

Guia de Orientação para a Implementação de Portal de Governança

Cadernos de Governança Corporativa



Cadernos de Governança Corporativa

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

IBGC Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551
25º andar – cj. 2508 - Brooklin Novo
World Trade Center - SP
04578-903 - São Paulo – SP
Tel.: 55 11 3043.7008
Fax: 55 11 3043.7005
Email: ibgc@ibgc.org.br

IBGC PARANÁ - Tel.: 55 41 3022.5035
IBGC RIO - Tel.: 55 21 2223.9651
IBGC SUL - Tel.: 55 51 3328.2552
www.ibgc.org.br

Patrocínio:



Apoio:



Guia de Orientação para a Implementação de Portal de Governança

IBGC

Guia de Orientação para a Implementação de Portal de Governança



O IBGC, dando seqüência à série *Cadernos de Governança Corporativa*, lança sua 6ª publicação: o *Guia de Orientação para a Implementação de Portal de Governança*. O Portal de Governança é uma ferramenta de gestão eficiente, que proporciona acesso a informações corporativas e agilidade na interação e na troca de idéias entre todos os agentes envolvidos nos processos da governança. O objetivo deste guia é disponibilizar às empresas informações que contribuam para o desenvolvimento das melhores práticas de governança corporativa e estimulem os administradores a adotarem iniciativas inspiradas nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

IBGC Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

IBGC Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Guia de Orientação para a Implementação de Portal de Governança

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

2008

● ● ● Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Presidente do Conselho de Administração:

Mauro Rodrigues da Cunha

Vice-Presidentes:

Gilberto Mifano e João Pinheiro Nogueira Batista

Conselheiros:

Alberto Whitaker, Eliane Lustosa, Fernando Mitri, João Verner Juenemann, Paulo D. Villares e Ronaldo Veirano

Comitê Executivo:

André Coutinho, Eliane Lustosa e Ricardo Veirano

Secretária Geral:

Heloisa B. Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site: www.ibgc.org.br. Para associar-se ao IBGC ligue para (11) 3043 7008.

É vedada a reprodução total ou parcial deste documento sem autorização formal do IBGC.

159g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Guia de orientação para a implementação de portal de governança. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2008. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 6) .

38 p.

ISBN 978-85-99645-10-9

1 . Governança corporativa. 2. Portal corporativo. I. Título.

CDU – 658.4

● ● ● **Créditos**

Este trabalho foi desenvolvido pelo Grupo Portal de Governança do IBGC.

● ● ● **Agradecimentos**

A todos que enviaram sugestões durante o período de consulta pública.

Aos membros do Grupo, associados ao IBGC, que dedicaram generosamente seu tempo para o desenvolvimento da governança corporativa.

Aos membros do Grupo que, mesmo sem serem associados ao IBGC, atuaram com espírito de colaboração e contribuíram com seu conhecimento e experiência para o enriquecimento do conteúdo deste documento.

Ao staff do IBGC, especialmente Maíra Sardão, que proporcionou apoio às atividades do Grupo.

● ● ● **Contribuições**

Aloísio Macário Ferreira de Souza

Anderson Reis Lopes

Carlos Eduardo Lessa Brandão

Cláudia Primo

Fernando Mesquita

Fernando de Assis Venega

Gisélia da Silva

Heloisa Belotti Bedicks

Mariana Teixeira

Rodrigo Nogueira Mendes

Virgílio José de Aguiar

● ● ● **Coordenação**

Ezequiel Tavares

Índice

Apresentação **8**

1

Contexto **10**

- 1.1 Definição de Portal de Governança 11
- 1.2 Público-Alvo 11
- 1.3 Alinhamento do Portal com as Melhores Práticas de Governança Corporativa 11
- 1.4 Objetivos da Implementação 12

2

Conceito de Portal de Governança no Mundo **13**

3

Funcionalidades **15**

- 3.1 Acesso 16
- 3.2 Armazenamento e Acesso ao Conteúdo 16
- 3.3 Definição de Perfis / Usuários 17
- 3.4 Administração do Portal 17
 - 3.4.1 Gerenciamento de Conteúdo 18
 - 3.4.2 Canais de Comunicação com os Administradores do Portal 18
- 3.5 Conteúdo / Ferramentas 20
 - 3.5.1 Ferramenta de Busca 20
 - 3.5.2 Mapa do Site 20
 - 3.5.3 Fórum 20
 - 3.5.4 Sala de Bate-Papo (*Chat*) 21
 - 3.5.5 Aviso de Atualização via E-mail 21
- 3.6 Segurança 21
- 3.7 Disponibilidade para Prestação de Informações 24

4 Exemplos de Conteúdos Publicáveis no Portal 25

5 Seqüência de Implementação Recomendada 29

5.1	Fases Recomendadas	30
5.1.1	Levantamento de Requisitos	30
5.1.2	Elaboração de Protótipo da Macro-Estrutura e Navegação	31
5.1.3	Elaboração de Protótipo da Linha Visual e das Páginas Web	32
5.1.4	Especificação Funcional e Técnica	32
5.1.5	Codificação e Testes	32
5.1.6	Treinamento da Equipe de Administração do Portal	33
5.1.7	Carga de Conteúdo e Homologação	33
5.2	Ações Recomendadas para Motivar o Público-Alvo	33
5.2.1	Seminário Inicial	33
5.2.2	Acompanhamento da Evolução do Projeto	33
5.2.3	Treinamento dos Usuários	34
5.2.4	Manual de Uso do Portal	34
5.2.5	Atendimento Personalizado	34
5.2.6	Avaliação	34

6 Áreas Candidatas à Administração do Portal 35

6.1	Presidência	36
6.2	Jurídica	36
6.3	Financeira ou Relações com Investidores	36
6.4	Governança Corporativa	36
6.5	Secretaria do Conselho	36

Apresentação

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 2005, lançou a série de publicações denominada *Cadernos de Governança Corporativa* em comemoração aos 10 anos de sua fundação.

O objetivo da iniciativa é trazer ao mercado informações práticas que contribuam para o aprimoramento do processo da governança corporativa e auxiliem conselheiros e demais administradores no desempenho de suas funções, colaborando para aprimorar a atuação das organizações, gerar maior confiança dos investidores e, conseqüentemente, propiciar maior fluidez de recursos para as organizações.

Os cadernos são editados, conforme o conteúdo, em três séries: *Documentos Legais de Governança*, *Documentos sobre Estruturas e Processos de Governança* e *Temas Especiais de Governança*. São frutos de contribuições, sugestões e recomendações apresentadas pelos associados do Instituto que integram seus diversos comitês de trabalho.

O sexto caderno **Guia de Orientação para a Implementação de Portal de Governança** foi preparado pelo Grupo de Trabalho Portal de Governança e pertence à temática *Documentos sobre Estruturas e Processos de Governança*.

O estímulo inicial para a elaboração deste guia partiu de solicitação ao IBGC de empresas interessadas em desenvolver um portal de governança. A busca por organizações que adotassem a ferramenta, dentre as empresas associadas, evidenciou a existência de poucas com um portal já desenvolvido, demonstrando também que o processo de implementação era praticamente desconhecido da maioria das organizações.

A fim de produzir um documento com a visão geral dessa ferramenta, o IBGC incentivou a formação de um grupo de trabalho entre profissionais de empresas cujo portal já havia sido implantado e de outras com interesse em desenvolvê-lo internamente.

Durante o ano de 2007, o grupo formado por representantes de nove organizações (Amazônia Celular, Brasil Telecom, CPFL, Energias do Brasil, Gerdau, Itaú, Natura, PREVI e Telemig Celular) e do Instituto discutiram e formularam o guia com a preocupação de facilitar o processo de adoção da ferramenta e das funcionalidades propostas, além de demonstrar o processo de implementação e divulgar conhecimento e procedimentos. O grupo primou pela clareza e objetividade ao dispor conteúdo e propósitos.

A intenção de elaborar o Guia sobre o tema mostrou-se inovadora ao compilar num documento a definição, o público-alvo, a sugestão de áreas candidatas à administração e a apresentação das funcionalidades, como gerenciamento e armazenamento de conteúdo, segurança e processo de desenvolvimento do Portal.

A elaboração do documento não se propõe a estabelecer instruções restritas, uma vez que as funcionalidades estão diretamente relacionadas às demandas e estruturas de cada organização, nem se contempla a recomendação de soluções ligadas a software, sejam completas ou parciais, ou de especificação técnica.

Espera-se com o Guia compartilhar os benefícios que a ferramenta pode proporcionar às organizações, além de fomentar a discussão acerca do tema – suas funções, seqüência de implementação e adoção de novos recursos – e elevar os padrões de governança corporativa nas organizações, facilitando o acesso às informações e propiciando melhores decisões à alta administração.

1

Contexto



1.1 Definição de Portal de Governança	11
1.2 Público-Alvo	11
1.3 Alinhamento do Portal com as Melhores Práticas de Governança Corporativa	11
1.4 Objetivos da Implementação	12

● ● ● 1.1 Definição de Portal de Governança

O Portal de Governança é uma ferramenta interativa que atende às boas práticas de governança corporativa e que pode ser acessada de qualquer local, dentro ou fora da organização, para facilitar a consulta dos conselheiros de administração, demais administradores e conselheiros fiscais às informações necessárias para o desempenho de suas responsabilidades legais e estatutárias da melhor forma possível.

O Portal proporciona ainda uma maior interação entre seu público por meio da troca de idéias e informações, exemplificado pelas notícias de jornais, comunicados institucionais, informes financeiros, entre outros. O Portal pode ser destinado a uma organização ou a um grupo empresarial.

● ● ● 1.2 Público-Alvo¹

Conselheiros de administração, membros dos comitês do conselho de administração, demais administradores, conselheiros fiscais, órgãos e pessoas que a organização julgue necessário ter acesso às informações disponibilizadas no Portal.

● ● ● 1.3 Alinhamento do Portal com as Melhores Práticas de Governança Corporativa

Em consonância com os princípios básicos do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC, o Portal figura como uma ferramenta apropriada para a organização disponibilizar para seu público-alvo, sem privilégios, informações sobre os aspectos tangíveis e intangíveis. As informações podem ser econômico-financeiras, legais e sobre novos projetos e investimentos relevantes, aquisição, fusão ou incorporação e também tratar de questões de ordem socioambiental na definição dos negócios e operações.

O Portal contribui para que seu público-alvo conduza os negócios da organização visando sua sustentabilidade.

1. Quando for descrito o processo de utilização do portal ao longo deste guia, o termo "usuário" será admitido como sinônimo de "público-alvo".

● ● ● 1.4 Objetivos da Implementação

Contribuir para que o público-alvo exerça suas responsabilidades de forma mais efetiva, disponibilizando conteúdos relevantes a este público em formato de texto, som e imagem, com redução de impressão e melhora na agilidade e na rapidez.

Entre os principais objetivos da implementação, podemos destacar:

- a) Aprimoramento da comunicação entre os agentes do processo decisório e de controle da organização;
- b) Disponibilização de conteúdos necessários para o público-alvo de forma ágil e segura, evitando a circulação de documentos por meios impróprios;
- c) Garantia de que o público-alvo tenha acesso sempre à versão mais atualizada dos documentos;
- d) Otimização dos recursos com impressão, reprodução de cópias de documentos e das horas de trabalho;
- e) Possibilidade de aprofundamento de temas mais complexos que requeiram muito tempo para análise, direcionando a reunião para a efetiva tomada de decisão;
- f) Facilidade na localização e na recuperação de informações por meio de palavras-chave (*key words*).

2

Conceito de Portal de Governança no Mundo



De acordo com matéria publicada no The Wall Street Journal Online², fundamentada nas informações do “Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals” dos EUA, uma em cada cinco organizações nos Estados Unidos da América utilizam portais de governança. O número é ainda mais relevante no setor financeiro, em que metade das organizações pesquisadas indicou ter Portal³.

Uma das explicações para a adoção de portais por número tão relevante de organizações norte-americanas é a necessidade de se adequarem à Lei Sarbanes-Oxley⁴, cuja vigência aumentou a responsabilidade legal do conselho ao assegurar o atendimento do seu dever fiduciário para com os acionistas, direcionando muitas organizações a elevar o número de conselheiros independentes. O fato gerou, conseqüentemente, um aumento na quantidade de reuniões, revisões de informações, comunicação pré e pós reuniões e forte demanda em trabalhar remotamente.

Para viabilizar o acesso às informações em tempo adequado à tomada de decisão, essas organizações utilizam portais confidenciais estruturados na Web⁵ com o objetivo de incrementar e facilitar a comunicação e a troca de informações entre os membros da alta administração das organizações.

2. Fonte: The Wall Street Journal Online, edição de 23 de outubro de 2006.

3. Pesquisa realizada em 2005 pela Thomson Financial.

4. Lei Sarbanes-Oxley (SOX): proposta por dois congressistas – Paul Sarbanes e Michael Oxley –, foi aprovada pelo Congresso norte-americano em julho de 2002, em resposta aos escândalos corporativos envolvendo grandes organizações do país. A Lei enfatizou o papel fundamental dos controles internos e fez com que as boas práticas de governança corporativa fossem transformadas em exigência legal.

5. Web ou WWW (World Wide Web)

No Brasil, poucas empresas utilizam esta ferramenta de gestão e dentre as associadas ao IBGC participantes do grupo de trabalho, quando este foi implementado, foram identificadas três que implantaram portais de governança. A partir da análise dos portais existentes, foi possível constatar características em comum, possibilitando estabelecer padrões fundamentais:

- a) **Segurança:** criptografia e autenticação, visando proteger informação sensível de acesso indevido;
- b) **Gerenciamento de conteúdo:** armazenamento, localização e recuperação de informações;
- c) **Acesso remoto:** acesso via internet às informações em tempo real;
- d) **Notificação de atualizações:** garantia de acesso à versão mais atualizada dos documentos aos gestores;
- e) **Viabilizar consenso virtual:** troca de informações (consultas, debates, etc.) antes das reuniões;
- f) **Agenda centralizada de eventos:** possibilidade de os usuários serem notificados, consultarem compromissos, verificarem a agenda e acessarem documentos de suporte.

3

Funcionalidades

3.1	Acesso	16
3.2	Armazenamento e Acesso ao Conteúdo	16
3.3	Definição de Perfis / Usuários	17
3.4	Administração do Portal	17
3.4.1	Gerenciamento de Conteúdo	18
3.4.2	Canais de Comunicação com os Administradores do Portal	18
3.5	Conteúdo / Ferramentas	20
3.5.1	Ferramenta de Busca	20
3.5.2	Mapa do Site	20
3.5.3	Fórum	20
3.5.4	Sala de Bate-Papo (<i>Chat</i>)	21
3.5.5	Aviso de Atualização via E-mail	21
3.6	Segurança	21
3.7	Disponibilidade para Prestação de Informações	24

3

Funcionalidades

As funcionalidades foram subdivididas em seis categorias principais:

3.1 Acesso

- a) O acesso dos usuários poderá ser feito via intranet ou Internet;
- b) O acesso ao Portal deve ser revestido da necessária segurança, mediante cadastramento prévio e disponibilização de meios para obtenção de senha pessoal intransferível;
- c) O Portal deve contar com a possibilidade de troca de senha por motivo de esquecimento e por questões preventivas de segurança.

3.2 Armazenamento e Acesso ao Conteúdo

- a) As principais funcionalidades de um portal são armazenar conteúdos de forma amigável em diversos formatos (texto, som, imagem, etc.) e disponibilizar links que possam ser úteis no desempenho das funções de cada usuário⁶;
- b) Os conteúdos são organizados por seções de navegação, as quais podem conter subseções. A segmentação tende a organizar os conteúdos por assunto nas páginas do site e permitir maior detalhamento;
- c) A página inicial deve ser dinâmica e atrativa para estimular a utilização do Portal, contendo informações como *clipping* diário⁷, calendário de eventos, etc.
- d) A existência de um menu de navegação facilita a localização dos conteúdos nas seções, podendo ser posicionado tanto na lateral quanto na parte superior da página;
- e) Recomenda-se a adoção de recursos de navegação para facilitar a utilização do Portal, como janelas *pop-ups*⁸, *mouse-over*⁹, etc.

6. No item 4 do Guia são enumerados diversos conteúdos normalmente utilizados por membros dos conselhos de administração, comitês de assessoramento, conselhos fiscais e diretorias.

7. *Clipping* diário: seleção diária de notícias, matérias e artigos veiculados em jornais, revistas, websites e outros veículos de comunicação, sobre temas de interesse da organização contratante do serviço.

8. *Pop-up*: janela extra que se abre quando o usuário consulta um link específico ou quando abre uma determinada página.

9. *Mouse-over*: efeito em que uma imagem é substituída por outra ao passar o mouse ou em que um texto aparece em formato de box ao passar o mouse sobre o link.

- f) O Portal pode apresentar uma seção de destaque sempre visível na página inicial, com chamadas para assuntos importantes e com links de acesso rápido aos respectivos conteúdos por períodos determinados.
- g) O acesso ao conteúdo realizado de forma rápida e amigável tende a melhorar o processo decisório, imprimindo-lhe agilidade, transparência e equidade na divulgação das informações.

● ● ● 3.3 Definição de Perfis / Usuários

- a) O Portal possibilita a existência de perfis distintos de acesso e navegação, conforme as características e os interesses do público potencial;
- b) Pode ser permitido aos usuários mais de um perfil de acesso, dependendo da necessidade da organização ou do grupo empresarial. Mostra-se viável o tratamento diferenciado de cada perfil de usuário, permitindo acesso apenas às seções e ao conteúdo que for previamente habilitado;
- c) A atribuição de perfis permite ao sistema aplicar regras particularizadas de segurança no acesso a seções de somente leitura; leitura e impressão; leitura, impressão e download; e, finalmente, de alteração de documentos.

● ● ● 3.4 Administração do Portal

- a) Os usuários com perfil de administrador do Portal podem ter acesso, dependendo de suas atribuições, a todos os perfis da aplicação, a fim de gerenciar conteúdos e rastrear os acessos.
- b) A administração do Portal, bem como a inserção de conteúdo, podem ser feita de forma descentralizada por pessoas com atribuições distintas.
- c) Nesse sentido, pode ser criado o perfil de alimentador do Portal, com a função apenas de inserir, editar e/ou excluir conteúdo de natureza específica (documentos financeiros, jurídicos, etc.), podendo a ação ser limitada a uma determinada seção do Portal. A restrição às demais áreas do Portal visa garantir o sigilo das informações ali disponibilizadas.

3.4.1 Gerenciamento de Conteúdo

- a) Cabe ao(s) administrador(es) do Portal não só a inserção, edição e/ou exclusão de informações em suas diversas seções, como também a atribuição de perfis de acesso e a aplicação de dispositivos de segurança criados para cada caso (somente leitura; leitura e impressão; leitura, impressão e download; etc.)¹⁰;
- b) Vale ressaltar a importância de se estabelecer um procedimento definindo os conteúdos permitidos a cada perfil, os critérios para aplicação dos dispositivos de segurança existentes em função do sigilo, etc.;
- c) Para a execução das tarefas mencionadas no item anterior é necessário selecionar ferramentas de gestão de conteúdo que contemplem as demandas e as expectativas da organização.
- d) É importante que os dados e os documentos sejam disponibilizados em prazos pré-estabelecidos e sempre atualizados;
- e) Neste sentido é útil elaborar um procedimento específico formalizando o processo de disponibilização e atualização de conteúdos.

3.4.2 Canais de Comunicação com os Administradores do Portal

- a) É útil manter canais para que os usuários possam se comunicar com os administradores do Portal;
- b) Recomenda-se o atendimento personalizado por técnico(s) com conhecimento na aplicação, que poderá(ão) ser contatado(s) por telefone, e-mail ou qualquer outro meio disponível;
- c) É possível, por exemplo, disponibilizar uma seção na qual o usuário possa solicitar esclarecimentos diversos ou apresentar sugestões, bastando preencher campos específicos e enviar conforme mecanismos próprios da ferramenta. Veja na figura a seguir uma demonstração de espaço reservado para a comunicação.

10. Ver item 3.6 – Segurança.

Envie sua sugestão

Selecione o assunto:

Nome:

E-mail:

Mensagem:

Total de caracteres: (Máximo de 670 caracteres)

Nesta seção é possível visualizar perguntas freqüentes, com as respectivas respostas, sobre o funcionamento do Portal. Ambas previamente inseridas pelo administrador da ferramenta.

Dúvidas freqüentes

◆ Onde posso encontrar o guia da lei Sarbanes-Oxley?

Você poderá encontrar a lei Sarbanes-Oxley em "Painel de controle de governança/Políticas corporativas". Lá você encontrará este e outros documentos relacionados.

◆ Onde encontrar cotações das ações e ADR's?

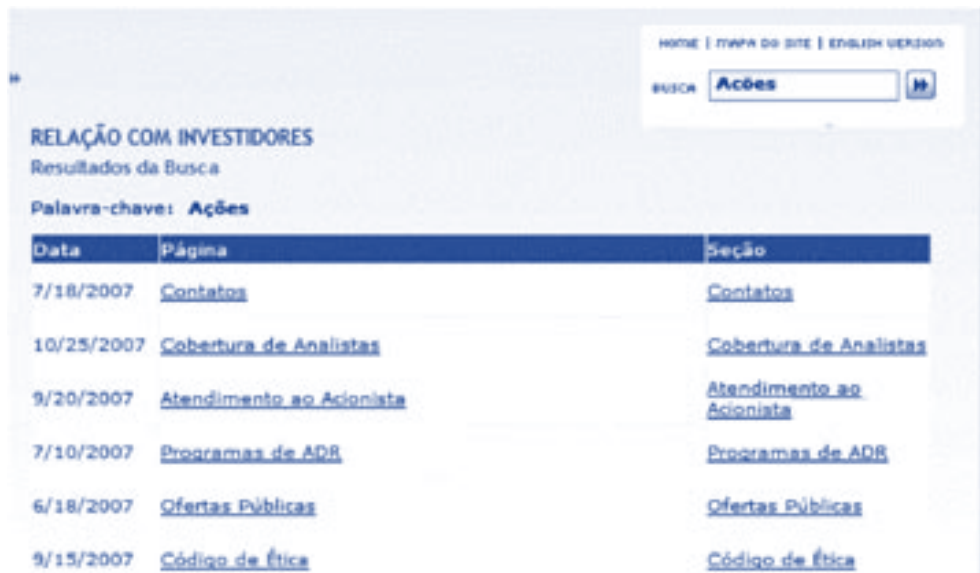
◆ Onde encontrar os indicadores de metas da ANATEL?

◆ O estatuto disponibilizado é a última versão?

● ● ● 3.5 Conteúdo / Ferramentas

3.5.1 Ferramenta de Busca

É importante que seja disponibilizada ferramenta de busca em local visível em área específica do Portal. Essa funcionalidade permite localizar arquivos em que constem a palavra ou a expressão procurada pelo usuário. O sistema deve ser programado para apresentar apenas informações compatíveis com cada perfil de acesso.



3.5.2 Mapa do Site

O Portal deve apresentar ao usuário um mapa com a visão geral do conteúdo disponível, podendo estar em forma de “árvore”, por exemplo. Cada item conterá um link de acesso para as seções e subseções com os respectivos conteúdos.

3.5.3 Fórum

- O fórum de discussão é uma seção do Portal na qual o usuário pode, a qualquer tempo, propor temas para discussão ou fazer comentários a tópicos propostos por seus pares ou pelo administrador.

- b) O fórum pode ser único para o Portal ou segmentado por órgãos da administração, constituindo-se em um ambiente de contato permanente entre os membros dos diversos colegiados, com a necessária preservação do sigilo das informações.

3.5.4 Sala de Bate-Papo (*Chat*)

- a) Outra ferramenta de debate, o *chat* permite aos usuários, em data e horário previamente estipulado pelo administrador do Portal e sob sua mediação, discutir em tempo real sobre um ou mais tópicos propostos;
- b) O administrador do Portal pode especificar que determinadas matérias postas em debate na sala de bate-papo sejam acessíveis apenas a certo(s) perfil(is), de acordo com as particularidades do tema;
- c) O *chat*, eventualmente, pode receber a participação de convidados externos (não vinculados à organização), a fim de incrementar e diversificar os temas postos em discussão.

3.5.5 Aviso de Atualização via E-mail

O sistema deve ser programado para enviar e-mails aos usuários do Portal, de acordo com os respectivos perfis, sempre que novos conteúdos inseridos sejam considerados relevantes para a tomada de decisão ou, ainda, a critério da organização.

● ● ● **3.6 Segurança**

- a) O sistema deve garantir o sigilo das informações trafegadas no site (confidencialidade e integridade);
- b) Os documentos disponibilizados no Portal devem conter identificação que os classifiquem como públicos ou não-públicos, sendo que para estes últimos é sempre conveniente alertar para o dever de sigilo, nos termos da lei.
- c) A partir da entrada do usuário no sistema, todas as páginas acessadas devem exibir a sua identificação;

- d) Após a autenticação do usuário no sistema, mediante a verificação da respectiva senha, e antes de permitir acesso ao Portal, o sistema deve checar o(s) perfil(is) do usuário e disponibilizar a navegação apenas nas seções permitidas para o(s) nível(is) autorizado(s). Para cada um dos perfis existentes deve ser considerado o controle de conteúdo específico;
- e) A administração do Portal deve ser operada em área restrita e segura, acessível apenas ao(s) usuário(s) com perfil específico para a atividade;
- f) É obrigatório ao Portal apresentar o rastreamento de acesso, seção na qual se verificam a aplicação, data e tempo de consulta dos usuários, bem como todas as suas ações executadas (por exemplo: login, seções visitadas, documentos acessados, impressões e download realizados, logoff, etc.);
- g) Deve ser disponibilizada ferramenta de auditoria de versão de conteúdo capaz de controlar as alterações efetuadas por usuários com perfil de administrador do Portal nas diversas versões de um documento. Assim, é possível, por exemplo, identificar qual dos usuários com o referido perfil inseriu, excluiu ou modificou determinado conteúdo no Portal, além de manter o histórico da seção, com data, hora e versões dos documentos.
- h) O Portal deve ainda disponibilizar dispositivos especiais de segurança aplicados às consultas, à impressão e ao download, sempre que as informações forem consideradas sensíveis. Uma das alternativas possíveis é o uso da marca d'água, com registro do nome do usuário, data e horário da execução. O dispositivo pode estar localizado na lateral, no rodapé ou na diagonal da página, em destaque. Veja na figura ao lado um exemplo de marca d'água.

Consultado em (data) às (horário) por (identificação do usuário)

BT030071

Acompanhamento de Metas

VICE PRESIDÊNCIA DE OPERAÇÕES

Gerência de Cumprimento de Metas

Outubro/2007

● ● ● 3.7 Disponibilidade para Prestação de Informações

- a) No Portal pode ser desenvolvida uma página em que os usuários preencham um formulário eletrônico descrevendo as operações realizadas com valores mobiliários da companhia e de suas controladas e controladoras, bem como a quantidade atual de tais valores de sua propriedade. O intuito é de os usuários cumprirem com suas obrigações de informar à companhia a titularidade e as negociações realizadas com valores mobiliários emitidos pela própria companhia, por suas controladoras ou controladas que sejam companhias abertas.
- b) Os formulários preenchidos ficam à disposição do diretor de Relações com Investidores para baixa de relatórios e envio à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) das comunicações pertinentes, conforme exigências do artigo 11 da Instrução CVM 358/02.
- c) O Portal pode ser programado para enviar automaticamente e-mail de lembrete aos usuários previamente selecionados, alertando-os da necessidade do preenchimento do formulário.
- d) O Portal pode ser programado também para enviar e-mail de lembrete aos usuários previamente selecionados, alertando-os sobre os períodos de vedação de negociação de valores mobiliários de emissão da companhia (*blackout period*).

4

Exemplos de Conteúdos Publicáveis no Portal

Ressaltada a devida atenção às especificidades de cada organização e suas demandas, apresenta-se a seguir exemplos de conteúdos passíveis de publicação no Portal. A lista definitiva, bem como a forma de organização no site, devem ser definidas com base nas necessidades de cada organização e disponibilizadas de acordo com os perfis dos usuários.

Os conteúdos sugeridos servem como fonte de consulta a informações relevantes para os usuários, o que contribui para melhorar seu nível de conhecimento sobre as questões relacionadas à organização, possibilitando a adequada preparação para as reuniões dos diversos fóruns (acionistas, conselho de administração, comitês, conselho fiscal, diretoria, etc.).

Exemplos de conteúdo:

As sugestões foram classificadas em (a) informações cadastrais, (b) documentos de governança corporativa e (c) informações gerenciais.

a) Informações Cadastrais:

- Organograma da organização e do grupo econômico que integra;
- Relação dos membros do conselho de administração, dos comitês, do conselho fiscal e da diretoria, com indicação dos respectivos cargos (presidente, vice-presidente, conselheiro), endereço completo, telefones, foto, data de aniversário, e-mail, nome secretária/contato, e-mail secretária/contato, data de eleição e prazo de mandato, além de informações sobre acionistas/cotistas da organização;

- Currículo sintético de cada um dos membros dos colegiados;
 - Composição acionária da organização/grupo, com porcentual de participação acionária sobre o capital social, quantidade e espécie de ação detida pelos principais acionistas da organização;
 - Dados de cada um dos acionistas controladores e dos seus representantes, como razão social, endereço, telefone, fax, e-mail, etc., caso haja um bloco de controle.
- b) Documentos de Governança Corporativa:
- Código de ética e de conduta;
 - Acordo de Acionistas;
 - Estatuto Social vigente, possibilitando consulta sobre atribuições dos órgãos da organização, capital social, quantidade/espécie de ações, distribuição do resultado do exercício, limites de alçada de cada órgão, etc.;
 - Regimentos internos dos colegiados (conselho de administração, comitês, conselho fiscal, etc.);
 - Lista dos acionistas, até o porcentual exigido pelos órgãos de fiscalização correspondentes;
 - Termo de posse, declaração de desimpedimento, termo de adesão ao Regulamento de Listagem da BM&FBOVESPA, ao(s) Acordo(s) de Acionistas, à Política de Negociação de Valores Mobiliários, à Política de Divulgação de Ato/Fato Relevante, etc.;
 - Atas de reunião, seus anexos e apresentações que suportaram as discussões (assembléias, reuniões prévias, conselho de administração, comitês, conselho fiscal, diretoria);
 - Calendário anual contendo as datas de eventos já agendados, tais como reuniões do conselho de administração, conselho fiscal, comitês, assembléias, etc. A elaboração desse calendário facilita a programação da agenda dos administradores e permite cumprir, no caso das organizações listadas na BM&FBOVESPA, a exigência de divulgar um calendário corporativo no início do exercício social;

- Convocações para as assembleias e reuniões dos colegiados, com informação de agenda e assuntos da ordem do dia;
 - Agenda de reuniões de cada colegiado contendo as matérias com previsibilidade, tais como aprovação das demonstrações financeiras que serão aprovadas em Assembleia Geral Ordinária, eleição/reeleição de diretores, declaração de dividendos e juros sobre capital próprio, etc.;
 - Fatos Relevantes e Avisos aos Acionistas;
 - Apresentações, planilhas, documentos escritos com informações detalhadas sobre as matérias discutidas pelos colegiados, etc.
- c) Informações Gerenciais :
- Links para outros sites de interesse dos administradores, como por exemplo: IBGC, Agência de Regulação, CVM, BM&FBOVESPA, portal da organização, jornais, associações de classe, relações com investidores da companhia, etc.;
 - *Clipping* contendo notícias nacionais e internacionais sobre negócios do setor em que opera a organização;
 - Fotografias de eventos, de obras de expansão, de projetos em desenvolvimento, etc.;
 - Relatório Mensal de Gestão;
 - Plano de Auditoria Interna;
 - Orçamento;
 - Plano Estratégico;
 - Análise/relatórios setoriais;
 - Cursos no formato *e-learning*;
 - Dados operacionais sobre a sustentabilidade da organização, bem como indicadores que permitam realizar *benchmarking* por setor;
 - Dados operacionais e econômico-financeiros, como:

- balancetes mensais;
- fluxo de caixa;
- análises dos principais índices econômicos;
- cronogramas físico-financeiros dos principais projetos de investimento;
- mapa de movimentação das aplicações e captações financeiras;
- demonstrativos contábeis e relatórios financeiros e gerenciais dos planos de previdência complementar e de assistência médica (quando houver);
- demonstrativos contábeis e relatórios financeiros e gerenciais das organizações coligadas e controladas (quando houver);
- indicadores de inadimplência (se aplicável);
- documentos de sustentabilidade.

5

Seqüência de Implementação Recomendada

5.1 Fases Recomendadas	30
5.1.1 Levantamento de Requisitos	30
5.1.2 Elaboração de Protótipo da Macro-Estrutura e Navegação	31
5.1.3 Elaboração de Protótipo da Linha Visual e das Páginas Web	32
5.1.4 Especificação Funcional e Técnica	32
5.1.5 Codificação e Testes	32
5.1.6 Treinamento da Equipe de Administração do Portal	33
5.1.7 Carga de Conteúdo e Homologação	33
5.2 Ações Recomendadas para Motivar o Público-Alvo	33
5.2.1 Seminário Inicial	33
5.2.2 Acompanhamento da Evolução do Projeto	33
5.2.3 Treinamento dos Usuários	34
5.2.4 Manual de Uso do Portal	34
5.2.5 Atendimento Personalizado	34
5.2.6 Avaliação	34

5

Seqüência de Implementação Recomendada



● ● ● 5.1 Fases Recomendadas

A seqüência de implementação do Portal de Governança depende da estratégia escolhida: licenciar produto disponível no mercado ou desenvolver solução própria.

Caso a opção seja por licenciar algum produto disponível no mercado internacional, não há necessidade de estabelecer uma seqüência de implementação detalhada. É necessário adquirir a licença e cuidar para que sejam feitas as adequações necessárias. Importante salientar que os produtos importados são desenvolvidos a partir das melhores práticas em vigor nos respectivos países de origem, porém, nem sempre correspondem às situações específicas das organizações brasileiras.

Caso a escolha recaia por desenvolver solução própria, recomenda-se a adoção da seguinte seqüência de implementação:

- a) Levantamento de requisitos;
- b) Elaboração de protótipo da macro-estrutura e navegação;
- c) Elaboração de protótipo da linha visual e das páginas Web;
- d) Especificação funcional e técnica;
- e) Codificação e testes;
- f) Treinamento;
- g) Carga de conteúdo e homologação.

5.1.1 Levantamento de Requisitos

Nesta fase é elaborado documento contendo os requisitos do Portal e o detalhamento das funcionalidades e conteúdos que envolvem seu desenvolvimento.

Na lista de requisitos é realizada a especificação:

- a) da regra de autenticação dos usuários (primeiro acesso, esquecimento de senha, etc.);
- b) dos perfis de acesso e das regras de segurança a serem adotadas contra invasão de terceiros e acessos não autorizados (detector e alarme contra invasão);

- c) das funcionalidades e conteúdos a serem inseridos¹¹;
- d) da freqüência de atualização dos conteúdos (diária, semanal, mensal);
- e) das formas de acesso aos diversos tipos de conteúdo (somente leitura; leitura e impressão; leitura, impressão e download, etc.);
- f) das regras de segurança a serem adotadas nos casos de download e impressão de documentos (marca d'água, identificação dos usuários no cabeçalho ou rodapé, código de acesso, senha pessoal, etc.).

5.1.2 Elaboração de Protótipo da Macro-Estrutura e Navegação

Para a elaboração de um protótipo, neste estágio, define-se a arquitetura do Portal, com distribuição das informações por seção, subseção e item de conteúdo, além de criar links que permitam simular os fluxos de navegação. Veja na figura a seguir um exemplo de protótipo da macro-estrutura (*wireframe*).



11. Ver itens 3 e 4 deste guia.

5.1.3 Elaboração de Protótipo da Linha Visual e das Páginas Web

Com base nas informações anteriores, desenvolve-se a linha visual da aplicação e a codificação das páginas Web. É neste momento que se vislumbra como será a aparência do Portal, com todos os recursos gráficos especificados. Veja abaixo um exemplo de protótipo da linha visual.



5.1.4 Especificação Funcional e Técnica

Nesta fase é elaborado um documento contendo toda a especificação necessária para a codificação que será realizada pela equipe de desenvolvimento de software. São detalhados, em linguagem técnica e em diagramas, os requisitos apresentados anteriormente, de modo que sejam entendidas perfeitamente as necessidades da solução desejada.

5.1.5 Codificação e Testes

Realiza-se, então, toda a codificação das informações técnicas, transformando os documentos anteriores em linguagem de programação. O produto gerado será a ferramenta (Portal). São também realizados nesta fase testes para validação da solução implementada.

5.1.6 Treinamento da Equipe de Administração do Portal

É importante o treinamento da equipe responsável pelo processo de alimentação e manutenção das informações em todos os recursos disponíveis no Portal (inserção/substituição/exclusão de conteúdo, atribuição/alteração/monitoração/exclusão de perfil, etc.).

5.1.7 Carga de Conteúdo e Homologação

Realizadas as fases acima, a equipe responsável pela administração/manutenção da aplicação ou a equipe de desenvolvimento de software, dependendo do caso, dá a carga inicial de todas as informações e documentos futuramente disponíveis no Portal.

Em seguida, é realizada a validação do conteúdo carregado, a homologação da ferramenta pela equipe responsável pela administração/manutenção e a liberação no ambiente de produção. Processo finalizado, o Portal estará em funcionamento e apto para ser utilizado pelos usuários.

● ● ● 5.2 Ações Recomendadas para Motivar o Público-Alvo

A fim de garantir que o projeto de implementação do Portal de Governança traga os benefícios esperados, recomenda-se a adoção das seguintes ações:

5.2.1 Seminário Inicial

Com o objetivo de definir o escopo específico para o desenvolvimento do Portal, recomenda-se a realização de seminário envolvendo os potenciais usuários e a área que irá administrar a ferramenta. Neste evento é apresentado o valor que pode ser agregado pela ferramenta na atuação dos usuários, sensibilizando-os em especial quanto às possíveis funcionalidades e exemplos de conteúdos disponíveis.

É importante que nesse seminário sejam criadas oportunidades para os participantes apresentarem sugestões de funcionalidades e de conteúdos, permitindo o desenvolvimento a partir de um modelo geral, porém atento às particularidades do setor de atuação da organização e às necessidades específicas dos usuários.

5.2.2 Acompanhamento da Evolução do Projeto

Recomenda-se a apresentação periódica da evolução do projeto, de modo que o público-alvo acompanhe o cronograma de desenvolvimento da ferramenta. A

ação objetiva o maior envolvimento possível dos potenciais usuários com o projeto e, conseqüentemente, a redução de resistências.

Esta providência é importante para manter o interesse despertado no seminário inicial, familiarizar gradualmente os potenciais usuários com a ferramenta e permitir a apresentação de novas sugestões. A tendência é contribuir para a promoção do crescente comprometimento dos participantes com o projeto.

5.2.3 Treinamento dos Usuários

A capacitação prática dos usuários, a partir da navegação nas diversas funcionalidades e conteúdos disponíveis na ferramenta, mostra-se necessária ao conhecimento e familiarização que antes era apenas conceitual.

5.2.4 Manual de Uso do Portal

A elaboração e distribuição de um manual complementam as condições iniciais de uso, a ser utilizado em caso de dúvidas.

5.2.5 Atendimento Personalizado

A fim de proporcionar atendimento de qualidade e manter a credibilidade do Portal, recomenda-se a disponibilização de atendimento personalizado por técnico(s) com conhecimento na aplicação, podendo ser contatado(s) por telefone, e-mail ou qualquer outro meio disponível.

É importante que esse atendimento seja realizado de forma ágil, pois não convém que os usuários voltem a utilizar os meios tradicionais de obtenção dos conteúdos desejados, sob risco de subutilização do Portal.

5.2.6 Avaliação

A avaliação periódica do funcionamento da ferramenta pode envolver aspectos relacionados à qualidade e facilidade de localização de conteúdo, velocidade de acesso aos arquivos, estabilidade do sistema e qualidade no atendimento personalizado¹².

O sistema de avaliação eficiente revela-se um meio de obter retorno dos usuários e realizar ajustes, mantendo a ferramenta constantemente atualizada e adequada às necessidades dos usuários.

12. Ver item 3.4.2.

6

Áreas Candidatas à Administração do Portal



6.1 Presidência	36
6.2 Jurídica	36
6.3 Financeira ou Relações com Investidores	36
6.4 Governança Corporativa	36
6.5 Secretaria do Conselho	36

6

Áreas Candidatas à Administração do Portal



O levantamento por áreas candidatas naturais a administrar o Portal de Governança demonstrou que a escolha normalmente recai sobre aquela de grande interação com a estrutura de governança corporativa. Portanto, despontam potencialmente as seguintes áreas:

● ● ● 6.1 Presidência

Escolha relativamente comum em organizações com estrutura “enxuta”.

● ● ● 6.2 Jurídica

Solução igualmente adotada em organizações com organograma mais simplificado, porém mais atentas aos aspectos legais das matérias trazidas à consideração da administração. A área também se destaca pelo acesso facilitado à documentação societária da organização.

● ● ● 6.3 Financeira ou Relações com Investidores

Também tradicional receptora das demandas inerentes à governança corporativa, a área é muito utilizada por ser responsável pela maior parte das informações geradas para atendimento aos conselhos.

● ● ● 6.4 Governança Corporativa

Estrutura especializada, adotada em geral por organizações que se preocupam em demonstrar ao mercado seu compromisso com as melhores práticas de governança corporativa. Esta área passa a estabelecer os princípios básicos do comportamento e da atuação da organização perante a sociedade.

● ● ● 6.5 Secretaria do Conselho

Há organizações que dispõem de uma secretaria para administrar a rotina dos órgãos deliberativos e de controle. Neste caso, esta área é, sem dúvida, a mais adequada para administrar o Portal.

● ● ● ● Bocater, Camargo, Costa e Silva Advogados



BOCATER, CAMARGO, COSTA E SILVA
Advogados

Bocater, Camargo, Costa e Silva Advogados atua intensamente, em bases nacionais, nas áreas do Direito Societário e do Mercado de Capitais, possuindo um grupo de profissionais com sólida formação acadêmica e profunda experiência nesses segmentos. O escritório possui grande identificação com a divulgação das “Boas Práticas de Governança Corporativa”, sendo certo que seus sócios, de longa data, têm contribuído para o sucesso do IBGC.

● ● ● ● CPFL Energia



A CPFL Energia lidera o maior grupo privado do setor elétrico brasileiro, com atuação nos segmentos de distribuição, geração e comercialização de energia. É líder na distribuição, com 6,3 milhões de clientes e 13,3% do mercado brasileiro. O grupo também é líder de mercado, com 21,4%, na comercialização de energia elétrica para clientes livres. A CPFL Energia também detém participação relevante no segmento de geração, com oito grandes usinas hidrelétricas e 33 Pequenas Centrais Hidrelétricas em operação e capacidade instalada de 1.672 MW, que alcançará 2.174 MW, até 2010.

A CPFL Energia tem ações negociadas no Novo Mercado da Bovespa e na Bolsa de Nova Iorque, por meio de ADRs III, ambientes reservados a empresas com padrões diferenciados de gestão, governança e sustentabilidade corporativa.

● ● ● ● **Mastersaf**



Liderança conhecida e reconhecida

Há mais 20 anos a Mastersaf mantém-se por inovar seu portfólio de produtos de acordo com a necessidade de seus clientes.

Com milhares de usuários presentes em todo mundo, a Mastersaf atende aos diversos segmentos com soluções feitas para simplificar o dia-a-dia das empresas.

O diversificado e crescente portfólio de soluções Mastersaf reduz os riscos fiscais e tributários de sua empresa, além de aumentar a performance e o resultado financeiro da sua empresa.

● ● ● ● **Zulmar Neves Advocacia**



Zulmar Neves Advocacia presta serviços de consultoria e advocacia empresarial há mais de 25 anos para pequenas, médias e grandes empresas nacionais e estrangeiras, nos mais variados ramos de atividade, nas áreas de Direito Societário, Auditoria Legal, Direito Tributário e Fiscal, Contratos, Direito das Sucessões e Reorganização de Empresas Familiares.

Com sede no Rio Grande do Sul - em Porto Alegre e Caxias do Sul, atuamos também em Curitiba, Rio de Janeiro e São Paulo, através de correspondentes e escritórios associados, e mantemos relações de serviços com firmas de advocacia na Argentina, no Uruguai, nos Estados Unidos e em alguns países da Europa, diretamente ou através dos escritórios associados. O escritório é membro das Câmaras Americana, Argentina, Alemã e Italiana de Comércio e mantém parceria com o Instituto Sucessor Geyer Ehlers, entidade voltada para o desenvolvimento de herdeiros e sucessores de empresas familiares.