

Governança Corporativa

POLÍTICA DE INTEGRIDADE

A política de integridade (conformidade), parte integrante do programa de governança corporativa.



Mais do que nunca as empresas necessitam de estruturas consistentes que definam práticas importantes para a boa governança corporativa.

Criação de valor em um cenário de incertezas

O cenário de incertezas que as empresas têm enfrentado em sua busca para a criação de valores às partes relacionadas é extremamente desafiador. Além disto, tão importante quanto criar valor, é proteger o valor criado.

Neste contexto, tornou-se muito importante, para a empresa, contar com um processo robusto para a identificação de eventos externos e internos que possam impactar negativamente a organização a alcançar os objetivos estratégicos previamente planejados.

Justifica-se desta maneira, todo o esforço necessário para o gerenciamento dos riscos corporativos, sejam eles estratégicos e/ou operacionais, de forma a assegurar o comportamento, transparência e a confiabilidade dos negócios.

Promover sincronia entre ações e aderência às melhores práticas de gestão é responsabilidade da alta gestão, responsabilidade que não pode ser delegada.

A empresa precisa contar com condições básicas e necessárias para a sustentabilidade e perpetuidade dos seus negócios, atributos estes que devem fazer parte constante das discussões da alta administração, Conselho e Comitês.

Sem políticas claras e alinhadas, a organização falha em definir o que é aceitável e não aceitável.

Os desafios para implantar uma política de integridade

A necessidade de mudanças constantes, nos processos e no formato de relacionamento interno e externo, aliado ao aumento virtualização e descentralização das organizações, torna de extrema importância a existência de uma política de integridade.

Esta política deve definir e demonstrar, de forma detalhada e inequívoca, para a organização e também para os seus parceiros, como deve ser o comportamento de seus colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços, na condução de suas atividades diárias.

Ela irá direcionar, dentro de um ambiente de negócio cada vez mais complexo o que é aceitável, com base nos valores éticos, na condução das atividades necessárias para a criação de valor e riqueza.

Em resposta a esta necessidade, a alta administração, deve liderar a implantação de uma robusta e abrangente política de integridade.

Se não houver este comprometimento, da alta administração, com a ética e com as melhores práticas de gestão, a política por si só, não se sustenta.

Diariamente verificamos organizações que contam com políticas formalizadas, mas, sem nenhuma efetividade devido à falta de comprometimento dos seus gestores, ela não é vivenciada, não faz parte de cultura, em resumo, não servem para nada.

Dependendo do grau de maturidade da organização, a implementação de uma política de integridade, terá um maior ou menor impacto na cultura organizacional. De qualquer forma, sempre criará situações de resistência a mudanças que devem ser tratadas. A forma mais eficaz é atuar de forma proativa, aplicando um programa de sensibilização para toda a organização, principalmente junto aos pontos de resistência.

É importante considerar que políticas por si só não resolvem os problemas, a qualidade não está centrada na quantidade, mais na efetividade das políticas e diretrizes, por isso é de extrema importância a capacitação dos diversos gestores sobre elaboração, manutenção e cumprimento das políticas.

Sem políticas claras e alinhadas, a organização falha em definir o que é aceitável e não aceitável.

Os atributos necessários para a implantação e implementação de uma política de integridade

Como já comentamos, uma política como esta tem forte impacto na cultura da organização, principalmente para aquelas que com baixo nível de maturidade organizacional.

A forma como será conduzido o processo de implementação, fará toda diferença para o sucesso do projeto. Deve haver um plano de trabalho direcionador das diversas etapas, que serão conduzidos por profissionais da empresa, os quais atuarão como agentes da mudança, em todos os níveis da empresa.

O grau de aceitação da política está intimamente relacionado com o grau de comprometimento da alta e média gestão, por isso, se não houver um claro reconhecimento da importância que esta política produz para a consolidação da governança, e com isto haver um comprometimento dos gestores, é melhor nem iniciar o processo, pois serão tempo e dinheiro jogado fora.

Vejamos alguns pontos que devem ser considerados neste processo de planejamento e implantação:

- Identificar os patrocinadores do projeto junto à alta administração,
- Criar um grupo de trabalho multifuncional,
- Contar com um especialista em controles internos e também do setor jurídico,
- Elaborar um cronograma para o processo de implantação,
- Definir os objetivos e escopo do trabalho,

- Identificar os riscos que possam dificultar e/ou inviabilizar a implementação da política,
- Mapear os pontos internos de resistência,
- Criar um plano de sensibilização,
- Identificar necessidade de conformidade com as Leis, normas e regulamentos, incluindo as políticas internas,
- Mapear os pontos de vulnerabilidade para ocorrências de irregularidades, fraudes e atos de corrupção,
- Definição dos passos e etapas necessárias para implementação do projeto.

O que deve conter uma política de integridade?

É importante observar que a política deve ser elaborada considerando o modelo organizacional e de negócio de cada organização, levando sempre em conta o tamanho, a dinâmica, e sua interação com o público externo, inclusive com os órgãos e agentes governamentais.

Como já falamos, este tema tem forte impacto na cultura organizacional da empresa, por isso, a forma como será comunicado aos colaboradores dos diversos níveis hierárquico é condição imprescindível para o sucesso de sua implantação.

Esta política deve abranger toda a organização, divisões, subsidiárias, funcionários, parceiros de negócios, fornecedores e prestadores de serviços.

Nossa sugestão é que a política de regularidade e/ou conformidade tenha os seguintes instrumentos:

- Código de ética,
- Código com as melhores práticas de negócio,
- Definições claras sobre conflito de interesses,
- Um canal de denúncias efetivo, com procedimentos claros sobre a investigação das denúncias, e também, transparência sobre as sanções existentes quando da quebra ou não atendimento de algum quesito da política,
- Deve haver um comitê de ética formal e com reuniões periódicas,
- A auditoria interna deve ser proativa, e a avaliação do processo de integridade e conformidade deve fazer parte de seu programa,
- Plano de treinamento periódico sobre a política para funcionários, agentes terceirizados, fornecedores e prestadores de serviços,
- Deve haver um programa de atividades conduzidas pela alta administração que fortaleçam a importância de que todos, sem exceção, observem o completo atendimento da política.

Também, é necessário que a organização esteja preparada para o gerenciamento de conflitos e para o processamento de um volume maior, através de múltiplos sistemas, de situações de não atendimento à política,

Para as situações de quebra da integridade, deve existir um processo transparente de avaliação e punição, de forma que fiquem claro que não serão admitidos, em nenhuma hipótese, comportamentos e atitudes fora do padrão estabelecido.

Como o mundo dos negócios é dinâmico, é imprescindível que a organização reavalie periodicamente e faça os ajustes necessários na política de integridade. Isto não é um documento estático; é um conjunto de políticas e ações que tem como objetivo principal auxiliar a organização no direcionamento coordenado da aplicação da ética e das melhores práticas de gestão.

Além disto, a política de integridade e/ou conformidade é parte integrante do processo de governança corporativa, gerenciamento de riscos e controles internos.

É sempre importante contar com especialistas em processos como este, sejam eles, especialistas internos e/ou externos.

A **CrossOver Consulting & Auditing** é uma empresa de consultoria e auditoria com expertise na condução de todas as etapas de um processo de governança, além de forte conhecimento na gestão estratégica de empresas.

Contamos com profissionais seniores capacitados para apoiar sua empresa na condução e na implantação das atividades de governança, riscos e conformidade.

