KAIZEN™ INSTITUTE

# Relatório de Sustentabilidade KAIZEN INSTITUTE Portugal

2023

GEMBAKAIZEN™

Europe · Americas · Asia-Pacific · Middle East · Africa

© Kaizen Institute. KAIZEN™, GEMBAKAIZEN™ and other associated marks are registered trademarks of Kaizen Global Enterprises, its subsidiaries, licensees or IP holders worldwide. Kaizen Institute is a subsidiary of Kaizen Global Enterprises.

# Índice


## 01 INTRODUÇÃO

- Sobre o Relatório
- Mensagem dos Managing Partners

## 02 O KAIZEN INSTITUTE

- O Kaizen Institute
- O que fazemos
- O Kaizen Institute Portugal
- Como estamos organizados

## 03 O NOSSO COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE

- Relatório ESG
- Modelo de Governance de Sustentabilidade
- Temas Materiais

## 04 PLANO DE MELHORIA ESG

**Governance**

- Privacidade do Cliente
- Diversidade e Igualdade de Oportunidades
- Impactos Económicos Indiretos

**Pessoas**

- Novas contratações e rotatividade de colaboradores
- Progressão de carreira
- Benefícios oferecidos a colaboradores
- Licença de parentalidade
- Saúde do colaborador
- Treino e formação dos colaboradores
- Mudanças operacionais
- Responsabilidade social

**Planeta**

- Emissões de GEE
- Impactos Ambientais e Sociais Indiretos Significativos

## 05 ANEXOS

- Tabela GRI
- Tabelas ESG

01

# INTRODUÇÃO

| Sobre o Relatório

| Mensagem dos Managing Partners

# Sobre o Relatório

A jornada KAIZEN teve início em 1985, no Japão. Masaaki Imai, fundador da empresa, escolheu batizá-la com esse nome porque significa "Melhoria Contínua". Este conceito pioneiro refletia o seu compromisso inabalável com os princípios basilares que hoje são os pilares base da nossa organização: a resolução de desafios, a otimização de processos, o envolvimento das pessoas e a implementação de soluções inovadoras.

Mais do que uma empresa, o Kaizen Institute é uma cultura e uma prática que tem como missão "melhorar o mundo com todas as pessoas, em todas as áreas, todos os dias". Mas sabemos que não é possível melhorar sem ter em consideração o impacto das organizações, nas pessoas e no planeta.

É por esse motivo que somos parte do movimento empresarial global que se preocupa – e ocupa – com a sustentabilidade e avança em direção às melhores práticas ESG. É por essa razão que medimos o impacto que o Kaizen Institute tem a nível social, ambiental e de governance. E é com esse propósito que apoiamos os nossos clientes na implementação de melhorias sustentáveis através dos nossos serviços de consultoria e formação.

Para alcançar estes objetivos, usamos ferramentas eficientes e transparentes que fazem parte do nosso ADN há décadas, e que nos permitem medir, auscultar, retificar, inovar, co-construir, capacitar e implementar soluções sustentáveis.

Na sua essência, o nosso negócio é o da transformação. Transformar organizações através da transformação de processos, operações e paradigmas.

**Porquê?**

- Porque cada decisão tomada por uma empresa tem um impacto na qualidade de vida dos seus colaboradores, das comunidades e de colaboradores na cadeia de valores.
- Porque vivemos num planeta cada vez mais debilitado e com recursos naturais finitos.
- Porque acreditamos no equilíbrio saudável entre o bem-estar financeiro das organizações e as suas contribuições positivas para a sociedade e o ambiente.

Este ano assinalamos, com orgulho, o início formal do reporte de ESG, cientes, porém que a nossa ligação a esta temática é anterior, é intrínseca e natural. Sabemos que a atuação de cada organização faz a diferença. E acreditamos no poder de transformação da nossa empresa.

# Mensagem dos Managing Partners

## GRI 2-22

No KAIZEN (palavra que significa “Melhoria Contínua”) usamos um vocabulário muito próprio, de origem nipónica, que reflete a nossa cultura organizacional. Neste “dicionário”, há duas expressões que destacaria:

MUDA, que é sinónimo de desperdício.

GEMBA, que se refere ao local de uma empresa onde o valor é criado. Pode ser a zona de produção de uma fábrica, uma loja, um escritório, um consultório médico ou outro lugar onde as atividades - e os desafios - essenciais de uma organização ocorrem.

“Eliminar MUDA” e “ir para o GEMBA” são práticas enraizadas nos processos de melhoria contínua do KAIZEN desde 1985. São ferramentas que nos garantem a proximidade ao mundo real, que nos permitem tornar o uso de recursos mais eficiente, ouvir e envolver os colaboradores, identificar oportunidades de melhoria, tomar decisões informadas e encetar as mudanças necessárias.

Estas práticas Kaizen estão em plena sintonia com os alicerces de uma jornada de Sustentabilidade Corporativa. A implementação de uma Estratégia ESG requer a observação e compreensão do que está em causa dentro e fora da organização, para que seja possível atentar à proteção das pessoas, à otimização dos recursos naturais e à ética do negócio.

**“Estas práticas Kaizen estão em plena sintonia com os alicerces de uma jornada de Sustentabilidade Corporativa.”**

# Mensagem dos Managing Partners

## GRI 2-22

Cada empresa do setor corporativo tem uma pegada ambiental e social, seja pelas emissões que provoca, pelos recursos que consome, pelas decisões que toma quanto à compra de bens e serviços ou pelas políticas laborais que aplica internamente. Contudo, o impacto do Kaizen Institute é mais alargado do que aquele provocado pelas suas próprias operações. Como prestador de serviços de consultoria, as soluções que fornecemos aos nossos clientes têm efeitos cascata que amplificam o nosso impacto na sociedade, no ambiente e na economia. Ao apoiarmos os clientes na implementação de soluções que geram iniciativas e práticas sustentáveis contribuímos para um impacto positivo que vai além da influência direta do Kaizen Institute.

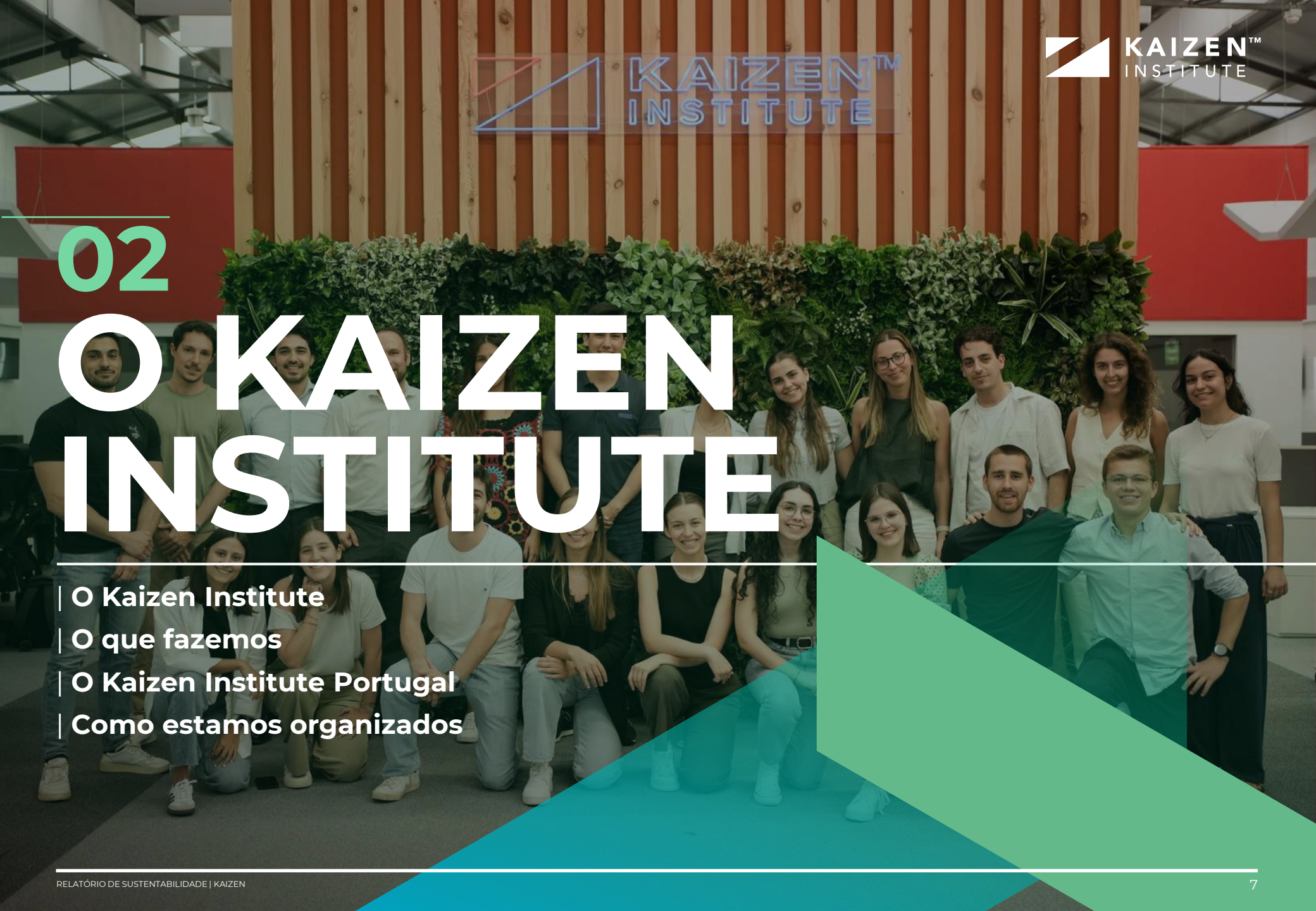
Há, assim, várias camadas de responsabilidade que emanam da nossa empresa - o facto de termos consciência dessa realidade enfatiza o nosso compromisso com a sustentabilidade corporativa.

Acreditamos que a nossa experiência de cerca de 40 anos de consultoria em mais de 60 países e 45 setores da economia nos apoiará nesta missão. Acreditamos no poder norteador da cultura da "Melhoria Contínua" para enfrentar este desafio em que o planeta Terra é o nosso GEMBA e a eliminação de MUDA é a cultura de eficiência que será sempre o respaldo dos nossos esforços. Mas acreditamos sobretudo no poder da nossa motivação para contribuir para a mudança positiva.

**Boa leitura!**

**"Há várias camadas de responsabilidade que emanam da nossa empresa - o facto de termos consciência dessa realidade enfatiza o nosso compromisso com a sustentabilidade corporativa."**

**Managing Partners**
**do Kaizen Institute Western Europe**
Alberto Bastos
Euclides Coimbra




KAIZEN™
INSTITUTE

02

# O KAIZEN INSTITUTE

| O Kaizen Institute
| O que fazemos
| O Kaizen Institute Portugal
| Como estamos organizados

# Significado de KAIZEN™:

## A Nossa Missão...

KAI 改 + ZEN 善 = KAIZEN™ 改善

**MUDAR** + **MELHOR** = **MELHORIA CONTÍNUA**

**Todas as Pessoas!**
**Todos os Dias!**
**Em todas as Áreas!**

# O Kaizen Institute

O Kaizen Institute foi a primeira empresa de consultoria no mundo, a promover as práticas Kaizen e Lean fora do Japão.

Com uma rede de mais de 55 escritórios à volta do planeta, contamos com uma vasta equipa de consultores que colaboram com algumas das maiores empresas do mundo no seu caminho para a Excelência Operacional.

O nosso fundador, Masaaki Imai San, é reconhecido internacionalmente há mais de 30 anos como uma das principais figuras do movimento Kaizen Lean.

A MISSÃO do KAIZEN Institute é dedicar-se a ajudar os seus clientes a alcançarem competitividade no mercado, capaz de sustentar a melhoria contínua em todos os aspetos técnicos, culturais e de liderança das suas organizações. Apoiamos os líderes empresariais na formulação e implementação de processos que não apenas melhoram o desempenho, mas garantem sua sustentabilidade a longo prazo.

O nosso sucesso baseia-se na construção de relações pessoais e confidenciais com indivíduos em todos os níveis e funções dentro das organizações que servimos. Estas relações, caracterizadas pela sua honestidade, transparência e eficiência, são continuamente adaptadas às crescentes necessidades dos nossos clientes.

A nossa abordagem transforma empresas boas em empresas melhores, alinhando sucesso empresarial com responsabilidade ambiental e social.

No Kaizen Institute, ajudamos as **organizações** a **mudar para melhor** com uma **abordagem holística** e **estruturada**

# O Kaizen Institute

## Quem Somos - Alguns Dados

**Fundação em 1985**

**+45 Setores**

**6 Continentes**

**+40 Escritórios**

**+800 Pessoas**

**+60 Países**

**+30 Línguas**

**1 Kaizen Institute**

# O Kaizen Institute

## A Nossa Promessa de Marca

### Autêntico
Introduzimos a metodologia KAIZEN™ ao mundo em 1985

### Prático
Tornamos os nossos clientes especialistas no seu Gemba

### Holístico
Os nossos métodos abrangem todos na organização. Trabalhamos para o mesmo objetivo e partilhamos o mesmo KAIZEN™

### Mundial
O conhecimento que reunimos, ao ajudar as organizações líderes à escala mundial, pode ser aplicado a qualquer situação

Ajudamos lideres a atingir sonhos de **melhoria de performance** implementar **culturas de melhoria contínua**

# O Kaizen Institute

1930 — **Masaaki Imai** nasceu em Tóquio, no Japão

1955 — Trabalhou no **Japan Productivity Center**

1962 — Trabalhou com **Shoichiro Toyoda e Taiichi Ohno**

1976 — **Fundação do Kaizen Institute** Zug, CH

1980 — **Publicação de livros Kaizen Institute** - Masaaki Imai, Euclides Coimbra e Alberto Bastos

Hoje — **+30** anos de **Experiência em Transformação KAIZEN™ Lean**

# O Kaizen Institute

## Os Nossos Valores

Os nossos valores são o coração da nossa cultura organizacional, orientando todas as nossas ações e interações e manifestam-se em todos os aspetos do valor que entregamos aos nossos clientes.

Através da Abordagem Kaizen, aliada aos pilares Confiança, Conhecimento, Pessoas e Clientes, construímos o caminho rumo à realização das nossas metas. Assim, asseguramos parcerias fortes e duradouras com colaboradores, parceiros e clientes, enquanto impulsionamos inovações significativas e sustentáveis na empresa e na nossa cadeia de valor.

### CONFIANÇA

- Manter as promessas feitas aos Clientes e Colegas
- Ser Emocionalmente Inteligente
- Ser honesto e Transparente

### CONHECIMENTO

- Investir em educação e formação
- Aceitar desafios difíceis para desenvolver as competências
- Aprender com os erros e desenvolver know-how

### PESSOAS

- O trabalho em equipa é prioritário
- Ser justo na avaliação e compensação
- Confiar e respeitar os colaboradores

### CLIENTES

- Entregar os resultados e benefícios prometidos
- Proporcionar ao cliente a melhor experiência e elevada satisfação
- Ganhar a confiança do cliente

### ABORDAGEM KAIZEN™

- Praticar Gestão Visual
- Envolver os clientes nas dinâmicas dos workshops Gemba KAIZEN™
- Aplicar KAIZEN™ in KAIZEN™ (incluindo KAIZEN™ Energy a nível pessoal)

# O que fazemos?

## Atividades e cadeia de valor GRI 2-6

O Kaizen Institute exerce atividades de consultoria e formação em estreita colaboração com empresas de diversos setores e dimensões, adaptando as suas abordagens para atender às necessidades específicas de cada cliente. A abordagem KAIZEN™ atravessa as grandes áreas de melhoria de qualquer organização:

- **Estratégia**
- **Inovação e Desenvolvimento**
- **Marketing e Vendas**
- **Produção e Cadeia de Abastecimento**
- **Serviços e Operações transacionais**
- **Sustentabilidade**
- **Cultura e Liderança**

**Com escritórios em todo o mundo e uma vasta experiência, o Kaizen Institute é reconhecido como um líder global em consultoria de melhoria contínua, ajudando empresas a alcançar e manter um desempenho excecional num ambiente empresarial cada vez mais competitivo.**

**A cadeia de fornecedores do Kaizen Institute inclui parceiros de negócios que fornecem recursos, software de gestão e suporte técnico.**

# Como fazemos?

## Os Programas de Mudança Kaizen

No Kaizen Institute, estamos comprometidos com a entrega de soluções que não só proporcionem resultados no curto prazo, mas também promovam uma cultura sustentável de melhoria contínua, permitindo a evolução positiva dos resultados no médio e longo prazo. Para alcançar esse objetivo, oferecemos uma abordagem composta por quatro programas que se complementam e se reforçam mutuamente.

### CULTURA KAIZEN™
**Melhorar a estratégia, os processos e as equipas**

#### STRAT KAIZEN™
**PARA OBTER O COMPROMISSO E ORIENTAÇÃO DA GESTÃO**

Processo para definir e implementar objetivos estratégicos breakthrough, cultura de contramedidas e liderar pelo exemplo

#### VALUE STREAM KAIZEN™
**PARA IMPLEMENTAR PROCESSOS DE CLASSE MUNDIAL**

Processo para impulsionar a melhoria de processos através de projetos e eventos KAIZEN™ utilizando as melhores práticas mais avançadas

#### DAILY KAIZEN™
**PARA MUDAR COMPORTAMENTOS E CULTURA**

Processo para impulsionar os comportamentos KAIZEN™ e a resolução de problemas nas equipas naturais (líderes de equipa e membros da equipa)

#### TRANSFORMATION KAIZEN™
**PARA GERIR O PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO SÓCIO-TÉCNICA**

Processo para gerir uma implementação rápida e eficaz da Cultura KAIZEN™ assim como a sua sustentabilidade

# Como fazemos?

## A abordagem Kaizen

### A nossa abordagem é prática, pragmática e colaborativa

Trabalhamos com as equipas dos nossos clientes no seu terreno, no seu local de trabalho, seja este um ambiente industrial, de escritório, ou qualquer outro. Estamos no local onde a ação decorre e observamos as oportunidades em primeira mão.

### O contributo das equipas é a chave para o sucesso de qualquer transformação

Desde o primeiro dia, todos os colaboradores são envolvidos no projeto. Durante a implementação, as equipas dos nossos clientes desenvolvem competências que lhes permitirão construir melhorias sustentáveis.

### Apoiamos as soluções implementadas com ferramentas analíticas e tecnologia de ponta

As soluções são desenhadas de acordo com princípios lean que incorporam as melhores abordagens tecnológicas e analíticas. Os processos de decisão são suportados por modelos robustos de recolha e tratamento de dados, desde a fase de diagnóstico até fase de implementação do projeto.

# O Kaizen Institute Portugal

O Kaizen Institute Portugal celebra em 2024 um marco histórico: 25 anos de existência, um quarto de século de dedicação à excelência e à melhoria contínua. Ao longo destes anos, expandimos a nossa presença, de um único escritório no Porto para incluir equipas de consultores em Lisboa e Coimbra.

Ao longo dos anos, o Kaizen Institute Portugal cresceu não apenas em tamanho, mas também em experiência e conhecimento. Temos implementado projetos nos mais variados setores, ajudando organizações de todo o mundo a alcançarem a excelência operacional e a adotarem práticas de negócios sustentáveis.

Neste ano especial, orgulhamo-nos de apresentar o nosso primeiro relatório de sustentabilidade, que não é apenas um reflexo do nosso compromisso com práticas éticas e responsáveis, mas também uma prova da confiança que os nossos clientes depositam em nós para liderar pelo exemplo no mundo dos negócios.

O Kaizen Institute Portugal permanece dedicado a ser um catalisador de mudança positiva, demonstrando como a melhoria contínua é essencial para um futuro sustentável e próspero para todos nós. Celebramos este aniversário com um agradecimento aos nossos colaboradores, clientes e parceiros, que têm sido uma parte integral da nossa história. Juntos, continuaremos a criar valor, a eliminar desperdício e a promover a sustentabilidade para as gerações futuras.

Destacamos os resultados financeiros para o ano de 2023, que refletem a solidez e o crescimento contínuo da empresa. A faturação atingiu 24,33M€, demonstrando um desempenho robusto no mercado. O EBITDA alcançou 3,24M€, evidenciando a eficiência operacional e a capacidade de geração de fluxos de caixa da empresa. Finalmente, o resultado líquido foi de 2,26M€. Estes resultados sublinham o compromisso da KI Portugal em gerar valor sustentável para todos os stakeholders.

**Fundação em 1999**

**≈ 250 Colaboradores**

**≈ 500 Projetos em 2023**

**+24M€ Faturação**

**≈ 350 Clientes em 2023**

# O Kaizen Institute Portugal

## Parceiros GRI 2-28

O Kaizen Institute reconhece a importância de participar ativamente em associações do setor e outras associações relevantes. Através destas parcerias, procuramos melhorar as nossas práticas e processos, mas também contribuir para o avanço e disseminação de conhecimentos e práticas sustentáveis na indústria e na sociedade em geral.

Comprometemo-nos a continuar com a nossa participação ativa nessas associações e a formalizarmos vínculos com outras, como parte integral do nosso compromisso com o trabalho em rede, a inovação e a responsabilidade social corporativa.

No início de 2020 o Kaizen Institute Global tornou-se participante oficial do **Pacto Global das Nações Unidas**, mostrando o seu apoio aos Dez Princípios do Pacto Global das Nações Unidas sobre direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção.

Na listagem ao lado temos algumas das principais associações e organizações com as quais colaboramos.

Em 2024, vamos tornar-nos associados da **GRACE – Empresas Responsáveis**, reforçando o nosso compromisso com a responsabilidade social corporativa e o desenvolvimento sustentável. Esta associação permitirá que colaboremos ainda mais estreitamente com outras empresas e organizações dedicadas a práticas empresariais responsáveis, promovendo a troca de conhecimentos e a implementação de iniciativas que beneficiem a sociedade e o meio ambiente.

- **Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial (APGEI)**
- **Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ)**
- **Centre for Innovation and Technology N. Mahalingam (CiTNM)**
- **COTEC Portugal – Associação Empresarial para a Inovação**
- **Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)**
- **Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, Tecnologia e Ciência (INESC TEC)**
- **Porto Business School (PBS)**
- **Católica Business School**
- **NOVA School of Business & Economics (NOVA SBE)**
- **Instituto Superior Técnico (IST)**
- **Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP)**
- **Câmara de Comércio Luso-Japonesa**

# O Kaizen Institute Portugal

## Kaizen Awards

O Kaizen Institute organiza um eventual anual denominado "KAIZEN™ Awards" onde são reconhecidas as organizações que implementam práticas Lean e KAIZEN de excelência. É uma cerimónia que destaca aquelas que implementaram de forma mais eficaz e inovadora dos princípios e metodologias de melhoria contínua.

Uma das categorias deste prémio é a "Sustentabilidade", a qual desenvolvemos em parceria com a Vieira de Almeida. Nesta categoria premiamos empresas que definiram uma estratégia de sustentabilidade com impactos quantificados em qualquer uma das três componentes do ESG (Environmental, Social, Corporate).

**13**
**Edições**

**+100**
**Premiados**

**+650**
**Candidaturas**

**+4500**
**Participantes**

# Como nos organizamos?

## Detalhes da Organização e Entidades Incluídas no Relato de Sustentabilidade de Organização GRI 2-1 e 2-2

A empresa “Kaizen Institute Consulting Group EUMT” (KICG EUMT) é sócia de unidades de negócios locais que operam em diversos países, nomeadamente, Portugal, Espanha, França, Reino Unido, Malta e Estados Unidos. Em cada um deste países existe uma equipa de consultores locais que é experiente na implementação de Kaizen em diferentes setores e em empresas de diferentes dimensões.

Este relatório foca-se no relato de sustentabilidade da organização da empresa operacional sediada em Portugal, cuja entidade é Kaizen Institute Portugal Consulting Nova Unipessoal Limitada.

O Kaizen possui contas consolidadas que serão submetidas a auditoria a partir de 2023, pois, nos anos de 2021 e 2022, foram atingidos os limites estabelecidos por lei para esse procedimento.

As demonstrações financeiras consolidadas são elaboradas de acordo com as Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro em vigor, nomeadamente a Norma Contabilística e de Relato Financeiro 15 - Investimentos em Subsidiárias e Consolidação.

As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas a partir dos livros e registos contabilísticos das empresas, ajustadas no processo de consolidação, no pressuposto da continuidade das operações e tomando por base o custo histórico.

A estrutura é suportada por um corporativo, com base em Portugal, que tem o papel de implementar, manter, melhorar e comunicar os processos administrativos de suporte ao funcionamento da atividade. Este corporativo integra também uma equipa de Marketing que é responsável pela comunicação externa e organização de eventos. No que se refere às Operações incluir as equipas a que pertencem os consultores que vendem e entregam o trabalho no cliente.

# Como nos organizamos?

## Governance GRI 2-9

**Nas palavras de Masaaki Imai, "O conceito KAIZEN, significa também melhoria contínua na vida pessoal, social e profissional. Quando aplicado no local de trabalho, KAIZEN™ significa melhoria contínua envolvendo todos".**

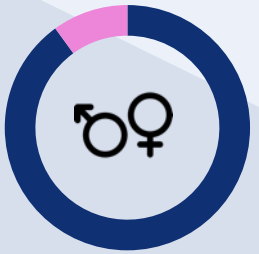
As empresas estão organizadas em equipas naturais, cada uma liderada por um Team Leader, que reporta diretamente a um Group/Country Leader. Este último participa diretamente ou indiretamente no mais alto órgão de governance da organização. A equipa de direção é composta por dez membros.

Esta equipa é a entidade máxima de gestão da empresa, responsável pela tomada de decisões e pela supervisão dos impactos da organização na economia, meio ambiente e na sociedade. Além disso, a equipa acumula funções de gestão e definição estratégica, não incluindo membros não executivos na sua composição.

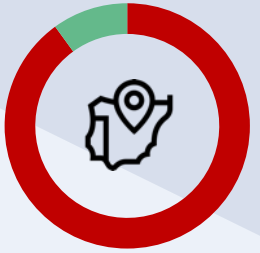
Anualmente, a equipa de direção, juntamente com outros convidados, revê e define o plano estratégico para os próximos três e cinco anos, estabelecendo os macro objetivos para o crescimento projetado. Neste processo, são identificados os breakthroughs e iniciativas chave que permitirão alcançar esses objetivos, sendo então delegadas às equipas naturais para operacionalização. Para cada iniciativa, são designados responsáveis e definidos os respetivos KPIs.

A equipa de direção reúne-se quinzenalmente com uma agenda standard que varia a cada quinzena. As reuniões incluem a avaliação mensal dos indicadores de gestão e dos KPIs do Hoshin Nível 1. Em caso de desvios, são determinadas as contramedidas a implementar. A equipa é presidida por um Administrador Executivo, que representa legalmente a empresa.

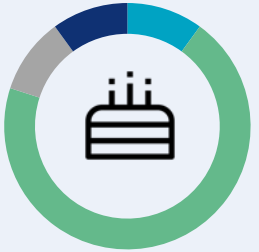
### Estrutura da Equipa de Direção



Homens Mulheres



Portuguesa Espanhola



30-40 anos 40-50 anos

50-60 anos 60-70 anos

# Como nos organizamos?

## Governance GRI 2-9

Cada uma das equipas naturais tem a sua reunião, semanal ou quinzenal, dependendo das equipas, com o objetivo de planeamento de trabalho, partilha de standards/boas práticas e onde são analisados os problemas e oportunidades de melhoria de cariz vários (entrega, formação, processos, entre outros). De forma a melhorar a comunicação e os processos de forma transversal existem também fóruns normalizados entre líderes de equipa de operações e líderes de equipa de corporativo (quinzenalmente no caso de equipas de Portugal e mensalmente para equipas de Espanha).

**Equipas naturais que compõem a estrutura das nossas empresas:**

- Equipa de Contas a Pagar
- Equipa de Contas a Receber
- Legal
- Pessoas
- Compras e Logística
- Operações
- Especialistas
- Marketing

# Como nos organizamos?

## Governance GRI 2-10, 2-12, 2-15 e 2-16

A equipa de direção é constituído por 10 *senior partners*. Neste órgão está sempre assegurada a representação de pelo menos um elemento de cada género.

A equipa é responsável pelo alinhamento e partilha dos valores, missão, estratégia, políticas e objetivos da empresa destacando-se a importância vital da sua relação com o desenvolvimento sustentável. Este é um pilar que é imperativo estar presente anualmente na estratégia do negócio. De forma a reforçar a partilha desta informação com toda a equipa é incluída na agenda das reuniões semestrais a apresentação e *refresh* destes conteúdos. Anualmente é efetuada a revisão da estratégia, políticas e objetivos sendo definidos novos *breakthroughs* e novas metas a alcançar no ano subsequente.

Um dos princípios pelos quais o grupo se rege é a dedicação a 100% dos *partners*. Assim não são permitidas outras participações (cruzada, acionista ou outra) em outros órgãos de administração/organizações que não os que compõem o grupo em questão. Qualquer caso excecional tem de ser devidamente validado por unanimidade na equipa de direção.

A cultura instalada na empresa é uma cultura de transparência e partilha dos problemas e oportunidades de melhoria. Caso a ocorrência não seja resolvida dentro da equipa natural o líder de equipa partilha a sua preocupação com o *group/country* leader para resolução. Nesta situação temos uma de duas hipóteses: ou o problema é resolvido ou é escalado e será analisado na equipa do mais alto órgão de governance. A estrutura é horizontal o que facilita o número de envolvidos e o lead time de resolução. Para casos extremos. e que carecem, ou é dada preferência ao anonimato. existe um canal de denúncias com características e encaminhamento próprios.

# Como nos organizamos?

## Governance GRI 2-18

Além do acompanhamento mensal que é feito aos indicadores de gestão e indicadores associados ao Hoshin Nível 1, anualmente, antes da reflexão estratégica - Hoshin do ano seguinte – é efetuada uma auto avaliação com reflexão detalhada ao ano anterior. Esta avaliação decorre em regime de auto-avaliação sendo efetuada pela equipa do mais alto órgão de governance. Neste momento são avaliados os resultados globais face ao que foi estabelecido como objetivos aos diversos níveis e são identificadas as lições aprendidas ao longo do ano. Este momento de reflexão é um momento com cariz construtivo sendo identificadas oportunidades de melhoria que são tidas em linha de conta para o ano subsequente. A reflexão ao ano anterior é fonte de informação para as medidas a tomar no ano seguinte podendo mesmo existir alteração de papéis na organização sempre que assim se justifique e que seja aprovado pela equipa de direção.

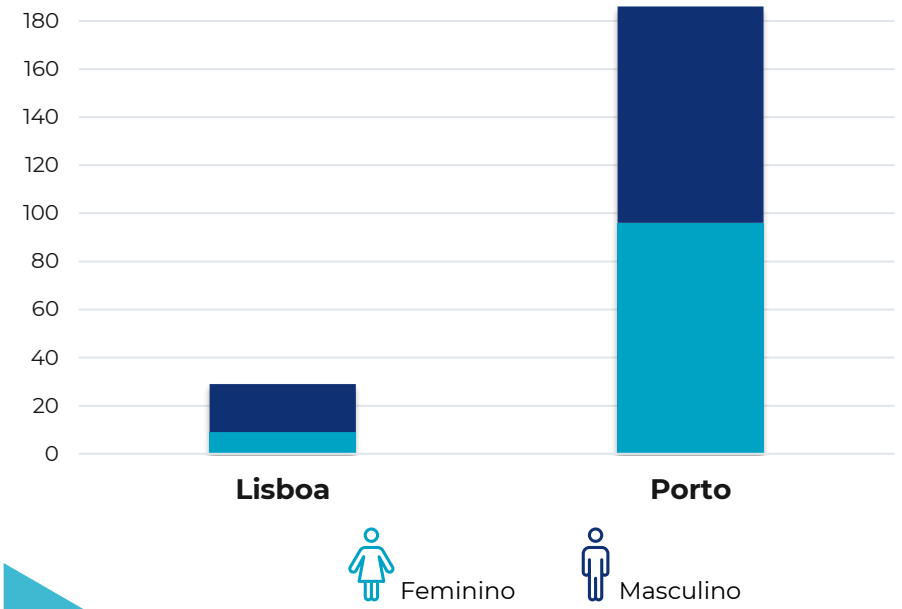
# Como nos organizamos?

## Governance GRI 2-7, 2-21

Em 2023, a empresa fechou o ano com um total de 215 colaboradores em regime de tempo integral e um colaborador no Porto que trabalha em tempo parcial. Deste grupo, 49% são mulheres e 51% restantes são homens. 86% dos colaboradores tem base no Porto, e tem-se observado uma tendência de crescimento do número de colaboradores em Lisboa, impulsionada pelo aumento das vendas de projetos nessa região. Ao longo de 2023, foi notado que mais de 90% das saídas se deram na zona do Porto. Importante destacar que a empresa não utiliza trabalho temporário e apenas 0,5% do quadro de pessoal está em regime de tempo parcial.

Quanto à distribuição salarial, a remuneração do indivíduo mais bem pago na organização é 3,53 vezes superior à mediana salarial dos demais colaboradores. No entanto, esta disparidade tem sido atenuada, visto que o salário do colaborador mais bem pago não teve aumento em 2023, enquanto para os demais colaboradores houve um incremento médio de 10%. Esta evolução salarial reflete o compromisso da empresa em promover uma maior equidade nas remunerações.

**Nº de Colaboradores a Tempo Integral por Região e Género**



02

# O NOSSO COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE

| Relatório ESG

| Modelo de Governance de Sustentabilidade

| Temas Materiais

# O nosso Compromisso com a Sustentabilidade

## Estratégia ESG

Elaborámos este Relatório porque queremos fazer cada vez melhor. Não somos (ainda) abrangidos pelas obrigações da diretiva CSRD, mas queremos saber onde estamos e para onde vamos sem nunca perder de vista as pessoas e o planeta.

A publicação de um primeiro Relatório ESG parece, numa análise superficial, o final de um caminho, mas representa, na realidade, o início de uma Estratégia que é um compromisso para a vida.

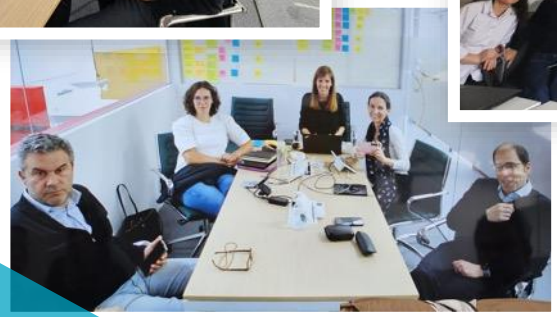
A etapa que é agora encerrada trouxe-nos desafios, principalmente a nível interno, como a aplicação prática do conceito da Dupla Materialidade; a compilação e uniformização de dados e a implementação de um software de monitorização.

Contudo, este caminho trouxe-nos também oportunidades. Conseguimos transformar dados dispersos em informação sistematizada e em conhecimento, conhecimento esse que será agora aplicado em melhorias internas e externas da nossa atividade. O caminho ESG permitiu-nos ainda colocar em prática, “dentro de casa”, diversas ferramentas Kaizen, como o Mission Control, a matriz de gestão de risco e oportunidades, o mapeamento de processos, a resolução estruturada de problemas, a normalização, entre outros. Acima de tudo, o processo que leva à publicação deste relatório teve o condão de enraizar de forma estruturada e permanente o tema da sustentabilidade na nossa organização.

# O nosso Compromisso com a Sustentabilidade

## Período de relato, frequência e ponto de Contato GRI 2-3

O Relatório ESG 2024 é referente aos dados do ano 2023 (janeiro a dezembro). É compromisso do Instituto Kaizen produzir estas publicações anualmente. O presente Relatório, assim como os vindouros, contêm, entre outras informações: a descrição da metodologia aplicada na Análise de Dupla Materialidade, os dados relativos aos tópicos considerados materiais (e, sempre que aplicável, o comparativo com anos anteriores), a descrição do modelo de governance ESG adotado pela empresa, a descrição das medidas a adotar para mitigar os impactos negativos identificados e explicação da sua evolução.
O contato para quaisquer esclarecimentos relacionados aos temas de sustentabilidade é sustainability-we@kaizen.com.



Sessões de trabalho para elaboração do Relatório 2023

# O nosso Compromisso com a Sustentabilidade

## Governance de Sustentabilidade GRI 2-13, 2-14, 2-17

Numa organização que almeja uma estratégia corporativa sustentável, é fundamental que este tema esteja integrado nas estruturas e nos processos de decisão internos.

A sensibilização para estes temas é uma ferramenta essencial, tendo começado em 2022 com uma sessão de consciencialização sobre sustentabilidade e ESG para toda a organização.

A Estratégia ESG estará regular e naturalmente na ordem do dia no Kaizen Institute, porque as medidas nela contidas serão implementadas e monitorizadas em permanência - uma Estratégia ESG é um compromisso de melhoria para sempre. Contudo, não obstante a execução “orgânica” deste pacto, é importante assegurar que são criados mecanismos formais para o seu acompanhamento.

Para tal, foi desenhado o seguinte modelo de governance para a sustentabilidade.

# O nosso Compromisso com a Sustentabilidade

## Governance de Sustentabilidade GRI 2-29

O envolvimento dos stakeholders é essencial para garantir que as nossas ações estão alinhadas com as expectativas e necessidades daqueles que são impactados pelas nossas atividades. A nossa abordagem para o envolvimento dos stakeholders é estratégica e inclusiva, reconhecendo a importância de cada grupo no ecossistema empresarial. Os principais stakeholders do Kaizen Institute são: Colaboradores, Clientes, Fornecedores, Parceiros (associações, câmaras do comércio, ...) e a Comunidade.

| Stakeholders | Colaboradores | Clientes | Fornecedores |
|---|---|---|---|
| **Comunicação e Expectativas** | No KI, a comunicação com os colaboradores é estabelecida em diferentes momentos, contextos e canais, como:<br>• Encontros de dia inteiro (DEVE Days), realizados regularmente em todas as equipas da organização, dedicados a planeamento, partilha de boas práticas e formação, além de convívio;<br>• Formação extra;<br>• Questionários internos sobre diversos assuntos;<br>• Canal de denúncias Speak Up;<br>• Avaliação de desempenho;<br>• Intranet;<br>• Encontro anual global;<br>• Ações de teambuilding.<br><br>Os colaboradores esperam, da parte da empresa, proatividade em temas como:<br>• Formação;<br>• Práticas de responsabilidade social, ambiental e de governança;<br>• Condições de trabalho justas, transparentes e equitativas;<br>• Ambiente de trabalho positivo;<br>• Cultura organizacional saudável. | Na comunicação com os seus clientes, o KI aplica práticas como:<br>• Reuniões de acompanhamento de projetos;<br>• Questionários de satisfação;<br>• Sessões para ouvir a Voz do Cliente;<br>• Eventos de partilha de conhecimento e networking com clientes;<br>• Website;<br>• Redes Sociais.<br><br>Os clientes esperam, da parte da empresa:<br>• Expertise e conhecimento;<br>• Modelo de governance e conduta ética;<br>• Cibersegurança e proteção de dados;<br>• Resultados; Adaptação e personalização;<br>• Transparência e confidencialidade;<br>• Práticas de responsabilidade social, ambiental e de governance;<br>• Envolvimento e disponibilidade. | Os canais de comunicação que o KI usa na interação com fornecedores são, principalmente:<br>• Reuniões presenciais e on-line;<br>• Feedback contínuo;<br>• Convite para eventos de networking;<br>• Plataformas on-line;<br>• Questionários;<br>• Gestão de contratos.<br><br>Os fornecedores esperam, da parte da empresa:<br>• Igualdade de oportunidades;<br>• Cumprimento dos prazos de pagamento;<br>• Práticas de responsabilidade social, ambiental e de governance;<br>• Comunicação clara e transparente. |

# Modelo de Governance para a Sustentabilidade

## Tipologia de atores envolvidos no Governance de Sustentabilidade das Empresas

**Equipa Direção KIWE**

**Anual** - Definição da Estratégia
**Mensal** - C/ Membros da Direção

**Equipa de Sustentabilidade KIWE**
- 1 Líder de Equipa
- Elementos de outras equipa

**Trimestral**

**Equipa de Sustentabilidade KICG**

**Portugal**
- Líderes de Equipas e Especialistas
- Equipas

**Espanha**
- Líderes de Equipas e Especialistas
- Equipas

**Restantes Países KIWE**
- Líderes de Equipas e Especialistas
- Equipas

# Modelo de Governance para a Sustentabilidade

## Tipologia de atores envolvidos no Governance de Sustentabilidade das Empresas e Responsabilidades

### Equipa Direção / Senior Partners

- Integração da estratégia de ESG nos objetivos operacionais e financeiros, e incorporação dos princípios de sustentabilidade corporativa na cultura organizacional
- Definição da visão da empresa e de metas de sustentabilidade de médio-longo prazo
- Comunicação das diretrizes estratégicas aos líderes de equipa e especialistas
- Alocação de recursos para alcançar os objetivos de ESG
- Definição de responsabilidades (accountability) para diferentes níveis e áreas em relação aos objetivos ESG
- Consciencialização sobre questões de ESG interna e externamente

### Equipa de Sustentabilidade KI

- Coordenação da compilação de dados e monitorização dos KPIs de Sustentabilidade
- Elaboração e apresentação de relatórios de sustentabilidade
- Formação e coaching interno em práticas de sustentabilidade
- Gestão da comunicação interna e externa relacionada com as iniciativas de sustentabilidade
- Alinhamento com KICG
- Desenvolvimento de projetos piloto na área da sustentabilidade
- Resposta a auditorias de sustentabilidade de clientes ou outras entidades externas.

### Direção, Líderes das Equipas Operacionais e Especialistas

- Implementação das iniciativas definidas no relatório de sustentabilidade
- Transmissão, às respetivas equipas, das orientações recebidas pelos Partners
- Participação e apoio na prossecução das metas ESG
- Avaliação e identificação de riscos e oportunidades associados aos ESG
- Contribuição para o seguimento de indicadores

# O nosso Compromisso com a Sustentabilidade

## Governance de Sustentabilidade GRI 2-13, 2-14, 2-17, 2-29

O objetivo da estrutura de governance da sustentabilidade é garantir mecanismos internos formais de reporte e análise da Estratégia de Sustentabilidade.  Deverá contudo ser dinâmica, para se poder adaptar à expansão da Estratégia aos Kaizen Institutes de outros países, ou a outros fatores.

O envolvimento e liderança da equipa de direção é um requisito essencial, porque é este órgão que "define o tom", estabelece metas e aloca recursos. O seu compromisso e acompanhamento sinaliza, aos colaboradores, clientes e outros stakeholders, que a sustentabilidade é uma prioridade na empresa.

Foi criada uma equipa de sustentabilidade do KI Western Europe dedicada à estratégia ESG, composta por um líder de equipa e elementos da organização responsáveis pelos diversos planos de ação ESG. Esta unidade garante o acompanhamento das medidas, a monitorização dos indicadores, a visão de helicóptero do processo e a ligação-pivot entre a direção e os outros grupos da organização.

Também é fundamental o envolvimento dos líderes de equipa para a permeabilização dos princípios, dos valores e das medidas da Estratégia para o resto da organização.

A equipa da direção reunirá com os líderes de equipa e com a equipa de sustentabilidade KIWE anualmente, para definição da Estratégia de Sustentabilidade correspondente ao ano vindouro, e mensalmente, para seguimento da implementação dos planos de ação. As diretrizes e principais objetivos da Estratégia serão comunicados a toda a organização. A direção será responsável por recolher das respetivas equipas quaisquer dados e atualizações relevantes, e por lhes transmitir diretrizes que emanem das reuniões com a direção. A equipa de sustentabilidade KIWE realizará reuniões trimestrais com o KI global para efeitos de alinhamento da Estratégia, reporte, indicadores e medidas.

# O nosso Compromisso com a Sustentabilidade

## Mecanismos para aconselhamento e apresentação de preocupações GRI 2-26

A organização possui diversos mecanismos estabelecidos para o aconselhamento e a apresentação de preocupações, garantindo que todos os membros da equipa tenham acesso a canais adequados e seguros para comunicar as suas questões.

A organização realiza reuniões frequentes e normalizadas entre os membros da equipa e os seus líderes, onde os colaboradores podem pocurar aconselhamento sobre a implementação das políticas e práticas da empresa e apresentar as suas preocupações. Essas reuniões proporcionam um ambiente aberto e seguro para a discussão de quaisquer dúvidas ou questões relacionadas à conduta empresarial responsável.

Para questões mais sensíveis ou confidenciais, os colaboradores têm a opção de encaminhar as suas preocupações diretamente ao departamento de Recursos Humanos. Em casos mais graves, existe um canal de denúncias formal, assegurando que todas as preocupações sejam tratadas com a devida seriedade e confidencialidade.

Estes mecanismos asseguram que todos os membros da organização possam ter aconselhamento e apresentar preocupações de maneira eficiente e segura, promovendo um ambiente de trabalho transparente e responsável.

# O nosso Compromisso com a Sustentabilidade

## Oportunidades decorrentes de mudanças Climáticas GRI 201-2

Diante das mudanças climáticas, o Kaizen Institute identifica uma oportunidade de ampliar a sua oferta de serviços, respondendo aos crescentes desafios de sustentabilidade enfrentados por organizações. Podemos oferecer consultoria especializada para melhorar processos, minimizar impactos ambientais, otimizar o uso de recursos e assegurar conformidade com normas ambientais. Esta oferta alinha-se com os princípios Kaizen de melhoria contínua, criação de valor, eliminação de desperdício e respeito pelas pessoas e pelo planeta.

É uma oportunidade regulatória, dada a sua ligação direta com a necessidade de as organizações se adaptarem a novas leis e normas ambientais, mas também física, pois aborda diretamente a redução do impacto ambiental das operações das empresas clientes do Kaizen Institute.

Para o Kaizen a oportunidade de oferecer serviços nesta nova área de atuação representará um crescimento do volume de negócios.

Por outro lado, para os clientes do Kaizen, a adoção de práticas sustentáveis pode resultar numa melhoria da eficiência operacional, redução de custos, além de fortalecer a imagem da organização. Isso, por sua vez, pode abrir novos mercados e oportunidades de negócios. A implementação de estratégias de sustentabilidade, permitirá às organizações evitar riscos regulatórios e penalidades, além da perda de competitividade devido à não conformidade com as expectativas crescentes de consumidores e stakeholders.

Para gerir esta oportunidade, o Kaizen Institute criou uma equipa interna dedicada a desenvolver uma metodologia estruturada que permita oferecer os melhores serviços aos clientes e está também a definir parcerias nesta área da sustentabilidade.

A introdução desta nova área de negócio implicará um investimento de recursos, mas acreditamos que rapidamente trará retorno financeiro uma vez que é uma área em rápido crescimento.

Esta abordagem não apenas fortalece o compromisso do Kaizen com a excelência e a sustentabilidade, mas também abre novos caminhos para o crescimento e a inovação.

**O Kaizen Institute propõe uma abordagem integrada para a sustentabilidade aos clientes:**

- Mapeamento de Stakeholders;
- Análise de Dupla Materialidade;
- Recolha de indicadores ESG (incluindo avaliação da pegada ambiental);
- Identificação de áreas-chave para melhoria;
- Análise de custo-benefício;
- Definição de roadmap de sustentabilidade;
- Elaboração do relatório de sustentabilidade e plano de comunicação;
- Implementação do roadmap de sustentabilidade.

# O nosso Compromisso com a Sustentabilidade

## Riscos decorrentes de mudanças Climáticas GRI 201-2

Não obstante as oportunidades associadas às alterações climáticas, existem também riscos significativos. O maior deles prende-se com o facto deste fenómeno representar uma ameaça para toda a humanidade. À escala corporativa, e sendo o KI uma empresa na área da consultoria, os principais riscos advindos das alterações climáticas dizem respeito à incerteza da evolução regulatória e política e às exigências de compliance que essas mudanças podem trazer. Os riscos estão também relacionados com a reputação da empresa caso não defina e cumpra objetivos de mitigação de emissões, e ainda aos potenciais danos físicos que as intempéries podem causar.

O KI, assim como o setor empresarial em geral, ganham em avaliar e gerir os riscos relacionados com as alterações climáticas para garantir a resiliência dos negócios, manter a competitividade e contribuir, à sua escala, para minimizar a acumulação de emissões.

# O nosso Compromisso com a Sustentabilidade

## Políticas para uma conduta empresarial responsável GRI 2-23 e 2-24

No Kaizen Institute, estamos comprometidos com uma conduta empresarial responsável que promova a ética, a integridade e o respeito pelos direitos humanos, bem como o cuidado com o meio ambiente e a comunidade em geral. Os nossos compromissos de política refletem esses valores fundamentais e orientam as nossas operações diárias.

Algumas das políticas que orientam a nossa conduta empresarial:

- Código de Conduta: Estabelece os padrões éticos e legais que todos os colaboradores e partes interessadas devem seguir.
- ESG (Environmental, Social and Governance - Ambiental, Social e governance): Reconhecemos a importância da sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e boa governance corporativa.
- Anti-corrupção: Mantemos uma política rigorosa de combate à corrupção e ao suborno.

Além das políticas mencionadas anteriormente, também mantemos outras políticas essenciais, tais como Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), cibersegurança, continuidade do negócio, descarte e destruição, gestão de incidentes, entre outras.

Essas políticas são fundamentais para orientar as nossas ações e garantir que operemos de forma responsável e sustentável. Elas são comunicadas a todos os nossos colaboradores e partes interessadas relevantes e são periodicamente revisadas e atualizadas para garantir a sua eficácia contínua. O compromisso com esses princípios é essencial para alcançarmos os nossos objetivos de negócios de forma ética e responsável.

A empresa foca na transparência, integridade e responsabilidade, refletindo esses valores na tomada de decisões e operações diárias. Esses compromissos estão integrados na estratégia de negócio do Kaizen Institute, garantindo que a sustentabilidade faça parte do planeamento estratégico anual e das operações diárias.

A organização promove a normalização de processos e o treino dos colaboradores para garantir a aderência às políticas de conduta responsável. Além disso, o Kaizen Institute mantém um diálogo aberto com stakeholders e partilha informações sobre sustentabilidade e práticas éticas, tanto internamente quanto com parceiros externos, para criar um ecossistema de negócios sustentável e ético.

# O nosso Compromisso com a Sustentabilidade

## Processos para reparar impactos negativos GRI 2-25
## Conformidade com leis e regulamentos GRI 2-27

No compromisso do Kaizen Institute com a sustentabilidade e a responsabilidade empresarial, foi introduzido em maio um novo mecanismo para fortalecer as nossas práticas. O website “Speak Up” foi lançado em maio, como projeto-piloto. Esta plataforma independente de denúncias permite que qualquer pessoa associada ao KI - incluindo colaboradores, clientes e fornecedores - possa reportar preocupações ou violações anonimamente. O design do sistema é baseado num processo multi-layer que assegura completa confidencialidade e anonimato desde a submissão da denúncia até sua receção e resolução. Este procedimento não apenas facilita um canal seguro para comunicação de irregularidades mas também reforça o nosso compromisso em identificar e corrigir impactos negativos de forma eficaz e transparente.

Em relação à conformidade com leis e regulamentos, o Kaizen Institute registou um ano exemplar em 2023. Não foram reportados casos de não conformidade, o que reflete a eficácia das nossas políticas e o rigor com que são aplicadas em toda a organização. Além disso, o ano passou sem que houvesse qualquer registro de multas ou sanções, evidenciando o sucesso dos nossos esforços contínuos para trabalhar de forma ética e em conformidade com as obrigações legais e regulatórias. Este resultado demonstra o alinhamento consistente entre nossas práticas operacionais e os padrões de conduta empresarial, reafirmando nosso compromisso com a sustentabilidade e responsabilidade corporativa.

# Temas Materiais

## Metodologia GRI 3-1 e 3-2

Utilizámos como referências de reporte as diretrizes da versão standard da Global Reporting Initiative (GRI), um framework criado sob a égide das Nações Unidas e usado por milhares de organizações desde os anos 90. Para a auscultação de stakeholders aplicámos a Análise de Dupla Materialidade, metodologia recém-criada pela Comissão Europeia. Aliámos assim a estabilidade conferida por um framework maturado e consensual a uma metodologia participativa moderna e inovadora.

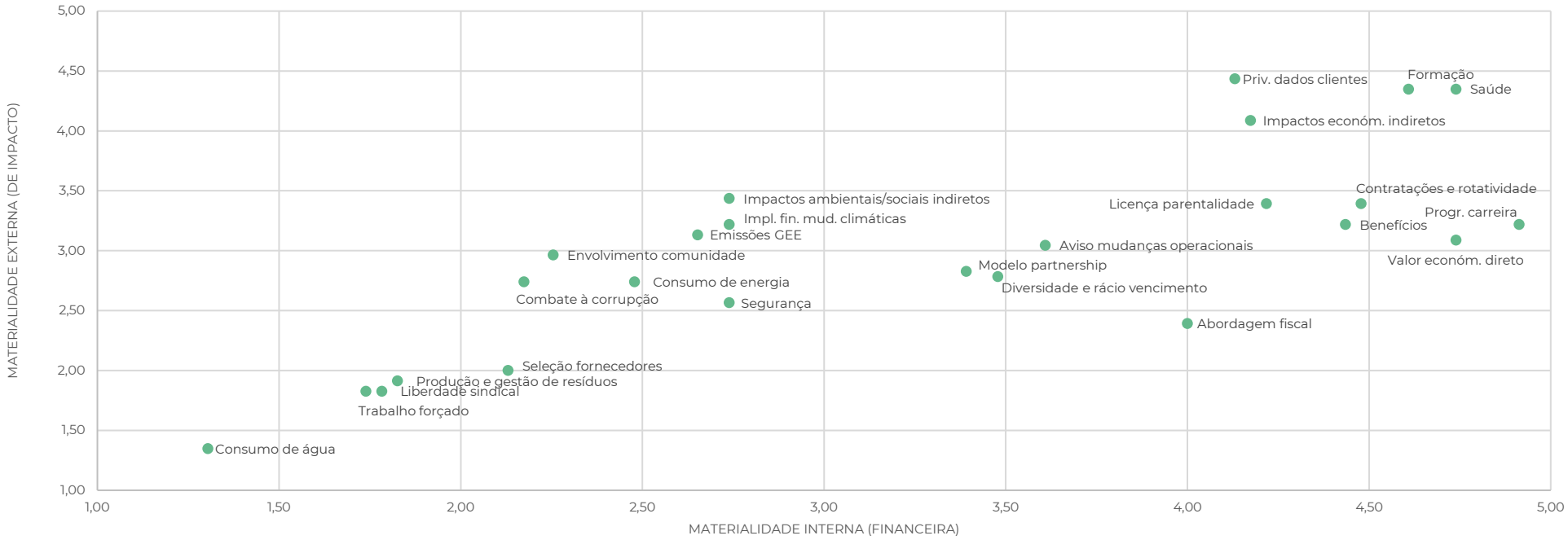
No âmbito da Análise de Dupla Materialidade (ADM) foram auscultados diversos stakeholders da organização:

- **Colaboradores**
- **Membros dos órgão de gestão**
- **Clientes**
- **Parceiros de negócio**
- **Fornecedores**

# Temas Materiais

## Metodologia GRI 3-1 e 3-2

### Matriz de Dupla Materialidade KAIZEN Institute Portugal



# Lista de Temas Materiais e Análise de Riscos e Oportunidades (1/2)

## GRI 3-3

| Temas Materiais | Riscos | Oportunidades |
|---|---|---|
| **Saúde física e mental dos colaboradores** | Problemas de saúde física ou mental têm um impacto negativo individual, nos colaboradores afetados, e, potencialmente, coletivo, no ambiente organizacional o que afeta também o desempenho da empresa. | Incentivar práticas que melhorem o bem-estar com programas como o Kaizen Energy ou outros, contribuirá positivamente para o bem-estar dos colaboradores, assim como para a sua permanência na empresa. |
| **Formação** | | Uma oferta formativa diversificada, que inclui formações externas e o desenvolvimento de soft skills, abrangendo todos os níveis hierárquicos e áreas, não só enriquece as competências dos colaboradores como também contribui para a retenção de talentos |
| **Privacidade de dados dos clientes** | Uma violação de dados pode comprometer a confiança dos clientes, levar à perda de negócios e danificar a reputação da empresa. | Melhorar os standards de gestão de dados do cliente e treinar os colaboradores nesses standards contribuirá para a segurança de dados. |
| **Progressão de carreira** | Se os colaboradores sentirem que as oportunidades de progressão são limitadas, injustas ou pouco transparentes, pode afetar negativamente a cultura da empresa e aumentar a rotatividade. | A existência de um processo bem definido e comunicado, cria clareza para os consultores. |
| **Contratações e rotatividade** | O aumento das taxas de saída pode ter consequências negativas para a empresa, como a perda de conhecimento e das relações com clientes. | Um bom processo de recrutamento e baixas taxas de saída permitem contratar e manter colaboradores com o perfil certo |
| **Valor económico direto** | A opacidade de temas como o desempenho da empresa ou a alocação de prémios pode causar mal-estar entre colaboradores. | A comunicação interna clara sobre o desempenho da empresa, confere segurança às pessoas sobre o seu futuro |
| **Benefícios oferecidos aos colaboradores** | | Benefícios focados em saúde e bem-estar podem contribuir para uma empresa mais feliz, resiliente e competitiva. |

# Lista de Temas Materiais e Análise de Riscos e Oportunidades (2/2)

## GRI 3-3

| Temas Materiais | Riscos | Oportunidades |
|---|---|---|
| **Licença de parentalidade** | A saída de colaboradores devido à perceção de dificuldade em conciliar a vida familiar com o trabalho, o que pode resultar em perda de talento e experiência. | Uma boa política de licença de parentalidade e de apoio após a licença, pode ser um grande atrativo para novos talentos e um fator importante na retenção de colaboradores. |
| **Aviso mudanças operacionais** | | Assegurar um processo de comunicação claro para garantir que todos são avisados de alterações com antecedência devida e pelos canais adequados acarreta benefícios para os colaboradores e para o funcionamento da empresa. |
| **Diversidade e rácio vencimento** | A falta de diversidade pode resultar em uma visão homogénea ou enviesada, prejudicando a inovação, a criatividade e a eficácia na tomada de decisão, além de limitar a capacidade da empresa de se alinhar com um mercado diversificado. | A implementação de um modelo participativo para os processos de tomada de decisão sobre as questões mais importantes pode criar um ambiente organizacional mais inclusivo e representativo. |
| **Emissões GEE** | Não medir as emissões de GEE e não definir metas de redução pode afetar negativamente a reputação da empresa e comprometer a sua capacidade de atrair clientes conscientes do impacto ambiental. | Medir as emissões comporta uma oportunidade de aprendizagem, e de melhoria do impacto ambiental da empresa. |
| **Impactos ambientais/sociais indiretos** | | Medir e centralizar os impactos ambientais e sociais permite seguir e comunicar os impactos não financeiros dos projetos que apoiamos os clientes a implementar. Permite sensibilizar. |
| **Impactos económicos indiretos** | | Centralizar a medição dos impactos económicos indiretos permite acompanhar e comunicar esse indicador no âmbito dos projetos que apoiamos os clientes a implementar |
| **Responsabilidade Social** | | Reconhecer e comunicar os projetos realizados. Dar ferramentas às entidades apoiadas para irem ainda mais longe. |

# Lista de Eventos KAIZEN™

## GRI 3-3

| Eventos KAIZEN™ \| Workshops | Melhorias a Implementar |
|---|---|
| **Desenho de Programa de Saúde e Bem-estar** | • Desenho de processo para reforço e seguimento de programa de saúde bem-estar (Kaizen Energy)<br>• Desenvolvimento de plano de treino para líderes, para os capacitar a promover o bem-estar dos colaboradores |
| **Revisão do Plano de Formação** | • Criação de oferta de formação externa para toda a empresa (incluindo soft skills)<br>• Desenvolvimento de plano de formação para consultores séniores<br>• Normalização do processo de coaching |
| **Proteção de Dados** | • Desenvolvimento de normas mais visuais, com base nas políticas existentes, para continuar a garantir a privacidade de dados de clientes<br>• Desenvolvimento de plano de treino para todos os colaboradores (on-boarding e refresh periódico) |
| **Revisão do Processo de Contratação e Onboarding** | • Revisão e normalização de processo de contratação e onboarding |
| **Melhoria do Processo de Comunicação Interno** | • Revisão do processo de comunicação e definição do prazo de aviso de mudanças com impacto significativo nos colaboradores e na empresa<br>• Comunicação de faturação<br>• Revisão do processo de comunicação formal de scorecard e de critérios de avaliação qualitativos |
| **Revisão do Pacote de Benefícios dos Colaboradores** | • Análise da possibilidade de expansão da cobertura de seguro para serviços de psicologia<br>• Análise de potenciais parcerias com ginásios<br>• Normalização do orçamento destinado a atividades de *team building*<br>• Elaboração de princípios orientadores para suporte a licenças de parentalidade e a novos pais |
| **Melhoria da diversidade e representatividade na tomada de decisões** | • Implementar um sistema para aumentar a diversidade e representatividade na tomada de decisões |
| **Redução das Emissões de GEE** | • Redução de emissões de âmbito 1 (escritórios sustentáveis)<br>• Redução de emissões de âmbito 3 (política com orientações)<br>• Planeamento de formações sobre sustentabilidade<br>• Criação de KPI por equipa |
| **Medição Indicadores de Impacto Económico, Social e Ambiental de Projetos no Cliente** | • Criação de indicador com medição centralizada para impactos sociais e ambientais<br>• Centralização do indicador de medição de impactos económicos |
| **Reforço e apoio a Projetos de Responsabilidade Social** | • Desenho de processo de reconhecimento e suporte de projetos de responsabilidade social |

# Roadmap de Eventos KAIZEN™

## GRI 3-3

| Eventos KAIZEN™ \| Workshops | Indicadores | Jun-24 | Jul-24 | Ago/24 | Sep-24 | Out-24 | Nov-24 | Dez-24 | Jan-25 | Fev-25 | Mar-25 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Desenho de Programa de Saúde e Bem-estar** | % de colaboradores treinados no Kaizen Energy<br>Atividades planeadas e realizadas<br>Número de projetos simultâneos por consultor | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| **Revisão do Plano de Formação** | Horas de formação por categoria<br>% de formação interna/externa<br>% de formação técnica/não técnica, NPS | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| **Proteção de Dados** | Normas desenvolvidas<br>Curso criado<br>% de pessoas formadas<br>Sistemas melhorados | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| **Melhoria do Processo de Contratação e Onboarding** | TBD | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| **Melhoria do Processo de Comunicação Interno** | Falhas de comunicação detetadas | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| **Revisão do Pacote de Benefícios dos Colaboradores** | % Novos benefícios disponíveis e comunicados | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| **Melhoria da diversidade e representatividade na tomada de decisões** | Implementação de normas<br>Implementação de processos, satisfação | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| **Redução das Emissões de GEE** | Emissões de scope 1 (total, colaborador, $m^2$)<br>Emissões de scope 3 (total, colaborador, equipa) | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| **Medição Indicadores de Impacto Económico, Social e Ambiental de Projetos no Cliente** | % de adesão ao sistema | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| **Reforço e apoio a Projetos de Responsabilidade Social** | TBD | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |

# O que é um Evento ou Workshop KAIZEN?

Um Workshop KAIZEN é um evento colaborativo desenhado para melhorar processos ou temas específicas. Durante o workshop, uma equipa trabalha em conjunto com foco num tópico predefinido para alcançar melhorias mensuráveis. Este evento tem características específicas:

- Trabalho executado em equipa
- Foco num tópico a melhorar
- Tem uma duração definida e objetivos claros a alcançar
- Realizado no Gemba
- Implementação rápida
- Com follow-up de benefícios
- Utiliza uma metodologia normalizada - A3 Thinking

# 04 PLANO DE MELHORIA ESG

1. Governance
2. Pessoas
3. Planeta

# 04 PLANO DE MELHORIA ESG

## 1. Governance

Privacidade do Cliente

Impactos Económicos Indiretos

Diversidade e Igualdade de Oportunidades

# Privacidade do Cliente

## GRI 418-1

No Kaizen Institute Portugal, estamos empenhados em manter e proteger as informações dos nossos clientes com a máxima diligência e conformidade. Conforme definido pelo Kaizen Institute, Ltd. (KIAG), adotamos práticas rigorosas de gestão de dados em alinhamento com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (GDPR) e outras leis de proteção de dados aplicáveis.

Utilizamos o sistema de gestão de informações KAIZEN (KIM) e a plataforma de marketing HubSpot para gerir os dados dos nossos clientes. Estes sistemas permitem-nos não só realizar marketing direcionado globalmente, mas também adaptar os nossos sistemas de TI às necessidades em constante mudança, garantindo simultaneamente a segurança e a privacidade dos dados.

Além disso, seguimos uma **política de proteção de dados** desenhada para assegurar que todos os aspetos legais da proteção de dados sejam compreendidos e implementados uniformemente em todas as unidades de negócio.

Durante o período coberto por este relatório, é com satisfação que confirmamos que não ocorreram incidentes de violação de dados nas nossas operações. Este registo reflete o nosso compromisso contínuo com a excelência e a confiança na proteção das informações dos nossos clientes.

| Riscos | Oportunidades | Medidas |
|---|---|---|
| Uma violação de dados pode comprometer a confiança dos clientes, levar à perda de negócios e danificar a reputação da empresa. | Melhorar os standards de gestão de dados do cliente e treinar os colaboradores nesses standards contribuirá para a segurança de dados. | • Desenvolvimento de normas mais visuais, com base nas políticas existentes, para continuar a garantir a privacidade de dados de clientes;<br>• Desenvolvimento de plano de treino para todos os colaboradores (on-boarding e refresh periódico);<br>• Medição e acompanhamento de indicador de % de colaboradores treinados. |

# Impactos Económicos Indiretos

## GRI 203-2

Os Impactos Económicos Indiretos gerados através dos projetos que o KI implementa nos clientes são significativos. A quase totalidade dos projetos tem um impacto económico positivo, permitindo o retorno do investimento realizado pelos clientes.

Cada projeto é planeado e executado com o objetivo de assegurar que o investimento se traduza em ganhos financeiros tangíveis. Esta abordagem não só reforça a nossa competência e reputação no mercado como também demonstra o nosso compromisso com a promoção do desenvolvimento económico. Os ganhos financeiros são calculados para cada projeto realizado. O processo permite aos clientes ter uma visão clara do valor gerado através da nossa parceria.

O desafio é agora conseguir implementar uma medição centralizada deste indicador. A centralização da medição dos impactos económicos permitirá avaliar de forma mais precisa e consistente o impacto gerado nos nossos clientes, identificar tendências e oportunidades de melhoria, bem como acompanhar a evolução desses efeitos ao longo do tempo.

| Riscos | Oportunidades | Medidas |
|---|---|---|
| | Centralizar a medição dos impactos económicos indiretos permite acompanhar e comunicar esse indicador no âmbito dos projetos que apoiamos os clientes a implementar. | • Centralização do indicador de medição de impactos económicos. |

# Diversidade e Igualdade de Oportunidades

## GRI 405-1 e 405-2

No Kaizen Institute, a diversidade e a igualdade de oportunidades são consideradas pilares essenciais do desenvolvimento sustentável. No que diz respeito aos nossos colaboradores, temos orgulho em relatar equilíbrio de género e uma ampla distribuição de faixas etárias, refletindo o nosso compromisso com a inclusão e a diversidade em todos os níveis operacionais.

No entanto, reconhecemos que ainda enfrentamos desafios em termos de diversidade nos nossos órgãos de gestão. A representação nesses níveis ainda não reflete completamente a diversidade encontrada na nossa base geral de colaboradores. Cientes dessa realidade, estamos empenhados em melhorar essa situação.

Salientamos ainda o facto de no KI se aplicar uma política de igualdade salarial entre géneros.

O Instituto Kaizen implementará um sistema organizacional diversificado e representativo de participação. O objetivo é garantir que todas as pessoas se sintam representadas na tomada de decisões e aumentar a proximidade entre os órgãos de gestão e as equipas. O objetivo é também que todos se sintam informados e envolvidos quando se trata de grandes decisões estratégicas e operacionais.

Reconhecendo o valor desta abordagem, planeamos implementar, em 2025, um sistema baseado no modelo de "Town Hall Meeting". Acreditamos que a introdução de uma estrutura focada no aumento da diversidade e representatividade dos colaboradores no processo de tomada de decisão fortalecerá a empresa, promovendo um ambiente de trabalho ainda mais inclusivo e dinâmico.

**O que é uma "Town Hall Meeting"?**

É um fórum de discussão aberta e comunicação entre os líderes de uma organização (como executivos ou gestores) e os seus membros (como colaboradores).
Estas reuniões proporcionam uma plataforma para partilhar informações, debater questões importantes e abordar questões e preocupações de uma forma simples e transparente.

**Propósito**

- Partilha de informações: os líderes partilham atualizações, planos estratégicos, realizações e outras informações importantes e ouvem as preocupações e sugestões dos colaboradores.
- Feedback e P&R: Os participantes podem fazer perguntas, fornecer feedback e discutir questões abertamente, enquanto os líderes ouvem ativamente e respondem às suas preocupações.
- Compromisso: Fortalecer as relações dentro da organização e fomentar o sentido de comunidade e transparência, garantindo que as vozes de todos os colaboradores são ouvidas e valorizadas.

| Riscos | Oportunidades | Medidas |
|---|---|---|
| A falta de diversidade pode resultar em uma visão homogénea ou enviesada, prejudicando a inovação, a criatividade e a eficácia na tomada de decisão, além de limitar a capacidade da empresa de se alinhar com um mercado diversificado. | A implementação de um modelo de participação diverso e representativo nos processos de tomada de decisão pode criar um ambiente organizacional mais inclusivo e representativo. | • Implementação de um sistema, baseado no modelo "Town Hall Meeting", com o objetivo de garantir diversidade e representatividade nos mais importantes processos de tomada de decisão da empresa. |

# 04
# PLANO DE MELHORIA ESG

## 2. Pessoas

- Novas contratações e rotatividade de colaboradores
- Progressão de carreira
- Benefícios oferecidos a colaboradores
- Licença de parentalidade
- Saúde do colaborador
- Treino e formação dos colaboradores
- Mudanças operacionais
- Responsabilidade social

# Novas contratações e rotatividade de colaboradores

## GRI 401-1

No Kaizen Institute, reconhecemos a importância do capital humano para o sucesso e sustentabilidade da nossa organização. Todos os anos fazemos novas contratações, focando especialmente em jovens competentes que estão a terminar os cursos universitários.

Um dos nossos grandes objetivos é manter uma baixa taxa de saída de colaboradores. Entendemos que cada colaborador que sai, representa não apenas uma perda do investimento em formação e desenvolvimento, mas também o desgaste de relações construídas com os nossos clientes e com colegas. Esforçamo-nos para criar um ambiente de trabalho que não só atrai, mas também retém talentos.

Acreditamos que a estabilidade da nossa equipa é fundamental para manter a qualidade e a continuidade dos serviços que prestamos. Assim, continuamos a implementar práticas que promovem o envolvimento e a satisfação dos nossos colaboradores, resultando num ambiente de trabalho onde cada membro se sente parte integral da família Kaizen.

| **Nº Colaboradores** | **Lisboa** | **Porto** | **Total** |
|---|---|---|---|
| **Total** | **29** | **186** | **215** |
| **Feminino** | 9 | 96 | **105** |
| **Masculino** | 20 | 90 | **110** |

| **Contratações 2023** | **Lisboa** | **Porto** | **Total** |
|---|---|---|---|
| **Total** | **20** | **81** | **101** |
| **Feminino** | 8 | 45 | **53** |
| **Masculino** | 12 | 36 | **48** |

| **Saídas 2023** | **Lisboa** | **Porto** | **Total** |
|---|---|---|---|
| **Total** | **3** | **38** | **41** |
| **Feminino** | 2 | 17 | **19** |
| **Masculino** | 1 | 21 | **22** |

| **Rotatividade 2023** | **Lisboa** | **Porto** | **Total** |
|---|---|---|---|
| **Total** | **39,7** | **32,0** | **33,0** |
| **Feminino** | 55,6 | 32,3 | **34,3** |
| **Masculino** | 32,5 | 31,7 | **31,8** |

Rotatividade = [(nº admissões + nº demissões)/2] / nº total de colaboradores x 100

| **Riscos** | **Oportunidades** | **Medidas** |
|---|---|---|
| O aumento das taxas de saída pode ter consequências negativas para a empresa, como a perda de conhecimento e das relações com clientes. | Um bom processo de recrutamento e baixas taxas de saída permitem contratar e manter colaboradores com o perfil certo | • Revisão e normalização de processo de contratação e onboarding<br>• Desenho de processo para reforço e seguimento de programa de saúde bem-estar (Kaizen Energy)<br>• Desenvolvimento de plano de treino para líderes, para os capacitar a promover o bem-estar dos colaboradores<br>• Revisão do Plano de Formação |

# Progressão de Carreira

## GRI 404-3

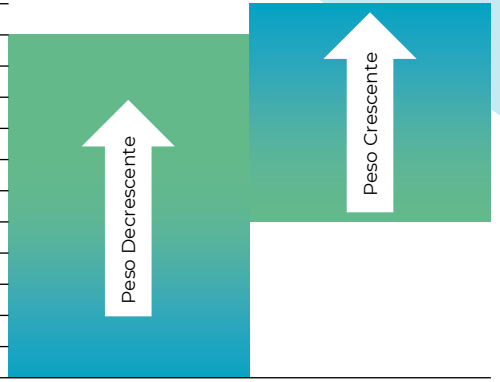
Todos os colaboradores do Kaizen Institute têm uma avaliação anual focada no desempenho e no desenvolvimento de carreira.

Na área das operações, implementamos uma estrutura de progressão de carreira composta por 12 níveis, cada um com critérios claramente definidos e quantificáveis. Os dois principais indicadores utilizados para medir a progressão são o número de dias de trabalho em clientes e o valor dos projetos sob supervisão do consultor. O peso de cada indicador na avaliação varia conforme o nível do colaborador. Para o processo de avaliação existe ainda uma grelha de critérios qualitativos.

Adicionalmente, a progressão de carreira é condicionada pelos resultados do negócio, exigindo que uma percentagem definida dos objetivos anuais seja alcançada para que ocorra a progressão.

As equipas corporativas seguem um modelo distinto, que não utiliza uma grelha fixa de critérios de progressão, sendo uma abordagem mais flexível dada a diversidade de funções existentes.

| Nível | | Dias em Cliente | Valor de Supervisão de Projetos |
|---|---|---|---|
| N12 | Senior Partner | | |
| N11 | Partner | | |
| N10 | Senior Director | | |
| N9 | Director | | |
| N8 | Senior Principal | | |
| N7 | Principal | | |
| N6 | Senior Manager | | |
| N5 | Manager | | |
| N4 | Senior Project Leader | | |
| N3 | Project Leader | | |
| N2 | Senior Consultant | | |
| N1 | Consultant | | |
| N0 | Trainee | | |




| Riscos | Oportunidades | Medidas |
|---|---|---|
| Se os colaboradores sentirem que as oportunidades de progressão são limitadas, injustas ou pouco transparentes, pode afetar negativamente a cultura da empresa e aumentar a rotatividade. | A existência de um processo bem definido e comunicado, cria clareza para os consultores. | Revisão do processo de comunicação formal de scorecard e de critérios de avaliação qualitativos. |

# Benefícios Oferecidos a Colaboradores

## GRI 401-2

No Kaizen Institute, entendemos que o bem-estar dos nossos colaboradores é um pilar essencial para o sucesso da nossa empresa. Em 2023, continuámos a demonstrar o nosso compromisso com a satisfação e o suporte integral de nossa equipa, oferecendo uma gama de benefícios desenhados para melhorar a qualidade de vida tanto no ambiente profissional quanto pessoal.

- Seguro de Saúde (inclui serviços de psicologia)
- Ticket Infância
- Telemóvel com renovação periódica
- Plano de Telemóvel com Dados Ilimitados
- Mochila / Mala de Computador Kaizen

Estamos empenhados em continuar a melhorar o nosso pacote de benefícios para assegurar que cada colaborador tenha as ferramentas e o suporte necessários para ter sucesso tanto pessoal quanto profissionalmente.

| Riscos | Oportunidades | Medidas |
|---|---|---|
| | Benefícios focados em saúde e bem-estar podem contribuir para uma empresa mais feliz, resiliente e competitiva. | • Análise da possibilidade de expansão da cobertura de seguro para serviços de psicologia<br>• Análise de potenciais parcerias com ginásios<br>• Normalização do orçamento destinado a atividades de team building<br>• Elaboração de princípios orientadores para suporte a licenças de parentalidade e a novos pais |

# Licença de Parentalidade

## GRI 401-3

No Kaizen Institute, reconhecemos a importância fundamental de apoiar os nossos colaboradores nos momentos significativos das suas vidas, como o nascimento ou adoção de uma criança. Comprometemo-nos em cumprir integralmente todas as normativas legais relativas às licenças de maternidade e paternidade, garantindo que os nossos colaboradores possam dedicar tempo essencial ao bem-estar e cuidado das suas famílias.

Devido ao grande número de colaboradores que temos nas faixas etárias mais jovens, este tema é de particular importância para nós. Assim, estamos dedicados a promover condições que facilitam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, reconhecendo e valorizando a importância da parentalidade em todas as suas fases.

| **Número total de empregados com direito a tirar licença maternidade/paternidade:** | |
|---|---|
| **Homem** | **Mulher** |
| 2 | 4 |
| **Número total de empregados que tiraram licença maternidade/paternidade:** | |
| **Homem** | **Mulher** |
| 2 | 4 |
| **Número total de empregados que retornaram ao trabalho depois do término da licença maternidade/paternidade:** | |
| **Homem** | **Mulher** |
| 2 | 4 |
| **Número total de empregados que retornaram ao trabalho depois do término da licença maternidade/paternidade e continuaram empregados doze meses após seu retorno ao trabalho:** | |
| **Homem** | **Mulher** |
| 1 | 4 |
| **Taxas de retorno ao trabalho e retenção de empregados que tiraram licença** | |
| **Homem** | **Mulher** |
| 100% (retorno) – 50% (retenção) | 100% |

| Riscos | Oportunidades | Medidas |
|---|---|---|
| A saída de colaboradores devido à perceção de dificuldade em conciliar a vida familiar com o trabalho, o que pode resultar em perda de talento e experiência. | Uma boa política de licença de parentalidade e de apoio após a licença, pode ser um grande atrativo para novos talentos e um fator importante na retenção de colaboradores. | • Elaboração de princípios orientadores para suporte a licenças de parentalidade e a novos pais |

# Saúde e Segurança do Trabalho

## GRI 403-1, 403-3 e 403-6

No Kaizen Institute Portugal, reconhecemos a importância da saúde e do bem-estar dos nossos colaboradores como fundamentais para a sustentabilidade da nossa empresa. Embora não tenham ocorrido acidentes de trabalho ou doenças profissionais no período reportado, acreditamos na importância de trabalhar proativamente para a prevenção e vigilância.

Através da nossa parceria com a Laborsegur, garantimos acesso regular a consultas médicas, promovendo a prevenção e o cuidado contínuo com a saúde dos nossos profissionais. Anualmente, são realizadas entre 120 e 140 consultas médicas.

Além disso, o KI fornece seguro de saúde a todos os colaboradores que queiram aderir (atualmente adotado por 160 dos nossos colaboradores, o que representa aproximadamente 75% do quadro). Este seguro é uma parte integral do nosso compromisso com a saúde de cada membro da equipa, proporcionando-lhes segurança e tranquilidade.

Em 2022, reforçámos o nosso compromisso com um ambiente de trabalho seguro e saudável ao realizar uma auditoria de Avaliação dos Riscos nos Locais de Trabalho. Esta auditoria foi conduzida por uma empresa especializada na área de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho, assegurando que continuamos a cumprir e superar os padrões regulamentares, ao mesmo tempo que identificamos oportunidades para melhorias contínuas.

| Riscos | Oportunidades | Medidas |
|---|---|---|
| Problemas de saúde física ou mental têm um impacto negativo individual, nos colaboradores afetados, e, potencialmente, coletivo, no ambiente organizacional o que afeta também o desempenho da empresa. | Incentivar práticas que melhorem o bem-estar com programas como o Kaizen Energy ou outros, contribuirá positivamente para o bem-estar dos colaboradores, assim como para a sua permanência na empresa. | • Desenho de processo para reforço e seguimento de programa de saúde bem-estar (Kaizen Energy)<br>• Desenvolvimento de plano de treino para líderes, para os capacitar a promover o bem-estar dos colaboradores<br>• Análise da possibilidade de expansão da cobertura de seguro para serviços de psicologia<br>• Análise de potenciais parcerias com ginásios |

# Saúde e Segurança do Trabalho

## Modelo Kaizen Energy

Como complemento às medidas mencionadas, a empresa também oferece o curso Kaizen Energy, um programa que fornece conhecimentos e ferramentas sobre o equilíbrio entre mente, físico, emoções e espírito, apoiando os colaboradores nesse caminho e na definição de metas pessoais.

# Capacitação e Educação

## GRI 404-1

Para o Kaizen Institute a formação e o desenvolvimento de competências dos nossos colaboradores é uma prioridade e uma marca. Considerando a natureza dos serviços que oferecemos aos nossos clientes, é essencial desenvolver uma equipa qualificada nas diversas áreas nas quais atuamos e promover a melhoria contínua desse conhecimento.

Os novos consultores são integrados num programa de formação intensivo com a duração de três dias. Segue-se a esta formação inicial, o treino prático (on-the-job) sob a orientação de consultores mais experientes. Todos os consultores com menos de um ano de experiência têm ainda alocado um consultor mais sénior que lhes faz mentoria.

Além disso, os consultores participam em sessões de formação regulares, realizadas quinzenalmente, com duração de quatro horas cada. Estas sessões de formação e resultam em cerca de 90 horas de formação por colaborador por ano. Os conteúdos programáticos abordam todos os temas que integram o nosso modelo de melhoria, variando de acordo com a experiência do consultor na empresa, embora a duração das sessões seja uniforme para todos.

As equipas corporativas têm um plano de formação desenhado para responder às suas necessidades específicas, garantindo um mínimo de 40 horas de formação anuais por colaborador.

| Riscos | Oportunidades | Medidas |
|---|---|---|
| | Uma oferta formativa diversificada, que inclui formações externas e o desenvolvimento de soft skills, abrangendo todos os níveis hierárquicos e áreas, não só enriquece as competências dos colaboradores como também contribui para a retenção de talentos. | • Criação de oferta de formação externa para toda a empresa (incluindo soft skills)<br>• Desenvolvimento de plano de formação para consultores séniores<br>• Normalização do processo de coaching<br>• Desenvolvimento de um plano de treino para líderes, para os capacitar a promover o bem-estar dos colaboradores |

# **Relações de Trabalho**
# Mudanças Operacionais

## GRI 402-1

No Kaizen Institute a melhoria contínua é uma parte integral da nossa identidade. É uma prática fundamental num mercado em constante evolução, que pode requerer mudanças operacionais frequentes que exigem uma adaptação ágil e eficiente. Reconhecemos a importância de uma comunicação atempada e estruturada dessas alterações para garantir que todas as nossas equipas estejam alinhadas e preparadas para responder de forma adequada.

Temos vindo a trabalhar para melhorar a forma e a antecedência com que comunicamos as alterações, o que reflete o nosso compromisso com a transparência e o respeito pelos nossos colaboradores. Reconhecemos que ainda existem oportunidades significativas de melhoria nesta área. Temos definido para 2024 estabelecer um prazo mínimo de aviso de implementação de mudanças operacionais significativas que possam afetar os colaboradores substancialmente.

| Riscos | Oportunidades | Medidas |
|---|---|---|
| | Assegurar um processo de comunicação claro para garantir que todos são avisados de alterações com antecedência devida e pelos canais adequados acarreta benefícios para os colaboradores e para o funcionamento da empresa. | • Revisão do processo de comunicação (reuniões, email, repositório) e definição do prazo de aviso de mudanças com impacto significativo nos colaboradores e na empresa. |

# Responsabilidade Social

Quando o foco são as Pessoas, o olhar tem de ser para dentro da empresa, mas também para fora. Porque as organizações fazem parte do tecido social, porque uma organização como o KI tem décadas de experiência para partilhar, porque essa partilha torna as entidades que apoiamos mais resilientes, porque os laços tornam a sociedade mais humana.

É por esta razão que queremos continuar a apoiar a sociedade civil, aplicando os princípios e as ferramentas Kaizen para ajudar a sociedade civil a fazer ainda melhor.

| Riscos | Oportunidades | Medidas |
|---|---|---|
| | Reconhecer e comunicar os projetos realizados.<br>Dar ferramentas às entidades apoiadas para irem ainda mais longe.<br>Dar ferramentas às entidades apoiadas para irem ainda mais longe. | • Desenhar processo de reconhecimento e suporte de projetos de responsabilidade social |

# Responsabilidade Social

## Kaizen Education

A missão do Kaizen Institute é ajudar as organizações a mudar para melhor, envolvendo todas as pessoas, todos os dias, em todas as áreas.

Dado que a infância e juventude são os períodos que mais definem um adulto, o Kaizen Education surge com o propósito de contribuir para um Ensino de excelência. O primeiro piloto nasce no Agrupamento de Escolas do Cerco do Porto, em particular, na Escola do Falcão, dado o seu histórico de indisciplina e insucesso escolar e como território de intervenção prioritária.

Através do envolvimento de toda a comunidade e empoderando os alunos no processo de decisão, pretende-se promover a responsabilização ativa dos mesmos, combatendo o registo de abandono e absentismo escolar nas escolas. Ao trabalhar com jovens desde uma fase inicial e estendendo a atuação à restante comunidade (pessoal docente e não docente, e encarregados de educação) será possível atingir um impacto diferenciador e duradouro.

**O objetivo não é mudar cada escola, é ensinar cada escola a mudar.**

**Melhoria da Performance Académica** em **15%**

**Aumento da motivação do Staff** em **40%**

**Aumento da motivação dos Alunos** em **15%**

**Aumento da aquisição de soft skills** em **10%**

- **Início 2019**
- **+300 Dias de Consultoria**
- **+30 Turmas**
- **+70 Professores e Staff**
- **+20 Consultores Envolvidos**
- **8 Escolas**
- **+600 Alunos**

# Responsabilidade Social

## Outros Projetos com Impacto na Sociedade

STAND4 GOOD

A nossa colaboração com a Stand4Good iniciou-se em 2023 com o objetivo de promover oportunidades educacionais para jovens em situações de vulnerabilidade.

O projeto visa oferecer suporte personalizado e recursos necessários para que os jovens possam alcançar seu pleno potencial académico e profissional.

A nossa colaboração envolve doações e mentorias.

TERRA dos SONHOS

A colaboração com a Terra dos Sonhos, iniciou-se em 2024

A sua missão é promover o bem-estar de crianças, jovens e adultos que se encontrem em situação vulnerável, principalmente causada por doenças crónicas ou em fase terminal, acompanhando, cuidando e realizando os seus sonhos. Além disso, a Terra dos Sonhos planeia expandir o seu alcance para todo o ecossistema de cuidados, procurando um acompanhamento mais completo.

A nossa colaboração consistiu no mapeamos da jornada do doente no programa WeGuide para definição dos principais indicadores de impacto e na realização do Hoshin da associação. A colaboração envolveu o Conselho de Administração, a Gestão Executiva, e os Guias, totalizando cerca de 28 pessoas.

SEMEAR

O Semear é uma ONGD que capacita, forma e inclui socio profissionalmente a pessoa com dificuldade intelectual. Combate o isolamento social e a elevada taxa de desemprego da pessoa com deficiência, seis vezes superior à taxa nacional.

Implementa programas de capacitação psicossocial, formação profissional, inclusão socioprofissional, colaborativamente com as famílias, estudantes, empresas, redes de suporte e saúde e com a comunidade.

No sentido de conseguir suportar e melhorar as suas atividades, o SEMEAR enfrenta vários desafios e precisa de crescer. Para tal necessita aumentar a sua capacidade produtiva e operacional de forma a dar resposta ao aumento de procura a que tem vindo a assistir.

Neste momento, está em curso um projeto de desenho da visão de melhoria das operações do Semear com foco na Cerâmica, Mercearia e Logística. Estamos a trabalhar com as equipas do Semear, a mapear todos os seus processos e oportunidades de melhoria com vista a definir um plano de ação para a melhoria destes e aumentar a capacidade de produção de produtos de mercearia, cerâmica e produção de cabazes. Até ao momento foram envolvidas cerca de 12 pessoas da organização e 11 consultores do Kaizen.

# 04 PLANO DE MELHORIA ESG

## 3. Planeta

Emissões de GEE

Impactos Ambientais e Sociais Indiretos Significativos

# Emissões de Gases de Efeito Estufa

## Medição GRI 305

As emissões de gases com efeito estufa (GEE) de uma empresa de serviços de consultoria como o KI são uma componente relevante do pilar ambiental da Estratégia ESG. O gráfico adjacente ilustra a distribuição das fontes de emissão de GEE do KI Portugal e do KI Espanha..

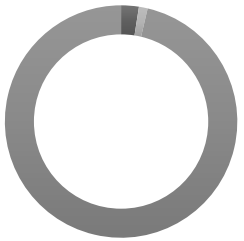
As emissões de âmbito 1 – aquelas que são diretas e provenientes de fontes que estão sob o controle operacional direto da empresa – são inexistentes no caso do KI, dado que a empresa não possui frota nem edifícios próprios. No que toca ao âmbito 2 – as emissões indiretas associadas à compra de energia produzida por terceiros – o KI causa impacto através da eletricidade que compra.

É no âmbito 3 – as emissões que são indiretas, e que embora associadas às atividades da empresa ocorrem fora de suas operações diretas – que está o principal impacto do KI a nível de emissões de GEE.

O maior contributo para a pegada carbónica do KI tem origem em deslocações. O transporte casa-trabalho-casa tem impacto, mas a maior percentagem das emissões associadas a deslocações advém das viagens de trabalho, sejam elas de carro, comboio ou avião.

O método de consultoria aplicado pelo KI tem um forte enfase no contacto presencial, com duas dimensões características: o desenvolvimento do trabalho diretamente no local que é alvo do projeto (a fábrica, o escritório, o armazém - o que apelidamos de GEMBA) e o envolvimento dos stakeholders relacionados com o projeto. Estas duas abordagens são marcas de água importantes da forma de trabalhar Kaizen, são elementos diferenciadores que nos têm permitido ajudar os clientes nos seus processos de melhoria contínua. Neste contexto, sabemos que será desafiante reduzir as emissões de GEE de âmbito 3, contudo apostaremos na otimização destas deslocações.

### Emissiones GEI



Scope 1 Scope 2 Scope 3

| | |
|---|---|
| ***Scope* 1:** **18,45** $tCO_2e$ | As emissões de Âmbito 1, decorreram do consumo de combustível na frota e da fuga de gases refrigerantes e totalizaram 18,45 $tCO_2e$. |
| ***Scope* 2:** **9,15** $tCO_2e$ | As emissões de Âmbito 2 totalizaram 9,15 $tCO_2e$ (market-based) e referem-se ao consumo de energia elétrica nas instalações. |
| ***Scope* 3:** **722,83** $tCO_2e$ | As emissões de Âmbito 3, no valor de 722,83 tCO2e, representam 96% das emissões e são emissões que ocorrem na cadeia de valor da empresa. |

# Emissões de Gases de Efeito Estufa

## Medição GRI 305

## METODOLOGIA

A pegada de carbono corporativa foi elaborada de acordo com as diretrizes do Painel Intergovernamental sobre Alterações Climáticas (IPCC) e do World Resources Institute / WorldBusiness Council for Sustainable Development (WRI/WCSD) no âmbito do Greenhouse Gas Protocol (GHGP).

Com base na abordagem definida, as emissões são calculadas através a aplicação de fatores de emissão (FE), geralmente utilizando a seguinte fórmula simplificada:

**Emissões de GEE = Dados de Atividade x Fator de Emissão**

O IPCC define as regras gerais e metodologias de cálculo.

Para as empresas o GHG Protocol recomenda a utilização de fatores de emissão que representem a realidade nacional, tipicamente presentes no inventário nacional de emissões antrópogénicas submetido anualmente às Nações Unidas, no âmbito da Convenção Quadro para as Alterações Climáticas.

Quando estes valores não existem ou não estão disponíveis, utilizam-se valores padrão, geralmente calculados com base no IPCC.

As emissões de âmbito 2 foram calculadas com base numa abordagem market-based (tendo em conta o fornecedor da Kaizen Institute).

De acordo com as diretrizes do GHGP, emissões de âmbito 3 são de comunicação opcional e podem ser classificadas em 15 categorias distintas. As categorias consideradas na pegada de 2023 foram:

- Resíduos gerados nas operações;
- Viagens de negócios;
- Deslocação de colaboradores.

# Emissões de Gases de Efeito Estufa

## Medição GRI 305

**750,41** $tCO_2e$

**Kaizen Institute Portugal**

Dos quais:

**725,7** $tCO_2e$

**Transporte**

Dos quais:

**614,11** $tCO_2e$

**Viagem de Negócios**

Dos quais:

**500,07** $tCO_2e$

**Carro**
(Carro próprio, táxi, rent-a-car, TVDE)

**114,01** $tCO_2e$

**Avião**

**96,13** $tCO_2e$

**Deslocações Casa-Trabalho-Casa**

# Emissões de Gases de Efeito Estufa

## Metas GRI 305

Tendo em conta os resultados da Pegada de Carbono do Kaizen Institute Portugal em 2023, devem ser feitos esforços de redução ao nível das seguintes categorias:

### Âmbito 3

- **META:** Reduzir as emissões de GEE das deslocações dos colaboradores em 20% até 2028
- **Racional:** Esforço exigido das empresas que apresentam objetivos ao nível do SBTi
- **Opções de Descarbonização:** Incentivos à Mobilidade Sustentável

### Âmbito 3

- **META:** Reduzir as emissões de GEE das viagens de negócios em 20% até 2028
- **Racional:** Esforço exigido das empresas que apresentam objetivos ao nível do SBTi
- **Opções de Descarbonização:** Implementação de uma Política de Viagens Sustentáveis

# Emissões de Gases de Efeito Estufa

## Medidas GRI 305

No Kaizen Institute reconhecemos a importância da coerência e queremos aplicar os princípios da melhoria contínua para reduzir os nossas emissões de GEE.

**Redução de emissões de âmbito 2:**

- Controlo de temperatura dos sistemas de aquecimento e arrefecimento através do bloqueio da temperatura de conforto (inverno 20-21°C e verão 24-25°C).
- Realização de controlo dos consumos energéticos mensais através da centralização da informação e análise periódica como objetivo de identificar possibilidades de melhoria, avarias ou necessidade de manutenção
- Otimização de eficiência energética nos escritórios KI
- Implementação de soluções de energia renováveis

**Redução de emissões de âmbito 3:**

- Promoção da separação de resíduos
- Redução dos quantitativos em cada fluxo de resíduos
- Elaboração de Guia de apoio a decisões relativamente a deslocações a clientes.
- Promoção de carpooling entre colaboradores.
- Utilização de ferramentas de pesquisa e agendamento de viagens que considerem rotas e meios de transporte mais eficientes.

Além das medidas diretamente associadas aos âmbitos acima referidos, iremos ainda desenvolver as seguintes ações:

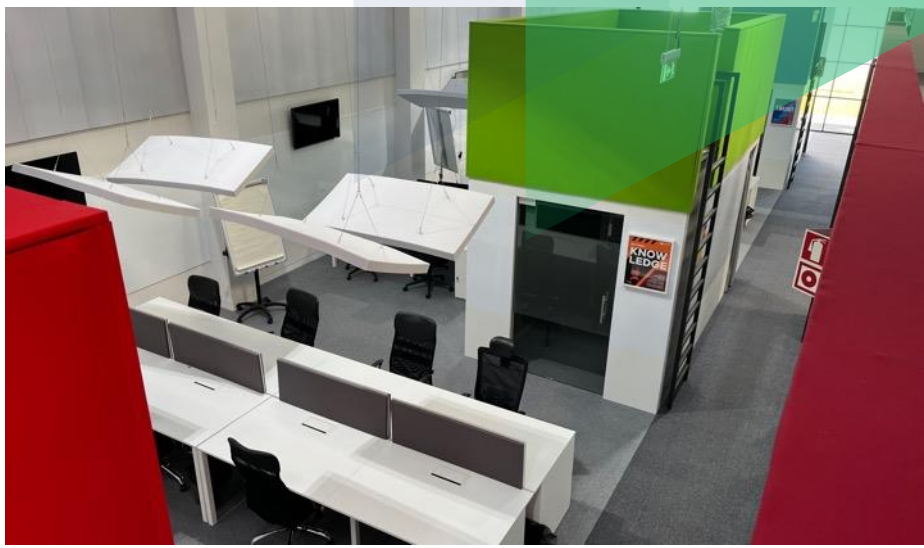
- Formação na área da sustentabilidade
- Criação de KPI de GEE por equipa

| Riscos | Oportunidades | Medidas |
|---|---|---|
| Não medir as emissões de GEE e não definir metas de redução pode afetar negativamente a reputação da empresa e comprometer a sua capacidade de atrair clientes conscientes do impacto ambiental. | Medir as emissões comporta uma oportunidade de aprendizagem, e de melhoria do impacto ambiental da empresa. | • Redução de emissões de âmbito 1 (escritórios sustentáveis)<br>• Redução de emissões de âmbito 3 (política com orientações)<br>• Planeamento de formações sobre sustentabilidade<br>• Criação de KPI por equipa |

# Impactos Ambientais e Sociais Indiretos Significativos

O Kaizen Institute, ao trabalhar anualmente com centenas de empresas numa variedade áreas, desde a definição de estratégias de negócios, melhoria de processos operacionais até a implementação de culturas organizacionais de melhoria contínua, está numa posição única para influenciar significativamente as práticas ambientais e sociais das empresas suas clientes.

Portanto, o papel do Kaizen Institute estende-se para além do âmbito empresarial tradicional, podendo influenciar de forma indireta práticas sustentáveis que beneficiam tanto o meio ambiente quanto a sociedade, quanto a própria empresa. Estamos comprometidos em ser um motor de mudança para a sustentabilidade dentro do tecido empresarial global, reconhecendo que cada interação com nossos clientes é uma oportunidade para promover não só a eficiência económica, mas também a responsabilidade ambiental e social.




| Riscos | Oportunidades | Medidas |
|---|---|---|
| | Medir e centralizar os impactos ambientais e sociais permite seguir e comunicar os impactos não financeiros dos projetos que apoiamos os clientes a implementar. Permite sensibilizar. | Criação de indicador com medição centralizada para impactos sociais e ambientais |

# 05
# ANEXOS

# Tabela GRI

## Sumário Conteúdos GRI

Kaizen Institute Portugal Consulting Nova Unipessoal Limitada relatou em conformidade com as Normas GRI para o período de 1 de janeiro de 2023 a 31 de dezembro de 2023.

GRI 1: Fundamentos 2021

| Temas GRI | Tópicos GRI |
|---|---|
| Conteúdos Gerais | 2-1 Detalhes da organização |
| | 2-2 Entidades incluídas no relato de sustentabilidade da organização |
| | 2-3 Período de relato, frequência e ponto de contato |
| | 2-6 Atividades, cadeia de valor e outras relações de negócios |
| | 2-7 Empregados |
| | 2-9 Estrutura de governance e sua composição |
| | 2-10 Nomeação e seleção para o mais alto órgão de governance |
| | 2-12 Papel desempenhado pelo mais alto órgão de governance na supervisão da gestão dos impactos |
| | 2-13 Delegação de responsabilidade pela gestão de impactos |
| | 2-14 Papel desempenhado pelo mais alto órgão de governance no relato de sustentabilidade |
| | 2-15 Conflitos de interesse |
| | 2-16 Comunicação de preocupações cruciais |
| | 2-17 Conhecimento coletivo do mais alto órgão de governance |

# Tabela GRI

## Sumário Conteúdos GRI

| Temas GRI | Tópicos GRI |
|---|---|
| Conteúdos Gerais | 2-18 Avaliação do desempenho do mais alto órgão de governance |
| | 2-21 Proporção da remuneração total anual |
| | 2-22 Declaração sobre estratégia de desenvolvimento sustentável |
| | 2-23 Compromissos de política |
| | 2-24 Incorporação de compromissos de política |
| | 2-25 Processos para reparar impactos negativos |
| | 2-26 Mecanismos para aconselhamento e apresentação de preocupações |
| | 2-27 Conformidade com leis e regulamentos |
| | 2-28 Participação em associações |
| | 2-29 Abordagem para engajamento de stakeholders |
| Temas Materiais | 3-1 Processo de definição de temas materiais |
| | 3-2 Lista de temas materiais |
| | 3-3 Gestão dos temas materiais |

# Tabela GRI

## Sumário Conteúdos GRI

| Temas GRI | Tópicos GRI |
|---|---|
| **Desempenho Económico** | 201-1 Valor económico direto gerado e distribuído |
| | 201-2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades decorrentes de mudanças climáticas |
| | 201-4 Apoio financeiro recebido do governo |
| **Impactos Económicos Indiretos** | 203-2 Impactos económicos indiretos significativos |
| **Emissões** | 305-1 Emissões diretas (Âmbito 1) de gases de efeito estufa (GEE) |
| | 305-2 Emissões indiretas (Âmbito 2) de gases de efeito estufa (GEE) provenientes da aquisição de energia |
| | 305-3 Outras emissões indiretas (Âmbito 3) de gases de efeito estufa (GEE) |
| | 305-4 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa (GEE) |
| **Emprego** | 401-1 Novas contratações e rotatividade de empregados |
| | 401-2 Benefícios oferecidos a empregados em tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou de período parcial |
| | 401-3 Licença maternidade/paternidade |
| **Relações de Trabalho** | 402-1 Prazo mínimo de aviso sobre mudanças operacionais |

# Tabela GRI

## Sumário Conteúdos GRI

| Temas GRI | Tópicos GRI |
|---|---|
| **Saúde e Segurança do Trabalho** | 403-1 Sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho |
| | 403-3 Serviços de saúde do trabalho |
| | 403-6 Promoção da saúde do trabalhador |
| **Capacitação e Educação** | 404-1 Média de horas de capacitação por ano, por empregado |
| | 404-3 Percentual de empregados que recebem avaliações regulares de desempenho e de desenvolvimento de carreira |
| **Diversidade e Igualdade de Oportunidades** | 405-1 Diversidade em órgãos de governance e empregados (Estrutura do Comité de Gestão) |
| | 405-2 Proporção entre o salário-base e a remuneração recebidos pelas mulheres e aqueles recebidos pelos homens |
| **Privacidade do Cliente** | 418-1 Queixas comprovadas relativas a violação da privacidade e perda de dados de clientes |

# Tabelas ESG

| **GRI 201-4**<br>**Apoio financeiro recebido do governo em 2023** | **Valor** |
|---|---|
| **Total** | **696 627 €** |
| IEFP | 322 236 € |
| PRODUTECH | 113 922 € |
| GREENAUTO | 38 893 € |
| SIFIDE 2020 | 177 857 € |
| SIFIDE 2021 | 43 719 € |

# Tabelas ESG

| Colaboradores por Género e Faixa Etária | Lisboa | Porto | Total |
|---|---|---|---|
| **Total** | **29** | **186** | **215** |
| **Feminino** | **9** | **96** | **105** |
| **20-30** | 7 | 71 | **78** |
| **30-40** | 2 | 14 | **16** |
| **40-50** | | 11 | **11** |
| **Masculino** | **20** | **90** | **110** |
| **20-30** | 19 | 67 | **86** |
| **30-40** | 1 | 14 | **15** |
| **40-50** | | 5 | **5** |
| **50-60** | | 2 | **2** |
| **60-70** | | 2 | **2** |

| Contratações por Género e Faixa Etária | Lisboa | Porto | Total |
|---|---|---|---|
| **Total** | **20** | **81** | **101** |
| **Feminino** | **8** | **45** | **53** |
| **20-30** | 5 | 42 | **47** |
| **30-40** | 3 | 2 | **5** |
| **40-50** | | 1 | **1** |
| **Masculino** | **12** | **36** | **48** |
| **20-30** | 11 | 32 | **43** |
| **30-40** | 1 | 2 | **3** |
| **40-50** | | 2 | **2** |

| Saídas por Género e Faixa Etária | Lisboa | Porto | Total |
|---|---|---|---|
| **Kaizen Consulting** | **3** | **38** | **41** |
| **Feminino** | **2** | **17** | **19** |
| **20-30** | 1 | 15 | **16** |
| **30-40** | 1 | 2 | **3** |
| **Masculino** | **1** | **21** | **22** |
| **20-30** | 1 | 16 | **17** |
| **30-40** | | 3 | **3** |
| **40-50** | | 2 | **2** |

KAIZEN™ INSTITUTE

**Kaizen Institute Portugal**

pt@kaizen.com | pt.kaizen.com

**Sede:** Rua Sousa Aroso 991, 4450-291 Matosinhos, Portugal

**Contacto Sustentabilidade:** sustainability-we@kaizen.com

GEMBAKAIZEN™

Europe · Americas · Asia-Pacific · Middle East · Africa

© Kaizen Institute. KAIZEN™, GEMBAKAIZEN™ and other associated marks are registered trademarks of Kaizen Global Enterprises, its subsidiaries, licensees or IP holders worldwide. Kaizen Institute is a subsidiary of Kaizen Global Enterprises.