

# Governança e Ética Empresarial

**Guia Prático**

Janeiro de 2026

# Índice

1

---

Introdução

2

---

Benefícios para a empresa

3

---

Boas práticas

4

---

Passos para implementação

5

---

Indicadores e métricas

6

---

Referências e recursos

## Novo Rumo a Norte: Rumo à Sustentabilidade

- ▶ O presente guia prático surge no âmbito do projeto **Novo Rumo a Norte: Rumo à Sustentabilidade**, promovido pela **Associação Empresarial de Portugal (AEP)**, com o apoio da Shiftify.
- ▶ Este projeto incide sobre o **desenvolvimento do ecossistema das PME da Região Norte de Portugal**, visando sensibilizar, capacitar e demonstrar a estas empresas como superar os desafios presentes e futuros relacionados com os tópicos **ESG** (Environmental, Social and Governance) e tornar possível a melhoria do seu desempenho através da **adoção de boas práticas apoiadas por ferramentas e conhecimento adequados**. Pretende-se ainda fomentar o conhecimento sobre finanças sustentáveis e o reconhecimento do valor dos investimentos em ESG, com vista à promoção de maiores **eficiências operacionais** e contribuição para a **sustentabilidade financeira e operacional** do tecido empresarial da região.

## Governança e Ética Empresarial

- ▶ Este guia prático baseia-se em **referências internacionais reconhecidas**, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a Global Reporting Initiative (GRI), a ISO 37000 – *Governance of Organizations*, as recomendações da Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) e as normas de sustentabilidade do International Sustainability Standards Board / International Financial Reporting Standards (ISSB/IFRS).
- ▶ É introduzida a temática da Governança e Ética Empresarial, com vista a apoiar as empresas na implementação de práticas e medidas de formalização do negócio que permitam alinhar o princípios de atuação de toda a organização e fomentar a continuidade do negócio.

# O que é a Governança e a Ética Empresarial?



## Governança

- ▶ Define como a empresa é **dirigida, supervisionada** e se relaciona com **partes interessadas**, promovendo confiança, transparência e responsabilidade.

## Ética empresarial

- ▶ Aplicação de **valores éticos ao comportamento empresarial**, sendo relevante tanto para a conduta dos **indivíduos** como para a conduta da **organização** como um todo.

## Relevância para as PME da região Norte

1

- ▶ Muitas PME da região abastecem **marcas europeias** que **avaliam fornecedores** com base em critérios de **integridade e transparência, práticas sociais e laborais e políticas éticas**: boas práticas de governança e ética auxiliam estas empresas a **não serem excluídas das cadeias globais de fornecimento**.

3

- ▶ Os setores industriais da região têm **dificuldade em atrair perfis técnicos e digitais**: empresas com **estruturas de governança claras**, respeito por **valores éticos e práticas de gestão atuais** tornam-se empregadores mais atrativos.

2

- ▶ A região Norte tem forte presença de **empresas familiares**, muitas em **transição geracional**: a governança e ética empresarial fornecem ferramentas para **formalizar processos, clarificar papéis e evitar conflitos** familiares e de gestão, um fator crítico para sustentar a **continuidade e crescimento** destas empresas.

4

- ▶ PME com **boas práticas de governança consolidadas** têm maior probabilidade de **aprovação a linhas de financiamento regionais, nacionais e europeias**, especialmente em programas ligados à **inovação, transição digital e sustentabilidade**.

## Enquadramento legal e regulamentar



- ▶ Assente na **legislação e regulamentação nacional aplicável às empresas** (Código das Sociedades Comerciais, Código dos Valores Mobiliários, recomendações da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, Código de Governo das Sociedades e orientações do Banco de Portugal).

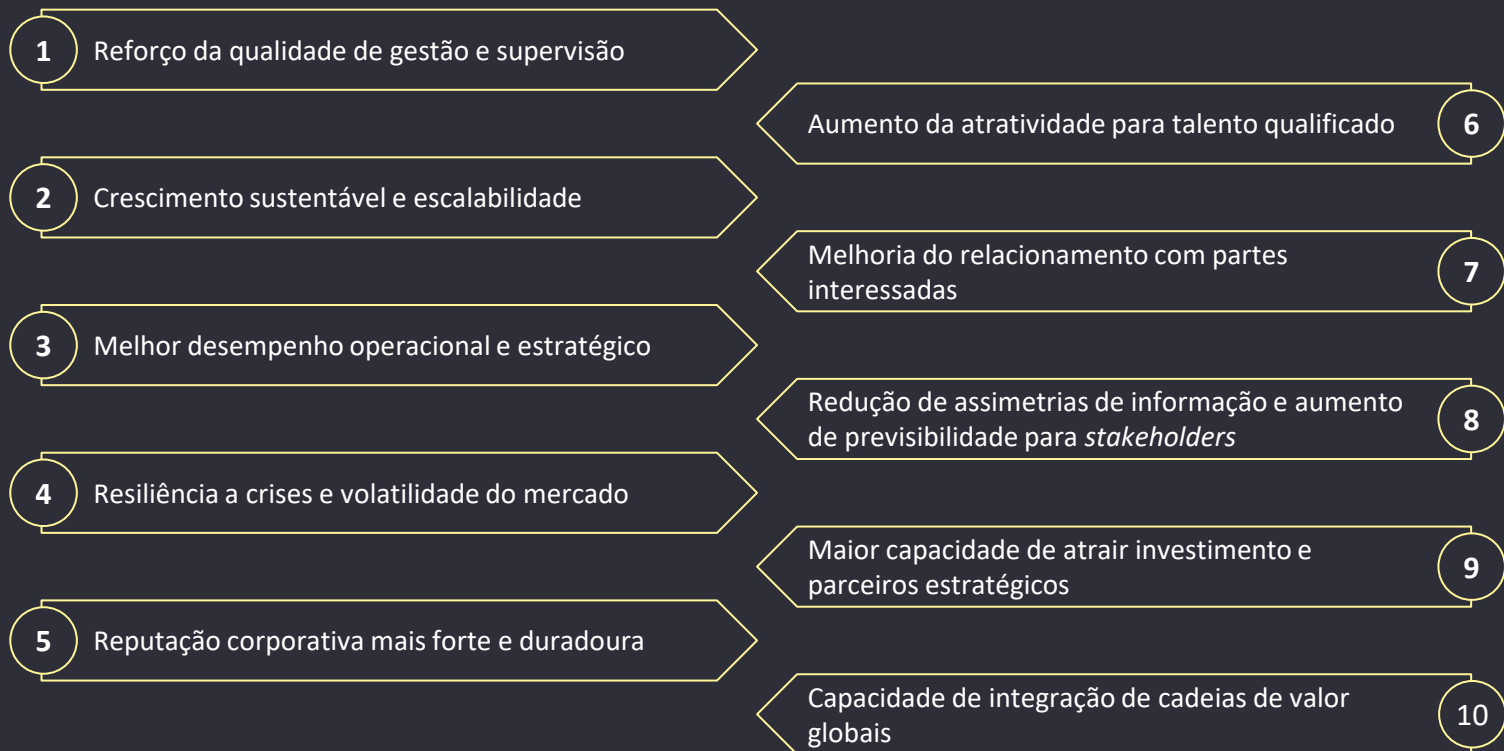


- ▶ Enquadrado por **diretivas e regulamentos europeus** que harmonizam práticas de governança e transparência (Diretiva dos Direitos dos Acionistas II (SRD II), Diretivas e Regulamentos ESG - NFRD, CSRD, Taxonomia, SFDR, Diretiva de Diligência Sustentável (CSDDD)).



- ▶ Alinhado com **princípios globais reconhecidos de boa governança** (Princípios G20/OCDE de Governo das Sociedades, Princípios de Governança da OCDE, ISO 37000 – Governance of Organizations).

# Vantagens competitivas diretas e indiretas



## Exemplos de impacto positivo

► Possibilidade de negociação de **financiamento com taxas mais baixas**, devido à estrutura de governança sólida, relatórios claros e políticas anti-corrupção auditáveis, aumentando a confiança do banco ou investidor

► Agilidade na expansão do negócio, dada a adoção de políticas e processos replicáveis, padrões de controlo interno e sistemas de monitorização estabelecidos aquando da criação de novos estabelecimentos

► **Identificação e correção mais rápidas de falhas estratégicas** pelo conselho e administração, graças à existência de comités especializados (e.g. auditoria, risco), evitando perdas financeiras ou danos reputacionais

► **Facilidade na sucessão da gestão da empresa**, possibilitada por uma maior formalização dos processos e áreas funcionais, bem como de planos de sucessão desenhados de acordo com as linhas orientadoras dos acionistas.

► Inclusão das empresas em **shortlists de fornecedores qualificados** devido à valorização, por parte dos clientes, de empresas com códigos de ética robustos, processos formais de diligência e histórico de conduta responsável

► **Reposta mais rápida a crises na cadeia de fornecimento**, devido à existência de planos de continuidade, mapas de risco e protocolos de comunicação já definidos

► **Redução de conflitos com fornecedores**, graças a cláusulas de comportamento ético, critérios objetivos de seleção e mecanismos transparentes de resolução de disputas

► **Maior atratividade para profissionais altamente qualificados**, devido à existência de práticas de meritocracia, avaliações objetivas de desempenho e mecanismos claros para reportar comportamentos antiéticos

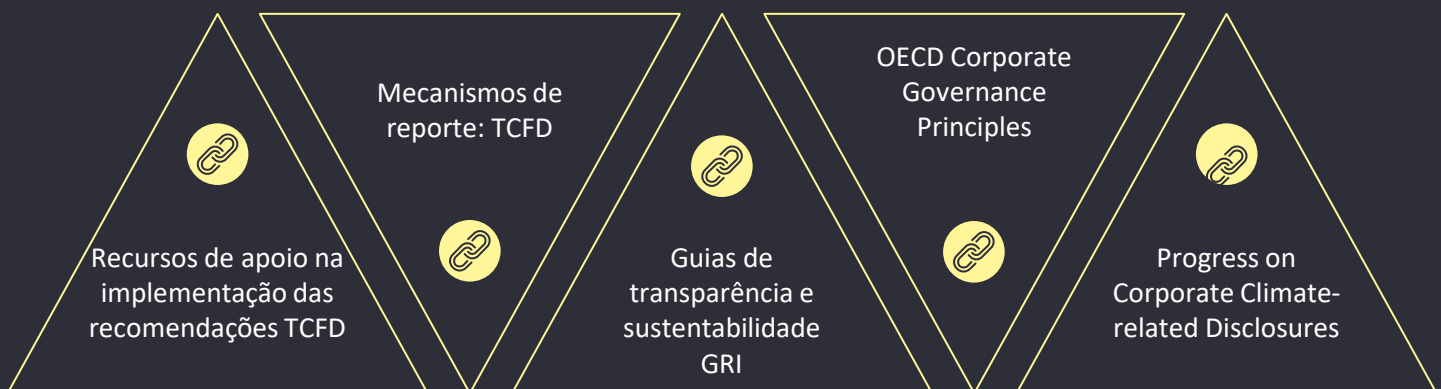
► **Maior possibilidade de estabelecimento de contratos com grandes multinacionais**, em virtude do cumprimento dos critérios ESG exigidos nos processos de *procurement* global, cada vez mais comum

► **Possibilidade de negociação de melhores condições com fornecedores e clientes**, face à apresentação de projeções baseadas em dados fiáveis, relatórios consistentes e histórico de informação transparente

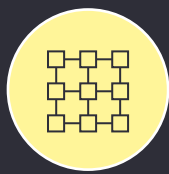
# Práticas recomendadas por standards internacionais

- ✓ • Transparência em temas de ética e *compliance*, divulgação rigorosa e prestação de contas
- ✓ • Tratamento equitativo dos sócios / acionistas
- ✓ • Gestão responsável e alinhada com partes interessadas
- ✓ • Definição clara de propósito e valores organizacionais
- ✓ • Estruturas de governança integradas
- ✓ • Gestão de risco, integridade e supervisão independente
- ✓ • Integração de análise climática na estratégia empresarial
- ✓ • *Disclosure* claro e comparável sobre riscos e oportunidades
- ✓ • Envolvimento de partes interessadas e estrutura de decisão
- ✓ • Consolidação de *frameworks* (SASB, IIRC, CDSB)
- ✓ • Foco na materialidade e riscos de sustentabilidade

## Ferramentas ou metodologias úteis



# Sugestão de ações práticas e progressivas



Área



Ações

Avaliação de riscos

Antes de definir políticas, identificar **riscos específicos e alocar recursos** para enfrentar os mais significativos em primeiro lugar

Liderança ética

Criar uma **base sólida de princípios e estruturas que apoiem comportamentos éticos** na organização, bem como um **grupo interno** responsável por supervisionar a implementação dos mesmos

Políticas e procedimentos

Adotar um **documento que formalize os compromissos e expectativas de integridade** (e.g. código de conduta, política anti-corrupção)

Gestão de conflitos de interesse

Criar **mecanismos para identificar e gerir situações em que interesses pessoais possam afetar decisões**, bem como desenvolver **regras** para mitigar impactos quando as mesmas surgirem

Sistema de queixas e denúncias

Assegurar que colaboradores e terceiros possam **reportar condutas inapropriadas de forma segura** (e.g. canal de reclamações formal, regras claras para como as denúncias são tratadas, investigadas e resolvidas)

Comunicação e formação

**Promover workshops e formação**, com **programas regulares** para que os colaboradores compreendam os princípios éticos, como agir em situações de dilema e como utilizar os canais de denúncia

Monitorização

**Garantir que as práticas de integridade mantêm a sua eficácia e evoluem conforme as alterações do contexto da empresa**, através de revisão periódica das políticas, de medição de indicadores e auditorias

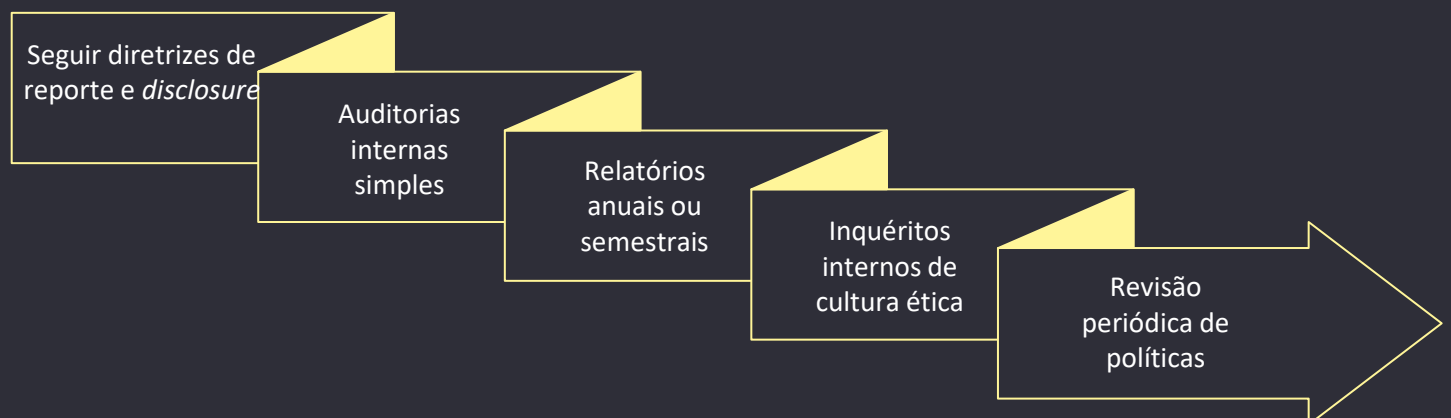
Transparência

**Partilha de progressos, desafios e resultados, através de relatórios regulares** que informem os colaboradores, investidores e parceiros sobre como a empresa está a implementar e monitorizar práticas de integridade

## Indicadores ESG relevantes



## Medição e acompanhamento do progresso



# Links úteis, documentos normativos e ferramentas digitais



OCDE - Corporate Governance



Global Reporting Initiative (GRI) Standards



ISO 37000 — Governance of Organizations



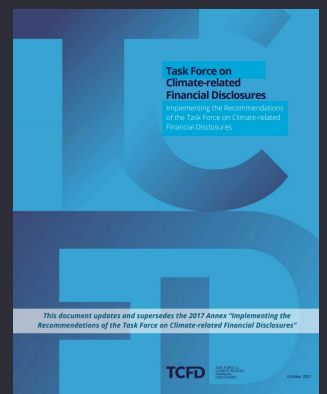
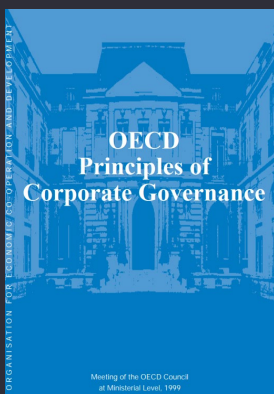
International Financial Reporting Standards (IFRS) - ISSB and TCFD



Nasdaq Governance Solutions - The Benefits of Good Corporate Governance



IPCG – Instituto Português de Corporate Governance



# Glossário

CDSB	Climate Disclosure Standards Board
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
ESG	Environmental, Social and Governance
G20	Group Of 20
GRI	Global Reporting Initiative
IPCG	Instituto Português de Corporate Governance
IIRC	International Integrated Reporting Council
ISO	The International Organization for Standardization
ISSB/IFRS	International Sustainability Standards Board / International Financial Reporting Standards
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SFDR	Sustainable Finance Disclosure Regulation
SRD II	Shareholder Rights Directive II
TFND	Taskforce on Nature-related Financial Disclosures
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures



## Contactos

---

### AEP

+ 351 229 981 500  
aep@aeportugal.pt

---

### Shiftify

+351 929 034 062  
geral@shiftify.pt

---

### Projeto Novo Rumo a Norte

<https://www.novorumoanorte.pt/>  
novorumoanorte@aeportugal.pt

---