

# “Ciclos Corporate Governance”

8 de Abril de 2015

# Pilares da Corporate Governance

## I. RESPEITO PELAS PESSOAS

- Segurança
- Saúde
- Igualdade e Respeito
- Desenvolvimento pessoal/profissional

## II. RESPONSABILIDADE SOCIAL

- Impacto ambiental e cultural
- Intervenção social
- Sustentabilidade de negócio
- Contributo educacional

## III. CONSCIÊNCIA JURÍDICA

- Suborno e corrupção
- Conflitos de interesse
- Informação privilegiada
- Informação financeira

## IV. RELAÇÕES DE NEGÓCIO

- Relações com clientes
- Relações com fornecedores e parceiros
- Propriedade de terceiros
- Concorrência leal

# “Corporate Governance”

- Adopção de regras de relacionamento com os “stakeholders”
- Implementação e assimilação de boas práticas vs compromisso da Alta Direcção (comunicação, aprendizagem e prática)
- Construção de relações baseadas nos valores organizacionais

# Implementação, Assimilação e Compromisso da Alta Direcção com as Boas Práticas de Governance

	COMUNICAÇÃO	APRENDIZAGEM	PRÁTICA CONTINUADA
INSTRUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de comunicação – forma de divulgação e distribuição da informação</li> <li>▪ Periodicidade</li> <li>▪ Disponibilidade para consulta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de formação</li> <li>▪ Periodicidade</li> <li>▪ Disponibilidade para realização de módulos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prevenção</li> <li>▪ Detecção</li> </ul>
POPULAÇÃO ALVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transversabilidade</li> <li>▪ Especificidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transversabilidade</li> <li>▪ Especificidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transversabilidade</li> </ul>
EFICÁCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantia de recepção da informação</li> <li>▪ Reponsabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantia de apreensão</li> <li>▪ Reponsabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resposta</li> </ul>

# Respeito pelas Pessoas

<b>Segurança</b>	<b>Procedimentos de segurança no trabalho</b>
	<b>Plano de em caso de Emergência</b>
	<b>Procedimentos para a mobilidade internacional de trabalhadores</b>
	<b>Outros</b>
<b>Saúde</b>	<b>Procedimentos de higiene e saúde</b>
	<b>Documento sobre responsabilidades no empregador e trabalhador</b>
	<b>Outros</b>
<b>Igualdade e Respeito</b>	<b>Procedimentos para prevenção da igualdade</b>
	<b>Procedimentos para prevenção da comportamentos de assédio</b>
	<b>Outros</b>
<b>Desenvolvimento pessoal/ profissional</b>	<b>Plano de desenvolvimento pessoal</b>
	<b>Catálogo annual de formação</b>
	<b>Outros</b>

# Respeito pelas Pessoas

## Segurança

- **Procedimentos de emergência:** Definição dos procedimentos a serem seguidos nas diversas situações de emergência que possam ocorrer (ex.: organização regular de simulações de incêndio);
- **Regras de segurança no trabalho:** Definição e cumprimento de regras específicas destinadas à prevenção de acidentes durante o horário de trabalho, não só na própria empresa como também em todos os locais para os quais possa ser necessária a deslocação dos colaboradores (ex.: obrigatoriedade de utilização de capacete aquando da presença nas instalações de produção, quando aplicável);
- **Educação/ formação para a segurança no trabalho:** Consciencialização dos colaboradores para cumprir as regras que visam a manutenção de um local de trabalho seguro e livre de acidentes (ex.: existência de formação para sensibilizar os colaboradores quanto às regras de segurança que devem seguir).

## Saúde

- **Cumprimento das imposições legais:** Divulgação e cumprimento da legislação nacional em vigor para entidades empresariais para salvaguardar a saúde dos seus colaboradores (ex.: cumprimento das obrigações de medicina no trabalho);
- **Políticas de promoção da saúde dos colaboradores:** Adopção e divulgação de políticas que visem fomentar um estilo de vida saudável dos colaboradores (ex.: disponibilização de alimentos saudáveis para os colaboradores);
- **Instrumentos e medidas de prevenção:** Dinamização de actividades que tenham o intuito de prevenir o agravamento do estado de saúde dos colaboradores (ex.: organização regular de rastreios gratuitos para todos os colaboradores da empresa).

# Respeito pelas Pessoas

## Igualdade e Respeito

- **Igualdade de oportunidades:** Dinamização de uma política de igualdade de oportunidades para todos os colaboradores, independentemente do género, idade, porte de deficiência, orientação sexual, cor de pele, idade ou origem social (ex.: garantia das mesmas oportunidades de carreira a colaboradores do sexo masculino e feminino);
- **Respeito pelos direitos dos colaboradores:** Adopção e manutenção de práticas organizacionais que visem preservar os direitos dos colaboradores, não podendo estes ser discriminados pelo exercício dos seus direitos (ex.: respeito pelo direito à gravidez, sem disso resultarem entraves à progressão);
- **Resposta a ocorrências de assédio:** Definição e adopção de regras de prevenção e de mecanismos de acção contra situações de assédio a colaboradores da empresa, internamente e externamente à organização (ex.: existência de regras e procedimentos bem definidos para denunciar casos em que o colaborador se sinta alvo de assédio).

## Desenvolvimento pessoal/ profissional

- **Cumprimento das imposições legais:** Adopção de medidas para cumprimento das imposições legais nacionais actualmente em vigor para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores (ex.: cumprimento do número mínimo de horas de formação para cada colaborador);
- **Apoio ao desenvolvimento do colaborador:** Definição de regras que opiem o colaborador no seu desenvolvimento profissional (ex.: comparticipação de propinas; dispensa do horário de trabalho);
- **Acesso a acções educativas:** Adopção de medidas que visem fomentar a frequência de acções educativas por parte dos colaboradores, sejam estas de cariz obrigatório ou facultativo (ex.: desenvolvimento de acções de formação na empresa).

# Responsabilidade Social

<b>Impacto ambiental e cultural</b>	<b>Relatório de responsabilidade ambiental</b>
	<b>Relatório de responsabilidade cultural</b>
	<b>Programas de domínio ambiental</b>
	<b>Outros</b>
<b>Intervenção social</b>	<b>Programas de recrutamento especiais</b>
	<b>Relatório de responsabilidade social</b>
	<b>Programas de domínio social e cívico</b>
	<b>Outros</b>
<b>Sustentabilidade do negócio</b>	<b>Plano Estratégico</b>
	<b>Procedimentos de despesas</b>
	<b>Relatório de sustentabilidade económica</b>
	<b>Outros</b>



# Responsabilidade Social

## Impacto ambiental e cultural

- **Responsabilidade ambiental e cultural:** Divulgação e cumprimento da legislação nacional em vigor para a protecção do ambiente e património (ex.: informação disponibilizada internamente relativamente às sanções e processos judiciais aplicados à empresa em caso de incumprimento da legislação);
- **Pegada ecológica:** Preocupação com a redução do impacto ambiental resultante da actividade empresarial, definindo e comunicando metas ambientais a serem atingidas ao longo de um determinado período bem como, realizando esforços internos para a sua implementação (ex.: adopção de metas de redução de resíduos; disponibilização de ecopontos no local de trabalho);
- **Colaboradores e comunidade:** Realização de esforços e iniciativas para aumentar a sensibilização dos colaboradores e da comunidade para problemas de cariz ambiental e cultural (ex.: divulgação de donativos realizados para conservação do património).

## Intervenção social

- **Instituições não lucrativas:** Existência de apoios directos, monetários ou não monetários, a instituições dedicadas a causas sociais (ex.: oferta dos produtos/ serviços comercializados);
- **Responsabilidade social:** Divulgação e participação em projectos/ iniciativas de cariz social (ex.: organização de estágios de aproximação à vida activa para estudantes);
- **Encorajamento à participação em actividades sociais:** Definição e divulgação de benefícios concedidos a todos os colaboradores se participarem em actividades de cariz social (ex.: dispensa de um determinado número de horas semanais para os colaboradores realizarem actividades sociais).

# Responsabilidade Social

## Sustentabilidade do negócio

- **Conceito definido:** Definição e divulgação do conceito fundamental de sustentabilidade económica do negócio (ex.: sensibilização de todos os colaboradores sobre o impacto, positivo e/ ou negativo, de todas as decisões de gestão e investimento no presente e futuro);
- **Respeito pela sustentabilidade:** Definição de procedimentos internos que visem consciencializar e controlar as práticas indevidas dos colaboradores (ex.: existência de procedimentos de prevenção contra o uso de receitas da organização para fins pessoais);
- **Estratégia de sustentabilidade:** Definição e divulgação de práticas internas que garantam o respeito dos objectivos de desenvolvimento e desempenho da organização no curto, médio e longo prazo (ex.: existência de um plano de sucessão definido com vista ao cumprimento da estratégia e objectivos da empresa).

## Contributo educacional

- **Valores definidos:** Definição e divulgação dos valores defendidos pela empresa a todos os *stakeholders*, internos e externos (ex.: disponibilização dos valores no *website* institucional para que todos os *stakeholders* internos e externos tenham acesso);
- **Políticas internas:** Definição e divulgação a todos os colaboradores de princípios e regras gerais assegurem uma conduta ética e, conseqüentemente, alinhada com os valores defendidos (ex.: disponibilização de um *Blue Book* que permita orientar o colaborador);
- **Recursos humanos:** Definição e implementação de práticas que incentivem e garantam o alinhamento dos colaboradores com os valores defendidos (ex.: obrigatoriedade de avaliar o alinhamento dos trabalhadores com os valores da empresa nas avaliações de desempenho).

# Consciência Jurídica

<b>Suborno e corrupção</b>	<b>Procedimentos de prevenção e denúncia de comportamentos de suborno e corrupção</b> <b>Procedimentos de sanção interna de colaboradores em caso de suborno e corrupção</b> <b>Outros</b>
<b>Conflitos de interesse</b>	<b>Direitos e deveres dos colaboradores relativamente ao seu vínculo com a empresa</b> <b>Procedimentos (normas e regras específicas) de vendas e negociação com clientes e fornecedores</b> <b>Procedimentos de protecção de informação confidencial</b> <b>Procedimentos de utilização de activos da empresa</b> <b>Outros</b>
<b>Informação privilegiada</b>	<b>Procedimentos de prevenção e sanção do uso de informação em benefício próprio dos colaboradores</b> <b>Outros</b>
<b>Informação financeira</b>	<b>Relatório e Contas</b> <b>Procedimentos para comunicação externa</b> <b>Outros</b>

# Consciência Jurídica

## Suborno e corrupção

- **Conformidade com a legislação em vigor:** Definição e divulgação de procedimentos que assegurem o respeito pela legislação nacional em vigor relativas às actividades de suborno e corrupção (ex.: divulgação de uma política anti-corrupção);
- **Procedimentos de prevenção e denúncia:** Adopção de normas com vista à prevenção de situações de suborno e corrupção, assim como de mecanismos de denúncia a serem activados em caso de conhecimento destas incidências (ex.: existência de restrições à oferta de presentes a clientes);
- **Controlo do negócio em países de alto risco de suborno:** Definição e aplicação de medidas claras para prevenir o pagamento de subornos e/ ou comissões indevidas em países conhecidos pelo seu elevado grau de corrupção (ex.: obrigatoriedade de reportar e discriminar todas as despesas incorridas na captação do negócio).

## Conflitos de interesse

- **Responsabilidade individual:** Adopção de normas que visem fomentar a responsabilidade e prevenção de cada colaborador face a situações de conflitos de interesse (ex.: existência de directrizes que permitam ao colaborador afastar-se de situações onde potenciais conflitos de interesse possam ocorrer; definição de regras específicas para negociações com clientes e fornecedores);
- **Utilização responsável de activos:** Definição e divulgação de limites para restringir a utilização dos activos da empresa a fins puramente profissionais, evitando assim a utilização dos mesmos para fins pessoais (ex.: proibição de instalação de softwares recreacionais no computador do colaborador);
- **Confidencialidade:** Definição de normas para prevenir a divulgação de informação confidencial na posse do colaborador, seja esta propriedade da empresa empregadora ou de clientes (ex.: obrigatoriedade de encriptar os dados nas pen drives sempre que fora do escritório).



# Consciência Jurídica

## Informação privilegiada

- **Informação confidencial e privilegiada:** Adopção e divulgação de regras para garantir que todas as informações de carácter não público, em posse da empresa, não são divulgadas (ex.: definição de diversos graus de confidencialidade consoante a natureza da informação; obrigatoriedade de destruição de documentos confidenciais na posse dos colaboradores quando término do contrato de trabalho);
- **Medidas sancionatórias:** Definição de medidas sancionatórias que visem punir situações de divulgação indevida de informação (ex.: aplicação de sanção crime a colaboradores que divulguem informação confidencial de clientes);
- **Restrições ao uso da informação:** Definição de regras que proíbem a utilização de informação privilegiada para benefício próprio dos colaboradores (ex.: divulgação de regras que proíbem a participação dos colaboradores na compra e venda de acções em bolsa durante certos períodos).

## Informação financeira

- **Transparência e rigor:** Definição de procedimentos que garantam a produção e divulgação regular de informação precisa e relevante para o exterior (ex.: publicação de relatórios e contas anuais);
- **Controlo de qualidade informacional:** Adopção de procedimentos desenhados para certificar a qualidade e fidedignidade da informação financeira divulgada, podendo estes passar pela adopção de mecanismos internos ou de controlos externos (ex.: realização de uma auditoria aos dados financeiros, mesmo não sendo obrigatória);
- **Medidas preventivas e sancionatórias:** Definição de medidas de prevenção e coacção que visem desincentivar e punir situações que ponham em causa normas legais e internas, relativas à divulgação de informação financeira (ex.: definição de medidas para a responsabilização interna pela qualidade dos dados financeiros divulgados).

# Relações de Negócio

Relação com clientes	Procedimentos empresariais para relação com clientes
	Política de privacidade dos contactos profissionais
	Outros
Relação com fornecedores e parceiros	Procedimentos empresariais para relação com fornecedores e parceiros
	Procedimentos para actividades/ acordos internacionais e entre empresas
	Procedimentos para gestão de parcerias
	Outros
Propriedade de terceiros	Procedimentos para prevenção da utilização da Propriedade de terceiros
	Outros
Concorrência leal	Procedimentos para protecção da integridade empresarial
	Procedimentos para cumprimento da lei da concorrência
	Outros

# Relações de Negócio

## Relação com clientes

- **Relacionamento com clientes:** Definição e divulgação de regras e condutas a adoptar pelos colaboradores quando em contacto com o cliente (ex.: orientações para os colaboradores aquando pedidos adicionais por parte dos clientes; instrução para os colaboradores darem sempre o seu parecer de acordo com a sua convicção, mesmo que o cliente não partilhe da mesma opinião; definição de valores máximos para aceitação e doação de ofertas a clientes);
- **Protecção de dados:** Definição e divulgação de regras que assegurem a protecção e confidencialidade dos clientes (ex.: informar os colaboradores que o acesso e/ou divulgação de dados de um cliente não é permitida salvo oportunidade de negócio);
- **Medidas sancionatórias:** Definição e divulgação de medidas de coacção que visem punir os colaboradores que não cumprem as regras e condutas definidas internamente (ex.: definição de punição da disponibilização de informação confidencial de cliente a entidade externa).

## Relação com fornecedores e parceiros

- **Procedimentos:** Adopção e divulgação de procedimentos para todos os acordos com parceiros e processos de compras para garantir os interesses do cliente e o cumprimento da lei em vigor no país de actuação, respectivamente (ex.: definição de regras claras que previnam a celebração de acordos de reciprocidade sem autorização específica; informar todos os colaboradores em projecto internacionais com um parceiro sobre os principais pressupostos da legislação no país de actuação);
- **Relacionamento com fornecedores e parceiros:** Definição e divulgação de regras e condutas a adoptar pelos colaboradores quando em contacto com fornecedores e/ou parceiros (ex.: orientações para os colaboradores relativamente à aceitação e oferta de presentes);
- **Respeito pelos valores:** Garantia de cumprimento dos valores da empresa, dos fornecedores e parceiros ao longo de toda a relação comercial (ex.: incentivos à denúncia pelos colaboradores, do não cumprimento de práticas ambientais).

# Relações de Negócio

## Propriedade de terceiros

- **Respeito pela Propriedade de terceiros:** Consciencialização dos colaboradores sobre os comportamentos a serem seguidos aquando a utilização de Propriedade de terceiros, designadamente metodologias, software, hardware, processos e know-how (ex.: disponibilização aos colaboradores de informação sobre todas as propriedades intelectuais que pertencem à empresa bem como dos processos legais que podem incorrer por uso incorrecto das mesmas);
- **Regras de utilização:** Definição e divulgação das regras que devem ser seguidas por todos os colaboradores que protejam a Propriedade de terceiros (ex.: existência de regras claramente definidas relativamente ao uso de software não licenciado);
- **Medidas preventivas e sancionatórias:** Definição e divulgação de procedimentos de monitorização bem como, de medidas de punição de comportamentos que infringem as políticas internas e a legislação nacional em vigor (ex.: definição de medidas específicas de punição contra o uso de Propriedade de terceiros).

## Concorrência leal

- **Apoio legal:** Disponibilização de apoio legal para esclarecer os colaboradores sobre eventuais dúvidas de legalidade de práticas de negócio (ex.: existência de mecanismos para o colaborador se aconselhar quanto à legalidade de uma prática observada);
- **Procedimentos:** Definição de procedimentos que impeçam práticas de concorrência desleal e que assegurem o respeito pela legislação nacional em vigor (ex.: existência de regras claras contra a partilha de informação de preços futuros a praticar pela empresa e contra a disponibilização de informação de clientes a concorrentes seus no sector);
- **Educação/ formação para a concorrência leal:** Consciencialização dos colaboradores para os procedimentos a seguir quando perante situações críticas (ex.: disponibilização de formações com simulações de casos práticos de comportamentos de concorrência desleal para sensibilizar os colaboradores quanto aos procedimentos que devem adoptar).