

MANUAL DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA DA  
EMPRESA MOÇAMBICANA DE EXPLORAÇÃO  
MINEIRA, S.A. - EMEM

## INTRODUÇÃO

A Empresa Moçambicana de Exploração Mineira, S.A. abreviadamente designada por EMEM, é uma empresa participada em 50% pelo Estado Moçambicano, 35% pelo IGEPE e 15% pelo IGM. A EMEM foi constituída através do Decreto n.º 29/2009, de 29 de Junho, com o objectivo de:

- Defender os interesses do Estado no sector mineiro;
- Gerir as participações do Estado nos empreendimentos mineiros;
- Assegurar a inclusão do conteúdo local nos diversos empreendimentos mineiros;
- Estimular o investimento nacional e estrangeiro no sector, viabilizar a actividade mineira e criar valor acrescentado dentro do país;
- Dinamizar o crescimento da indústria mineira nacional e
- Realizar assessoria, consultoria e assistência técnica na área mineira.

O Manual de Governação Corporativa da EMEM reflecte um conjunto de princípios gerais, normas e orientações que visam essencialmente melhorar os mecanismos de administração através da adopção das melhores práticas recomendadas para entidades de dimensão similar.

### 1.1. Objectivos do Manual

Constituem objectivos do Manual de Governação Corporativa:

- Clarificar as atribuições, papel e as responsabilidades dos órgãos sociais e de gestão da empresa;
- Flexibilizar o processo de tomada de decisão, escalonando as decisões estratégicas e operacionais ao nível apropriado, designadamente adequando o modelo de reuniões de gestão às necessidades de informação e comunicação interna.

## 1.2. Referências para a Elaboração do Manual

O presente Manual foi elaborado tendo como base, para além das melhores práticas internacionais de governação recomendadas para sociedades, os instrumentos legais a nível nacional que estabelecem as regras de funcionamento das sociedades, nomeadamente:

- O Código Comercial – Aprovado pelo Conselho de Ministros através do Decreto-lei n. 2/2005 de 27 de Dezembro;
- A legislação sobre o sector Empresarial do Estado; e
- Os Estatutos da sociedade.

Foram tomadas ainda em consideração outros documentos internos (ex. Regulamento Interno, actas da Assembleia Geral e do Conselho de Administração), que estabelecem os níveis de autonomia e decisão em conformidade com as práticas recomendadas.

## 1.3. Divulgação, Actualização e Arquivo do Manual

### **Divulgação**

O Manual deverá ser distribuído pelos órgãos funcionais, de modo a que todos tenham acesso ao mesmo.

O Secretário da Sociedade deve assegurar a divulgação do manual abrangendo toda a empresa e simultaneamente, apoiar na clarificação dos aspectos específicos do mesmo.

### **Actualização**

O Manual é um documento dinâmico, devendo ser actualizado sempre que seja necessário. A revisão/alteração do Manual tanto pode decorrer da alteração de um dos instrumentos jurídico-legais as quais o Manual subordina-se ou de oportunidades de melhoria identificadas internamente.

As propostas internas de alteração/revisão do Manual devem ser submetidas ao Secretário da Sociedade. Após apreciação e parecer deste, as propostas seleccionadas serão submetidas à Comissão de Ética, Regulação e Boas Práticas.

Compete ao Secretário da Sociedade preparar o dossier a submeter ao Conselho de Administração, para análise e aprovação. Após aprovação da alteração ao Manual, o Secretário da Sociedade procederá à actualização da versão electrónica do Manual e emitirá uma circular dirigida a todos os colaboradores explicitando as alterações introduzidas.

A actualização da referência da versão do Manual deve ser inscrita no rodapé no processo de actualização.

### Arquivo

O Manual deverá ser mantido na rede e na intranet em ficheiro PDF, para permitir o acesso a todos colaboradores da empresa.

A manutenção do Manual em ficheiro PDF tem em vista evitar possíveis alterações do documento por pessoas não autorizadas para o efeito.

A actualização do Manual não deverá implicar a destruição das versões anteriores. Todas as versões do Manual deverão ser arquivadas em Ficheiro *PDF*.

#### 1.4. Estrutura do Manual

O Manual de Governança Corporativa está estruturado em 4 secções, nomeadamente:

<b>Secção I</b>	Introdução
<b>Secção II</b>	Enquadramento Geral
<b>Secção III</b>	Atribuições e Competências
<b>Secção IV</b>	Deveres Genéricos dos Membros do CA
<b>Secção V</b>	Modelo de Relacionamento

Em complemento ao Manual de Governança, foi elaborada uma Matriz de Níveis de Autonomia e Decisão, na qual constam em detalhe os diferentes actos de gestão e os respectivos níveis de aprovação/decisão.

## 2. Enquadramento Geral

### 2.1. Modelo de Governo

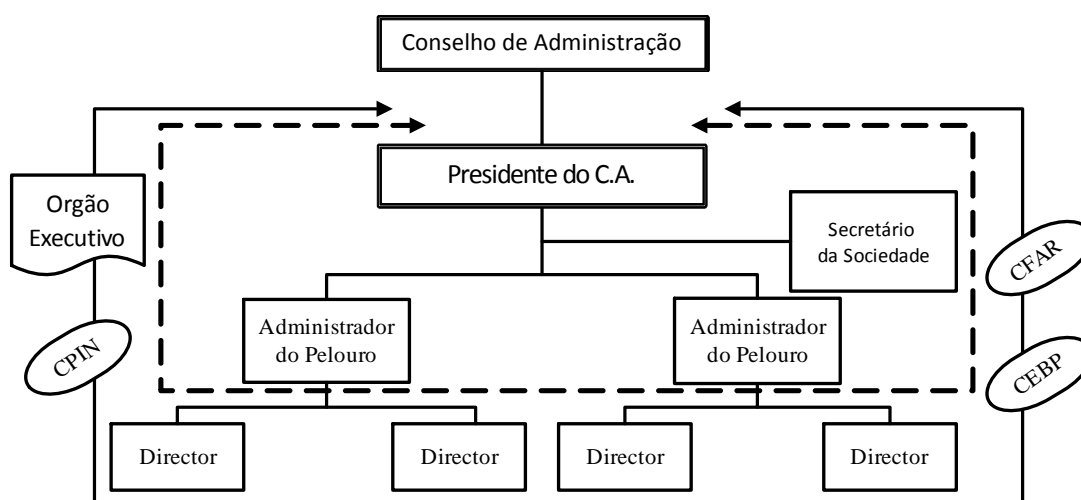
De acordo com os estatutos, a EMEM tem como órgãos da sociedade a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. A Assembleia Geral representa a universalidade dos accionistas, e as suas decisões quando tomadas nos termos da lei e dos estatutos, são obrigatórias para todos accionistas e para os órgãos sociais.

A administração da sociedade é exercida por um Conselho de Administração composto por um número ímpar até cinco membros, sendo um deles presidente. O Presidente e dois Administradores serão executivos, sendo a forma de funcionamento do órgão definida pelo Conselho de Administração.

Ao Conselho Fiscal compete a fiscalização dos negócios e contas da sociedade, nos termos da lei. No entanto o Conselho Fiscal poderá ser substituído, conforme deliberação da Assembleia Geral, por uma sociedade revisora de contas.

A Governação Corporativa moderna criou a figura de Secretário da Sociedade, figura esta que veio a ser consagrada nos estatutos da EMEM. A figura de Secretário da Sociedade é bastante comum nas sociedades de capitais públicos e com a faculdade de emissão obrigacionista e colocação das acções na bolsa, pois este exerce uma capital importância na coordenação do funcionamento dos demais órgãos sociais.

O modelo de governação da **EMEM** pode ser representado no diagrama abaixo:



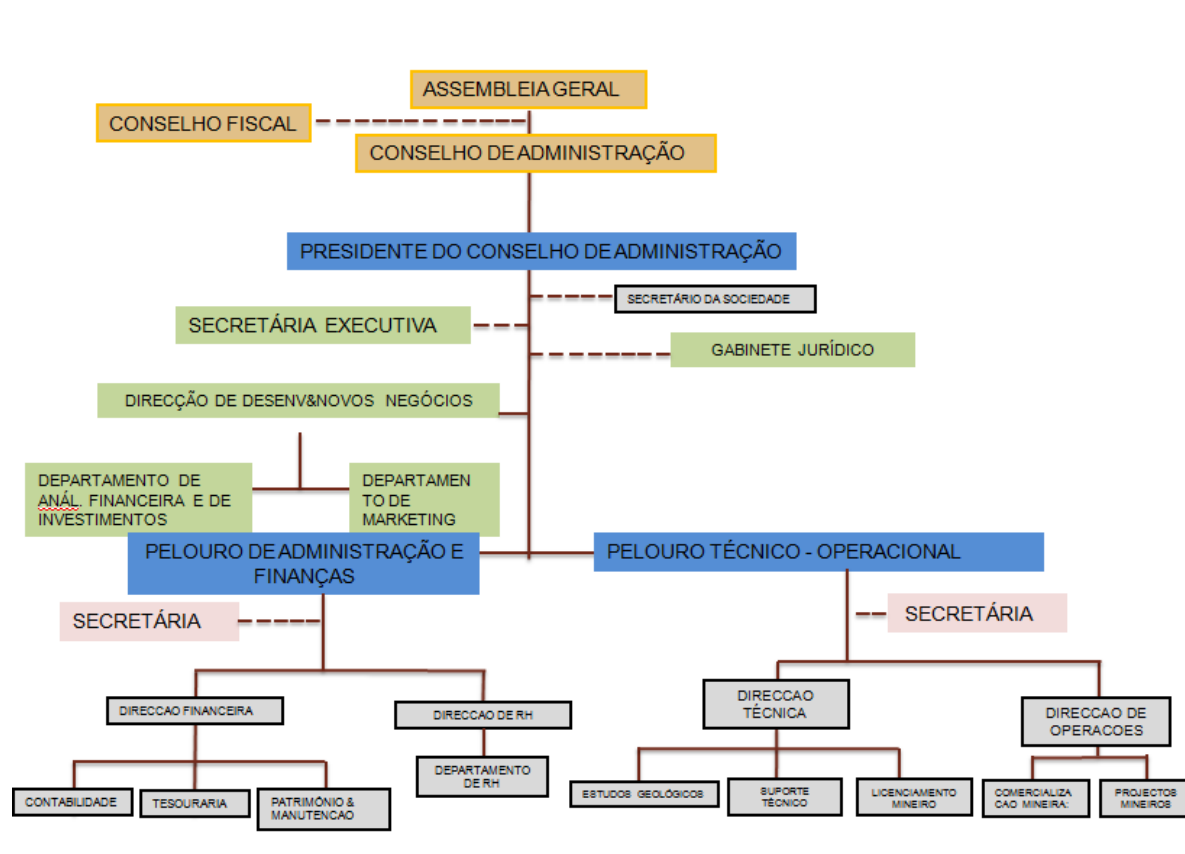
Conforme ilustra a figura acima, a gestão corrente da sociedade está atribuída a um Conselho de Administração com funções executivas.

O Conselho de Administração é um órgão deliberativo e executivo, que integra o Presidente e os Administradores de Pelouros.

As funções do Presidente do CA são executivas e de gestão corrente, e incluem a supervisão das áreas sob responsabilidade dos Administradores de Pelouros. Foram também delegados a estes, poderes de gestão corrente, permitindo o escalonamento do nível decisório e de gestão aos diferentes níveis.

O Conselho de Administração possui Comissões de Apoio á saber: Comissão de Projectos e Investimentos (CPIN), Comissão de Finanças Auditoria e Risco (CFAR) e Comissão de Ética, Regulação e Boas Práticas (CERBP). As referidas Comissões são compostas por pelo menos um Administradores Executivo e integra directores, assessores e técnicos de reconhecida competência em matérias tratadas pela Comissão.

## 2.2. Estrutura organizativa



### 3. Atribuições e Competências

As atribuições e competências estão definidas para os seguintes órgãos/entidades sociais e de gestão:

- Assembleia Geral;
- Conselho Fiscal
- Conselho de Administração;
- Presidente do Conselho de Administração;
- Administrador do Pelouro de Administração e Finanças;
- Administrador do Pelouro Técnico e Operacional;
- Directores de Área.

#### 3.1 Assembleia Geral

A Assembleia Geral delibera sobre os assuntos previstos na lei e de conformidade com os estatutos da empresa.

Compete em especial a Assembleia Geral:

- a) Deliberar sobre a mudança do local da Sede;
- b) Deliberar sobre qualquer alteração ou reforma dos estatutos da Sociedade, bem como a redução, reintegração e aumentos do Capital Social;
- c) Apreciar e aprovar o relatório e contas do Conselho de Administração, o respectivo parecer do Conselho Fiscal e deliberar sobre a aplicação dos resultados do exercício;
- d) Aprovar os objectivos gerais, e apreciar as linhas de orientação estratégica e aprovar os planos estratégicos plurianuais e os planos de actividade e orçamentos anuais.
- e) Deliberar sobre a emissão de obrigações ou outros valores mobiliários e fixar o valor daqueles que o Conselho de Administração pode autorizar, bem como a aquisição de acções próprias acima de 10% do capital social;
- f) Deliberar sobre a transferência, fusão ou dissolução da Sociedade e aprovação das contas de liquidação da mesma;

- g) Deliberar sobre a transmissão, oneração, cessão ou alienação de bens da Sociedade cujo valor patrimonial seja igual ou superior a 10% do Capital Social;
- h) Deliberar sobre o encerramento de sectores de actividade da empresa que envolvam mais de 10% da sua força de trabalho;
- i) Eleger e destituir os membros dos Órgãos Sociais;
- j) Deliberar sobre a alteração do Modelo de Governação da Sociedade;
- k) Decidir sobre a realização de uma ou mais assembleias-gerais extraordinárias;
- l) Deliberar sobre as remunerações dos membros dos Órgãos Sociais ou nomear uma Comissão de Remunerações para o efeito, a qual deverá sempre submeter as respectivas propostas à aprovação da Assembleia Geral;
- m) Nomear as comissões internas subordinadas à Assembleia Geral; e
- n) Tratar de qualquer outro assunto para que tenha sido convocada e que os estatutos não reservem para outros órgãos da sociedade.

### **3.2 Conselho Fiscal**

Compete ao Conselho Fiscal:

- a) Fiscalizar a administração da sociedade e os actos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- b) Examinar e opinar sobre o relatório anual da administração e as demonstrações contabilísticas do exercício social, fazendo constar o seu parecer informações complementares, que julgue necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- c) Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração a serem submetidas à Assembleia Geral, nomeadamente a modificação do capital social, emissão de obrigações, bónus de subscrição, distribuição de dividendos, transformação, fusão ou cisão da sociedade;
- d) Verificar a conformidade dos livros da sociedade e dos documentos que lhe servem de suporte;
- e) Zelar pela observância das normas e práticas instituídas na empresa bem como pelos estatutos e disposições legais e regulamentares e todas as políticas gerais que concorram para a boa governação;
- f) Assegurar que a sociedade prossegue com os objectivos fixados em matéria de gestão de risco;



- g) Emitir parecer sobre as propostas do Conselho de Administração, relatórios e contas da empresa;
- h) Fiscalizar a informação financeira apresentada pelo Conselho de Administração;
- i) Apreciar e dar o parecer sobre o relatório e contas anual produzido pelo Conselho de Administração;
- j) Avaliar o desempenho dos auditores externos;
- k) Elaborar o relatório das actividades de fiscalização realizadas;
- l) Solicitar sempre que necessário reuniões para o acompanhamento das actividades da empresa.

### **3.3 Conselho de Administração**

- 3.3.1 O CA desempenhará as suas funções em conformidade com o interesse social e com as disposições legais e estatutárias aplicáveis, atendendo aos objectivos gerais e princípios fundamentais da sociedade, aos interesses de longo prazo dos seus accionistas e ao desenvolvimento sustentável da actividade empresarial da EMEM.
- 3.3.2 Compete ao Conselho de Administração gerir os negócios da Sociedade e praticar todos os actos relativos ao objecto social que não caibam na competência dos demais órgãos sociais, assim como estabelecer a orientação estratégica da EMEM, cabendo-lhe neste âmbito, funções de gestão e de supervisão dos negócios sociais.
- 3.3.3 Compete especialmente ao Conselho de Administração
  - a) Gerir os negócios sociais e praticar todos os actos e operações relativas ao objecto social que não caibam nas competências atribuídas a outros órgãos da Sociedade e estabelecer as políticas e estratégias de gestão corporativa da Sociedade;
  - b) Assegurar a boa reputação da sociedade e o cumprimento da sua responsabilidade social;
  - c) Propor à Assembleia Geral que delibere sobre quaisquer assuntos de interesse relevante para a Sociedade e da competência exclusiva desta;
  - d) Deliberar sobre a aquisição de acções próprias representativas de até 10% do Capital Social;

- e) Deliberar sobre a transmissão, oneração, cessão ou alienação de bens com valor patrimonial não superior a 10% do Capital Social;
- f) Deliberar sobre a aquisição de bens imóveis da Sociedade e tomar ou dar de arrendamento quaisquer bens da sociedade ou parte dos mesmos, com valor não superior a 10% do Capital Social;
- g) Negociar e propor pagamentos por qualquer forma legalmente aceites, sacar, endossar ou aceitar letras ou outro título de crédito em nome da sociedade, avales de qualquer pessoa singular ou colectiva incluindo sociedades;
- h) Deliberar sobre a aprovação de investimentos e de despesas até 20% do Capital Social;
- i) Designar os membros das Comissões Internas subordinadas ao Conselho de Administração.
- j) Constituir mandatários, judiciais ou outros, com poderes que julgue convenientes, incluindo os de substabelecer;
- k) Designar os Auditores Externos, sobre proposta da Comissão de Auditoria e Controlo Interno (quando existente);
- l) Elaborar e propor à aprovação da Assembleia Geral o Plano Estratégico, o Plano Anual (Operacional) e o respectivo orçamento, bem como as Contas e Relatórios de Actividades;
- m) Deliberar sobre a aquisição e/ou cedência de participações em quaisquer outras sociedades, empreendimentos ou agrupamentos de sociedades constituídas ou a constituir, até 20% do Capital Social;
- n) Deliberar sobre a filiação a entidades Nacionais ou Internacionais;
- o) Deliberar sobre abertura ou encerramento de filiais, sucursais, agências, delegações ou outras formas de representação social;
- p) Deliberar sobre o trespasse de quaisquer estabelecimentos, bem como adquirir ou ceder a exploração dos mesmos;
- q) Deliberar sobre encerramento de sectores de actividade representativos até 10% da força de trabalho;
- r) Estabelecer o modelo de funcionamento do Conselho de Administração, e Comissões Especializadas;
- s) Assegurar a comunicação com os principais *stakeholders* da empresa;

- t) Elaborar e submeter a Assembleia Geral o orçamento anual e as respectivas revisões orçamentais que impactem significativamente nos resultados operacionais e líquidos do exercício;
- u) Deliberar sobre as políticas de recursos humanos e salarial da sociedade;
- v) Cultivar e promover uma cultura empresarial ética, nomeadamente aprovando ou aderindo a códigos de conduta e regulamentos internos;
- w) Determinar e gerir uma política de risco, visando a sustentabilidade da empresa;
- x) Obter a concessão de créditos e contratar todas e quaisquer operações bancárias, bem como prestar as garantias necessárias nas formas e pelos meios legalmente permitidos e deliberar sobre aplicações financeiras a médio e longo prazo;
- y) Elaborar e submeter a aprovação da Assembleia geral as contas do exercício e o relatório de gestão produzido;
- z) Exercer as demais competências que lhe sejam atribuídas por Lei, estatutos ou pela Assembleia Geral;
- aa) Efectuar o acompanhamento do desempenho das empresas participadas pela empresa.
- bb) Definir o modelo de relacionamento com as sociedades participadas bem como as regras de prestação de contas por parte destas;
- cc) Eleger os membros das Comissões Especializadas do Conselho de Administração;
- dd) Designar o Secretário da Sociedade.

Sem prejuízo das competências acima elencadas, competirá ao Conselho de Administração:

- a) Definir e aprovar os objectivos gerais, as políticas de gestão da empresa e princípios fundamentais das políticas das empresas subsidiárias;
- b) Aprovar as políticas gerais e estratégias, visão e missão da empresa;
- c) Elaborar os Planos de Actividade e financeiros anuais;
- d) Definir e deliberar sobre eventuais modificações na estrutura orgânica da empresa;
- e) Deliberar sobre as extensões ou redução das actividades da empresa;
- f) Adoptar quaisquer outras decisões consideradas estratégicas para a EMEM, em virtude do respectivo montante, risco ou características especiais;

- g) Adquirir, vender ou, por qualquer forma alienar ou onerar os direitos ou bens imóveis;
- h) Constituir sociedades e subscrever, adquirir, onerar, alienar participações sociais;
- i) Deliberar sobre a emissão de obrigações e outros valores mobiliários nos termos da lei e do contrato de sociedade;
- j) Deliberar sobre a emissão de obrigações e outros valores mobiliários nos termos da lei e dos Estatutos da Sociedade, devendo observar limites quantitativos anuais que sejam fixados pela Comissão de Auditoria e Investimentos;
- k) Assegurar que a sociedade dispõe de sistemas eficazes de controlo interno, de gestão de risco e auditoria interna;
- l) Proceder por cooptação à substituição de Administradores que faltem definitivamente;
- m) Fixar as competências dos Administradores executivos, bem como supervisionar o respectivo desempenho;
- n) Designar e exonerar o Secretário Geral e o Secretário da Sociedade e o(s) respectivo(s) Suplente (s).

### **3.4 Presidente do Conselho de Administração**

- 3.4.1 No exercício das suas atribuições e competências, e sem prejuízo dos respectivos deveres e responsabilidades previstos em disposição legal ou regulamentar, ou nos Estatutos da Sociedade, cada membro do Conselho de Administração deverá pautar a sua actuação por padrões de cuidado, diligência profissional e lealdade.
- 3.4.2 Os Administradores estão, ainda, adstritos ao cumprimento de deveres de confidencialidade, em particular relativamente a informação privilegiada, devendo, no exercício das respectivas atribuições e competências, observar as regras a que a Sociedade está sujeita em matéria de divulgação de informação.
- 3.4.3 Com vista à prevenção de conflitos de interesses, os membros do Conselho de Administração informarão o Presidente do Conselho de Administração e este último informa todo o Conselho, sempre que exista uma situação de potencial

ou efectivo conflito de interesses de um Administrador, por conta própria ou de terceiro, com os interesses da Sociedade.

- 3.4.4 Não se valer de informação obtida em função do cargo para auferir, para si ou para outrem, vantagens mediante compra de valores mobiliários;
- 3.4.5 Estabelecer um relacionamento ético com os accionistas minoritários em termos de direitos políticos, nomeadamente, o direito voto, o de representação nos órgãos sociais e os relativos a direitos patrimoniais;
- 3.4.6 Assegurar o direito dos interesses de accionistas, empregados, trabalhadores e demais participantes da sociedade, dentro das atribuições que a lei e o estatutos lhes confere, de modo a realizar o objecto e a função sociais;
- 3.4.7 Aumentar a confiança dos investidores, de forma a atrair mais maior volume de capitais a longo prazo;
- 3.4.8 Optimizar o aproveitamento do capital, reduzindo o seu custo, através de fontes de financiamento mais estáveis.
- 3.4.5 Caso o Conselho de Administração ou o Administrador em causa conclua pela verificação de um conflito de interesses, este não participará na discussão nem exercerá o respectivo direito de voto nas deliberações em causa.
- 3.4.6 Para efeitos da declaração a constar do relatório de Governo a divulgar anualmente pela Sociedade e da apreciação pelo Conselho de Administração sobre a independência e as incompatibilidades aplicáveis aos seus membros, nos termos das disposições regulamentares aplicáveis, os Administradores deverão remeter, individualmente, ao Presidente do Conselho de Administração, informação actualizada relevante para os referidos efeitos.
- 3.4.7 Sem prejuízo das demais competências previstas nas disposições legais e estatutárias aplicáveis, compete especialmente ao Presidente do Conselho de Administração:

#### **Coordenação das Actividades do CA:**

- a) Convocar e dirigir as reuniões do Conselho de Administração;
- b) Coordenar a actividade do Conselho de Administração e proceder à distribuição das matérias pelos Administradores, quando a isso aconselhem as conveniências da gestão;

- c) Zelar para que quaisquer deliberações do Conselho de Administração sobre as matérias que digam respeito ao órgão sejam adoptadas pelos membros do Conselho de Administração;
- d) Zelar pela correcta execução das deliberações do Conselho de Administração;
- e) Representar o Conselho de Administração e promover a comunicação entre a sociedade e os seus accionistas.

**Gestão Executiva:**

- f) Executar e fazer cumprir as deliberações da Assembleia Geral e do Conselho de Administração;
- g) Nomear, sob sua iniciativa ou sob proposta dos administradores executivos, os titulares dos órgãos da empresa, nomeadamente directores de áreas e de Gabinetes e outros cargos de gestão previstos na estrutura orgânica vigente;
- h) Monitorar o funcionamento das empresas participadas e manter o Conselho de Administração informado sobre o desempenho destas;
- i) Exercer poder disciplinar;
- j) Propor ao Conselho de Administração a celebração de Acordos Colectivos de Trabalho;
- k) Prestar contas da sua actuação á Assembleia Geral;
- l) Celebrar todos os contratos cujos limites de competência não cabem em especial ao Conselho de Administração.

**Representação da Empresa:**

- m) Representar a empresa perante todas as entidades públicas e privadas, e perante elas, requerendo, assinando e praticar todos os actos para a materialização dos interesses da Empresa;
- n) Representar a empresa perante tribunais de todo o tipo e comparecer em júízo, propondo e respondendo a todos os actos processuais interpostos pela ou contra a empresa;

- o) Propor ao Conselho de Administração a nomeação de mandatários especiais da empresa;
- p) Representar a empresa nas Assembleias Gerais das sociedades em que a EMEM detém participações.

### **Desenvolvimento da Empresa:**

- q) Realizar estudos sobre oportunidade e viabilidade de novos investimentos e propor ao Conselho de Administração a efectivação dos mesmos e/ou constituição de novas empresas;
- r) Propor ao Conselho de Administração a aquisição, alienação e oneração de bens móveis e imóveis;
- s) Celebrar quaisquer contratos ou acordos com vista a constituição de associações de empresas, parcerias ou partilha de mercado, mediante prévia aprovação do Conselho de Administração;
- t) Celebrar contratos de venda, distribuição de produtos petrolíferos ou representação.
- u) Supervisão das Áreas sob responsabilidade dos Administradores Executivos nomeadamente:
  - Gestão dos Recursos Humanos;
  - Gestão Financeira e Administrativa;
  - Gestão Técnico Operacional e Comercial;

## **3.5 Administradores Executivos**

### **3.5.1 Administrador do Pelouro de Administração e Finanças**

3.5.5.1 Compete ao Administrador do Pelouro de Administração e Finanças coordenar todas as actividades do Pelouro, dirigir superiormente os seus serviços/operações e praticar toda a natureza dos actos, observando os limites e matérias delegados pelo Conselho de Administração.

3.5.5.2 São atribuições do Administrador do Pelouro de Administração e Finanças as seguintes:

## **Gerais**

- a) Representar a empresa junto de entidades de tutela, reguladoras/fiscalizadoras do sector administrativo e financeiro, bem como de outras entidades, observando as competências delegadas;
- b) Monitorar e coordenar a implementação do plano de actividades e dos objectivos sectoriais em articulação com os Directores de Área, sob sua responsabilidade;
- c) Identificar desvios e propor as respectivas medidas correctivas, para a operacionalização do plano de actividades e dos objectivos de negócio, articulando com os Directores de Área, sob sua responsabilidade;
- d) Presidir as sessões de trabalho e/ou reuniões com as Direcções sob sua responsabilidade;
- e) Pronunciar-se sobre as demais matérias de gestão corrente da sociedade.

## **Gestão e Controlo Financeiro**

- f) Elaborar, em coordenação com o Presidente do Conselho de Administração e com o Administrador Operacional e submeter à aprovação do Conselho de Administração, os planos de actividade e financeiro anuais e plurianuais, bem como, os orçamentos anuais e garantir a sua execução;
- g) Autorizar a realização de despesas relativas à aquisição de equipamentos, materiais ou serviços necessários a empresa e previstos nos planos ou orçamentos aprovados pelo Conselho de Administração, de acordo com as normas em vigor na empresa, salvo deliberação em contrário daquele órgão;
- h) Garantir a realização de cobranças, constituição de depósitos, liquidar cartas, receber créditos de qualquer tipo devidos à empresa por quaisquer pessoas ou instituições públicas ou privadas;
- i) Autorizar pagamentos por qualquer forma legalmente aceites e não previstos nos planos ou Orçamentos aprovados pelo Conselho de Administração, até ao limite máximo equivalente a **1.225.000,00MT** meticais, equivalentes a USD



- 50.000,00 dólares americanos e a abertura e fecho de contas correntes a favor da mesma nos termos legais e dos regulamentos da Empresa;
- j) Propor ao Conselho de Administração a constituição de fianças, endosso e ou aceite de letras ou outro título de crédito em nome da empresa, avales de qualquer pessoa singular ou colectiva, emissão de quitações pela empresa;
  - k) Propor ao Conselho de Administração a negociação, desconto, cobrança e protesto ou declaração equivalente de letras ou outros documentos;
  - l) Propor ao Conselho de Administração a abertura ou emissão de cartas de créditos e garantias;
  - m) Supervisionar a gestão da tesouraria da empresa e submeter as demonstrações financeiras, nomeadamente: balanço, demonstração de resultados, mapa de fluxos de caixa e balancete para aprovação do Conselho de Administração;
  - n) Propor para aprovação do Conselho de Administração, as normas e procedimentos de gestão do risco da empresa;
  - o) Monitorar a gestão dos principais riscos que afectam ou que venham afectar o funcionamento, da empresa;
  - p) Assegurar a produção de informação e indicadores de gestão nos prazos e nos padrões definidos e fazê-la circular por todos os órgãos internos interessados;
  - q) Garantir o cumprimento de todas obrigações fiscais, apresentando em tempo útil as respectivas liquidações, auto-liquidações ou qualquer outro expediente fiscal, bem como os recursos e reclamações junto de instâncias competentes;
  - r) Requerer actas notariais de todo o tipo, solicitar assentos, inscrições no registo comercial, predial, fianças e outros, fazer aceitar e constar notificações e demais requerimentos.

### **Gestão de Recursos Humanos**

- s) Admitir, promover e transferir qualquer trabalhador, em coordenação com o Presidente do CA;

- t) Propor a nomeação dos directores de áreas, directores adjuntos, chefes de gabinete e titulares de cargos de gestão intermédia, nomeadamente, chefes de divisão e de serviço;
- u) Avaliar o desempenho dos Directores de Área e Adjuntos do Pelouro sob sua responsabilidade;
- v) Validar as avaliações de desempenho dos Chefes de Divisão e de Serviço;
- w) Negociar e propor ao Presidente do CA a outorga de acordos colectivos de trabalho;
- x) Aprovar férias e autorizar as deslocações e estadias dos Directores, Chefes de Divisão e de Serviço afectos às Direcções sob a sua responsabilidade;
- y) Exercer o poder incluindo a aplicação de medidas disciplinares aos trabalhadores até ao nível de Chefes de Divisão, do pelouro sob sua responsabilidade.

### **Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação**

- z) Zelar pelo correcto funcionamento dos sistemas de informação e comunicação;
- aa) Garantir a implementação das estratégias para sistemas e tecnologias de informação e comunicação;
- bb) Aprovar a definição do perfil dos utilizadores dos sistemas de informação e comunicação;
- cc) Garantir a formação dos colaboradores em sistemas e tecnologias de informação e comunicação;
- dd) Aprovar despesas em projectos de sistemas e tecnologias de informação não previstos no orçamento, observando os seus limites de competências.

### **3.5.2 Administrador do Pelouro de Operações**

3.5.2.1 O Administrador do Pelouro de Operações, coordena todas as actividades do Pelouro, dirige superiormente os seus serviços/operações e pratica toda natureza dos actos observando os limites e matérias delegados pelo Conselho de Administração.

3.5.2.1 São atribuições do Administrador do Pelouro de Operações as seguintes:

#### **Gerais**

- a) Representar a empresa junto de entidades de tutela, reguladoras/fiscalizadoras do sector e outras entidades, observando os limites de competências;
- b) Monitorar e coordenar a implementação do plano de actividades e dos objectivos sectoriais em articulação com os Directores de Área, sob sua responsabilidade;
- c) Identificar desvios e propor as respectivas medidas correctivas, para a operacionalização do plano de actividades e dos objectivos de negócio, articulando com os Directores de Área, sob sua responsabilidade;
- d) Aprovar férias e autorizar as deslocações e estadias dos Directores, Chefes de Divisão e de Serviço afectos às Direcções sob a sua responsabilidade;
- e) Exercer o poder incluindo a aplicação de medidas disciplinares aos trabalhadores até ao nível de Chefes de Divisão, do pelouro sob sua responsabilidade;
- f) Presidir as sessões de trabalho e/ou reuniões com as Direcções sob sua responsabilidade;
- g) Assegurar a produção de informação e indicadores de gestão nos prazos e nos padrões definidos e fazê-la circular por todos os órgãos internos interessados;
- h) Pronunciar-se sobre as demais matérias de gestão corrente da sociedade.

#### **Gestão Comercial:**

- i) Elaborar e implementar propostas de estratégia e de políticas para a área de vendas;
- j) Elaborar e implementar propostas de planos de vendas de produtos e de serviços para a empresa;
- k) Elaborar e implementar propostas de planos de investimentos para a área de vendas;
- l) Elaborar a proposta de orçamento da empresa para a área de vendas (custos e investimentos);
- m) Elaborar e celebrar contratos com clientes de todas as áreas, nos limites dos poderes que lhe forem delegados;
- n) Promover acções de assistência técnica/formação relativamente à área de vendas/clientes;
- o) Garantir as cobranças relativas a todas as vendas facturadas aos clientes;
- p) Assegurar um relacionamento permanente e salutar com todos os clientes em carteira.

**Gestão de Operações:**

- q) Elaborar propostas de normas operacionais, de segurança e de meio ambiente para as áreas operacionais, tendo em conta as leis e regulamentos aplicáveis;
- r) Assegurar a actualização e cumprimento das normas operacionais, técnicas, de segurança e de meio ambiente aplicáveis;
- s) Garantir a implementação das recomendações de auditoria para a área de instalações;
- t) Elaborar propostas de Planos de Investimentos para Instalações e Pontos de Comercialização de Minerais;
- u) Elaborar a proposta de Orçamento da Empresa para as instalações e Pontos de Comercialização de Minerais (custos e investimentos); promover estudos de avaliação de novas áreas de interesse mineiro;

- v) propor e proceder ao licenciamento de áreas com potencial mineiro;
- w) investigar e propor a aquisição de novos assets/propriedades mineiras mineiros;
- x) propor a prestação de serviços a terceiros usando a capacidade instalada nos serviços

Assegurar o controlo do plano e orçamento aprovados

### **3.6 Secretário da Sociedade**

3.6.1 O Secretário da Sociedade é nomeado pelo CA. Visando assegurar a continuidade da memória institucional da empresa, o mandato do Secretário da Sociedade é diferenciado do mandato dos demais órgãos sociais, sendo que a duração é de 04 anos.

3.6.2 As funções de Secretário da Sociedade poderão ser exercidas em cumulação com outras executivas dentro da empresa. O Secretário da Sociedade reporta ao Presidente do Conselho de Administração.

3.6.3 Constituem atribuições e competências do Secretário da Sociedade as seguintes:

- a) Em coordenação com o Secretário da Mesa da Assembleia Geral, assegurar o registo das deliberações do órgão e o respectivo arquivo de acordo com as normas legais em vigor;
- b) Redigir e assegurar o arquivo das deliberações do CA, suas Comissões Especializadas e do Conselho Fiscal;
- c) Proceder e assegurar a expedição atempada das agendas e documentos a serem discutidos nas sessões das Assembleias Gerais, Conselho de Administração e Comissões de apoio ao CA;
- d) Assegurar a elaboração de sínteses e as matrizes de acompanhamento do cumprimento de cada das deliberações e recomendações dos diferentes órgãos sociais;

- e) Manter o arquivo dos livros obrigatórios, incluindo o livro de presenças dos membros dos órgãos sociais;
- f) Proceder a gestão da correspondência no âmbito do relacionamento Presidente do CA, demais órgãos sociais, accionistas e outros stakeholders, em matéria de governação corporativa;
- g) Contribuir nas sessões do CA nas discussões aconselhando em matérias de governação corporativa, legal e fiscal;
- d) Contactar e opinar sempre que solicitado sobre as propostas legislativas das entidades reguladoras e conselheiros, incluindo advogados e auditores;
- e) desenvolver e implementar um mecanismo de controle permanente de modo a assegurar que a empresa cumpre com todas as obrigações legais e estatutárias
- f) Estar actualizado relativamente às alterações relevantes na legislação comercial e no quadro regulatório aplicável às actividades da empresa, de modo a assegurar a conformação da empresa com as mesmas.

### **3.7 Director de Área**

3.6 O Director de Área coordena todas as actividades da área, dirige superiormente os seus serviços/operações e pratica toda natureza dos actos observando os limites e matérias delegados pelo Conselho de Gestão.

3.6. Constituem atribuições gerais do Director de Área, as seguintes:

- Participar no processo definição das estratégias e objectivos da empresa;
- Coordenar a planificação das actividades da sua área e propor ao Administrador do Pelouro para validação;
- Assegurar o cumprimento do plano de actividades e orçamento da Área, analisando o grau de execução do plano, os desvios orçamentais, as causas e propondo as acções correctivas;
- Avaliar o grau de cumprimento dos objectivos da Área, sua contribuição nos objectivos da empresa, identificação das acções correctivas;

- Prestar contas e manter o Administrador do Pelouro informado sobre a gestão da área e os diversos assuntos que sejam do seu conhecimento ou domínio;
- Garantir a segurança do património físico e circulante (incluindo mercadorias) sob a sua responsabilidade;
- Assegurar a gestão dos recursos humanos da Área de acordo com a política aprovada pelo Conselho de Administração e em observância à legislação laboral e regulamentos internos aplicáveis;
- Assegurar o desenvolvimento dos recursos humanos, garantindo a formação profissional dos colaboradores e homologando os respectivos programas;
- Autorizar, de conformidade com as normas regulamentares, a realização de compras de bens e serviços, de acordo com o orçamento aprovado, observando o limite de poderes delegados;
- Gerir o património afecto à Área, de acordo com as normas e procedimentos da empresa, autorizar a transferência de bens móveis e equipamentos dentro da Área;
- Aprovar o plano de férias, mapas de assiduidade, deslocações e estadias no território nacional, dos colaboradores e chefias afectos a sua área;
- Convocar e presidir as sessões de abertura e encerramento do colectivo restrito e alargado da área;
- Emitir circulares, relativas às orientações gerais da área que dirige;
- Realizar quaisquer outras atribuições que lhe sejam confiadas pelo Administrador do Pelouro.

## 4. DEVERES GENÉRICOS DOS MEMBROS DO CA

- 4.1 No exercício das suas atribuições e competências, e sem prejuízo dos respectivos deveres e responsabilidades previstos em disposição legal ou regulamentar, ou nos Estatutos da Sociedade, cada membro do Conselho de Administração deverá pautar a sua actuação por padrões de cuidado, diligência profissional e lealdade.
- 4.2 Os Administradores estão, ainda, adstritos ao cumprimento de deveres de confidencialidade, em particular relativamente a informação privilegiada, devendo, no exercício das respectivas atribuições e competências, observar as regras a que a Sociedade está sujeita em matéria de divulgação de informação.
- 4.3 Os membros do CA encontram-se vinculados ao cumprimento dos deveres fiduciários consagrados no artigo 433 do Código Comercial.
- 4.4 Não se valer de informação obtida em função do cargo para auferir, para si ou para outrem, vantagens mediante compra de valores mobiliários;
- 4.5 Estabelecer um relacionamento ético com os accionistas minoritários em termos de direitos políticos, nomeadamente, o direito voto, o de representação nos órgãos sociais e os relativos a direitos patrimoniais;
- 4.6 Assegurar o direito dos interesses de accionistas, empregados, trabalhadores e demais participantes da sociedade, dentro das atribuições que a lei e o estatutos lhes confere, de modo a realizar o objecto e a função sociais;
- 4.7 Aumentar a confiança dos investidores, de forma a atrair mais maior volume de capitais a longo prazo;
- 4.8 Optimizar o aproveitamento do capital, reduzindo o seu custo, através de fontes de financiamento mais estáveis.
- 4.9 Caso o Conselho de Administração ou o Administrador em causa conclua pela verificação de um conflito de interesses, este não participará na discussão nem exercerá o respectivo direito de voto nas deliberações em causa.
- 4.10 Para efeitos da declaração a constar do relatório de Governo a divulgar anualmente pela Sociedade e da apreciação pelo Conselho de Administração sobre a independência e as incompatibilidades aplicáveis aos seus membros, nos termos das disposições regulamentares aplicáveis, os Administradores



deverão remeter, individualmente, ao Presidente do Conselho de Administração, informação actualizada relevante para os referidos efeitos.

- 4.11 Aos Membros do Conselho de Administração da EMEM, não é permitida a celebração de negócios com a empresa, quer directamente quer por interposta pessoa, ou a sua participação em negócios concorrentes com os do objecto social da empresa;
- 4.12 Com vista à prevenção de conflitos de interesses, os membros do Conselho de Administração informarão o Presidente do Conselho de Administração e este último informa todo o Conselho, sempre que exista uma situação de potencial ou efectivo conflito de interesses de um Administrador, por conta própria ou de terceiro, com os interesses da Sociedade.
- 4.13 Caso qualquer dos Membros do Conselho de Administração possua à data da sua nomeação ou pretenda entrar ou praticar actividades que consubstanciem a figura de conflitos de interesse, deverá dar a conhecer o facto ao Conselho de Administração, ou submeter o facto á aprovação do Conselho de Administração; e
- 4.14 Os membros do Conselho de Administração não terão direito a voto, nos casos em que o Conselho de Administração deva deliberar sobre matérias em que tenham interesse, não devendo participar na reunião em que se debatam tais matérias.

## 5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- 5.1 O PCA deverá assegurar-se que os membros do CA são avaliados anualmente de forma individual e colectiva. A avaliação colectiva, que deverá ser dada a conhecer aos accionistas, deverá analisar a intervenção do CA como um todo, e recomendar acções de melhoria onde deva ser feita.
- 5.2 O CA deverá avaliar o desempenho e a eficácia das comissões de trabalho do Conselho de Administração, por forma a determinada quais as áreas de trabalho das comissões que precisam de ser melhoradas.

## 6. RELACIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO COM OS TRABALHADORES E EMPRESAS DE ASSESSORIA EXTERNAS

- 6.1 O PCA poderá autorizar os funcionários da sociedade e outros especialistas de empresas externas a assistir as reuniões do CA a finalidade da extensão deste convite, é dar a possibilidade de em reunião do Conselho de Administração poderem ser clarificadas matérias específicas, para que os membros possam deliberar com pleno conhecimento de causa.
- 6.2 Os membros do Conselho de Administração, poderão a qualquer momento proceder as necessárias consultas a qualquer funcionário da empresa relativamente a questões operacionais da sociedade, podendo solicitar consulta de arquivos, documentos, móveis e imóveis propriedade da empresa por forma a recolher elementos de que necessite para a tomada de melhor decisão. As referidas consultas não deverão interferir com o curso normal das actividades da empresa.
- 6.3 Os membros do CA poderão colectiva ou individualmente consultar especialistas em quaisquer matérias que julguem apropriadas, após consulta ao Presidente do CA. A empresa poderá custear as despesas de tal consultoria, mediante despacho favorável do PCA.

## 7. PLANO SUCESSÓRIO E DE EMERGÊNCIA

- 7.1 O PCA deverá propor o plano sucessório para os Gestores da Empresa para serem aprovados pelo Conselho de Administração. O PCA deverá tomar todas as medidas necessárias para a continuidade dos trabalhos da empresa em caso de ausências dos Administradores, devendo estas substituições serem previamente planificadas. Caso os Administradores Executivos estejam indisponíveis por um longo período ou definitivamente, o PCA deverá em concertação com os accionista e outros Administradores, propor a indicação dos Administradores substitutos.
- 7.2 para a tomada de decisão é distribuída com antecedência pelos membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal por escrito. Os referidos documentos deverão conter a informação principal de modo resumido.
- 7.3 As apresentações deverão ser atempadamente enviadas aos membros do CA, de modo a que as sessões sejam focadas nos pontos de agenda e no esclarecimento de questões relativas ao material distribuído. Nos casos em que os documentos ou apresentações previamente enviadas sejam na opinião do PCA relevantes, as apresentações serão efectuadas e discutidas na reunião.
- 7.4 Das actas das reuniões, deverão ser lavradas as decisões e os detalhes, devendo as mesmas serem confidenciais.

## 8. MODELO DE RELACIONAMENTO

O modelo de relacionamento a seguir apresentado, envolve essencialmente o relacionamento entre:

- Presidente do Conselho de Administração vs Administradores Executivos;
- Administradores de Pelouros vs Directores de Área;
- Órgãos de gestão da EMEM vs órgãos de gestão das Empresas Participadas.

Um relacionamento claro e sistematizado assegura o alinhamento da gestão de topo em torno dos mesmos objectivos estratégicos, garantindo tanto a flexibilidade e rapidez na tomada de decisão como a gestão íntegra e rigorosa da empresa.

O modelo de relacionamento abrange: relações verticais descendentes e ascendentes, horizontais de negócio e entre centros de poder funcionais, conforme ilustra a figura abaixo:

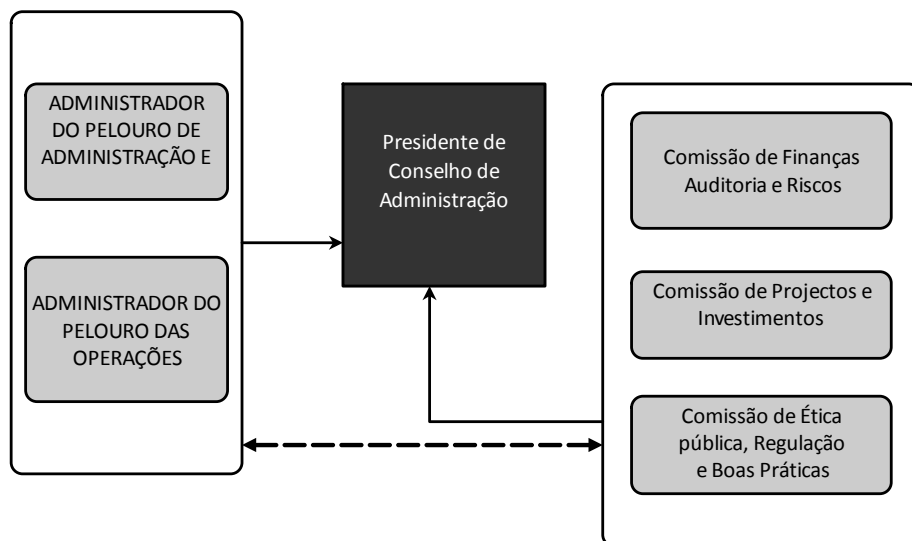


### 4.1 Relacionamento entre o PCA e Administradores Executivos

O PCA tem relativamente aos administradores de pelouros poderes de coordenação, devendo todas as actividades a serem implementadas em cada uma das áreas ser do seu conhecimento.

Para o efeito, os Administradores Executivos deverão prestar informação ao PCA relativamente ao funcionamento das suas respectivas áreas, através de relatórios trimestrais, actas e documentos criados ou originados nos respectivos pelouros.

O Administrador Executivo deve informar ao PCA de todas as decisões por si tomadas.



#### 4.2 Relacionamento entre os Administradores da área e Directores

Os Directores das áreas de apoio e Assessores do Conselho de Administração, reportam ao PCA, podendo receber instruções dos Administradores Executivos sempre com conhecimento do PCA.

Os Directores das áreas funcionais, reportam ao respectivo administrador do Pelouro.

Os chefes de departamento reportam ao director da área.

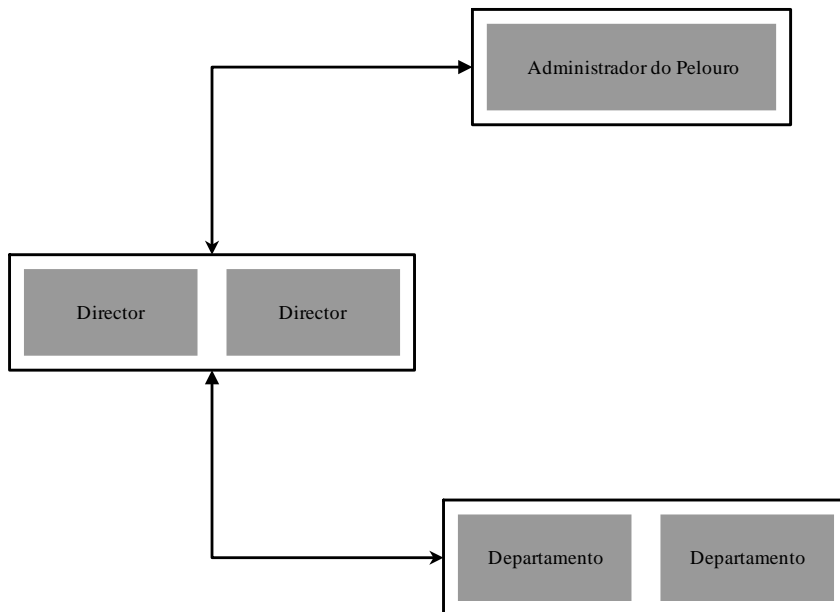
Existe dois tipos de relacionamento entre os Administradores de Pelouro e os Directores Funcionais, nomeadamente, relações verticais ascendentes e descendentes, conforme ilustra o diagrama abaixo:

Fig 3

No geral o relacionamento entre o Administrador do pelouro e o Director há a destacar:

- O Administrador do Pelouro emana orientações gerais sobre as políticas, objectivos, estratégias e metas de cada área, bem como comunicações das decisões do Conselho de Administração, com impacto nas actividades da área, aos respectivos Directores;
- O Director de Área propõe ao Administrador do Pelouro as estratégias e planos, normas e procedimentos para validação, nos casos em que a aprovação é da competência de outros órgãos ou para aprovação, nos casos em que as matérias são da competência deste;
- Cabe ao Director, preparar as matérias cuja decisão é da responsabilidade do Administrador do Pelouro, juntando toda a informação necessária para a tomada de decisão;
- O Director da Área submete os relatórios periódicos de actividade e de desempenho da sua área ao Administrador do Pelouro, incluindo execução do plano operacional;
- O Director de Área propõe ao Administrador ajustes do orçamento anual, bem como a relocação de verbas do orçamento;
- O Director mantém o Administrador informado sobre as decisões por si tomadas, podendo estabelecer consultas prévias nos casos em que, mesmo sendo matéria do seu nível, terão impacto significativo no desempenho da direcção e da empresa.

O Director mantém uma coordenação permanente com seu Adjunto e ambos com o Administrador do Pelouro, tanto através de troca de informações correntes e reuniões de coordenação da área.



#### 4.3 Relacionamento da EMEM e empresas participadas

O presente modelo de relacionamento visa assegurar o controlo da gestão corrente das empresas participadas pelo Conselho de Administração, particularmente naquelas em que a EMEM detenha uma participação igual ou superior a 10%.

Para assegurar o acompanhamento da gestão corrente das empresas participadas pelo Conselho de Administração, é necessário que haja um fluxo sistematizado e padronizado de informação de gestão das empresas participadas e que, dentro da EMEM, sejam criadas condições para o tratamento adequado da informação recebida e o respectivo *feedback* para as unidades de negócio.

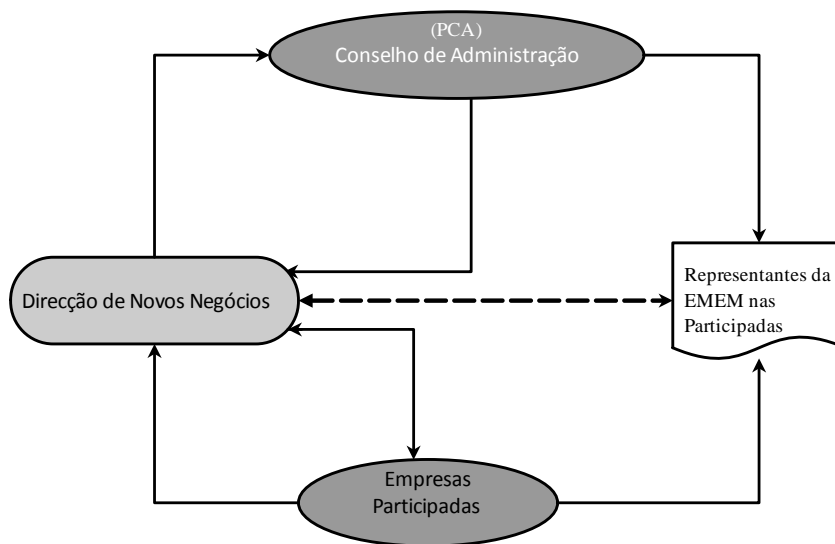
Propõe-se que, a Direcção de Novos Negócios, seja capacitada e sirva de canal de comunicação entre a EMEM e as suas participadas, podendo entre outras funções, responsabilizar-se pela:

- Recepção, sistematização dos relatórios de gestão das empresas participadas, agendas e actas das reuniões dos órgãos sociais;
- Análise do desempenho das empresas participadas;
- Produção de relatórios e respectivas recomendações e encaminha-los para o Conselho de Administração e para os representantes da EMEM nas empresas participadas.



- Formação dos representantes da EMEM em questões societárias e de exercício de cargos nos órgãos sociais.

O modelo de relacionamento entre a EMEM e as suas participadas proposto é apresentado no diagrama abaixo:



## 9. REUNIÕES DE GESTÃO

O presente capítulo apresenta o modelo de reuniões de gestão da EMEM, e os desafios que se colocam nesta fase de estabelecimento da empresa.

As reuniões complementam um sistema de informação necessário para a tomada da melhor decisão e de coordenação da gestão e criam condições para melhor conhecimento das áreas de actividade na empresa, assim como o conhecimento sistemático das acções que em cada momento cada uma das áreas vai realizando. Esta realidade permitir uma maior eficácia na definição dos objectivos a alcançar e um controlo mais apurado das actividades da sociedade e seus negócios.

As reuniões de gestão aqui proposta, visam dar resposta as necessidades de comunicação das diferentes áreas intervenientes, não substituindo as reuniões e contactos entre os gestores da empresa, como sejam:

- Necessidade de comunicação interna inerentes ao controlo diário das actividades (contactos entre PCA e os directores de área/ Assesores, Administradores executivos e directores funcionais/ chefes de departamento)
- Reuniões de Trabalho entre Directores e Chefes de Departamento.

### 5.1 Reuniões das Comissões Especializadas

Na EMEM encontram-se instituídas três Comissões de Especializadas de apoio ao Conselho de Administração, designadamente:

- Comissão de Finanças, Auditoria e Risco;
- Comissão de Investimentos e Projectos; e
- Comissão de Ética Pública, Regulação e Boas Práticas.

Cada uma das Comissões submeterá à aprovação ao Conselho de Administração do respectivo Regimento de Funcionamento, que constituirão parte integrante do presente Manual de Governo.

### 5.2 Reunião do Colectivo de Direcção

É um encontro presidido pelo PCA que se realiza mensalmente, e tem como participantes permanentes os PCA, os Administradores Executivos, Assesores do CA,

Directores da Áreas de Apoio e Funcionais. Dependendo das matérias a serem tratadas, poderão ser convidados técnicos superiores e chefes de departamento.

### 5.3 Reunião Geral

Realiza-se uma vez por trimestre, e visa dar a conhecer matérias de interesse comum para todos trabalhadores, tais como planos, projectos, instrumentos de regulamentação interna e directivas de cumprimento obrigatório para todos os trabalhadores.

### 5.4 Retiro Estratégico

Realiza-se anualmente e visa a discussão dos planos anuais e estratégias para a melhoria do desempenho e actividade da empresa.

## 9.1. Tipologia das Reuniões

O modelo de reuniões recomendado tem por objectivo formalizar os contactos a serem estabelecidos aos vários níveis de gestão e pretende:

- Facilitar a circulação de informação de gestão entre os gestores, aos diversos níveis;
- Promover o contacto formal necessário entre as diversas áreas da empresa;
- Integrar a informação necessária para o controlo do negócio e melhoria do desempenho com vista a atingir os objectivos estratégicos da empresa.

Os critérios utilizados para a definição da Tipologia de Reuniões de Gestão foram:

- Participantes da Reunião, definidos de acordo com a informação necessária por cada grupo, tipos de informação e nível de análise requerida;
- Objectivos da reunião, definidos com base nas necessidades diferenciadas de gestão:
  - ✓ Coordenação, com o objectivo de controlar o desempenho do negócio e avaliação dos resultados da gestão aos vários níveis;

- ✓ Deliberação, com o objectivo de proceder à tomada de decisão.

Tomando em consideração estas premissas estão instituídas as seguintes reuniões de gestão:

<b>Designação</b>	<b>Participantes</b>	<b>Objectivo Primordia l</b>	<b>Periodicida de</b>
Conselho de Administração	Presidente do Conselho de Administração e Administradores	Deliberativo	Uma vez por mês
Comissões de Apoio ao CA	Administradores Executivos, Directores de Áreas de Apoio, Funcionais e Assessores	Consultivo	Quinzenal
Reunião Anual de Planificação	Administradores Executivos, Directores de Áreas de Apoio, Funcionais e Assessores, e convidados	Consultivo	Bi Anual
Retiro Estratégico	Administradores Executivos, Directores de Áreas de Apoio, Funcionais, Assessores e convidados	Coordenaçã o	Anual

## 9.2. Descrição das Reuniões

A descrição das reuniões será efectuada a nível dos seguintes órgãos:

- Conselho de Administração;
- Conselho de Gestão;
- Conselho de Direcção e

- Retiro Estratégico.

A apresentação de cada reunião, por órgão, irá obedecer a seguintes estrutura:

- Designação da reunião;
- Líder da reunião;
- Responsável pelo registo (participações, deliberações e outras decisões);
- Participantes;
- Duração;
- Principais assuntos a abordarem;
- Periodicidade da reunião;
- *Inputs e Outputs.*

### 9.2.1. Conselho de Administração

Designação da Reunião: Conselho de Administração		Periodicidade: Trimestral	
Líder:	Registo:	Participantes:	Duração:
Presidente do Conselho de Administração	Secretariado do Conselho de Administração	Administradores	3/4 horas
Assuntos a Abordar			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovação da acta da última reunião;</li> <li>▪ Ponto de situação da implementação das deliberações da última reunião;</li> <li>▪ Apreciação sobre as recomendações especializadas;</li> <li>▪ Análise da evolução do negócio, e da execução orçamental;</li> <li>▪ Análise da Conta de Resultados, Mapa de <i>Cash-Flow</i>, balancetes e indicadores de desempenho;</li> <li>▪ Revisão dos resultados alcançados, análise dos desvios e discussão das acções correctivas propostas;</li> <li>▪ Apreciação das tendências macroeconómicas nacionais e internacionais, concorrência e suas possíveis implicações para o negócio da Empresa;</li> <li>▪ Revisão dos objectivos estratégicos e das principais políticas da Empresa;</li> <li>▪ Revisão, se necessário, do Planos de Negócio e do Orçamento;</li> <li>▪ Deliberações;</li> <li>▪ Outras matérias relevantes para a Sociedade.</li> </ul>			
Inputs		Outputs	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano de Negócio e Orçamento;</li> <li>▪ Linhas orientadoras para o Ano Balanço, Conta Resultados, Cash Flows, Balancetes;</li> <li>▪ Indicadores de desempenho;</li> <li>▪ Relatórios de Actividades;</li> <li>▪ Pesquisas de mercado e outras informações relevantes;</li> <li>▪ Actas das reuniões CG e do CA;</li> <li>▪ Documentos suporte à deliberação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientação estratégica ao longo do ano;</li> <li>▪ Plano de Negócio e Orçamento aprovados e revistos;</li> <li>▪ <i>Performance</i> da empresa analisada e acções correctivas definidas;</li> <li>▪ Deliberações</li> </ul>
--	--

De seguida descreve-se o conteúdo das sessões, deliberação a actas das reuniões do Conselho de Administração.

### Sessões

O Conselho de Administração reunirá ordinariamente com uma periodicidade trimestral e extraordinariamente sempre que convocado pelo Presidente ou por dois dos administradores ou pelo Conselho Fiscal.

A convocatória deverá incluir a ordem dos trabalhos, bem como ser acompanhada de todos os documentos necessários à tomada de deliberação.

As reuniões do Conselho de Administração serão efectuadas, em princípio, na sede social, podendo realizar-se noutro local quando o interesse da Sociedade e a conveniência o justificarem.

### Deliberações

O Conselho de Administração não pode deliberar sem a presença da maioria dos seus membros. Qualquer Administrador poderá fazer-se representar na reunião por outro Administrador, mediante carta, fax dirigidos ao Presidente, mas cada instrumento de mandato apenas poderá ser utilizado uma vez.

As deliberações do Conselho de Administração serão tomadas por maioria simples de votos dos Administradores presentes ou representados, tendo o Presidente o voto de qualidade.

## Actas

Em cada sessão do Conselho de Administração deverá ser lavrada uma acta e numerada sequencialmente (independentemente do tipo de reunião, ordinária ou extraordinária) devendo dela constar obrigatoriamente:

- Conteúdo da convocatória;
- Indicação das horas de início e término da reunião e as eventuais interrupções que tenham ocorrido;
- Presenças e faltas;
- Deliberações tomadas, os votos a favor, contra e abstenções;
- Declarações de voto que tenham sido apresentadas.

Os participantes na reunião podem ditar, para efeitos de acta, a súmula das suas intervenções. O Secretariado do Conselho Administração irá elaborar a minuta, encaminhando-a para cada membro do Conselho de Administração, até 72 horas após realização da sessão.

Os membros do Conselho de Administração deverão preparar os respectivos comentários sobre a minuta que lhes for entregue para ajustamento, a fim de serem apresentados na sessão seguinte.

O Conselho de Administração aprovará a acta, na sessão seguinte, após os reajustes e conferência, cujo pronunciamento final será feito pelo Presidente.

Após a aprovação, os Administradores assinarão a acta, devendo o Secretariado da Administração garantir o seu arquivo e proceder à distribuição das cópias da mesma aos membros do Conselho de Administração.