para avaliar adequadamente os riscos devido a uma falta de conhecimento da arquitetura, dos princípios ou dos pressupostos de base. Identifica e estuda os desejos e as necessidades dos clientes, assegura-se de que os clientes não correm riscos desnecessários e de que recebem informações corretas, completas e equilibradas.

- Liderança: direciona e orienta as suas equipas e subordinados, desenvolve e mantém o trabalho de equipa, motiva e encoraja os recursos humanos e assegura que os membros do pessoal possuem as competências profissionais necessárias para alcançar uma determinada meta. É receptivo a críticas e propicia o debate crítico.
- Lealdade: identifica-se com a Sociedade e tem um sentido de pertença. Demonstra que consegue consagrar tempo suficiente ao cargo que ocupa e desempenhar adequadamente as suas funções, defende os interesses da Sociedade e trabalha de forma objetiva e crítica. Reconhece e antecipa potenciais conflitos de interesses aos níveis pessoal e empresarial.
- Sensibilização para os fatores externos: acompanha os desenvolvimentos, as bases de poder e a conduta adotada no seio da Sociedade. Está bem informado sobre os desenvolvimentos financeiros, económicos, sociais, bem como sobre outros eventos nacionais e internacionais passíveis de afetar a Sociedade e ainda sobre os interesses dos acionistas, sendo ainda capaz de dar um uso concreto a toda essa informação.
- Negociação: identifica e aponta interesses comuns de uma forma pensada para criar consensos, não descurando os objetivos da negociação.
- Trabalho de equipa: está ciente dos interesses da Sociedade e do Grupo BBVA e contribui para o resultado comum. É capaz de funcionar como parte de uma equipa.
- Perspicácia estratégica: é capaz de desenvolver uma visão realista dos futuros desenvolvimentos e de o traduzir em objetivos de longo prazo, por exemplo efetuando uma análise de cenários. Ao fazê-lo, tem em conta os riscos a que a Sociedade está exposta e adota as medidas necessárias para controlá-los.
- Resistência ao stresse: é resiliente e capaz de um desempenho consistente, mesmo quando se encontra sob grande pressão e em períodos de incerteza.
- Sentido de responsabilidade: conhece os interesses internos e externos, avalia-os cuidadosamente e presta contas pelos mesmos. É capaz de aprender e compreende que as suas ações afetam os interesses das restantes partes interessadas.
- Presidência de reuniões: é capaz de presidir a reuniões com eficiência e eficácia e de criar uma atmosfera de abertura que incentiva toda a gente a participar em pé de igualdade. Está consciente dos deveres e responsabilidades das outras pessoas.

Titulares de Funções Essenciais (TFE)

1. Identificar e descrever os perfis de função detalhados:		
Auditoria Interna	Conformidade	Gestão de Risco
2. A identificação e descrição do papel organizacional de cada cargo:		
Responsável pela gestão eficiente do sistema de controlo interno estabelecido pelo Conselho de Administração, pela realização de análises independentes e orientadas para o risco e por atuar como terceira linha de defesa da Sociedade. Na Sociedade, esta função é assegurada por via da subcontratação a uma entidade do Grupo BBVA.	Responsável pela garantia de uma efetiva gestão e monitorização do risco de conformidade e pela gestão das matérias relacionadas com a prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo.	Responsável pela garantia de uma efetiva gestão e monitorização do sistema de gestão de riscos da Sociedade.
3. A identificação e descrição das principais responsabilidades e interações da função:		
De acordo com o Regulamento da Função de Auditoria Interna	De acordo com o Regulamento da Função de Conformidade	De acordo com o Regulamento da Função de Gestão de Risco
4. A identificação e descrição da formação académica para ocupar o cargo;		
<ul style="list-style-type: none"> • Formação académica relacionada com serviços bancários e financeiros ou outros domínios pertinentes (principalmente banca e finanças, gestão, economia, direito, administração, regulamentação financeira, tecnologia de informação, análise financeira e métodos quantitativos). <ul style="list-style-type: none"> ○ Experiência teórica mínima nos seguintes domínios: ○ Banca e mercados financeiros; ○ Enquadramento regulamentar e requisitos legais; ○ Gestão do risco (identificação, avaliação, monitorização, controlo e mitigação dos principais tipos de risco de uma instituição de crédito); ○ Avaliação da eficácia dos procedimentos de uma instituição de crédito, garantia de procedimentos eficazes de governação, supervisão e controlo; 		

- Experiência/conhecimentos associados à função respetiva;
- Entendimento atualizado da atividade da Sociedade, das suas áreas e dos seus riscos de forma proporcional às responsabilidades assumidas, tal significando que compreende adequadamente as áreas pelas quais é responsável e pelas quais os outros TFE de controlo interno são responsáveis;
- Bom entendimento dos mecanismos de governação, das respetivas funções e responsabilidades;
- Conhecimento da estrutura do Grupo BBVA e dos eventuais conflitos de interesse que possam daí resultar;
- Capacidade de contribuir para a implementação de uma cultura, de valores empresariais e de um comportamento adequado na Sociedade.

5. A identificação e descrição da experiência profissional necessária para ocupar o cargo;

- Os Titulares de Funções Essenciais devem possuir conhecimentos, competências e experiência suficientes para o cargo.

6. A identificação e descrição das competências de gestão ou aptidões específicas necessárias para ocupar o cargo.

- Autenticidade: é coerente em palavras e ações e age em conformidade os valores e convicções próprios declarados. Comunica abertamente as suas intenções, ideias e sentimentos, promove um ambiente de abertura e honestidade e informa adequadamente o supervisor sobre a situação real, identificando, ao mesmo tempo, os riscos e os problemas existentes.
- Língua: comunica oralmente de forma estruturada e comum e escreve na língua nacional ou na língua de trabalho da localização da Sociedade.
- Determinação: toma decisões atempadas e informadas, agindo com prontidão ou comprometendo-se com um determinado curso de ação, por exemplo expressando os seus pontos de vista e não adiando a tomada de decisões.
- Comunicação: é capaz de transmitir mensagens de forma compreensível, aceitável e adequada. Foca-se em prestar e receber informações com clareza e transparência e incentiva o *feedback* ativo.
- Capacidade de julgamento: é capaz de ponderar dados e diversos cursos de ação e de chegar a uma conclusão lógica. Examina, reconhece e compreende os elementos e problemas essenciais. Tem abertura de espírito suficiente para olhar para além da sua própria área de responsabilidade, especialmente quando lida com problemas passíveis de colocar em risco a continuidade da Sociedade.
- Orientado para o cliente e para a qualidade: centra-se na qualidade e, sempre que possível, procura formas de a melhorar. Em termos específicos, tal significa que não dá o seu consentimento ao desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços e ao investimento de capital, por ex., em produtos, escritórios ou participações, em circunstâncias em que não tenha condições para avaliar adequadamente os riscos devido a uma falta de conhecimento

da arquitetura, dos princípios ou dos pressupostos de base. Identifica e estuda os desejos e as necessidades dos clientes, assegura-se de que os clientes não correm riscos desnecessários e de que recebem informações corretas, completas e equilibradas.

- Liderança: desenvolve e mantém o trabalho de equipa, motiva e encoraja os recursos humanos e assegura que os membros do pessoal possuem as competências profissionais necessárias para alcançar uma determinada meta. É receptivo a críticas e propicia o debate crítico.
- Lealdade: identifica-se com a Sociedade e tem um sentido de pertença. Demonstra que consegue consagrar tempo suficiente à função que ocupa e desempenhar adequadamente as suas funções, defende os interesses da Sociedade e trabalha de forma objetiva e crítica. Reconhece e antecipa potenciais conflitos de interesses aos níveis pessoal e empresarial.
- Sensibilização para os fatores externos: acompanha os desenvolvimentos, as bases de poder e a conduta adotada no seio da Sociedade. Está bem informado sobre os desenvolvimentos financeiros, económicos, sociais, bem como sobre outros eventos nacionais e internacionais passíveis de afetar a Sociedade e ainda sobre os interesses dos demais *stakeholders*, sendo ainda capaz de dar um uso concreto a toda essa informação.
- Negociação: identifica e aponta interesses comuns de uma forma pensada para criar consensos, não descurando os objetivos da negociação.
- Persuasão: é capaz de influenciar as opiniões de outros, exercendo o seu poder de persuasão e usando a sua autoridade natural e tato. Tem forte personalidade e é capaz de manter uma postura firme.
- Trabalho de equipa: está ciente dos interesses da Sociedade e do Grupo BBVA e contribui para o resultado comum. É capaz de funcionar como parte de uma equipa.
- Perspicácia estratégica: é capaz de desenvolver uma visão realista dos futuros desenvolvimentos e de o traduzir em objetivos de longo prazo, por exemplo efetuando uma análise de cenários. Ao fazê-lo, tem em conta os riscos a que a Sociedade está exposta e adota as medidas necessárias para controlá-los.
- Resistência ao stresse: é resiliente e capaz de um desempenho consistente, mesmo quando se encontra sob grande pressão e em períodos de incerteza.
- Sentido de responsabilidade: conhece os interesses internos e externos, avalia-os cuidadosamente e presta contas pelos mesmos. É capaz de aprender e compreende que as suas ações afetam os interesses das restantes partes interessadas.

Anexo II

1. Membros dos órgãos sociais e TFE

Fases do processo¹:

1. Identificação de potenciais candidatos, partindo da listagem prevista no artigo 5.º, n.º 7 do Aviso do Banco de Portugal n.º 3/2020;
2. Apreciação sumária da adequação de potenciais candidatos;
3. Realização de entrevistas e pedido da informação relevante ou conveniente;
4. Preparação da documentação *fit and proper*;
5. Avaliação da adequação individual;
6. Se aplicável, avaliação da adequação coletiva;
7. Emissão dos Relatórios de Avaliação;
8. Seleção; e
9. Apresentação do pedido de autorização para o exercício de funções no Portal IMAS / BCE.

Prazo máximo estimado para a realização dos passos 1 a 9: 6 (seis) meses.

¹ Adaptado em função da situação de autorização identificada.