

METAINFORMAÇÕES PARA REGISTRO DE ARTEFATO NO REPOSITÓRIO UNIMAR

ATRIBUTO	DESCRIÇÃO
Título*	Modelo de Análise contextual quanto à estrutura da empresa, governança corporativa e políticas de integridade;
Finalidade*	Proporcionar para as organizações um parâmetro sobre a estrutura da empresa, possibilitando assim a construção de conhecimento para implementação de programas de <i>compliance</i> e aumento da competitividade.
Público-alvo*	Diretores e gestores do Hospital Santa Terezinha
Segmentos de negócio*	Hospitais
Pertinência com a Inovação e Competitividade	O modelo proporciona para as organizações que aplicarem mecanismos de inovação para implementação de programas de <i>compliance</i> , autoconhecimento e competitividade.
Acesso ao artefato*	Na sequência desse arquivo
Instruções de uso aos praticantes*	Na sequência desse arquivo
Desenvolvedor(es)*	Gustavo Rabay Guerra; Bruno Bastos de Oliveira e Rômulo Palitot.
Financiamento	Universidade de Marília - UNIMAR
Técnicas científicas constituintes*	Identificação de falhas nos processos internos; Análise da rotina dos controles internos; Implementação de melhorias; Adequação à conformidade jurídica; Estabelecimento de mecanismos de segurança preventiva.
Divulgação aos praticantes (publicações não-científicas)	
Divulgação à academia científica (publicações científicas)	
Depoimentos de clientes	

* Atributos obrigatórios

RELATÓRIO PRELIMINAR ETAPA DE DIAGNÓSTICO

HOSPITAL SANTA TEREZINHA

**Setembro
2017**

Prezados Gestores,

Ao tempo em que vos cumprimento cordialmente, cumpro a missão de encaminhar o relatório preliminar com os resultados de nossa visita técnica e análise de dados coletados, compreendendo nessa etapa preparatória os seguintes documentos:

- Análise contextual quanto à estrutura da empresa, sua governança corporativa e políticas de integridade (aqui incluso);
- Diagnóstico de maturidade e competitividade (anexo 1);
- Relatório de políticas de integridade (anexo 2), que inclui:
 - atendimento à legislação anticorrupção empresarial;
 - riscos operacionais e aspectos gerais de conformidade com as normas aplicáveis ao negócio em geral;
 - “checklist” de regulação setorial;
 - governança corporativa; e
 - política interna de segurança da informação

A partir do envio desses dados, se torna possível mapear alguns pontos a serem corrigidos para que o Hospital mantenha uma gestão de excelência, otimizando seu padrão de governança. Com base nos relatórios, serão apontados alguns perfis de ação que poderão ser adotados pelo Hospital nesse sentido.

Cada Programa de Integridade (ou *compliance*) deve ser construído para atender às necessidades da empresa, observando suas características e riscos da área de negócio.

O papel da nossa consultoria é mapear os riscos e apontar soluções, indicando seu grau de relevância e custo de implantação.

Como já afirmado no boletim que antecedeu o presente relatório, o plano de ação que a empresa deverá estruturar a partir dos diagnósticos apresentados, servirá para otimizar a governança corporativa do Hospital e prevenir riscos operacionais e outros problemas que podem inviabilizar a atividade administrativa.

Se por um lado a avaliação geral do diagnóstico de maturidade e competitividade apontou para um bom padrão de excelência da empresa, por outro lado, foram detectados pontos críticos ou “pontos fracos”, em que são sensivelmente detectados: falta de gestão estratégica; ausência de um sistema de comunicação interno; falta de líderes ou gerentes de unidade; pouca comunicação formal entre os sócios; falta de um conselho gestor; e falta de ferramentas de controle gerencial, ou de apoio à tomada de decisão.

Esses pontos, todos associados ao modelo de gestão e à governança corporativa propriamente dita, são realçados a partir da análise realizada pelo setor legal da equipe de consultores, com a percepção da existência de riscos quanto à política interna de conformidade às regras legais e setoriais, os quais seriam eliminados com a implantação de um programa de integridade e sua efetiva medição contínua.

Nesse aspecto, recomenda-se a leitura do relatório de políticas de integridade em anexo, com considerações relacionadas à estrutura societária da empresa.

Com essas considerações e seguindo-se o plano de ação a ser estruturado com o auxílio do RBP Advogados e da Braziliant Consultoria, será possível atingir um elevado grau de excelência e afastar os riscos detectados.

Contextualmente, as conclusões apontadas em ambos os relatórios (anexos) sinalizam para a necessidade de aprimoramento da gestão empresarial e da governança corporativa, a demandar consultoria em liderança e gestão de pessoas - gestão de empresas familiares.

Também nesse sentido, recomenda-se a reestruturação da sociedade empresarial, do ponto de vista formal, de modo a proteger o patrimônio dos sócios e ativos da empresa, nos termos da conclusão do relatório de integridade em anexo (tópico referente à governança):

“Face à complexa situação da empresa no tocante ao aspecto societário, considerando que integra um inventário judicial pendente de julgamento há aproximadamente 02 (duas) décadas, não se pode pensar na implementação de um programa de compliance sem antes profissionalizar a gestão do empreendimento, mesmo se tratando de uma empresa familiar. De acordo com a documentação que foi disponibilizada e considerando as informações dadas nas entrevistas, será necessária a realização de uma alteração contratual, delimitando, especialmente, os cargos de diretoria, imputando a cada um a responsabilidade que terá dentro do organismo empresarial. No tocante ao fato do diretor da empresa (informalmente) também ser agente público (prefeito municipal), há algumas alternativas que podem ser seguidas, dentre as quais podemos citar o afastamento da direção do empreendimento, enquanto exercer o mandato eletivo, licenciamento total do empreendimento, figurando apenas na qualidade de sócio, auferindo dividendos, dentre outras possibilidades”.

Independentemente da resolução da alta administração quanto à *reestruturação societária e a remodelagem da gestão empresarial*, com base no conhecimento do perfil e riscos da empresa, deve-se, ainda, iniciar a coleta de informações e o estabelecimento de um cronograma para elaboração do plano de ação relativo à política de integridade, com ou sem apoio externo, consistente nos seguintes procedimentos:

- Elaboração de código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades;
- Estabelecer mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (alertas);
- Instituir canais de denúncia, com os respectivos mecanismos de proteção ao denunciante;
- definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação;
- elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa, para uma ampla e efetiva divulgação do Programa de Integridade;
- definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade ao modo de operação da empresa;

- criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização.

Adicionalmente, recomenda-se maior atenção quanto à inexistência de uma política interna de segurança da informação, ocorrendo a transmissão de dados por meio endereços eletrônicos em servidores de mensagens que são de uso livre, sem a utilização dos endereços associados ao domínio da empresa.

Portanto, recomenda-se a leitura do relatório de políticas de integridade e conformidade quanto à segurança da informação, no qual se apontam riscos e vulnerabilidades que devem ser evitados de forma preventiva.

Por fim, torna-se imperioso que, uma vez implementadas essas medidas, ainda que de modo parcial, a alta administração assegure que elas se tornem parte da rotina da empresa e, ainda, que o responsável pelo seu gerenciamento atue de maneira integrada com outras áreas correlacionadas, tais como recursos humanos, departamento jurídico, auditoria interna e departamento contábil-financeiro, para garantia de sua máxima efetividade.

Como salientado na proposta original, a etapa preparatória do programa de integridade tem como objetivos, entre outros:

- identificar falhas nos processos internos;
- analisar a rotina dos controles internos;
- implementar melhorias;
- adequação à conformidade jurídica;
- identificar e cumprir regras específicas do setor de atuação; e
- estabelecer mecanismos de segurança preventiva.

Assim, entendemos que esses pontos foram plenamente atendidos, de acordo com (i) o mapeamento de processos e rotinas internas; (ii) o diagnóstico de maturidade; e (iii) o relatório de política de integridade.

Dentro da proposta inicial, houve integral cumprimento da fase da 1ª Etapa, consistente no diagnóstico empresarial, preliminarmente. Na sequência, deve-se buscar a formulação do programa em si, conforme caracterizado a seguir:

Etapa 1 - Design e implementação do Programa de Integridade

Ações estratégicas:

- a) Documental: elaboração de Código de Conduta, manuais de procedimentos, NDA's (confidencialidade), termos de compromisso, modelos e padrões, endomarketing; e
- b) Treinamentos e campanhas dirigidas ("*target compliance*"): para divulgação e assinatura dos termos pelas partes envolvidas e adequação da comunicação empresarial.

Etapa 2 - Consolidação da Política de Integridade

- a) Estruturação Organizacional com Foco na Integridade;
- b) Teste de Integridade + Avaliações Sazonais;
- c) Criação de Canais de Comunicação e Medição Contínua; e
- d) Criação de Canal de Denúncia.

Em arremate, incumbe-nos salientar que o Hospital Santa Terezinha encontra-se dentro do padrão geral das empresas do setor médico-hospitalar da região Nordeste quanto à política de integridade almejada e a conformidade em termos de regulação sanitária específica.

Ainda, encontra-se no mesmo patamar de adoção de medidas preventivas quanto às novas exigências legais em matéria de boas práticas em relação ao poder público, de acordo com a Lei n. 12.846/2013, a chamada lei anticorrupção empresarial.

Portanto, adotando-se a correção de alguns alertas constantes do relatório de integridade, a percepção quanto aos pontos fortes e fracos realizados nos relatórios indica que a empresa deverá sanear algumas debilidades e incorporar as melhorias apontadas antes de mais nada.

Tudo no sentido se fortalecer sua governança corporativa para, numa etapa posterior, desenhar e implementar seu programa de integridade e, com isso, possibilitar extrema prevenção de atos lesivos em âmbito interno e externo, atingir novos padrões de excelência, valorizar ainda mais seus ativos e, assim, buscar expansão empresarial.

João Pessoa-PB, aos 25 de setembro de 2017.

GUSTAVO RABAY GUERRA
OAB-PB 16080-B