



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Alessandra da Costa

**A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO *COMPLIANCE* NAS
EMPRESAS: UM ESTUDO EFETUADO NA EMPRESA SAÚDE**

Americana, SP

2022



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Alessandra da Costa

**A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO *COMPLIANCE* NAS
EMPRESAS: UM ESTUDO EFETUADO NA EMPRESA SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação da Prof.^(a) Dra. Sanete Irani de Andrade.

Área de concentração: Ética nos Negócios e Responsabilidade Social.

Americana, SP

2022

Alessandra da Costa

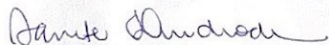
**A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO COMPLIANCE NAS
EMPRESAS: UM ESTUDO EFETUADO NA EMPRESA SAÚDE**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

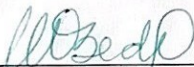
Área de concentração: Ética nos Negócios e Responsabilidade Social.

Americana, 01 de dezembro de 2022.


Banca Examinadora:



Sanete Irani de Andrade (Presidente)
Doutora
Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi



Maria Camila Bedin Polli (Membro)
Doutora
Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi



Benedito Luciano Antunes de França (Membro)
Mestre
Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família, professores, amigos e a todos que de algum modo me ajudaram ao longo desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e minha família por todo o suporte, paciência, confiança e por estarem sempre presentes em todas as fases da minha vida.

Aos professores que me auxiliaram durante todas as etapas do curso e tiveram atuação direta para o desenvolvimento do meu conhecimento técnico.

A Fatec Americana e seu corpo docente, que me proporcionaram oportunidades de exercer uma carreira.

Obrigada a todos que ajudaram para a minha formação e auxílio durante todo o curso.

EPÍGRAFE

“O sucesso não consiste em não errar, mas em não cometer os mesmos equívocos mais de uma vez.”

(George Bernard Shaw)

RESUMO

O *compliance* tomou conta do cenário atual, estando cada vez mais presente no cotidiano das pessoas e se tornou uma ferramenta de extrema importância, seu conceito surgiu, fazendo com que dentro das empresas haja um tratamento específico para o tema. Ao longo do trabalho, foram abordados os conceitos de governança corporativa, lei geral de proteção de dados pessoais e *compliance*, esses conceitos estão associados com a separação entre controle e gestão empresarial, e adoção de práticas corporativas que tragam benefícios para as partes interessadas. Os objetivos específicos analisados foram os benefícios do *compliance* para uma organização junto aos métodos, etapas e impactos causados pela adoção do programa, a pesquisa foi desenhada com o objetivo geral de compreender a experiência da implantação de um programa de *compliance* nas empresas. Foi utilizado a literatura através de pesquisas bibliográfica sobre os temas e análise dos dados em uma empresa no ramo da saúde. Por fim, capta-se que a *compliance* é uma ferramenta essencial que auxilia na transparência de informações e que impossibilita dúvidas quanto às ações organizacionais.

Palavras-Chaves: *compliance*, governança corporativa, transparência.

ABSTRACT

Compliance *has* taken over the current scenario, is increasingly present in people's daily lives and has become a tool of extreme importance, its concept has emerged, making it possible for companies to have a specific treatment for the theme. Throughout the work, the concepts of corporate governance, general law on the protection of personal data *and compliance*, these concepts are associated with the separation between control and business management, and adoption of corporate practices that bring benefits to stakeholders. The specific objectives analyzed were the *benefits of compliance for an organization along* with the methods, steps and impacts caused by the adoption of the program, the research was designed with the general objective of understanding the experience of implementing a *compliance program in* companies. Literature was used through bibliographical research on the themes and data analysis in a health company. Finally, it is captured that *compliance is* an essential tool that helps in the transparency of information and that makes doubts about organizational actions impossible.

Keywords: compliance, corporate governance, transparency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diferença entre governança e gestão.....	16
Figura 2 - Pilares e vantagens da GC.....	17

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS: Agência Nacional de Saúde Suplementar

CNPJ: Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

GC: Governança Corporativa

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança

LGPD: Lei de Proteção de Dados Pessoais

PFMEA: Process Failure Mode and Effective Analysis - Análise de Modo e Efeitos de Falha

RN: Resolução Normativa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. METODOLOGIA	14
2. GOVERNANÇA CORPORATIVA	15
2.1. LEI Nº 12.846	18
2.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DE <i>COMPLIANCE</i>	18
2.3. <i>COMPLIANCE</i> E A LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS	19
2.4. BENEFÍCIOS DO <i>COMPLIANCE</i>	21
2.5. IMPLEMENTAÇÃO DO <i>COMPLIANCE</i>	22
2.6. IMPACTOS E RESULTADOS DO <i>COMPLIANCE</i>	24
3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	26
3.1. Apresentação da empresa Saúde	26
3.2. Planejamento	26
3.3. Desenvolvimento	27
3.4. Análise dos dados coletados	28
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32

1. INTRODUÇÃO

No mercado atual, globalizado e extremamente competitivo, as empresas possuem o papel de estarem constantemente inovando, e gerando lucros. Com o desenvolvimento do mercado de capitais, a governança corporativa associa-se a maneira com que a empresa é controlada e dirigida, trata-se, portanto, das diferentes estratégias utilizadas na gestão da empresa (MARQUES, 2007).

O conceito de governança corporativa no Brasil, existe desde 1990, entretanto somente nos últimos anos, o tema passou a ser mais estudado, e vem se tornando uma preocupação no âmbito empresarial.

Com a Lei nº 12.846 de 2013 sobre a responsabilidade corporativa por práticas anticorrupção, as organizações privadas brasileiras passaram a ser responsabilizadas por seus atos. Como resultado, várias empresas começaram a implementar o conceito de *compliance* dentro de seus próprios negócios.

O conceito da palavra *compliance* pode ser definido como “conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários” (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012, p. 30).

Conforme Antonik (2016) *compliance* vem da palavra inglesa *to comply* que significa seguir regras, normas, diretrizes ou simplesmente responder a um comando, a conformidade com a demanda e aderência às regras e regulamentos.

O objetivo de um programa de *compliance* é ter regras e controles claros dentro de uma organização, com o objetivo de garantir que todos os envolvidos nos processos internos e externos relacionados às atividades diárias e práticas de negócios, sigam baseadas em princípios morais, princípios éticos e princípios sociais.

O problema deste estudo resume-se em: quais são as etapas e os desafios enfrentados na implantação de um programa de *compliance*.

Por se tratar de uma ferramenta relativamente nova no mercado, que também ganhou evidência após a vigência da Lei de Proteção de Dados Pessoais nº 13.709 de 2018, muitas empresas ainda não conseguem identificar as vantagens que o *compliance* traz e que uma de suas finalidades é manter os propósitos e resultados de uma organização de forma transparente, ética e em conformidade com normas e leis.

Deste modo o objetivo geral da pesquisa é apresentar uma experiência de implantação de um programa de *compliance* em uma empresa. Com isso, será demonstrado um estudo na empresa Saúde, que realizou a implantação de um programa de *compliance* recentemente.

Já os objetivos específicos são: (a) evidenciar os benefícios de se ter um *compliance*; (b) apresentar os métodos e as etapas de implantação e desenvolvimento do *compliance*; (c) demonstrar os impactos causados na adoção do *compliance*.

1.1. METODOLOGIA

A metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento deste estudo, baseou-se em pesquisas bibliográficas de diversos autores e aplicado o método qualitativo. Também foi baseado em pesquisa empírica.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida “com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44). Ainda segundo este autor, “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” (GIL, 2002, p. 45).

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que envolveu a leitura e discussão de documentos e obras de referência. Após, foram construídos os referenciais teóricos para a abordagem do tema, com esses referenciais vincula-se com a legislação brasileira.

Além disso, também foi realizado um estudo em uma empresa que utiliza a ferramenta abordada no projeto. Os dados foram obtidos através de uma entrevista com o representante do setor de *compliance*.

Segundo Boni e Quaresma (2005, p. 69) “entrevista é uma técnica de coleta de dados que é utilizada em pesquisas nas Ciências Sociais.” Ainda que, “a entrevista tornou-se técnica clássica de obtenção de informações nas ciências sociais, com larga adoção em áreas como sociologia, comunicação, antropologia, administração, educação e psicologia.” (DUARTE, 2005, p. 01).

Sendo assim, os dados obtidos foram avaliados através de interpretação, análises e resultados das diferentes pesquisas e entrevista sobre o assunto abordado.

2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

O conceito de Governança Corporativa - GC ganhou visibilidade quando investidores passaram a ampliar as fronteiras dos investimentos, fazendo-se necessário mais estudos sobre o tema. O conceito nasceu após as empresas separarem o controle e gestão empresarial, e pode ser definido como diversas práticas e ações que as empresas adotam para que o controle atue de forma a trazer benefícios para as partes interessadas da empresa (MACEDO, 2012).

No Brasil, a GC teve início em 1990 sendo o Instituto Brasileiro de Governança - IBGC o responsável pela gestão corporativa.

O debate sobre o tema no Brasil, se expandiu diante das mudanças observadas nas relações entre acionistas e administradores e entre os diversos níveis de acionistas, provocados pela privatização de várias empresas. Dessa forma a abertura da economia, e a inserção de empresas brasileiras no mercado internacional, gerou preocupação com a governança corporativa.

Neto (2018), afirma que as empresas aos poucos foram deixando de serem familiares, para um modelo em que houvesse participação acionária, fazendo com que fosse separado o responsável da empresa, do gestor. Nesse contexto empresarial, há diferentes interesses, envolvidos, o que gera conflitos, para isso a governança corporativa surge como uma forma de atender as necessidades de todos os interessados, além de resolver conflitos.

Moraes esclarece:

A captação dos recursos constitui numa das perspectivas para o desenvolvimento da governança corporativa no sentido de atribuir as práticas de um investimento sistematizado ao que concerne a deliberação de melhorias nos investimentos. De maneira gradativa, a governança é acrescida no mercado, o qual investe nos recursos financeiros, sendo que as companhias passaram a adotar uma crença maior quanto aos investimentos e o que opera ao longo de uma sistemática para o controle financeiro. A expansão do mercado de capitais tem propiciado a retomada dos investidores no mercado de ações do Brasil. A confiança das empresas quanto ao desenvolvimento da governança corporativa, facilita a participação e a manutenção das informações para a alavancagem financeira ao longo do que se mantém como atividade básica do homem. (MORAES, 2017)

A figura a seguir faz um comparativo entre governança e gestão:

Figura 1 – Diferença entre governança e gestão



Fonte: Treasy, 2022.

Macedo (2012) afirma que, separar o gestor da organização, da figura do proprietário, é uma característica das empresas inseridas no mercado moderno, atual.

A GC nas organizações é definida através de princípios e atividades que possibilitam a confiança e segurança dos investidores, sendo conceituada como práticas utilizadas através da administração estratégica e operacional da organização, tendo como objetivo, melhoria da imagem da empresa no mercado, aumento de lucratividade dentre outras (MORAES, 2017).

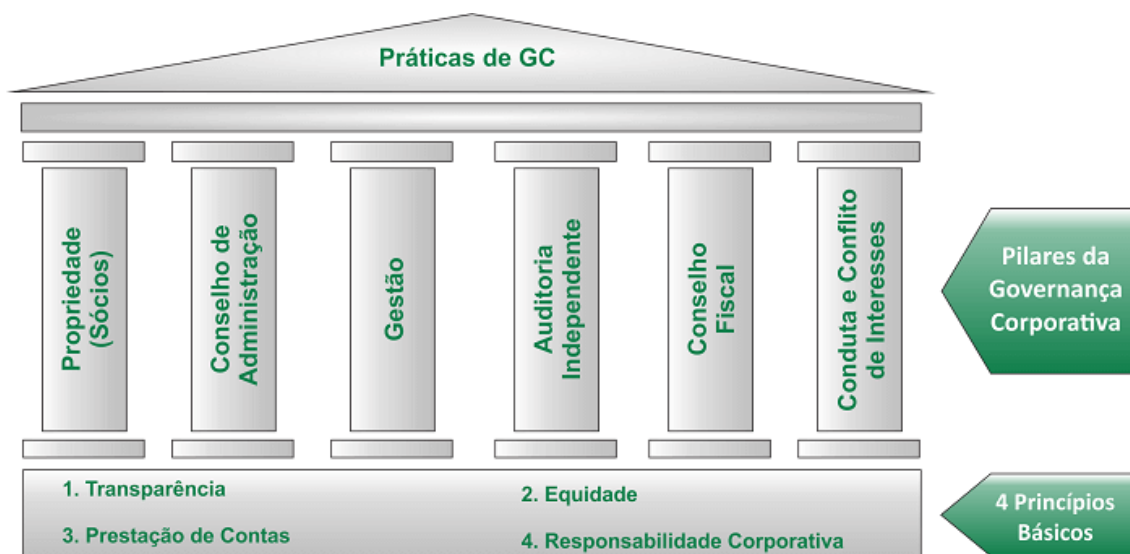
Moraes (2017) coloca que a GC deve utilizar seis perspectivas que organizam as suas atividades:

1. Quanto ao direito: Visa a preservação dos direitos dos acionistas;
2. Quanto as relações: Refere-se ao relacionamento entre todos os interessados e envolvidos;
3. Quanto ao governo: Refere-se ao sistema de governança;
4. Quanto ao poder: Refere-se a estrutura de poder que envolve diversas estratégias;
5. Quanto aos valores: Refere-se ao sistema de valores que rege diversas transações;
6. Quanto às normas: Refere-se a regras oriundas de estatutos a serem seguidas.

Práticas de governança corporativa são usadas para garantir transparência nas informações, de forma que não gere conflitos entre acionistas e envolvidos. O objetivo desse tipo de governança é aumentar a confiança passada pela empresa, o que gera uma valorização desta no mercado (EUFURTH, BEZERRA, 2013).

Neto (2018) coloca que seis pilares devem guiar a GC conforme mostra a figura:

Figura 2 - Pilares e vantagens da GC



Fonte: Setting, 2022.

Em relação aos princípios da GC mostrados na figura dois, Neto (2018) explica:

- Transparência: Deve garantir, através de diversos mecanismos que todos os *stakeholders* estejam bem-informados, sobre os processos organizacionais;
- Equidade: Independente do nível hierárquico ou da posição de influência, todos os participantes da organização, devem ser tratados de forma igual;
- Prestação de contas: Todos devem prestar contas de seus atos ou decisões;
- Responsabilidade corporativa: A responsabilidade da empresa nas questões sociais e ambientais, devem ser levadas em consideração pois garantem a boa imagem da empresa no mercado.

Nos próximos parágrafos apresentam-se alguns elementos da Lei nº 12.846 de 2013.

2.1. LEI Nº 12.846

A lei nº 12.846, mas conhecida como Lei Anticorrupção, foi estabelecida no ano de 2013 e entrando em vigor em 2014, com o principal objetivo a responsabilização de empresas com CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, registrado sobre a prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira conforme disposto no Art. 1º da Lei 12.846 de 01 de agosto de 2013 (Brasil, 2013).

Foi fundada para combater os atos hediondos perpetrados por empresas contra a administração pública, como em contratos e licitações. Permitindo também a aplicação de multas que variam de 0,1 % a 20% da receita bruta mais recente em relação à instauração do processo de acordo com o Art. 6º da Lei 12.846 de 01 de agosto de 2013:

Art. 6º Na esfera administrativa, serão aplicadas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos nesta Lei as seguintes sanções:

I - multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e

II - publicação extraordinária da decisão condenatória. (BRASIL, 2013)

Como consequência, “a empresa deve ressarcir os cofres públicos pelos danos causados, seja devolvendo os fundos obtidos injustamente ou pagando os danos diretamente à Administração Pública. A gravidade das penalidades será sempre determinada pela gravidade dos delitos.” (LOPES, 2020, p. 05).

Podemos observar como a criação desta lei se tornou uma ferramenta eficaz para as organizações, tanto para a criação dos programas de *compliance* e para o incentivo às boas práticas de governança corporativa.

2.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DE COMPLIANCE

O *compliance* refere-se à estrita observância de regras e leis, seja dentro ou fora dos negócios. Estar em conformidade envolve mais do que simplesmente seguir à lei, é também buscar o alinhamento com os princípios da empresa, alcançando a ética e a transparência, não apenas nos negócios, mas em todos os aspectos da vida (GIOVANINI, 2014).

Pode ser considerado uma questão estratégica e que se aplica a todos os tipos de organizações, pois o mercado exige condutas legais e éticas, resultando na consolidação de uma nova cultura corporativa.

A aplicação do *compliance* no Brasil teve fundação no fim século XX, com a abertura do mercado nacional para empresas estrangeiras, na época, o país aderiu aos princípios econômicos anticorrupção. A ação foi necessária devido ao aumento da concorrência entre os negócios internacionais. Porém, o grande destaque foi com a prática da lei nº 12.846.

Segundo Ciupak (2015) atualmente, o *compliance* está muito além da tradicional definição “estar em conformidade”, trazendo para uma linguagem mais atual e inovadora, pode-se dizer que o *compliance* é uma ferramenta utilizada pelas instituições para nortear a condução de seus próprios negócios, proteger os interesses de seus clientes e acionistas, além de preservar a sua reputação.

Percebe-se que os mecanismos devem estar totalmente alinhados com a estratégia da organização, cabendo a eles encontrar formas de identificar, gerenciar e mitigar o risco do negócio. O objetivo do *compliance* é encontrar uma maneira de garantir que as instituições sejam lucrativas de forma sustentável, ao mesmo tempo em que cumprem as regras e leis e evitam qualquer comportamento duvidoso.

Será abordado no próximo capítulo uma visão sobre a lei nº 13.709 e sua relação com o *compliance*, esta lei, rege sobre os meios de tratamento de dados pessoais, inclusive meios digitais, por pessoa natural ou pessoa jurídica de direito público ou privado, para que possa ser garantido os direitos fundamentais de liberdade e privacidade.

2.3. COMPLIANCE E A LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS

A lei nº 13.709, mas conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD, sancionada em 14 de agosto de 2018 e em vigência desde 01 de agosto de 2021, foi elaborada com o intuito de proteção e tratamento de dados pessoais, conforme o Art. 1º da lei nº 13.709 “esta Lei dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.” (Brasil, 2018)

Tendo como base sete fundamentos previstos no Art. 2º da lei 13.709 de 14 de agosto de 2018:

- Art. 2º A disciplina da proteção de dados pessoais tem como fundamentos:
- I - o respeito à privacidade;
 - II - a autodeterminação informativa;

III - a liberdade de expressão, de informação, de comunicação e de opinião;
IV - a inviolabilidade da intimidade, da honra e da imagem;
V - o desenvolvimento econômico e tecnológico e a inovação;
VI - a livre iniciativa, a livre concorrência e a defesa do consumidor; e
VII - os direitos humanos, o livre desenvolvimento da personalidade, a dignidade e o exercício da cidadania pelas pessoas naturais. (Brasil, 2018)

Como resultado, a LGPD introduziu uma série de novas regras, exigindo que as organizações se adaptassem a elas. Ainda sobre a lei podemos identificar princípios sobre boas práticas de governança, os controladores e operadores podem, no âmbito das suas responsabilidades, estabelecer boas práticas e diretrizes de governança para o tratamento de dados pessoais, quer individualmente quer através de associações. Essas diretrizes estabelecerão as condições organizacionais, o regime operacional, os procedimentos, incluindo reclamações e petições de titulares, bem como normas de segurança, de acordo com Art. 50º da Lei 13.709 de 14 de agosto de 2018. (Brasil, 2018)

Conforme Art. 50º parágrafo § 2º inciso I da lei 13.709 de 14 de agosto de 2018:

§ 2º Na aplicação dos princípios indicados nos incisos VII e VIII do caput do art. 6º desta Lei, o controlador, observados a estrutura, a escala e o volume de suas operações, bem como a sensibilidade dos dados tratados e a probabilidade e a gravidade dos danos para os titulares dos dados, poderá:

I - implementar programa de governança em privacidade que, no mínimo:

a) demonstre o comprometimento do controlador em adotar processos e políticas internas que assegurem o cumprimento, de forma abrangente, de normas e boas práticas relativas à proteção de dados pessoais;

b) seja aplicável a todo o conjunto de dados pessoais que estejam sob seu controle, independentemente do modo como se realizou sua coleta;

c) seja adaptado à estrutura, à escala e ao volume de suas operações, bem como à sensibilidade dos dados tratados;

d) estabeleça políticas e salvaguardas adequadas com base em processo de avaliação sistemática de impactos e riscos à privacidade;

e) tenha o objetivo de estabelecer relação de confiança com o titular, por meio de atuação transparente e que assegure mecanismos de participação do titular;

f) esteja integrado a sua estrutura geral de governança e estabeleça e aplique mecanismos de supervisão internos e externos;

g) conte com planos de resposta a incidentes e remediação; e

h) seja atualizado constantemente com base em informações obtidas a partir de monitoramento contínuo e avaliações periódicas. (Brasil 2018)

A partir disso, fica claro que a LGPD, pode estar vinculada ao *compliance*, pois percebe-se que o tratamento e gestão de dados são fundamentais dentro de uma empresa, uma vez que administram diretamente o tratamento das informações. Com isso, é necessário entender políticas e procedimentos fundamentais para a segurança e boas práticas, pois se referem ao tratamento de dados em todos os departamentos de uma empresa.

Dessa forma, com a implementação da LGPD, mudanças devem ser feitas, sendo fundamental uma política de *compliance* efetiva.

2.4. BENEFÍCIOS DO COMPLIANCE

O termo *compliance* vem do inglês *comply*, cujo significado é cumprir, observar, ou executar aquilo que foi imposto, ou seja, *compliance* é cumprir as conformidades da lei, ou regulamentos internos e externos, com o objetivo de reduzir riscos (SANTOS, 2016).

Trata-se do conjunto de processos e usos da organização para garantir que os funcionários e a organização como um todo cumpram as regras internas de conduta e as regras e regulamentos externos. Pode incluir os valores escritos da sua empresa, sua política de ética, o manual do funcionário e políticas para o cumprimento de obrigações legais (como impostos e relatórios corporativos). Em grandes organizações, pode incluir ou ser alojado no escritório de um consultor jurídico. Nas organizações menores, a conformidade tende a residir, informalmente, nas funções de diretor executivo, diretor financeiro e chefe de recursos humanos (CARLI, 2016)

O *compliance* pode ser externo cujo objetivo é obedecer às normas legais, ou interno em que fazem partes políticas, normas e procedimentos internos Santos (2016) destaca que os principais benefícios da *compliance* externa é a garantia de que a organização vai estar aderente às Leis, de forma a não sofrer sanções fiscais e legais, já que no que refere à *compliance* interna, o objetivo é fazer com que todos os colaboradores sigam diretrizes definidas pela empresa:

Políticas e regulamentos organizacionais são considerados mediadores na maximização dos controles e da segurança da informação e auxilia o comportamento dos empregados responsáveis pelo manuseio das informações pessoais, dessa forma é fundamental para as organizações o conhecimento e compreensão de suas políticas e regulamentos por parte do capital humano, cabendo ao empregado a decisão de cumprir as políticas mediante os custos e benefícios do *compliance* (SANTOS, 2016, p.15).

Carli (2016) cita os seguintes benefícios:

- A *compliance* ajuda na manutenção da confiança entre as pessoas da organização;
- Ajuda a proteger a reputação da organização

- Pode ser usada como fator de mudança e inovação.

Logo, os benefícios são evidentes. A ação de *compliance* é mais do que apenas evitar a corrupção, auxilia as empresas em suas rotinas, com o bom relacionamento entre os colaboradores, maior renda e contribuindo no desenvolvimento do mercado e sociedade.

2.5. IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE

O primeiro passo, quando há implementação de um programa de *compliance*, seria analisar os riscos que são introduzidos neste sistema, algo que varia muito de uma empresa para outra, como o seu tamanho, sua estrutura, localização geográfica e modelo de negócio.

Empresas que possuem um porte maior, tendem a ter um número maior de funcionários, relacionamentos entre eles mais complexos, o que acaba aumentando os riscos em relação às companhias de porte menor.

Existem outras organizações, cuja estrutura é descentralizada, podendo estar presente em diversos países, tendo um risco maior, por conta da sua complexidade de controle, aumentando os riscos em relação a empresas menores. (GIOVANINI, 2014).

A questão geográfica também afeta o risco, pois algumas áreas no mundo são expostas a maior nível de práticas corruptas. Finalmente, alguns modelos de negócio dependem do apoio de parceiros externos, como agentes de venda ou subcontratados, o que pode dificultar o controle e aumentar riscos.

Para que seja realizada uma análise sobre os riscos de implementação do *compliance*, existem algumas ferramentas que são de grande utilidade, como o *Process Failure Mode and Effective Analysis* - PFMEA, um guia em relação a gestão de projetos e os riscos presentes. (GIOVANINI, 2014).

Sendo assim, implantar um programa de *compliance* é um projeto curto, que possui uma duração de seis a oito meses, com resultados que precisam ser rápidos, instigando um desenvolvimento maior de seus stakeholders, apresentando a partir disso algumas melhorias no programa a ser apresentado.

O projeto de implementação, precisa portanto, levar em consideração alguns aspectos: A cultura organizacional, o tamanho da empresa, a natureza das operações, riscos, recursos, para que o programa possa ter um resultado efetivo, é preciso que se estabeleçam metas atingíveis dentro de um cronograma, a partir dos recursos

disponibilizados pela organização, devendo ir ao encontro de algumas leis, locais, dividindo-se responsabilidades que se aplicam nas áreas mais diversas, os níveis e funções de uma empresa.

Para o sucesso do programa de *compliance*, deve haver apoio e comprometimento da alta direção, o que se traduz na expressão em inglês *tone from the top*, algo como “o exemplo vem de cima”, em português.

Esse programa deve ser tanto iniciado quanto apoiado pelas camadas mais altas da empresa, que devem se considerar responsáveis pela prevenção da corrupção e divulgar essas posições por meio de declarações formais e reformá-las em eventos formais e informais. (GIOVANINI, 2014).

Para que um programa de *compliance* possa ser implementado, é necessário um guia do que se deve ou não fazer em uma empresa, diretrizes que irão conduzir o comportamento dos stakeholders, se concentrando principalmente em um código de conduta.

Entre os temas que precisam ser destacados em uma empresa, estão o órgão interno, responsável pela área de *compliance*, relacionamento interno e externo, conflitos de interesse, conduta externa, confidencialidade, além de medidas anticorrupção.

A formação da cultura de *compliance*, precisa, portanto, começar com um processo de integração de colaboradores, devendo se manter no calendário oficial de uma empresa, por meio dos seus eventos periódicos, envolvendo as áreas que são mais expostas a riscos e também precisam receber um treinamento mais frequente.

Um programa de *compliance* implica novos hábitos e quebras de paradigmas, o que pode causar certa rejeição caso não seja acompanhado de um processo organizado de disseminação da informação. (GIOVANINI, 2014).

Outro destaque para a implementação, seria como lidar com violações ao código de conduta, prevendo sanções a partir disso.

O que mais desafia a implantação em empresas brasileiras de pequeno porte são as peculiaridades de seus processos e a escassez de alguns recursos, principalmente financeiro e humano.

No caso do processo de análise e gestão de riscos, as peculiaridades e a escassez não podem ser argumentos para falhas ou queima de etapas na implantação, uma vez que essas empresas lidam com ameaças similares ou, até mesmo, maiores do que as de grandes corporações. Seus recursos humanos e

financeiros até podem ser menores que os destas organizações, mas o menor número de colaboradores e o menor grau de complexidade dos processos compensam essa escassez. (GIOVANINI, 2014).

2.6. IMPACTOS E RESULTADOS DO COMPLIANCE

Os principais impactos e resultados presentes quando se fala em uma gestão de *compliance*, que passa por um viés ético, demonstra ter possibilidades de uma gestão que seja transparente, e perpassa por uma alternativa de melhorar a imagem de uma organização, tendo um impacto positivo na implementação de um código de conduta. (LIRA, 2013).

Quando essa prática ocorre de forma efetiva, existe uma eficácia maior, uma perpetuação de maximizar os lucros, a partir da ética, da transparência, da integridade e da confiança, como requisitos importantes para atingir os objetivos de uma empresa que tem uma responsabilidade social.

Um programa de *compliance*, além de transmitir uma segurança nas informações e nos negócios de uma empresa, precisa mostrar e comprovar para o mercado que uma organização está adotando práticas efetivas. Para isto, essas organizações precisam estar em conformidade, ou seja, em *compliance*.

Quando uma empresa está em *compliance* com boas práticas, padrões existentes, ela se destaca e adquire um reconhecimento maior no mercado.

Além de interpretar corretamente as leis que regem as suas atividades, a empresa precisa ter um eficiente controle interno, e estar atenta para os riscos operacionais. Segundo Lira (2013), a assessoria jurídica da empresa precisa contar com profissionais de controle interno e análise de riscos, como parte integrante no processo de um departamento nesse campo, no que tange ao entendimento das leis e normas internas.

Outro resultado que é muito apresentado por empresas que adquirem um programa de *compliance*, é o auxílio para que se cumpram as exigências dos órgãos de regulamentação, em termos fiscais, contábeis, financeiros, trabalhistas e jurídicos. (LIRA, 2013).

A utilização do *compliance* é um requisito necessário para as empresas que desejam ter postura ética e transparente em todas áreas de uma forma consciente e com isso minimizar riscos tanto no meio jurídico como financeiro.

Pode-se dizer então, que os impactos de um programa de *compliance* tem ação na proteção de uma organização, com a sistemática presente de mitigação de riscos, tendo assim várias etapas importantes em sua estruturação. (LIRA, 2013).

Isto se deve em razão das empresas apresentarem estruturas e riscos diferentes, tendo em vista que nenhuma empresa apresenta as mesmas condições de risco, portanto, cada empresa adota os pilares necessários para aderir a um programa de *compliance* e depois vai ajustando o mesmo conforme suas necessidades.

Por isso, os impactos vão muito além de uma gestão estruturada, mas estão na segurança e no reconhecimento de uma empresa.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Neste capítulo são apresentadas as informações da empresa Saúde, bem como o planejamento e desenvolvimento do *compliance* na organização. Em seguida, a análise dos dados coletados e relação com a bibliografia abordada.

3.1. Apresentação da empresa Saúde

A organização Saúde foi constituída na década de 1970; surgiu da necessidade dos médicos em ter uma opção ética para a prestação de seus serviços e, também, para preencher um espaço que havia no mercado entre os clientes particulares e os que se utilizavam dos serviços públicos.

Sendo uma operadora de saúde, seguiu em desenvolvimento ao longo dos anos, com foco na melhoria constante da qualidade dos serviços e mantendo preços acessíveis no mercado.

Atualmente, conta com aproximadamente 100.000 clientes, 1.200 colaboradores, 350 profissionais da saúde e possui ampla estrutura própria, com hospitais, laboratórios e espaços especializados em prestação de serviços na área da saúde.

Para este estudo, foi entrevistado o gerente de qualidade, riscos e *compliance* que atuou na implementação deste processo.

Este gestor tem formação em administração, trabalha há 03 anos na empresa e tem 50 anos de idade.

A entrevista ocorreu no dia 03/11/2022, ocasião em que foram efetuadas questões semi estruturadas para a obtenção das informações.

3.2. Planejamento

A organização identificou em abril de 2020 a necessidade de desenvolver um programa base de *compliance*, para atendimento a Resolução Normativa – RN 443 da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, que atualmente foi modificada para RN 507, sendo:

Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre o Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde.

Art. 2º O Programa de Acreditação de Operadoras é uma certificação de boas práticas em gestão organizacional e em gestão em saúde, de caráter voluntário, realizado por Entidades Acreditoras, cujo objetivo é a qualificação da prestação dos serviços, induzindo a mudança no modelo de atenção à saúde existente, propiciando uma melhor experiência para o beneficiário. (MINISTERIO DA SAUDE, 2022)

Para a empresa, *compliance* funciona como uma cooperação anticorrupção e foi estruturada, como uma base para todas as decisões e atividades. Neste processo (de *compliance*) foi subdividida em três níveis de ação:

Área de Compliance: setor da empresa que atua sobre questões de Ética e Governança.

Prevenção: políticas e códigos norteadores desenvolvidos pelas áreas da organização.

Deteção: Canal de Denúncias destinado ao público interno e externo.

3.3. Desenvolvimento

De início, foi desenvolvido um mapeamento de riscos de *compliance* e elaborado políticas estruturantes, junto a isso, foi elaborado o canal de denúncias, que entrou em operação em dezembro de 2021. A empresa relata que a implementação, nunca para, mas a estruturação base ocorreu entre esses dois pontos.

Dentro das políticas elaboradoras, visam proteger a integridade da empresa e nortear suas ações, todas são necessárias para expandir a responsabilidade pela conduta em diferentes áreas, como:

- Pessoais
- No local de trabalho
- Nas relações comerciais
- Com públicos de relacionamento externo
- Na sustentabilidade do negócio
- Na gestão de ética

A aprovação do programa por parte da diretoria e conselho administrativo levou cerca de seis meses, entre o *kick off*¹ e a operação do canal de denúncias, durou cerca de 18 meses.

Para a empresa a implantação do *compliance* não teve uma relação direta com a LGPD, porém a estrutura que cuidou do mapeamento de riscos de privacidade de dados foi a mesma que mapeou os riscos corporativos.

Quanto aos desafios, a empresa alega que é extremamente complexo lidar com denúncias sobre prestadores, colaboradores, em virtude das peculiaridades no

¹ **Kick off** é uma reunião realizada na fase inicial de um projeto com o intuito de alinhar todos os detalhes entre os *stakeholders* envolvidos, um momento de planejamento no qual se discute o escopo do projeto.

processo de sanção. Também sobre o processo de investigação interna suscita complexidade, já que é necessário preservar o anonimato do denunciante (se ele assim o desejar), e, principalmente, prevenir retaliações.

Ainda sobre os obstáculos, a empresa aponta a dificuldade em realizar vazão aos processos de investigação interna, por ter uma equipe enxuta e porque é preciso usar uma certa "criatividade" para desenvolver lógicas quantitativas de investigação (indicadores ou evidências objetivas a partir de dados), já que as entrevistas nem sempre são elucidativas o suficiente.

A área de Qualidade, Riscos e *Compliance*, que realiza a gestão do programa, esta responde diretamente ao conselho de administração.

Dentro do site da empresa, possui uma aba intitulada "*Compliance* e ética" com informações sobre o assunto, acesso as políticas de *compliance* e LGPD e alcance ao canal de denúncias, disponível através de um telefone, e-mail e formulário – site.

Para finalizar, a organização informa ser difícil mensurar objetivamente os benefícios apresentados, mas é possível observar qualitativamente um certo grau de conscientização por parte dos colaboradores, médicos, prestadores e a sociedade com relação à importância de condutas éticas.

3.4. Análise dos dados coletados

De acordo com a literatura desenvolvida ao longo deste estudo e os dados apresentados pela empresa pode-se observar os seguintes pontos em comum:

Para o início da implementação de um programa de *compliance*, observasse a necessidade de levantar, analisar os riscos e a exigência da criação de normas e códigos de conduta para incorporação na cultura organizacional. Sobre as apurações internas também são consideradas de extrema sensibilidade e complexidade por ambos.

Ainda sobre os aspectos em comum, é importante considerar o comprometimento e aprovação dos membros da diretoria, para que o programa seja realmente efetivo.

Já como divergências, destaca-se os prazos de implantação do *compliance*, que conforme Giovanini, são prazos curtos, porém, para a empresa foi um prazo mais demorado, em torno de um ano e seis meses. Em relação aos benefícios, por ainda ser um projeto recente dentro da organização, ainda não apresentou todas as garantias difundidas no texto.

Outro ponto a considerar nessa análise, é a LGPD, uma vez que, para a instituição a lei não está diretamente vinculada ao *compliance*, mesmo afirmando que para implementação da LGPD é fundamental uma política de *compliance* bem-sucedida.

Por meio dessa abordagem, é possível entender sobre o processo de implantação de um programa de *compliance*, bem como os benefícios, dificuldades, impactos e resultados dessa ação.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho destaca a importância de entender e aplicar o *compliance* nas empresas. A implementação de uma política de *compliance* é fundamental para instituições que valorizam a transparência, ética e confiança.

Percebe-se que o conceito de governança corporativa está cada vez mais presente no mercado globalizado. Esse conceito está associado com a separação entre controle e gestão empresarial, e adoção de práticas corporativas que tragam benefícios para as partes interessadas.

O conceito de *compliance* surgiu, fazendo com que dentro de muitas empresas haja um departamento específico para isso. Dentro os benefícios da *compliance* dentro de uma organização, destaca-se a manutenção da confiança organizacional, proteção de reputação da organização e a possibilidade de ser usada como fator de mudança e inovação.

O projeto foi elaborado a partir da introdução e metodologia utilizada, em seguida para o embasamento teórico foi desenvolvido os seguintes assuntos: governança corporativa, lei nº 12.846, conceitos de *compliance*, lei nº 13.709 e benefícios, implementação, impactos e resultados do *compliance*.

Nesse sentido, muitas organizações estão implementando programas de *compliance* para evitar irregularidades. Entre as ações previstas estão o desenvolvimento de um sistema de controles internos e um plano anticorrupção.

Com um programa de *compliance* eficaz e eficiente, abrangendo todas as partes da empresa, não só reduz os riscos, mas também facilita a otimização dos procedimentos e o sucesso das negociações, atuando de acordo com a legislação pertinente e os princípios de conformidade, ética e transparência para alcançar os resultados desejados.

Observa-se a aplicação do programa na empresa Saúde, que surgiu da necessidade de atender uma normativa. Para obtenção dos dados da organização, foi realizado uma entrevista com o gestor do setor de qualidade, riscos e *compliance*, este participou desde o planejamento até a implantação do programa na empresa.

Para a instituição, o *compliance* foi de extrema importância, pois além de atender uma legislação, apresenta incentivos aos colaboradores e prestadores em agir com ética nas relações de trabalho e também pessoais, para a população a empresa passou a ter uma imagem de mais seriedade com os clientes e envolvidos.

Outro ponto a destacar, seguindo o programa de *compliance* efetivamente, a empresa não sofrerá possíveis punições de órgãos reguladores.

Uma possível ação periódica que a empresa Saúde poderia aderir são reuniões com todos os colaboradores para apresentação de dados do programa e compreensão sobre o *compliance*, a fim de incorpora-lo cada vez mais a cultura organizacional.

Durante a execução do projeto, dentro das pesquisas realizadas foram identificados como dificuldade, a ausência de informações de empresas em relação a *compliance* e seu funcionamento no Brasil.

Por fim, conclui-se que a *compliance* é uma importante ferramenta nas rotinas empresarias, além de ser instrumento na prevenção de fraudes através da transparência de informações, que impossibilita dúvidas quanto às ações organizacionais.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, vol. 2, 2005, p. 68-80. Disponível em: https://www.academia.edu/download/37478285/Aprendendo_a_entrevistar_como_fazer_entrevistas_em_Ciencias_Sociais.pdf. Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Planalto. Presidência da República. Secretaria Geral. **Lei 13.709 de 14.08.2018**. Brasília, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 22 mar.2022.

_____. Presidência da República. Casa Civil. **Lei 12.846 de 01.08.2013**. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 21 mar.2022.

CANDELORO, Ana Paula; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CARLI, Carla Verissimo de. **Anticorrupção e compliance: a (in)capacidade da lei 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas e medidas de compliance**, Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/149239/001005078.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 ago.2022.

CIUPAK, Clebia; MAGALHAES Renato Icaro Pereira de. **A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO COMPLIANCE: UM ESTUDO NO "SISTEMA S"**. Universidade Federal do Mato Grosso – UFMT. 2015. Disponível em: [TCCP_2015_Renato Ícaro Pereira de Magalhães.pdf](TCCP_2015_Renato%20Icaro%20Pereira%20de%20Magalhães.pdf) (ufmt.br). Acesso em: 21 ago.2022.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade**. São Paulo, 2005. Disponível em: https://www.academia.edu/download/60586395/Entrevista_em_profundidade20190913-12365-1kjb1f2.pdf. Acesso em: 22 nov. 2022.

ERFURTH, Alfredo Ernesto; BEZERRA, Francisco Antonio. **Gerenciamento de resultados nos diferentes níveis de governança corporativa**. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos v.10,n.1-42, jan/mar 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: A excelência na prática**. 1ª Edição, São Paulo, 2014.

LIRA, Michel Pereira de. **O que é compliance e como o profissional da área deve atuar?** 2013. Disponível em: <https://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar>. Acesso em: 06 out. 2022.

LOPES, Mayara Ingrid Carvalho Paz de Souza. **Uma Perspectiva da implementação do Compliance nas empresas do Brasil**. Revista Científica BSSP, Goiânia, fev/ago 2020. v.1, n.1.

MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Análise Comparativa do Desempenho Contábil-Financeiro de Empresas com Boas Práticas de Governança Corporativa no Brasil**. Revista de Contabilidade e Controladoria, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 4, n.1, 2012.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público**. Rev. adm. contemp. vol.11 no.2 Curitiba Abr/Jun. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200002>. Acesso em: 04 set.2022.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **RESOLUÇÃO NORMATIVA - RN Nº 507**. 2022. Disponível em: <https://in.gov.br/web/dou/-/resolucao-normativa-rn-n-507-de-30-de-marco-de-2022-392319996> Acesso em: 05 nov.2022.

MORAIS, Leticia Rodrigues. **Governança corporativa nas organizações e seus benefícios**. Trabalho de Conclusão de Curso II apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade de Rio Verde (UniRV) como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, Rio Verde, GO, 2017. Disponível em: <http://www.unirv.edu.br/conteudos/fckfiles/files/GOVERNAN%C3%87A%20CORPORATIVA%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES%20E%20SEUS%20BENEF%C3%8DCIOS20ORGANIZA%C3%87%C3.pdf>. Acesso em: 04 set.2022.

NETO, Jorge Secaf. **Entenda os benefícios da governança corporativa para seu negócio**. Disponível em: <https://www.setting.com.br/blog/governanca/beneficios-da-governanca-corporativa>. Acesso em: 04 set.2022.

SANTOS, Juliana Graciela dos. **Antecedentes dos benefícios percebidos de compliance às políticas de proteção de dados pessoais nas organizações**, Dissertação apresentada ao Programa de Pós -Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, para conclusão do curso e obtenção do título de Mestre em Administração, 2016. Disponível em:

<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1612/2/JulianaG.Santos.pdf>. Acesso em: 16 ago.2022.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**. Elsevier Editora LTDA, 2015.