



COMISSÃO
DO MERCADO
DE CAPITALIS
REPÚBLICA DE ANGOLA

MANUAL

CULTURA ORGANIZACIONAL

2021

Índice

1. Apresentação	4
2. Aspectos Formais da Cultura CMC	7
2.1. Missão da CMC.....	8
2.2. Visão da CMC.....	10
2.3. Valores CMC.....	11
2.4. Princípios CMC.....	14
2.5. Assinatura CMC.....	17
2.6. ADN CMC.....	19
2.7. Objectivos da CMC.....	22
3. Eixos da Cultura CMC	24
3.1. Cultura de Liderança.....	24
3.2. Cultura de Serviço.....	25
3.3. Cultura de Pessoas.....	26
3.4. Cultura de Trabalho.....	28
3.5. Cultura de Ética.....	30
3.6. Perfil do Colaborador CMC.....	31
4. Aspectos Informais da Cultura CMC.....	36
4.1. História da CMC.....	37
5. Instrumentos da Cultura CMC.....	42
5.1. Regulamento Interno da CMC.....	42
5.2. Código de Conduta e Ética da CMC.....	43
5.3. Encontro Anual de Quadros da CMC.....	44
5.4. CAGCA.....	44
5.5. Programa de Acolhimento de Novos Colaboradores.....	45



1. Apresentação

A Cultura Organizacional é constituída pelo conjunto de Valores, Princípios, Crenças, Hábitos, Atitudes e Comportamentos comuns aos membros de uma determinada organização. Reflecte-se na forma como os seus quadros se relacionam – dentro da organização e no meio externo – e como realizam as suas tarefas, guiados por um conjunto de normas formais e informais, que são interiorizadas por todos.

A Cultura Organizacional – assim como a gestão das organizações – evolui ao longo do tempo, por acção dos seus protagonistas e por influência do ambiente externo, incorporando as mudanças na sociedade. Contudo, a cultura de uma instituição também pode influenciar essa mesma sociedade.

É na superação de crises que, muitas vezes, se sedimentam os elementos mais sólidos da cultura colectiva de uma organização. A Comissão do Mercado de Capitais (CMC), que foi constituída em 2005, emergiu em 2012 de uma reestruturação ordenada pelo Titular do Poder Executivo, com a tomada de posse, em Janeiro desse mesmo ano, do primeiro Conselho de Administração formalmente constituído.

Como explica Edgar Chein (Zurique, Suíça, 1928), precursor da investigação neste domínio, “Cultura Organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir”.

Se a Cultura Organizacional é o traço comum dos valores e comportamentos intrínsecos a uma instituição, importa fixar os elementos formais e, sobretudo, os informais que lhe dão corpo. Daí a necessidade deste Manual, cujo objectivo – coexistindo com instrumentos

normativos, como são o Regulamento Interno e o Código de Conduta – é ser um fio condutor da Cultura Organizacional da CMC, dando-lhe expressão textual.

Pretende-se que este Manual seja o instrumento que oriente os novos colaboradores para a Cultura Organizacional da CMC e suscite uma interiorização cada vez mais activa por parte de quem tem, em cada momento, a responsabilidade de materializar a Missão e os Objectivos da Instituição.

A Cultura Organizacional da CMC tem os seguintes objectivos:

- 1) Transformar as atitudes, os comportamentos e os princípios individuais em empenho colectivo;
- 2) Fazer com que todos os colaboradores trabalhem com vista a criar uma imagem de qualidade e de excelência conducente à Missão da CMC;
- 3) Alinhar comportamentos e formas de estar de acordo com os Valores e Princípios da CMC;
- 4) Inculcar em todos os colaboradores o sentimento de orgulho por pertencer à CMC;
- 5) Fortalecer a coesão entre os colaboradores;
- 6) Promover um nível elevado de alinhamento e compromisso com a concretização e realização de objectivos;
- 7) Fomentar maior e melhor desempenho dos colaboradores.

Num ambiente em que a Cultura Organizacional é forte, como se pretende que seja o ambiente da CMC, os líderes devem de ter um impacto positivo sobre o comportamento dos colaboradores, praticando e partilhando os Valores da Instituição, com vista a:

- 1) Criar nos colaboradores da CMC o sentimento de identidade, de unidade e de participação colectiva;
- 2) Incentivar o empenho de todos;



COMISSÃO
DO MERCAD
DE CAPITALIS
REPÚBLICA DE ANGOLA

2. Aspectos Formais da Cultura CMC

Os aspectos formais da Cultura Organizacional são factores que estão definidos e escritos, têm, por isso, um carácter objectivo e são passíveis de serem partilhados e vividos por todos os que colaboram na CMC.

Esses factores sintetizam a razão de ser da Instituição e são o mínimo denominador comum que compromete todos os colaboradores da CMC, a saber:

Missão

Visão

Valores

Princípios

Assinatura

Objectivos

Eixos da Cultura

Política de Capital Humano

Ética Profissional

Alguns dos elementos formais da Cultura Organizacional da CMC são também partilhados com o meio exterior à instituição, uma vez que são estruturantes da relação com os seus stakeholders (as partes interessadas).

É por isso possível encontrar noutros suportes – no website e em publicações institucionais – as referências identitárias da CMC no que diz respeito à sua Visão, Missão, Valores, Princípios, Objectivos e Estratégia. Este facto reforça também a necessidade de explicar esses elementos neste Guia de Cultura Organizacional.

2.1. Missão da CMC

A Missão da CMC reflecte a razão da sua existência. A Missão estabelece a finalidade ou objectivo último da CMC. Concretiza a razão da sua criação, na medida em que traduz os motivos pelos quais ela existe.

Ao definir a Missão, a instituição adopta uma filosofia de actuação e fixa o ponto de partida para a definição dos objectivos e das estratégias, orientando o trabalho dos seus colaboradores.

A Missão responde às questões: Quem somos? O que fazemos? Porque existimos?

A CMC tem a missão de *promover, regular supervisionar e fiscalizar o mercado de capitais de forma a assegurar a sua integridade, eficiência, inovação e desenvolvimento sustentado, pautado pelo equilíbrio entre a protecção do investidor e a sua legítima confiança com a iniciativa dos seus participantes, assente na prevenção do risco sistémico.*

No cumprimento da sua missão, a CMC estabelece, sempre que necessário, normas relativas ao funcionamento dos mercados e vigia todos os actos neles praticados, para que os mesmos funcionem de forma eficiente e justa e de acordo com todas as regras

instituídas. Só deste modo é possível a existência da confiança necessária para emitentes e investidores.

Estas funções de supervisão permitem-nos proteger os investidores, assim como prevenir o risco associado aos valores emitidos e sujeitos à transacção.

2.2. Visão da CMC

A Visão responde às questões: “Para onde vamos?”, “Para onde queremos ir?”. Neste sentido, define onde se quer chegar e qual a trajectória a seguir em relação ao futuro.

A Visão ajuda todos os quadros da CMC a unirem-se em torno dos valores comuns que possibilitam direccionar a Instituição para um futuro a médio e longo prazo (3 a 5 anos).

Assim, tem um potencial de unificação, motivação e compromisso de todos os membros da Instituição, de modo a que os objectivos sejam atingidos.

A definição da Visão da CMC orienta a determinação dos seus objectivos e estratégias e reflecte o seu estado futuro, a sua ambição. Guia todo o investimento e estratégia concebida para alcançar o futuro previsto e permite a realização da Missão da CMC.

A Visão deve sensibilizar todos os colaboradores, fazendo-os ter orgulho de pertencer à CMC e motivando-os para contribuírem para a sua Missão.

A Visão da CMC consiste em:

Contribuir para que o Mercado de Valores Mobiliários e Instrumentos Derivados se constitua como um dos mais eficientes e confiáveis centros para a atracção de capital e como mecanismo de excelência de financiamento à economia; e

Afirmar-se como um organismo de supervisão essencial para a estabilidade e coesão do sistema financeiro angolano, dotado de credibilidade e reconhecimento social, capaz de regular de maneira eficiente o funcionamento do Mercado de Valores Mobiliários e instrumentos derivados e proteger os investidores.

2.3. Valores CMC

Os Valores são qualidades ou características que criam a identidade da CMC, de todos os seus colaboradores e representam as suas prioridades.

A CMC identifica e especifica os Valores essenciais, de forma a serem compreendidos por todos os colaboradores e condicionarem a sua prática em todos os contextos socioprofissionais.

Os Valores definidos pela CMC deverão influenciar todos os comportamentos e práticas levados a cabo na Instituição.

Por via desta definição de Valores, espera-se que os colaboradores modelem os seus comportamentos pessoais e profissionais, as suas decisões e o seu relacionamento, dentro e fora da Instituição, e realizem o seu trabalho com eficiência, sabendo definir as prioridades.

Os Valores da CMC orientam, também, todas as decisões tomadas pela Administração e pelos Directores.

Os Valores CMC são:

Rigor

Integridade

Inovação

Transparência

Independência

Excelência

Rigor: refere-se ao cumprimento de todos os procedimentos, ser exacto, restritivo, zeloso e exigente – é a garantia de um trabalho de qualidade, visando a excelência. O rigor consolida princípios, processos, metodologias, comportamentos e formas de ser e estar. O rigor cria hábitos de trabalho eficazes e eficientes e reforça a certeza na concretização dos objectivos.

Integridade: está associada ao exercício da actividade por cada colaborador de forma honesta, justa e transparente respeitando os princípios éticos e do código de deontologia em vigor na CMC.

Independência: enquanto organismo de supervisão, a sua actuação é pautada por total autonomia na execução das suas acções, assim como na sua gestão patrimonial e administrativa.

Inovação: consiste na busca pelo aprendizado contínuo, por novas experiências, explorando actualizar sempre que necessário os nossos processos e procedimentos, de modo a melhor responder aos desafios do futuro e tirar partido das oportunidades em prol de um mercado cada vez mais inclusivo e atractivo.

Transparência: significa pautar pela exigência junto dos players na disponibilização de informação ao mercado, no sentido de garantir a confiança, credibilidade e protecção.

Excelência: compreende pautar a sua actuação pela busca permanente pela excelência, procurando manter o estatuto de "Escola de Referência" no sistema financeiro que conquistou ao longo dos anos.

2.4. Princípios CMC

Os Princípios são decorrentes dos Valores, servindo igualmente para delimitar as decisões e o comportamento dos Colaboradores. Os Princípios definem de forma genérica as regras pelas quais os colaboradores se devem orientar.

Pela história recente da CMC, marcada por uma liderança que apela a um forte espírito de equipa e de partilha de conhecimento, com sentido de responsabilidade individual, é já possível identificar muitos desses princípios com a linguagem própria adoptada no quotidiano da instituição

Os Princípios CMC são:

Estamos Juntos

Ter Alma de Supervisor

Estamos Juntos

Este princípio valoriza o espírito de equipa dos colaboradores da CMC. Nenhuma Unidade de Estrutura, por si só, é mais importante que qualquer outra. Todas são igualmente importantes.

Todas as pessoas que trabalham na CMC têm o seu valor e a sua importância, porque o trabalho que realizam é determinante para fazer cumprir a Missão, a Visão e os Objectivos da CMC.

Cada colaborador representa a sua Unidade de Estrutura e a CMC. O produto do trabalho de um colaborador é o produto do trabalho da sua Unidade de Estrutura.

A união, a coesão e a co-responsabilidade são valências fundamentais do princípio “Estamos Juntos”.

Ter Alma de Supervisor

Compete à CMC, como autoridade de supervisão, garantir a integridade dos mercados de valores mobiliários, assegurando a protecção dos investidores contra a manipulação, utilização de informação privilegiada ou outros abusos, bem como estimular a respectiva competitividade e eficiência.

Tendo “Alma de Supervisor”, dos colaboradores da CMC se espera que contribuam para:

- 1) Promover a organização e o funcionamento regular e eficiente do Mercado de Valores Mobiliários e Instrumentos Derivados;
- 2) Vigiar e velar pela existência de transparência no Mercado de Valores Mobiliários e Instrumentos Derivados e nas transacções que nele se efectuam;
- 3) Proteger os titulares de valores mobiliários contra emissões irregulares e actos ilegais;

- 4) Fazer cumprir o dever de informar, sancionando o incumprimento desta disposição e actuando para que os efeitos negativos de uma eventual violação sejam rapidamente contidos e reparados;
- 5) Contribuir para a dinamização e implementação dos mercados de valores mobiliários e instrumentos derivados em Angola e para a estabilidade do sistema financeiro angolano.

2.5. Assinatura CMC

A Assinatura é, como a própria expressão sugere, a representação simbólica de uma entidade, uma frase que permite identificá-la de um modo imediato. A mesma reflecte a personalidade da instituição e, nessa medida, espelha o carácter dos seus colaboradores.

A Assinatura interpreta e reproduz o posicionamento da instituição e a sua forma diferenciadora de estar e actuar.

A Assinatura é assim um pilar estruturante do estabelecimento de relações sólidas e assentes na confiança.

“Maior rigor. Maior valor”

O Rigor está intrinsecamente relacionado com os conceitos de Qualidade, Eficiência e Eficácia, Excelência e Expectativa.

O Rigor orienta o trabalho e o caminho para atingir objectivos com sucesso. Exige que se trabalhe de forma a atingir a excelência e a eficiência.

Ser rigoroso implica querer e fazer sempre bem, de acordo com as normas ou os procedimentos, em todas as situações e contextos.

O Rigor é a condição fundamental para criar “Maior Valor” para a sociedade, para os operadores, para os investidores e emitentes, para os mercados e para todos os colaboradores.

A CMC, através de uma actuação pautada pelo Rigor, procura criar valor para todas as partes interessadas e que interagem com a Instituição.

Ao criar valor, a CMC está a corresponder à expectativa de todos quanto esperam que a CMC cumpra a sua Missão como Instituição Reguladora e de Supervisão.

2.6. ADN CMC

O ADN contém informações genéticas que coordenam e determinam o funcionamento e desenvolvimento de todos os seres vivos.

O ADN da CMC é constituído por elementos tangíveis e intangíveis, a que aqui se dá expressão textual.

No essencial, o ADN da CMC provém da vontade de ser uma Escola de referência para os quadros do Sistema Financeiro.

O nosso ADN orienta-nos no sentido de termos atitudes e comportamentos potenciadores do desenvolvimento de uma elevada cultura financeira entre operadores, investidores, emitentes e empresários.

“Escola de Referência” | “Excelência no Conhecimento”

A Escola é uma fonte de aprendizagem, partilha de conhecimento e crescimento. Enquanto Escola, a CMC tem uma forte missão na comunidade, sendo um referencial de orientação face aos princípios determinantes da vida. A Escola completa as pessoas, enriquecendo o seu intelecto, a sua visão do mundo e o modo diferenciador de agir e de estar na vida.

Porquê ser uma Referência?

A CMC pretende que os colaboradores e o mercado a encarem sempre como uma Instituição de referência do ponto de vista do seu desenvolvimento, crescimento e actuação.

A CMC pretende acrescentar valor aos seus colaboradores e ao público em geral nas valências do conhecimento relacionadas com a sua actividade principal: a regulação e supervisão do Mercado de Valores Mobiliários

Pretende-se, assim, que a CMC seja uma referência e um exemplo neste domínio, precisando, para isso, de ter um estilo de trabalho próprio, inovador e eficiente.

Como se faz Escola?

Pela Responsabilidade Individual

Na medida em que são as pessoas que fazem as instituições, todos os colaboradores da CMC precisam de assumir a responsabilidade de serem um marco para a excelência da regulação, supervisão, fiscalização e na promoção do Mercado de Valores Mobiliários e Instrumentos Derivados.

Pelo Bom Espírito de Aprendizagem

Só com um ambiente positivo e harmonioso é possível criar um contexto favorável à aprendizagem e ao desenvolvimento interpessoal. Este é essencial para que haja estímulo e motivação ao longo de todo o processo de aprendizagem.

Pela Cultura do Conhecimento

As principais recompensas que os colaboradores têm são os conhecimentos e competências que desenvolvem diariamente. Só através de uma cultura que promova a

procura incessante de novos e sólidos conhecimentos conseguiremos cumprir o propósito de sermos uma Escola de Referência.

Dos vários conhecimentos que as pessoas vão adquirindo ao longo da vida, resulta a sabedoria. Desta forma, a sabedoria é o nível superior do conhecimento porque integra e acrescenta ao conhecimento as reflexões, as aprendizagens e as competências intelectuais de cada pessoa. O conhecimento solidifica e dá sustentabilidade à Organização. A sabedoria torna a Organização diferenciadora e sustenta-a na base da Excelência.

Dada a importância da CMC no mercado angolano, é necessário orientar e promover projectos educativos, ajudando operadores, investidores, líderes de opinião e decisores políticos a ampliar o seu conhecimento relativamente aos valores mobiliários e instrumentos derivados.

A CMC pretende actuar como um fórum de debates, onde sejam analisadas ideias de diversos segmentos do sistema financeiro, de forma a beneficiar o crescimento e a eficiência do Mercado de Valores Mobiliários e Instrumentos Derivados.

2.7. Objectivos da CMC

- Proteger o investidor;
- Assegurar a eficiência, o funcionamento regular e a transparência do mercado de capitais; e
- Prevenir o risco sistémico.



3. Eixos da Cultura CMC

3.1. Cultura de Liderança

A liderança é um dos factores fundamentais e estratégicos para a concretização dos objectivos da CMC.

No contexto da CMC, espera-se que todos os Colaboradores sejam líderes do seu próprio trabalho, ao serem altamente autónomos e responsáveis pelas tarefas e actividades que executam.

No entanto, no contexto da estrutura formal da CMC, espera-se que todos os líderes sejam o motor do desenvolvimento e crescimento das suas equipas, reforçando o papel do Capital Humano da CMC, ao apresentarem-se como fonte de inspiração e exemplo a seguir.

3.2. Cultura de Serviço

Os colaboradores devem procurar sempre atingir e, se possível, ultrapassar as expectativas dos clientes internos e das empresas e entidades com quem a CMC se relaciona.

Em todas as interações, é responsabilidade dos colaboradores da CMC garantirem que evidenciam capacidade de prestação de serviço que seja percebida pelos seus interlocutores como sendo de elevado nível de excelência e conhecimento da sua área de competência.

Uma interação menos boa de somente um colaborador ou de apenas uma área basta para interferir na imagem generalizada que se constrói e transmite acerca da CMC.

3.3. Cultura de Pessoas

As pessoas que trabalham na CMC são o seu principal activo. A harmonia e a boa comunicação existente entre todas as equipas da CMC são prioridades da sua gestão.

No contexto interactivo, a comunicação é um dos factores fundamentais para o bom ambiente e um bom relacionamento entre todas as Pessoas. Por isso, o modelo de Comunicação CMC é um

Modelo de Comunicação Positiva e Pró-activa

A comunicação é a chave e a principal ferramenta de relacionamento e produtividade na CMC e é, na sua componente verbal e não verbal, um veículo de informação fundamental para o desenvolvimento da actividade na Instituição.

Para que a comunicação seja eficiente e harmoniosa, é essencial garantir a fiabilidade das mensagens que são transmitidas, de forma a criar-se sintonia entre os interlocutores e, assim, assegurar-se que o processo de comunicação é eficaz.

Como comunicamos?

A linguagem na CMC deve respeitar regras e princípios. Trata-se de um contexto profissional e formal e que representa um contacto privilegiado com clientes internos, investidores e parceiros financeiros.

O conteúdo das mensagens, qualquer que seja o contexto da comunicação, deve ser seleccionado e filtrado de forma criteriosa.

A representação que os receptores têm de uma determinada mensagem pode ser diferente e, assim, originar reacções mais ou menos positivas.

Comunicar com qualidade implica:

- 1) Linguagem positiva, o que significa:
- 2) Centrar-se nos aspectos positivos das situações;
- 3) Eliminar expressões negativas e bloqueadoras da acção e da relação harmoniosa.
- 4) Linguagem pró-activa, o que significa:
- 5) Centrar-se em soluções e propor alternativas;
- 6) Mostrar sempre disponibilidade para responder e agir.

Desenvolvimento das Pessoas: o Valor dos Colaboradores

A CMC tem uma filosofia de gestão de Pessoas centrada no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores.

Esta filosofia de gestão tem por base a valorização e o reconhecimento dos colaboradores através do mérito.

Factores promotores do valor e desenvolvimento das pessoas:

Descrição de funções e responsabilidades

Cada colaborador conhece as suas funções e as competências necessárias para a sua concretização. As competências desenvolvem-se ao longo da carreira mediante a auto-aprendizagem e a promoção de acções de formação específicas. Cada colaborador deve dar o melhor de si, estudando, crescendo e aperfeiçoando-se no desempenho das suas funções.

Avaliação de Desempenho

O Modelo de Avaliação de Desempenho da CMC reforça a cultura de meritocracia, ao centrar-se na definição objectiva das expectativas de desempenho e do reconhecimento daqueles que mais e melhor contribuem para a concretização dos objectivos. A avaliação permite comparar o que era esperado do colaborador e o nível de concretização / realização das suas tarefas.

Gestão de Carreiras

Através do estabelecimento de critérios que criem oportunidades de mobilidade e progressão de carreira baseados no nível de desempenho e competências demonstradas.

3.4. Cultura de Trabalho

Pensar trabalho implica a existência de comprometimento por parte de cada colaborador, para, com base em competências específicas, realizar todas as tarefas com eficiência.

É através do trabalho que se mede a produtividade de cada colaborador.

O trabalho é o contributo de cada Colaborador para a concretização da Missão e dos Objectivos da CMC.

O desenvolvimento do trabalho promove relações interpessoais que devem ser sempre harmoniosas, positivas e produtivas. O trabalho deve ser fonte de auto realização e de crescimento pessoal. Mas, o trabalho só é fonte de realização pessoal quando é feito com paixão.

O compromisso face ao trabalho

Existem comportamentos que nos caracterizam e que contribuem para o desenvolvimento de uma percepção positiva em relação à qualidade do nosso trabalho.

É crucial que todos os colaboradores da CMC assumam um compromisso sério e rigoroso no sentido de garantirem uma aplicação transversal de todos estes comportamentos no seu dia-a-dia.

- Disponibilidade para a aprendizagem** > Cultura do conhecimento
- Flexibilidade** > Capacidade de resposta perante novas situações
- Assiduidade** > Comparecer todos os dias para desempenhar as suas funções
- Pontualidade** > Cumprir os horários estabelecidos
- Empenho** > Capacidade para realizar esforços face às metas definidas
- Capacidade para trabalhar sob pressão** > Capacidade de superação e de entrega face ao elevado grau de exigência funcional

Competência e responsabilidade

A competência e responsabilidade são atributos indispensáveis a inculcar aos colaboradores da CMC, como condição basilar para a concretização dos objectivos da instituição. Altos padrões de competência reforçam a reputação da instituição e fortalecem a sua credibilidade.

Por outro lado, a responsabilidade afirma-se como um compromisso inalienável dos colaboradores, com impacto na assunção e implementação incondicional dos princípios da instituição.

3.5. Cultura de Ética

A palavra ética advém do grego ethos que significa comportamento, acção, actividade.

A ética é o estudo dos comportamentos, das acções, das escolhas e dos valores humanos.

A ética é o estudo do que é bom ou mau, correcto ou incorrecto, justo ou injusto, adequado ou inadequado num determinado contexto.

Existem quatro questões estruturais às quais precisamos saber responder e que traduzem a ética no dia-a-dia profissional:

- 1) Sou um profissional de confiança?
- 2) Sou leal à minha instituição?
- 3) Estou a corresponder aos objectivos e às expectativas da CMC?
- 4) Realizo a minha actividade com integridade, independência e rigor?

Na regulação e supervisão do Mercado de Valores Mobiliários e Instrumentos Derivados, ser visto como uma entidade ética e com rígidos padrões de conduta é fundamental para gerar relações de confiança e um adequado ambiente de negócios.

A Cultura que predomina na CMC influencia poderosamente o comportamento ético dos seus colaboradores.

A ética e a competitividade são inseparáveis; a honestidade é um valor intrínseco à ética, tal como a confiança.

Os preceitos da ética profissional

Cada um dos colaboradores deve agir:

- 1) Da mesma forma que espera que os outros ajam com ele; significa que cada colaborador deve fazer aos outros aquilo que gostaria que lhe fizessem;
- 2) De maneira a que todas as pessoas beneficiem da sua acção;
- 3) Como se o seu comportamento fosse tornar-se numa lei ou regra universal.

3.6. Perfil do Colaborador CMC

O perfil do colaborador CMC corresponde a um conjunto de características pessoais e comportamentais fundamentais e necessárias em alinhamento com a Cultura da própria CMC.

O perfil, designado **RIGOROSO**, traduz o acrónimo resultante das características abaixo descritas:

Responsável

Íntegro

Gosto pelo trabalho em equipa

Orientado para a qualidade

Resiliente

Objectivo

Supervisor

Organizado

Sendo o Rigor um dos valores da CMC, o Colaborador, na sua forma de actuar em todos os contextos, materializa esse mesmo Rigor num conjunto de comportamentos que são percebidos por todas as partes integrantes da CMC, bem como pelas empresas e

entidades parceiras. Ao ser rigoroso, actua de acordo com as práticas definidas pela CMC, sendo exigente consigo próprio no cumprimento de Princípios, Procedimentos e Metodologias. Por isso, é metódico, eficiente e com elevado foco nos objectivos.

Responsável

O colaborador CMC é alguém que é capaz de responder com qualidade e atempadamente às solicitações profissionais, garantindo a qualidade do seu trabalho e cumprindo com as suas obrigações. É pontual e assíduo. Garante o cumprimento dos seus objectivos individuais e, por conseguinte, concretiza os objectivos estratégicos da CMC.

Íntegro

O colaborador CMC é honesto, age com rectidão e é imparcial no desenvolvimento da sua actividade profissional. Honra os seus compromissos e tem um padrão de comportamento pautado pelas regras da ética e da deontologia profissional.

Gosto pelo trabalho em equipa

O colaborador CMC dedica-se para que, no colectivo, consiga resolver as diversas situações que são apresentadas. O comportamento do colaborador CMC possibilita a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento dos objectivos partilhados. Com o trabalho em equipa, é fomentada a eficiência e a optimização do tempo. O colaborador da CMC sabe que todos os projectos apresentam melhores resultados quando são desenvolvidos por uma Equipa comprometida.

Orientado para a qualidade

O colaborador CMC sabe que a Qualidade do seu trabalho faz parte do Rigor que caracteriza a CMC. Cada colaborador sabe que é uma peça fundamental para garantir a qualidade do trabalho apresentado às empresas e entidades com quem tenha de interagir. A forma como comunicam, interna e externamente, garante a qualidade do serviço entregue pelas diferentes unidades de estrutura da CMC. A orientação para a qualidade faz parte da Cultura da CMC – “Cultura de Serviço”. O colaborador CMC cumpre os objectivos com qualidade e rigor. Reconhece a qualidade do seu trabalho e o quanto este contribui para os objectivos estratégicos de topo.

Resiliente

O colaborador CMC tem capacidade para lidar com as diversas situações a que é exposto durante a sua actividade profissional. É capaz de se adaptar às mudanças e é pró-activo. Encontra sempre soluções estratégicas para enfrentar e superar as situações.

Objectivo

O colaborador CMC apresenta uma comunicação objectiva. Tem opiniões e atitudes imparciais perante as situações. É transparente e orientado para a qualidade do trabalho. Age de acordo com critérios válidos e convergentes com os resultados que se pretendem atingir.

Supervisor

O colaborador CMC “tem Alma de Supervisor”. Significa que tem um padrão de comportamentos assente na honestidade, integridade e na confiança que é percebida e valorizada pelo cliente interno e pelas empresas e entidades externas. Enquanto representante da CMC, age de modo a assegurar a protecção dos investidores, velar pela transparência e proteger os titulares de valores mobiliários;

Organizado

O colaborador CMC sabe organizar as suas tarefas para se certificar de que todos os objectivos são cumpridos, tendo conhecimento de que esta é uma das características essenciais para se fortalecer como profissional bem-sucedido. O colaborador CMC tem Agenda de Trabalho, conhece os seus objectivos e a estratégia para os alcançar. Sabe lidar com as prioridades de forma eficaz. Define o que realmente é urgente e prioritário para o alcance dos objectivos individuais, da Divisão/Departamento/Gabinete e da CMC. O colaborador CMC é organizado e ao mesmo tempo flexível. O colaborador CMC age sempre, tendo em conta que o planeamento está na base do Rigor.



4. Aspectos Informais da Cultura CMC

A Cultura Organizacional é, como vimos, uma seiva que alimenta e mantém vicejantes as organizações e é composta por dois grandes grupos de nutrientes – formais e informais. Ao longo do capítulo anterior fixámos os aspectos da Cultura Organizacional da CMC que têm suporte formal. Procuramos agora determinar os elementos informais, que têm uma importância idêntica aos aspectos formais, resultando da forma como estes são aplicados e interiorizados pelos colaboradores.

A Cultura Organizacional da CMC deve, portanto, ser flexível às mudanças propostas pela gestão de topo e pelas políticas de mercado. Nesse sentido, as normas informais – que não têm necessariamente suporte escrito – acabam por desempenhar um papel determinante, na medida em que concretizam o espírito inovador inerente ao conceito de melhoria contínua que orienta todo o trabalho desenvolvido na CMC.

Os factores informais estão relacionados com a história da CMC, a sua constituição e a forma como evolui a partir da sua origem.

Os factores informais remetem também para a forma como os colaboradores foram integrados, o estilo de liderança predominante, as expectativas criadas e todo o ambiente organizacional, incluindo a relação com o meio físico e os costumes.

Neste sentido, é essencial que todos os colaboradores conheçam de A a Z a CMC ao nível da sua História, Valores, Código de Conduta e Objectivos.

4.1. História da CMC

A CMC é uma pessoa colectiva de direito público, com património próprio e autonomia administrativa e financeira. A CMC está sujeita à superintendência do Presidente da República e à tutela do Ministério das Finanças, nos termos do disposto no seu Estatuto Orgânico (Decreto Presidencial n.º 54/13, de 06 de Junho).

A CMC actua de forma independente na prossecução dos seus objectivos, sem prejuízo das formas de controlo da sua actividade que resultem da Lei, nomeadamente, a exemplo de todas as instituições do Estado, prestando contas das suas actividades, anualmente, ao Tribunal de Contas.

Atendendo a que a CMC foi criada pelo Decreto N.º 9/05, de 18 de Março de 2005, somos tentados a pensar que a instituição entrou em funcionamento nesta data. Mas não é assim. Os trabalhos que resultaram na instituição da CMC tiveram início em 1998 e, desde essa altura, foi dada prioridade à instituição de uma Bolsa de Valores em Angola. Gorados esses objectivos, por entre vicissitudes várias e ao fim de quase uma década, o Poder Executivo entendeu que era chegado o momento de promover uma alteração do processo e, através de um Despacho Presidencial N.º 1/11, de 20 de Janeiro de 2011, é criada uma Comissão de Estruturação e Gestão da CMC.

Na sequência da clarificação institucional operada por essa Comissão, em 17 de Fevereiro de 2012, tomou posse o primeiro Conselho de Administração da CMC em Angola, nomeado pelo Decreto Presidencial n.º 23/12, de 30 de Janeiro.

Nessa conformidade, o Chefe do Executivo orientou formalmente o Conselho de Administração, liderado por Augusto Archer de Sousa Manguera, a tudo fazer para dotar o País de Mercados de Valores Mobiliários e Instrumentos Derivados que sejam uma verdadeira alternativa ao desenvolvimento socioeconómico.

É desde então – nos termos da estratégia submetida pelo Conselho de Administração ao Titular do Poder Executivo em 25 de Maio de 2012 – que começa um caminho novo, que passa pela publicação em 6 de Junho do novo Estatuto Orgânico da CMC (Decreto Presidencial n.º 54/13), tendo sido possível em apenas dois anos:

- 1) recrutar e capacitar o Capital Humano adequado às exigentes tarefas de regulação e supervisão;
- 2) Fixar o quadro jurídico e institucional necessário ao funcionamento dos Mercados de Valores Mobiliários e Instrumentos Derivados;
- 3) Gerar a BODIVA – Sociedade Gestora dos Mercados Regulamentados, empresa responsável pelo funcionamento dos mercados, designadamente da Bolsa de Dívida e Valores de Angola;
- 4) Desenvolver diversos programas alinhados com a Estratégia, de que se destaca a criação de um Código de Governação Corporativa e um Plano de Educação Financeira dos Angolanos;
- 5) Obter os pré-requisitos para o exigente processo de adesão à OICV-IOSCO (Organização Internacional das Comissões de Valores), que consagra a conformidade da CMC e de Angola com os mais modernos padrões internacionais de regulação e supervisão em matéria de Mercados de Valores Mobiliários e Instrumentos Derivados.

Com vista a dar seguimento ao cumprimento da sua Missão, enquanto entidade reguladora, supervisora, fiscalizadora e promotora do Mercado de Valores Mobiliários é nomeado em Setembro de 2016 o novo Conselho de Administração, por via do Decreto Presidencial n.º 207/16 de 29 de Setembro, liderado por Vera Esperança dos Santos Daves de Sousa. Este Conselho de Administração foi responsável pela elaboração do plano estratégico para o quinquénio 2017 – 2022. Entretanto, em Setembro de 2017, Vera Daves, nomeada para o cargo de Secretária de Estado das Finanças e Tesouro, foi substituída no

cargo de Presidente da CMC por Mário Edison Gourgel Gavião, que deu continuidade à implementação do plano estratégico da instituição.

Este breve resumo não serve para cobrir de louros quem liderou os processos, mas serve certamente para responsabilizar todos os quadros da CMC pela importância de um legado complexo, que é preciso continuar a levar a bom porto em linha com as exigências do Poder Executivo e as expectativas da sociedade em geral.

Meio Físico e Costumes

A organização dos espaços de trabalho tem impacto nos valores e comportamentos dos colaboradores. De acordo com o preceito de máximo envolvimento de todos os colaboradores, assente no princípio de que as pessoas que trabalham na CMC são o seu principal activo, a organização dos espaços, dentro das limitações físicas que existam em cada momento, será orientada pelos seguintes pressupostos:

Privilégio de Espaços Abertos

Os espaços abertos promovem a colaboração e a participação, as quais têm um reconhecido impacto positivo na qualidade do trabalho desenvolvido e na redução de custos.

Áreas de Colaboração Dedicada

O enfoque nos espaços abertos comporta desvantagens, nomeadamente factores de distração como o ruído e uma menor privacidade e sigilo. Assim, o ambiente de trabalho em espaço aberto será complementado por espaços fechados, alguns dedicados a quem tem responsabilidades de direcção e outros compartilháveis por grupos de colaboradores, com o objectivo de reserva de privacidade e redução do ruído, assim como terá em conta os diferentes requisitos dos diversos departamentos na execução das suas tarefas.

Zonas de Apoio e Promoção da Interacção

Além dos espaços de trabalho, promove-se a existência de zonas que sejam percebidas de interacção espontânea e de informalidade, bem como de copas destinadas aos colaboradores.

Imagem Institucional

As instalações da CMC terão uma sinalética adequada à imagem corporativa da Instituição, com o objectivo de suscitar em permanência uma relação austera e parcimoniosa com o espaço, baseada numa atitude de preservação dos equipamentos disponíveis e de busca permanente da ordem.

Tanto o Regulamento Interno como o Código de Conduta e Ética são exaustivos nas regras que devem ser observadas no exercício das tarefas ao serviço da CMC, mas importa sublinhar neste ponto que – mesmo quando não tiver agenda exterior à Instituição – a colaboradora ou o colaborador deverá apresentar-se de forma apropriada ao exercício das suas funções, atendendo especialmente aos usos e costumes profissionais no sector financeiro, de forma que a sua adequada apresentação, aliada ao seu desempenho diligente, contribua para um bom ambiente de trabalho e uma boa imagem e reputação institucional.



5. Instrumentos da Cultura CMC

Coexistindo com os aspectos formais e informais que dão corpo à Cultura CMC, existe ainda um conjunto de instrumentos que norteia o comportamento individual e colectivo dos quadros da Instituição, nomeadamente:

5.1. Regulamento Interno da CMC

O Regulamento Interno é um documento com carácter oficial, aprovado pelo Conselho de Administração, através do qual se fixam, em concreto, as regras relativas à organização e ao funcionamento interno da CMC, bem como as normas e princípios que devem ser observados pelos seus colaboradores e pelos membros do seu Conselho de Administração, no exercício das suas actividades, tendo em conta as suas competências legais e estatutárias.

Estão sob a alçada do Regulamento Interno todos os colaboradores da CMC, independentemente da natureza do respectivo vínculo, bem como, com as devidas adaptações, todos aqueles que prestem serviços à instituição, ou a terceiros em nome da instituição, quer sejam nacionais ou estrangeiros.

O Regulamento Interno tem força vinculativa e é um pressuposto básico que o seu conteúdo seja conhecido e observado por todos os colaboradores da Instituição.

5.2. Código de Conduta e Ética da CMC

O Código de Conduta e Ética é um instrumento essencial para o enquadramento dos colaboradores da CMC.

Trata-se de um conjunto de regras de natureza ética e deontológica que devem ser aplicadas e visíveis a todos os colaboradores no desempenho das respectivas funções profissionais.

O Código de Conduta e Ética constitui uma referência na identificação dos comportamentos que não se enquadrem nos valores e nos princípios que a instituição pretende assumir.

Neste sentido, os colaboradores da CMC devem actuar com:

- 1) Legalidade, Justiça e Imparcialidade;
- 2) Competência;
- 3) Responsabilidade;
- 4) Proporcionalidade;
- 5) Transparência e Boa-Fé;
- 6) Integridade, Independência, Credibilidade e Eficácia no exercício das suas competências.

5.3. Encontro Anual de Quadros da CMC

Instituído em Janeiro de 2012, o Retiro CMC – forma como passou a ser designado o Encontro Anual de Quadros da Comissão do Mercado de Capitais – visa estabelecer, para os colaboradores da Instituição, um fórum alargado de discussões abertas, interactivas e multidisciplinares, onde todos podem expor as suas reflexões e apresentar os seus contributos, num clima de cooperação e abertura.

Este Fórum responde à necessidade de permanente reforço das capacidades técnicas dos quadros da CMC, na medida em que os quadros dos diferentes departamentos partilham entre si o conhecimento e a experiência, com profunda tecnicidade, ao mesmo tempo que se constitui como um instrumento da Cultura Organizacional da Instituição, cimentando as relações pessoais em ambiente de aprendizagem e lazer.

De resto, isso mesmo tem sido consagrado nos despachos através dos quais o Presidente da CMC estabelece os regulamentos do Retiro. Esses regulamentos são, eles próprios, peças identitárias da Cultura da CMC, uma vez que fixam as regras necessárias para garantir relações equilibradas no seio dos participantes, bem como as normas cívicas e de urbanidade, impondo limites à manifestação de interesses individuais face aos interesses colectivos.

5.4. CAGCA

Com vista a melhoria da gestão do fluxo de assuntos submetidos à apreciação do Conselho de Administração da CMC, foi necessário imprimir maior e melhor dinâmica no tratamento dos processos sob a alçada da instituição. Tendo em atenção a premente necessidade de

concretização deste desiderato, afigurou-se urgente e necessária a criação de comités de apoio à gestão do Conselho de Administração da CMC.

Os Comités de Apoio à Gestão do Conselho de Administração da CMC (CAGCA), criados em Janeiro de 2021, com regulamento próprio, são Comissões que, sob a coordenação de um membro do Conselho de Administração, se dedicam à análise, discussão, concertação, preparação e tomada de decisão sobre temas ligados às diferentes matérias em curso na instituição e que lhes tenham sido delegadas pelo Conselho de Administração.

São Comités de Apoio à Gestão do Conselho de Administração da CMC os seguintes:

- 1) Comité de Controlo Interno (CCI);
- 2) Comité de Avaliação e Capital Humano (CACH);
- 3) Comité de Controlo Financeiro e Orçamento (CCFO);
- 4) Comité de Inovação e Tecnologia (CIT);
- 5) Comité de Supervisão (CS);
- 6) Comité Jurídico e de Regulação (CJR); e
- 7) Comité para a Promoção do Mercado (CPM)

5.5. Programa de Acolhimento de Novos Colaboradores

O Programa de Acolhimento dos Novos Colaboradores (PANC) tem como objectivo facilitar a integração dos novos quadros que se juntam à Família CMC, incluindo os Membros do CA. É o primeiro momento em que a Cultura da CMC é divulgada, sendo, portanto, obrigatório que todos os novos colaboradores tomem contacto com este manual e que tenham a oportunidade de colocar as suas dúvidas.

Para além do Manual de Cultura da CMC, são divulgados, entre outros documentos, o Regulamento Interno e o Guia de Conduta Disciplinar e Ética.

5.6. Calendário de Actividades

O Calendário de Actividades da CMC é um instrumento de planeamento não vinculativo, onde as referidas actividades são registadas na sua fase inicial de planeamento, desde que já existam pelo menos datas prováveis para a sua realização.

Todos os procedimentos de registos, convites e actividades regulares, face às actividades de cada Unidade de Estrutura, devem ser mantidos, respeitando os procedimentos definidos pelas mesmas, cabendo a responsabilidade de supervisão metodológica e de controlo ao GOP.

5.7. Workshops “Descascar CMC”

Instituído a partir de 2013, o Programa Anual de Workshops Internos sob o lema “Descascar CMC” tem como objectivo a disseminação interna das matérias relevantes, ligadas à organização, funcionamento, desenvolvimento e desafios do mercado de valores mobiliários, a nível da regulação, supervisão, promoção e organização interna.

Neste sentido, o “Descascar CMC” constitui uma fonte permanente de aprendizagem e de partilha de conhecimentos, contribuindo deste modo para que a CMC trilhe cada vez mais o caminho de se tornar uma Escola de Referência na promoção da literacia financeira.

5.8. Aniversariante do Mês

O evento Aniversariante do Mês, instituído em 2013, visa proporcionar um momento de convívio entre todos os colaboradores, com o intuito de homenagear os Aniversariantes de cada mês e reforçar a Cultura CMC.

5.9. Evento de Fim de Ano

O evento de Fim de Ano, institucionalizado em 2013, tem como objectivo proporcionar uma confraternização entre os colaboradores, celebrarmos a união, a família e os sucessos do ano que termina.

5.10. ASD-CMC

A Associação Social e Desportiva da CMC, criada em 2015, tem como objectivo promover actividades de natureza social, cultural, recreativa e desportiva, tendo em vista as seguintes finalidades:

- 1) Desenvolver acções de carácter social para os seus associados e para a comunidade;
- 2) Promover e dinamizar actividades culturais e recreativas;
- 3) Incentivar e estabelecer a prática de desporto.

Destacam-se, neste âmbito, as acções de solidariedade social junto de lares de idosos e orfanatos, actividades recreativas e culturais entre os colaboradores, bem como a prática de desporto, com ênfase para os torneios internos de futsal masculino e feminino.

