



GOVERNAÇÃO CORPORATIVA  
*(Corporate Governance)*  
EXPERIÊNCIA DA TDM, SA

PCA/TDM: Joaquim de Carvalho

MAPUTO, 27 de Maio de 2009

# SUMÁRIO

- **Breve Apresentação Sobre a TDM**
  - Evolução Histórica da Empresa
  - Missão, Visão e Objectivos Estratégicos
  - Carteira de Produtos/Serviços
  - Principais Indicadores de Negócio
  - Principais Realizações da Empresa
  - Efeitos da Liberalização do Sector sobre a TDM
- **Modelo de Governação Corporativa – Experiência da TDM**
  - Enquadramento e Pressupostos
  - Modelo de Gestão/Governação da TDM EP e TDM SARL
  - Macroestrutura de Governação
  - Implementação do Novo Modelo de Governação
- **Reflexão**

# BREVE APRESENTAÇÃO

## SOBRE A TDM

# EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA (1)

## Principais Mudanças Registadas:

- As mudanças ocorridas no Sector das Telecomunicações em Moçambique, antes da liberalização, confundem-se até certo ponto com a história da TDM:
  - Logo após a independência a Empresa Correios, Telégrafos e Telefones (CTT) passa a designar-se Correios e Telecomunicações de Moçambique;
  - Em 1981, é criada a TDM, EE, como resultado da separação dos serviços dos correios dos serviços de telecomunicações;
  - Em 1992, é criado o INCM como órgão regulador autónomo sob tutela do MTC;
  - Em 1992, a TDM, EE é transformada em TDM, EP.

# EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA (2)

## Principais Mudanças Registadas (Cont.):

- 1997 – Introdução da Telefonia Móvel, através de um consórcio TMM (Telecomunicações Móveis de Moçambique) entre a TDM (74%) e a DETECON (26%);
- Promulgação da Lei de Bases 14/99 de 1 de Novembro, em substituição da Lei de Bases 22/92;
- É Reforçado o papel do regulador por forma a responder aos desafios da nova Lei de bases;
- 2002 - Criação da mCel, SARL (Moçambique Celular) por transformação da TMM, e o seu capital passa a ser detido pela TDM e pelo IGEPE;
- 2002–Transformação da TDM em Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada (TDM, SARL) cujos Estatutos viriam a ser actualização nos termos do novo Código Comercial, em 2009, passando a ser designada TDM, SA;

# EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA (3)

---

## Principais Mudanças Registadas:

- Em 2002, foi lançado o concurso para a atribuição de licença ao 2º operador móvel, que culminou com o licenciamento da VODACOM Moçambique, em 2003 e entrada em operação em Dezembro do mesmo ano;
- 2003 – Separação de activos e da contas entre a mcel e a TDM, a partir de 1 de Janeiro de 2003;
- Em Agosto de 2003, entram em vigor as novas taxas de Interconexão, promulgadas pelo INCM;
- Promulgação da Lei 8/2004, de 21 de Julho, cujo objectivo central é a promoção do investimento na área de telecomunicações e criar um espaço para uma concorrência sã, sem prejuízo do interesse público e da segurança nacional, e preconiza o fim do monopólio na Telefonia Fixa da TDM em Dezembro de 2007;

# MISSÃO E VISÃO

---

- A TDM é uma empresa que se dedica à instalação de redes de Telecomunicações e exploração dos Serviços do Telefone Fixo: Voz, Dados e Internet, incluindo a transmissão da Imagem:

## Missão:

*“Oferecer soluções integradas de comunicações, que supram as necessidades das organizações e pessoas, e que impulsionem o desenvolvimento sócio-económico do país”*

## Visão:

*“Ser líder na oferta de soluções integradas de Comunicações.”*

# OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

---

- **Objectivo Estratégico 1**: Fazer da TDM uma empresa financeiramente viável e sustentável, por forma a desempenhar o seu papel no mercado e satisfazer as expectativas dos accionistas
  - ☞ **Estratégia 1**: *Aumentar a eficiência e reduzir os custos.*
  - ☞ **Estratégia 2**: *Aumentar a taxa de crescimento das receitas operacionais;*
- **Objectivo Estratégico 2**: Acrescentar valor à empresa para permitir o seu crescimento sustentado
  - ☞ **Estratégia 1**: *Optimizar os investimentos na Rede;*
  - ☞ **Estratégia 2**: *Mudar a abordagem do negócio por forma a que a empresa esteja orientada para o mercado.*



# CARTEIRA DE PRODUTOS E SERVIÇOS

---

## **Serviços de Comunicação de Voz:**

- ✓ Serviço Telefónico Pós-Pago
- ✓ Serviço Telefónico Pré-Pago (Blá-Blá)
- ✓ Cartão Virtual Blá-Blá
- ✓ Serviço Telefónico “Fixo Sem Fio”
- ✓ RDIS (Básico e Primário)

## **Comunicação de Dados e Internet:**

- ✓ Circuitos Alugados
- ✓ TDM EVOLUTION (IP VPN, T, MPLS)
- ✓ TDM *BandaLarga* (Internet-ADSL)
- ✓ TDM Internet Sem Fio (Internet-CDMA)

# PRINCIPAIS INDICADORES DO NEGÓCIO - 2008

PRINCIPAIS INDICADORES (Dados referentes a 31 de Dezembro de 2008)	
1. Turnover (milhões de USD)	109
2. Situação Líquida (milhões de USD)	143
3. Investimento Anual (milhões de USD)	189
4. EBITA (%)	28%
5. Capacidade Instalada em Comutação Telefónica (LDR)	134,557
6. Capacidade da Rede Nacional de Interligação (E1s)	2,910
7. Capacidade da Rede Exterior - Primário (Pares)	173,987
8. Capacidade de Rede Exterior - Secundária (Pares)	190,344
9. Linhas de Rede Ligadas ao Assinante (Unid)	73,080
10. Clientes Internet BandaLarga - ADSL (Unid)	10,191
11. Circuitos Alugados (Unid)	2,943
12. Total de Trabalhadores (Unid)	1,607
13. Trabalhadores por 1000 LDR's (Unid)	22

FONT E: ADE/TDM

# PRINCIPAIS REALIZAÇÕES DA EMPRESA (1)

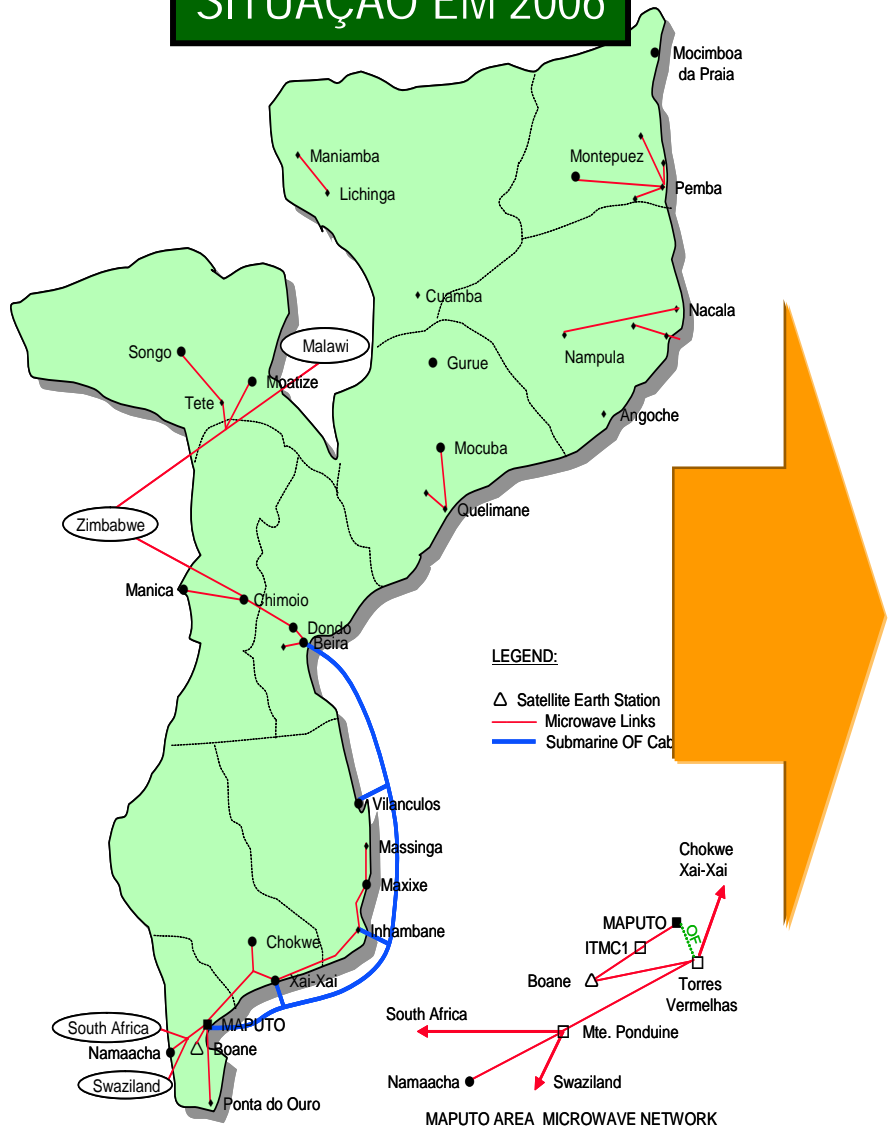
---

- Introdução de Novos Serviços nomeadamente Pré-Pago Fixo, Internet de *BandaLarga* "ADSL" e CDMA;
- Iniciada em 2007, a implementação da nova Plataforma de Facturação e Apoio ao Cliente (*Billing and Customer Care*), encontrando-se neste momento em fase de teste e activação prevista para Setembro de 2009
- Crescimento substancial da Capacidade da Rede Nacional de Interligação fruto da expansão da Espinha Dorsal da Rede Nacional de Transmissão (Backbone) permitindo uma maior oferta e melhoria da qualidade de serviços;
- Concluída a interligação de todas as Capitais Provinciais à Espinha Dorsal da Rede Nacional de Transmissão em Fibra Óptica (*Backbone*);
- Das 128 Sedes Distritais, 77 estão cobertas com infra-estrutura da Rede Fixa de Telecomunicações com capacidade de oferta de serviços de voz dados e Internet;

# PRINCIPAIS REALIZAÇÕES DA EMPRESA (2)

## REDE NACIONAL DE TRANSMISSÃO (BACKBONE)

SITUAÇÃO EM 2006



SITUAÇÃO ACTUAL



## PRINCIPAIS REALIZAÇÕES DA EMPRESA (3)

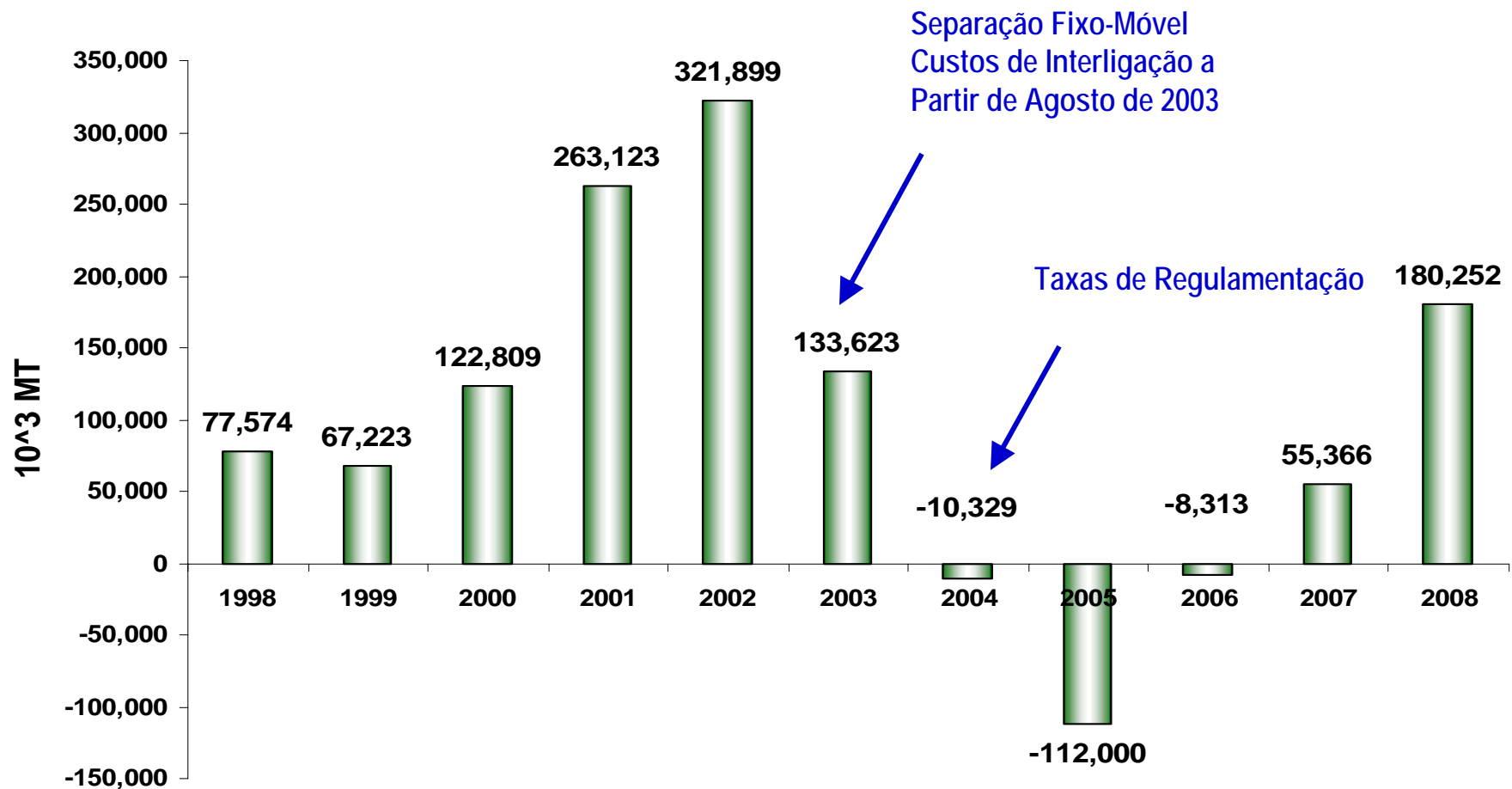
---

- Realizado em 2006 o Estudo sobre o Programa de Reestruturação da empresa;
- Iniciado no decurso de 2007 a implementação do Programa de Reestruturação da empresa, com recurso a fundos próprios, com vista a melhorar os processos de negócio e de trabalho, e garantir maior eficiência e eficácia empresarial;
- Introdução em 2007 do novo Modelo de Governação Corporativo da empresa (*Corporate Governance*);
- Concluído em 2008 o Estudo sobre o Novo Modelo de Carreiras e Remunerações cuja a implementação está em curso.

# EFEITOS DA LIBERLIZAÇÃO DO SECTOR SOBRE A TDM

# EFEITOS DA LIBERLIZAÇÃO DO SECTOR SOBRE A TDM (1)

## EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS OPERACIONAIS



# EFEITOS DA LIBERLIZAÇÃO DO SECTOR SOBRE A TDM (2)

---

- Os melhores Resultados de sempre da TDM foram alcançados em 2002;
- A evolução crescente dos Resultados Operacionais, os quais atingiram o seu pico em 2003, tinha como base a situação de Monopólio, a evolução positiva da economia do País e o impacto da introdução da Telefonia Móvel, em particular com a introdução do serviço Pré-Pago;
- A partir de 2003 até 2006 (período de 4 anos), a TDM enfrenta um período difícil. Os Proveitos Operacionais crescem em 4,4%, mas os Custos Operacionais crescem mais de 11%;
- Os Resultados Líquidos de 2004 e 2005 foram positivos (Lucros), mas foram suportados essencialmente por Resultados Extraordinários e Receitas obtidas através de Dividendos.



**MODELO DE GOVERNAÇÃO  
CORPORATIVA**

*(Corporate Governance)*

**EXPERIÊNCIA DA TDM**

# ENQUADRAMENTO (1)

---

## O que é Governação Corporativa?

- Do ponto de vista da TDM a Governação Corporativa consiste no conjunto de boas práticas de gestão baseadas na definição clara de deveres e responsabilidades dos vários órgãos sociais da empresa.

## Objectivos:

- Dotar a empresa de um instrumento de gestão promotor da eficiência e a da eficácia organizacional, assim como de actos de gestão baseados na transparência.

# ENQUADRAMENTO (2)

---

## SITUAÇÃO ACTUAL

- Actualmente, a TDM, do ponto de vista jurídico, ostenta o estatuto de Sociedade Anónima, SA, embora a totalidade do seu capital seja detida pelo Estado, estando 20% reservados aos Gestores, Técnicos e Trabalhadores;
- A TDM subordina-se, por um lado, sob ponto de vista de gestão empresarial ao IGEPE e, por outro, à Tutela (MTC), como um instrumento do Estado na prossecução das Políticas e Estratégias do Governo no Sector das Telecomunicações.

# PRESSUPOSTOS

---

- Principais pressupostos que ditaram a introdução do novo modelo de *Corporate Governance* na TDM:
  - Reforma do Sector das Telecomunicações
  - Liberalização do mercado e do Sector das Telecomunicações;
  - Fim do período de exclusividade a 31 de Dezembro de 2007 na prestação do serviço de telefonia fixa de voz estabelecido pela Lei 8/2004 de 31 de Dezembro;
  - Transformação da TDM Empresa Pública em TDM SARL;
  - Aspiração de uma actuação de gestão transparente baseada na definição clara de deveres e responsabilidades dos Órgãos Sociais de acordo com o novo contexto da empresa;
  - Adopção do novo Plano Estratégico da empresa para fazer face aos desafios emanados da nova dinâmica do mercado e do sector, do qual foi constatada a necessidade de implementação de um Programa de Reestruturação por forma a melhorar a eficiência e eficácia empresarial e adequar a empresa ao novo contexto.
  - Inexistência de um modelo formal de Governação Corporativa.

# MODELO DE GESTÃO - TDM EP

## Modelo de Gestão:

Enquanto empresa pública, a gestão da empresa era conduzida de acordo com os princípios da Política Económica e Social do Estado, Plano Económico Social (PES), Contrato-Programa, e a nível interno era feita com base no Manual de Organização e de Procedimentos Internos de Gestão.

Os órgãos Sociais de Gestão da TDM EP eram constituídos principalmente pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Fiscal:

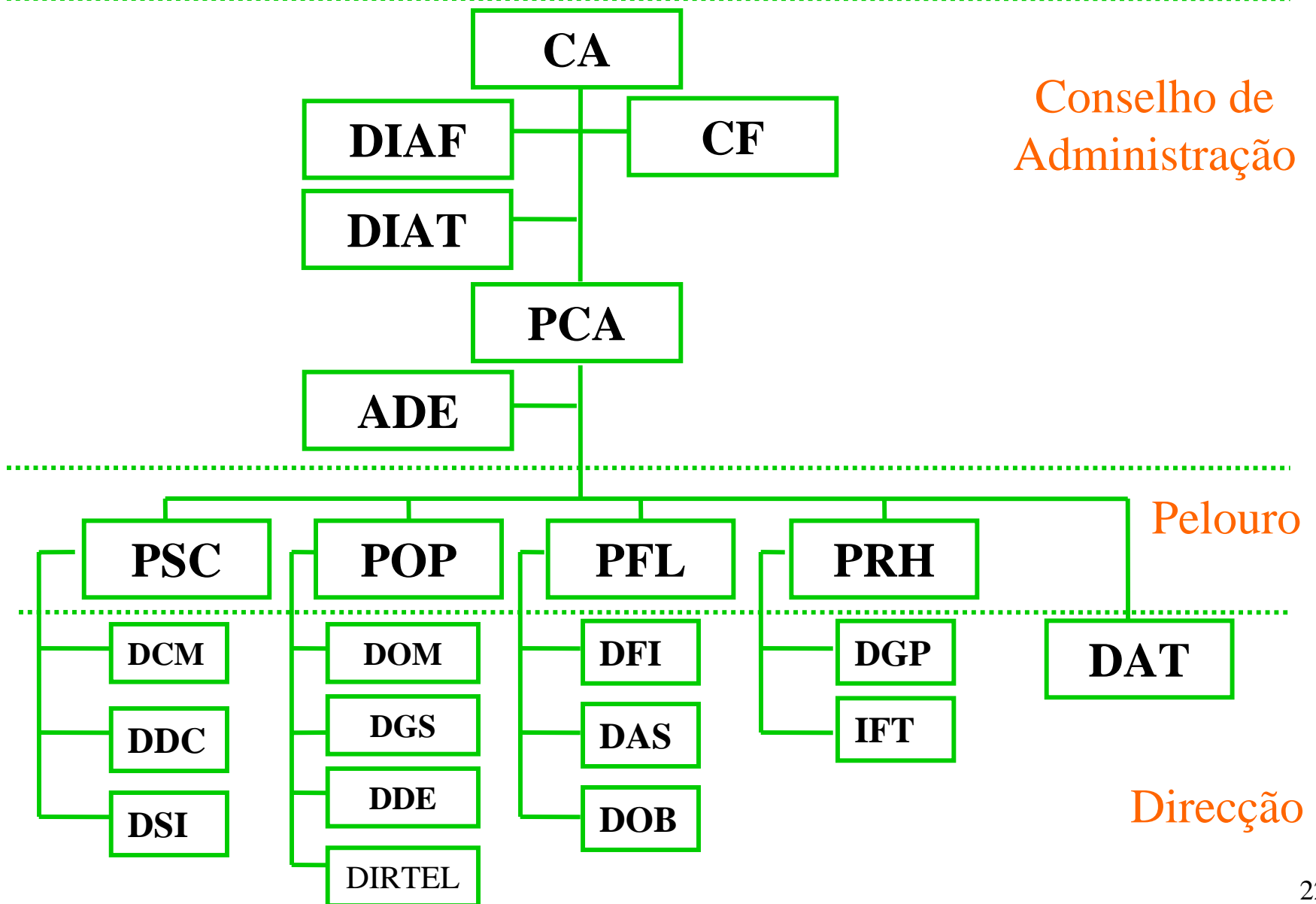
### Atribuições do CA

- Políticas de Gestão da Empresa
- Planos de Actividades e Financeiros Plurienais
- Balanço de Contas
- Representar a Empresa
- Constituir Mandatários
- Nomear e Exonerar Directores
- Submeter à Aprovação ou Autorização de S.E. MTC os Actos nos Termos da Lei

### Atribuições do CF

- Acompanhar a Execução dos Planos de Actividade e Financeiros Anuais e Plurienais
- Verificar Critérios de Avaliação de Bens, de Amortizações e Reintegração de Constituição de Provisões e Reservas de Capitais
- Verificar o Relatório e o Balanço Anuais do CA
- Verificar o Desempenho Financeiro da Empresa e a Eficiência de Gestão

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - TDM EP



**TRANSFORMAÇÃO**

**DA TDM,EP EM TDM,SARL**

# TRANSFORMAÇÃO TDM EP EM SARL

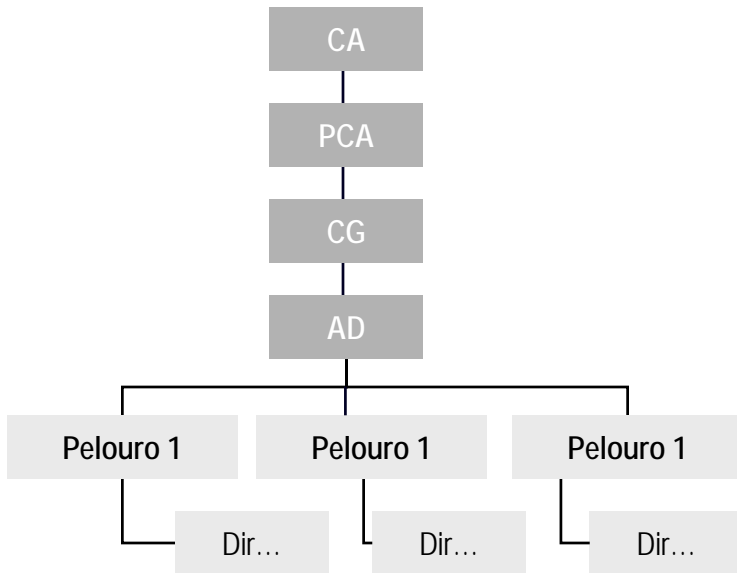
---

- Em 2002 (Decreto n.º 47/2002 de 26 de Dezembro) –Transformação da TDM em Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada (TDM, SARL);
- Em 2003 (Diploma Ministerial nº 42/2003 de 16 de Abril), foram publicados os Estatutos da TDM SARL e nomeados os novos Órgãos Sociais da empresa.



# TDM SARL (1)

## Características – Fase I



### Constrangimentos

- CA não tem enfoque estratégico
- **Vários níveis (layers) de decisão:**  
AP – AD – CG - CG+PCA - CA
- Desresponsabilização dos Directores de Função
- Funcionamento baseado em procedimentos internos avulsos

- De acordo com os estatutos da empresa:
  - A administração da Sociedade era exercida por um CA composto por um número ímpar de três a sete membros, sendo um deles o PCA e os restantes Administradores
  - O CA, designou um CG, a quem foi delegado a gestão corrente da sociedade, composto por três Administradores, de entre eles um Administrador designado pelo Estado
  - O CG elegeu dentre seus membros, o seu presidente, que com a categoria de AD, com poderes executivos
  - O CA definiu as matérias ou áreas e os limites da delegação de competências ao CG
  - O CA era composto por sete elementos, sendo que destes, três integram o Conselho de Gestão
  - Os Órgãos de Assessoria (ADE, Auditoria) estavam subordinados ao CA
  - Acumulação de funções: AD e Administrador do pelouro do Serviço ao Cliente
  - Atribuição formal de pelouros aos membros do CG, com poderes nos pelouros que lhes sejam formalmente atribuídos.

## TDM SARL (2)

---

- Na sequência da transformação da empresa EP em SARL, e conseqüente alterações ao nível dos órgãos sociais e das respectivas atribuições e competências, foi necessário formalizar um documento interno de atribuições e competências dos novos órgãos de gestão da empresa:
  - Introduzido o Manual de atribuições e competências dos órgãos sociais de gestão da empresa, nomeadamente a Assembleia Geral, o Conselho de Gestão, Administrador Delegado, Administrador de Pelouro, Director de Função e Director de Área de Telecomunicações;
  - Aprovado o Modelo de reuniões a nível de gestão estratégica e corrente; e
  - Aprovada a Matriz de Níveis de Autonomia.

## TDM SARL (3)

---

- Ainda assim, a empresa carecia de um instrumento de gestão integrado, que orientasse a actuação dos membros dos diferentes órgãos de gestão da empresa de forma eficaz e eficiente, no sentido de responder aos desafios inerentes a um mercado liberalizado e cada vez mais competitivo, tornando-se, desta forma, um imperativo a implementação de um projecto com vista a dotar a empresa de um modelo de Governação Corporativa;
- Neste sentido, e no âmbito do Programa de Reestruturação da empresa, em 2005, foi contratada uma empresa de consultoria especializada, *Ernst & Young*, para elaborar respectivo estudo concluído em finais de 2006;

## TDM SARL (4)

---

- Terminado o estudo, o CA depois de proceder a análise do relatório e das recomendações do Consultor, submeteu à apreciação e aprovação do referido *"Dossier"* ao IGEPE e Tutela, e em 2007, decidiu avançar com a implementação das recomendações do estudo, mas adaptando-as à realidade da empresa, à situação política, económica e social do País;
- Assim, foram aprovados para além do modelo de estrutura organizacional central, o Modelo de Governação (*Corporate Governance*) no âmbito do programa de reestruturação em curso.

# NOVO MODELO DE GOVERNAÇÃO: AO NÍVEL CORPORATIVO

A proposta do Modelo de Governação assentava na definição do papel do CA nos seguintes níveis...

## Funções Corporativas

Nível Estratégico

- Estudos, desenvolvimento organizacional e qualidade
- Planeamento Estratégico e SI/TI
- Controlo de Gestão
- Marketing Corporativo e Comunicação Institucional
- Desenvolvimento do negócio
- Relações Institucionais (accionista, gov,..)
- Auditoria (Controlo Interno)

## “Negócio”

Nível Operacional

- Relacionamento com outros Intervenientes
  - Regulador
  - Parceiros Telcom
- Projectos de Desenvolvimento da Infra-estrutura

- Gestão da Infra-estrutura
  - Exploração
  - Manutenção de Equipamentos e rede
  - Controlo da Qualidade

- Gestão de Clientes
  - Clientes Chave
  - Call-Center,..
- Marketing Operacional e Gestão de Patrocínios
- Facturação e Cobranças

- Gestão da Rede de Lojas e Concessionários
- Direcções Regionais

## “Suporte”

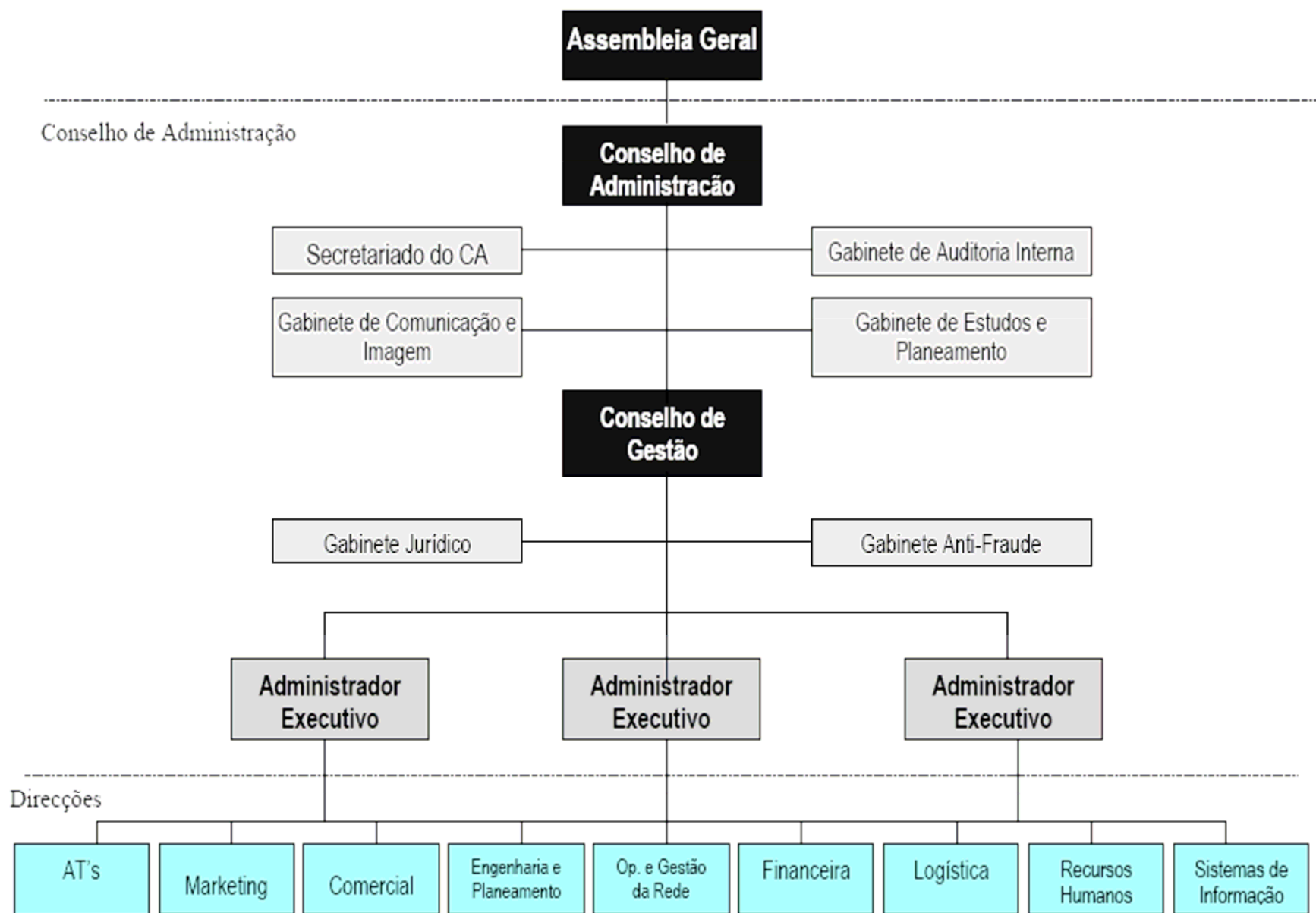
- Recursos Humanos
- Financeira
- Compras
- Sistemas de Informação
- Jurídico
- Organização
- Património
- Serviços Administrativos

## TDM SARL (5)

---

- O modelo de governação implementado pela TDM é um modelo geminado dos modelos de governação de empresas públicas institucionalizados pelo Governo do nosso País.
- O modelo de governação implementado, é aquele que foi considerado o mais adequado para esta fase de desenvolvimento da empresa:
  - Um Conselho de Administração composto por sete elementos, dos quais 3 Administradores não executivos e 3 executivos e um Presidente do Conselho de Administração;
  - O Presidente do Conselho de Administração com a responsabilidade de supervisionar a gestão estratégica da empresa;
  - O Conselho de Gestão é responsável pela gestão corrente da empresa formado por 3 Administradores, designado pelo CA o Administrador Delegado;
  - Os Administradores Executivos têm sob a sua responsabilidade Direcções de Função e assessoram o AD nas diferentes matérias de gestão corrente e estratégica;
  - Os Administradores Executivos passaram a ocupar-se de matérias de natureza estratégica nas áreas afins, propiciando um maior *empowerment aos Directores de Função*.

# MODELO DE GOVERNAÇÃO TDM, SARL - *CORPORATE GOVERNANCE* (MACRO-ESTRUTURA)



# MODELO DE GOVERNAÇÃO – TDM SARL

---

O Manual do *Corporate Governance* consiste dos seguintes conteúdos:

- ✓ Visão
- ✓ Missão
- ✓ Valores
- ✓ Princípios Orientadores
- ✓ **Atribuições dos Órgãos Sociais;**
- ✓ Reuniões de Gestão e
- ✓ **Macro Estrutura Organizacional TDM, SARL – *Corporate Governance***



# PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES DOS ÓRGÃOS

Órgão	Responsabilidades
Assembleia-Geral	Delibera sobre todos os assuntos previstos na Lei e em conformidade com os Estatutos da Empresa
Conselho de Administração	Delibera sobre todos os assuntos definidos por Lei e pelos e sobre as responsabilidades e deveres a si delegados pela Assembleia-Geral, observando os limites por si delegados aos outros órgãos de gestão.
Presidente do Conselho de Administração	Exerce as atribuições que lhe são conferidas pela Lei e as demais competências atribuídas pelo Conselho de Administração
Conselho de Gestão	Assegura a gestão corrente da empresa e pratica todos os actos e operações que lhe são conferidas pelo CA e de acordo com a Lei e os Estatutos da Empresa, observando os poderes delegados aos vários Órgãos.
Administrador Delegado	Coordena a gestão corrente da empresa, dos seus serviços/operações e pratica todos os actos relativos ao objecto social da mesma e matérias delegadas pelo Conselho de Gestão.
Administrador Executivo	Coordena todas as actividades sob sua responsabilidade, e pratica actos relacionados com as áreas que dirige, observando os limites delegados pelo CG.
Director de Função	Coordena todas as actividades sob sua responsabilidade, e pratica actos relacionados com a áreas que dirige, observando os limites delegados pelo Administrador Executivo.
Director da Área de Telecomunicações	Coordena todas as actividades relacionadas com o desenvolvimento do negócio da Área de telecomunicações sob sua responsabilidade, observando os procedimentos estabelecidos para o efeito.

# REUNIÕES DE GESTÃO

Designação	Participantes	Objectivos	Periodicidade	Duração
Conselho de Administração (CA)	PCA+Administradores	Deliberativo	Pelo menos Bimestral	2 Horas
Presidente do Conselho de Administração (PCA) + Gabinetes Adstritos	PCA + Chefes dos Gabinetes Adstritos (Estudo e Planeamento, Auditoria Interna, Imagem e Comunicação) e Secretariado do Conselho de Administração (SCA)	Coordenação	Sempre que se justifique	Variável
Conselho de Gestão (CG)	AD + Administradores Executivos	Deliberativo	Quinzenal	2 Horas
Administrador Delegado (AD) + Gabinetes Adstritos	AD + Chefes dos Gabinetes Adstritos (Anti-Fraude e Jurídico)	Coordenação	Sempre que se justifique	Variável
Conselho de Direcção (CD)	AD + Administradores Executivos + Directores de Função	Coordenação	Mensal	2 Horas
Conselho de Direcção Alargado (CDA)	PCA + Administradores Executivos + Directores de Função+Directores das Áreas de Telecomunicações	Coordenação	Quadrimestral	4 Horas
Reunião de Direcção	Administrador Executivo + Directores de Função sob sua responsabilidade	Coordenação	Sempre que se justifique	Variável

# IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO MODELO DE GOVERNAÇÃO NA TDM

---

- Para a implementação do Novo modelo de Governança Corporativa da TDM, enquadrado no Programa de Reestruturação da empresa, foram realizadas as seguintes acções:
  - Criação da Comissão de Reestruturação e Gestão da Mudança, composta por PCA, Membros do Conselho de Gestão, dois Directores de Função e um representante do Comité Sindical da empresa;
  - Constituição de uma Unidade Técnica de Reestruturação;
  - Divulgação do Programa de Reestruturação aos trabalhadores da empresa;
  - Criados mecanismos de comunicação e interacção com os trabalhadores através de uma página interactiva na *Intranet* (Web-Page);
  - Realizadas reuniões com os Colaboradores, com o objectivo de informar e assegurar iteração com os trabalhadores.

# REFLEXÃO SOBRE O ACTUAL MODELO DE GOVERNAÇÃO (1)

## Transcorridos aproximadamente 2 anos após a implementação do Novo Modelo de Governação Corporativa pode-se constatar o seguinte:

- Na conjuntura actual de Moçambique o sucesso da implementação de qualquer que seja o modelo de governação depende não só na separação dos papéis mas também da relação de confiança e de honestidade que deve existir entre os membros integrantes dos órgãos sociais, sobretudo entre o PCA e o AD;
- A unidade de auditoria, adstrita ao CA, se assumir um papel proactivo e educador poderá contribuir no processo de descentralização e de responsabilização positiva dos gestores, assegurando que a actuação dos órgãos de gestão esteja dentro dos limites dos níveis de autonomia e responsabilidades definidos no modelo de governação;
- Houve uma melhoria substancial no processo de comunicação em termos de qualidade, frequência, fluidez e focalização das matérias (estratégico/operacionais) a discutir consoante o tipo de reunião. Este último aspecto contribuiu sobremaneira para a optimização da duração das reuniões;
- O processo de tomada de decisão ainda sofre de algumas ineficiências resultantes da inércia, da cultura de aversão ao risco e assunção de responsabilidade;

## REFLEXÃO SOBRE O ACTUAL MODELO DE GOVERNAÇÃO (2)

### Transcorridos aproximadamente 2 anos após a implementação do Novo Modelo de Governação Corporativa pode-se constatar o seguinte (Cont.):

- O modelo permite que a gestão de topo assuma gradualmente o seu papel de *driver* da estratégia da empresa, com um menor envolvimento do CA em matérias de gestão corrente;
- Maior autonomia e responsabilização dos Órgãos Sociais e de Gestão da Empresa na tomada de decisões e pelos resultados da empresa;
- Necessidade de fortalecer as competências de gestão da 1ª linha para que estes assumam efectivamente as funções de gestão
- Necessidade de actualização da matriz de níveis de autonomia e competência para adequá-la ao contexto actual;
- Necessidade de definição de políticas sobre Responsabilidade Social (actualmente a empresa tem desenvolvido acções de carácter social, nomeadamente, HIV/SIDA, Apoio a Olhar de Esperança, construção de escolas e atribuição de bolsas a 10 da ADPP e outros).

## REFLEXÃO SOBRE O ACTUAL MODELO DE GOVERNAÇÃO (3)

Transcorridos aproximadamente 2 anos após a implementação do Novo Modelo de Governança Corporativa pode-se constatar o seguinte (Cont.):

### CONCLUSÃO:

- O sucesso das organizações está intimamente ligado a um modelo adequado de Governança Corporativa tendo em conta a interdependência entre a qualidade de governação corporativa e o nível de desempenho da empresa em termos financeiros, competitividade, e satisfação das partes interessadas (*stackholders*)

***MUITO OBRIGADO !***

