

APLICABILIDADE E GESTÃO DO *COMPLIANCE*: ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PÚBLICO

COMPLIANCE APPLICABILITY AND MANAGEMENT: CASE STUDY IN A PUBLIC HOSPITAL

Sirlei Tonello Tisott

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Brasil
sirlei.tonello@yahoo.com.br

Sílvio Paula Ribeiro

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Brasil
spribeiro@hotmail.com

Marco Aurélio Batista de Sousa

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Brasil
mchsousa7@hotmail.com

Patrícia Miranda dos Santos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Brasil
miranda.patricia10@hotmail.com

Jéssica de Oliveira Diogo

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Brasil
jessikinhadiogo93@gmail.com

Publicação: 16 09. 2025.

Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil.

Editora-chefe: Profa. Dra. Daniela Mateus de Vasconcelos

Este artigo encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/reuna>

Resumo

O estudo tem como objetivo analisar a aplicabilidade e gestão do *compliance* em um hospital público localizado no Estado de Mato Grosso do Sul. Metodologicamente foi realizado um estudo de caso, com abordagem descritiva e quali-quantitativa. Os dados foram coletados por meio de questionário, entrevista, análise documental e observação *in loco*. O questionário foi respondido por uma amostra heterogênea, abrangendo 20 colaboradores desde a área assistencial até as áreas administrativas, terceirizadas e de alta gestão. O componente do programa de *compliance* melhor avaliado foi comunicação e treinamento, com índice médio de 4,18, sendo que 85% dos respondentes concordaram com as afirmações, enquanto a avaliação referente à execução, incentivos e disciplina obteve índice médio de 3,54, e apenas 66% dos entrevistados concordam com as afirmações. Foram destacados alguns desafios a serem superados para o aprimoramento e efetividade do programa, que incluem: adesão às normas e condutas éticas; periodicidade de treinamentos sobre o *compliance* a todos os colaboradores; inexistência de um departamento de *compliance* presencial; prever proteção ao denunciante.

Palavras-chave: Conduta Ética. Conformidade. Gestão de Riscos. *Compliance*.

Abstract

The study aims to analyze the applicability and management of compliance in a public hospital located in the State of Mato Grosso do Sul. Methodologically, a case study was carried out, with a descriptive and qualitative-quantitative approach. Data were collected through a questionnaire, interview, document analysis and on-site observation. The questionnaire was answered by a heterogeneous sample, covering 20 employees from the care area to the administrative, outsourced and senior management areas. The best evaluated component of the compliance program was communication and training, with an average index of 4.18, with 85% of respondents agreeing with the statements, while the evaluation regarding execution, incentives and discipline obtained an average index of 3.54, and only 66% of respondents agree with the statements. Some challenges to be overcome for the improvement and effectiveness of the program were highlighted, which include: adherence to ethical standards and conduct; frequency of compliance training for all employees; lack of a face-to-face compliance department; provide whistleblower protection.

Keywords: Ethical Conduct. Conformity. Risk management. Compliance.

1. Introdução

O *compliance* é essencial para o bom funcionamento e sustentabilidade das organizações, surgindo como uma ferramenta para prevenir a corrupção e a má conduta organizacional (Colares et al., 2024). Segundo Amelicheva et al. (2024), o *compliance* é considerado como um componente obrigatório do portfólio de gestão de qualquer estrutura empresarial respeitável. A implementação de um programa de *compliance* orienta as empresas a operarem de forma ética e legal, proporcionando a minimização de riscos em suas operações e promoção de uma cultura de integridade. Ainda, para Skalska (2020), o programa de ética e *compliance* ajuda as organizações a se comportarem de forma ética e de acordo com todas as regras, de forma estruturada e abrangente.

Dessa forma, um programa de *compliance* eficaz envolve a implementação de políticas, procedimentos e controles internos para garantir que todas as atividades da empresa estejam em conformidade com as leis e padrões aplicáveis. Além disso, promove uma cultura de integridade e responsabilidade, onde todos os colaboradores devem entender as suas obrigações e agir de acordo com os mais elevados padrões éticos.

Este conceito refere-se ao cumprimento das leis, regulamentos, políticas internas e padrões éticos de uma organização com vista à gestão de riscos legais, operacionais e financeiros. No entanto, a importância do *compliance* vai além da mitigação de riscos, também pode agregar valor aos negócios e, estrategicamente, fortalecer a reputação da empresa, melhorar as relações com os clientes, aumentar a confiança com os investidores, obter ganhos de imagem no mercado e na sociedade, transparência e credibilidade das entidades públicas e privadas, engajamento para fazer o que é certo aos *stakeholders* (Tisott et al., 2023). Portanto, é uma função crucial nas empresas e instituições, especialmente em ambientes regulamentados e competitivos. O *compliance* é uma parte essencial da governança corporativa, ajudando as organizações a operar de forma ética, transparente e sustentável.

Diante disso, o desafio de implementar e manter a efetividade de um programa de *compliance* é grande. As leis e regulamentos estão em constante evolução e as empresas precisam acompanhar estas mudanças para evitar penalidades legais, danos à reputação e perda de confiança dos *stakeholders*. Para tanto, é crucial que as empresas e instituições mantenham colaboradores e parceiros que se enquadrem no sistema de valores da empresa (Christina & Fort, 2020). Além disso, segundo Amelicheva et al. (2024), o fator chave para a empresa obter benefícios com a implementação do *compliance* é a consciência e a disposição da alta administração em promover mudanças, desenvolvendo políticas e documentos de *compliance* adequados ao nível de exigências legais e regulatórias e inspirar todos os colaboradores a implementar e usar esta ferramenta.

Nesse contexto, insere-se a questão norteadora desta pesquisa: quão eficaz é a aplicabilidade e gestão do *compliance* em um hospital público localizado no Estado de Mato Grosso do Sul? Para responder ao questionamento, o objetivo da pesquisa foi analisar a aplicabilidade e gestão do *compliance* em um hospital público localizado no Estado de Mato Grosso do Sul.

O estudo se justifica pela escassez de pesquisas aplicadas em hospitais. Conforme levantamento realizado nos últimos dez anos, no Portal de Periódicos da Capes, foi encontrado apenas o artigo de Oliveira et al. (2023), com abordagem quantitativa, que descreve o perfil dos hospitais que possuem programa de *compliance* e outra pesquisa relacionada à gestão do *compliance* em instituições de saúde (Garcia; Libânio, 2021). Segundo Amelicheva et al. (2024), os programas de *compliance* estão sendo implementados em todos os países do mundo globalizado, no entanto, em alguns países de forma ativa e abrangente e em outros de forma passiva e fragmentada. Isso demonstra que a efetividade da aplicação do programa de *compliance* não é padrão em todas as empresas e instituições, com isso tem-se a necessidade de ampliar as investigações sobre o tema.

A seguir é apresentada uma revisão de literatura, destacando aspectos conceituais sobre o *compliance*, *compliance* na gestão hospitalar e, por fim, apresenta-se uma síntese dos principais estudos antecedentes sobre o tema.

2. Fundamentação teórica

Compliance é um termo da língua inglesa derivado do verbo *to comply*, que significa cumprir, obedecer e executar o que foi determinado (Assi, 2018). Consiste no cumprimento de regras, leis e regulamentos com o objetivo de mitigar riscos (Coimbra & Manzi, 2010). Este processo envolve a promoção de uma cultura de ética, transparência e responsabilidade dentro das organizações – são princípios e valores que devem estar implícitos na condição de ser humano, de agir de forma ética e responsável no ambiente de negócios e na sociedade (Tisott et al., 2023).

Para Giovanini (2014), o *compliance* vai além do cumprimento da legislação, busca conformidade com os princípios éticos da organização, alcançando níveis de honestidade e transparência nas operações. Estar em *compliance* demonstra compromisso com a integridade e minimiza riscos legais e financeiros. Assim, o *compliance* é importante dentro das organizações como ferramenta para minimizar perdas, erros e fraudes (Assi, 2017).

Para implementar um programa de *compliance*, as organizações precisam articular o comprometimento da alta administração, a criação e comunicação do código de ética e mecanismos de detecção e correção de falhas (Mendes & Carvalho, 2017). Segundo Assi (2018), esse programa é baseado em três pilares: prevenção, detecção e correção. O primeiro pilar é suportado pelas políticas e procedimentos da administração da empresa, pelo estabelecimento do código de ética e de regras de conduta que podem ou não ser praticadas; o segundo pilar baseia-se no canal de denúncias, investigações e outras práticas de detecção de não conformidades; e, o terceiro pilar apoia a correção de falhas, processos e ações corretivas.

O ciclo de prevenção, detecção e correção constitui a base do programa de *compliance*, que visa criar uma cultura de integridade nas organizações. Este processo deve ser monitorado e aprimorado, e precisa ser estabelecido como uma área de apoio interno nas organizações. Neste caso, o *compliance officer* é o profissional designado para acompanhar as atividades desenvolvidas dentro da organização, a fim de garantir o seu alinhamento com regulamentos e normas internas e externas à empresa. Este profissional deve ter autonomia dentro da empresa, pois muitas vezes é ele quem decide e realiza as investigações de fraudes (Assi, 2018).

Com o passar do tempo, o *compliance* vem sendo aplicado nas mais diversas áreas econômicas. Sua aplicabilidade ganhou visibilidade, no Brasil, com a publicação da Lei Anticorrupção, que visa responsabilizar civil e administrativamente as empresas pela prática de atos contra a administração pública, seja nacional ou estrangeira (Mendes & Carvalho, 2017). A Lei Anticorrupção n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013, foi regulamentada pelo Decreto n.º 8.420, de 18 de março de 2015 (revogado) e posteriormente pelo Decreto n.º 11.129, de 11 de julho de 2022. Essa legislação representa um importante marco focado na integridade e transparência nas relações empresariais e governamentais.

Esta legislação enfatiza a importância de programas de *compliance* eficazes, que devem incluir mecanismos de prevenção, detecção e remediação de atos ilícitos, promovendo uma cultura ética e transparente dentro das organizações. Ademais, o Decreto n.º 11.129, de 11 de julho de 2022, em seu artigo 57, estabelece parâmetros para aplicação do programa de integridade. Portanto, no contexto das organizações, tanto públicas como privadas, o *compliance* implica alinhar as práticas do dia a dia com padrões éticos, regulamentos e estar em conformidade com a legislação vigente.

O setor da saúde é vulnerável à fraude devido ao elevado volume de dinheiro envolvido em tecnologias, insumos e equipamentos para tratamentos médicos. Além disso, muitas vezes os recursos são investidos na aquisição de materiais de baixa qualidade, serviços mal executados e obras incompletas (Faria, 2018). A autora mapeou os principais riscos de corrupção a que o setor hospitalar público está sujeito, destacando: superfaturamento; furto de medicamentos, suprimentos médicos e equipamentos; absenteísmo; pagamentos informais; uso de recursos hospitalares para fins particulares; venda de posições ou de credibilidade, fraude (cobrar ilegalmente por serviços que não foram realizados), referências ilegais; e induzir procedimentos médicos desnecessários.

Nesse sentido, a inserção de um programa de *compliance* é importante para minimizar riscos de condutas antiéticas, legais e regulatórias, com o objetivo de manter a credibilidade da instituição de saúde perante a sociedade. Assim, o *compliance* busca a conformidade regulatória e assegura boas práticas na prestação

de serviços de saúde, estabelecendo uma cultura de segurança com redução de danos e eventos adversos aos pacientes (Silva, 2020). Nesse sentido, Faria (2018) apresentou os seguintes mecanismos de integridade: elaboração e aplicação de padrões de conduta, comprometimento da alta direção, capacitação aos funcionários públicos, manutenção e publicação de registros contábeis internos, canais de denúncia anônima pelos funcionários, comitês de auditoria e supervisão, fiscalização e desenvolvimentos periódicos. Esses mecanismos estão alinhados aos parâmetros estabelecidos na regulamentação brasileira – Lei Anticorrupção e no Decreto nº 11.129/2022.

O Decreto nº 11.129/2022, em seu artigo 57, dispõe sobre os critérios para a implementação do programa de integridade, a saber: comprometimento da alta administração e dos conselhos; padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados, administradores e terceiros; treinamento e comunicação sobre o programa de integridade; gestão de riscos; registros contábeis e controles internos; procedimentos para prevenir fraudes e ilícitos em licitações, contratos administrativos e interação com o setor público; independência, estrutura e autoridade para o *compliance officer* aplicar o programa de integridade e fiscalizar seu cumprimento; canais de denúncia de irregularidades; medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade; procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações; diligências apropriadas para contratação e supervisão de terceiros; verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos e existência de vulnerabilidades; monitoramento do programa de integridade.

Segundo Sibille e Serpa (2021), o programa de *compliance* deve ser estruturado em pelo menos 09 (nove) componentes, apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Componentes do programa de compliance

Pilares		Descrição
1	Suporte da alta administração	Apoio da alta administração e conhecimento do profissional responsável pela área de <i>compliance</i> para garantir que o programa seja eficaz.
2	Avaliação de riscos	Envolve planejamento, entrevistas, documentação, análise de dados e estabelecimento de medidas de remediação necessárias que serve como base para a construção do código de conduta, as políticas e monitoramento.
3	Código de conduta e políticas de <i>compliance</i>	É a base para a efetividade do programa. Determina os direitos e obrigações de todos que trabalham na empresa.
4	Controles internos	Contribuem para minimizar riscos operacionais e de <i>compliance</i> , além de assegurar que os livros e registros contábeis e financeiros reflitam, completa e precisamente, os negócios e operações da empresa.
5	Treinamento e comunicação	Todos os funcionários da empresa devem entender os objetivos do programa de <i>compliance</i> , as regras e o seu papel para garantir o sucesso do programa.
6	Canais de denúncia	Serve para alertar àqueles que descumprirem as regras, ao código de conduta ou até mesmo comportamentos que desrespeitem as políticas do <i>compliance</i> .
7	Investigações Internas	Atender as denúncias de maus comportamentos, checar se os fatos constados nas denúncias são verídicos e também aplicar as sanções em caso de violações ao código, como por exemplo, medidas disciplinares, independente de quem as causou. É necessário que as

		investigações sejam integras e confiáveis, para que analisem as circunstâncias, dos envolvidos e também a conduta.
8	<i>Due diligence</i>	É necessário que os parceiros de negócio possuam um histórico comercial com práticas éticas.
9	Monitoramento e auditoria	Torna-se possível constatar se os outros pilares estão exercendo suas funções, conforme foram planejados.

Fonte: Sibille e Serpa (2021).

Em linhas gerais, o programa de *compliance* é sustentado por três pilares: prevenir, detectar e corrigir, acendendo um processo de aprendizado, aprimoramento e à evolução das organizações. Observa-se que tanto a legislação brasileira quanto os componentes apresentados por Sibille e Serpa (2021) tem aplicabilidade geral.

Silva (2020) menciona que os desafios da implementação de um programa de *compliance* para clínicas e hospitais residem no custo de implementação e na ausência de diretrizes específicas para este setor. A autora menciona que a padronização por parte dos órgãos reguladores pode incentivar as instituições a adotarem esses programas.

Dando continuidade a esta discussão, são apresentados estudos correlacionados ao tema, destacando que há um número crescente de pesquisas nacionais e internacionais relacionadas ao *compliance*. No Brasil, o avanço nas pesquisas ocorreu, especialmente, após seu marco regulatório em 2013 com a Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa (Tisott et al., 2023), entretanto, ainda são poucos os estudos aplicados ao setor saúde.

Para tanto, foi realizada uma busca no Portal Capes utilizando a palavra-chave “*compliance*” e foram selecionados 11 (onze) artigos (Tabela 2). Estes estudos investigaram a evolução dos programas de *compliance* (Weber & Wasieleski, 2013), os componentes e elementos centrais do programa de *compliance* (Stöber et al., 2019, Skalska, 2020), a aplicação do *compliance* nas instituições de ensino superior (Azzari et al., 2020), a adoção do *compliance* em empresas de construção (Luo et al., 2022), a gestão da ética para *compliance* (Horz et al., 2023), a efetividade do *compliance* em empresas listadas no Ibovespa da B3 (Colares et al., 2024), a eficácia e aplicação dos principais tipos de *compliance* (Amelicheva et al., 2024) e a evolução e desafios dos programas de *compliance* diante da crescente evolução tecnológica (Campos & Carreiro, 2024).

Tabela 2 - Estudos antecedentes

Autor/Ano	Objetivo	Resultados
Weber e Wasieleski (2013)	Relatar o estado atual dos programas de ética e conformidade entre organizações empresariais nos Estados Unidos.	Os programas de ética e conformidade são influenciados por esforços regulamentares e legais e evoluíram para abordagens mais sofisticadas que incluem avaliação de riscos e avaliação de desempenho dos funcionários.
Stöber et al. (2019)	Investigar se os códigos de conduta em si são um elemento central eficaz dos programas de conformidade.	Não é a mera existência de um código, mas a sua concepção que importa para o <i>compliance</i> . Há evidências de que um treinamento de <i>compliance</i> mais específico é mais eficaz do que o treinamento geral.
Skalska (2020)	Analisar programas de <i>compliance</i> para determinar quais componentes eles devem conter para serem eficazes na garantia do	Compromisso dos líderes com a ética e apoio ativo, código de ética e outras políticas de apoio, recursos adequados para a ética, responsável pela ética, integração do programa, comunicação, formação em ética, monitorização, canal de denúncia, avaliação da

	comportamento ético e de <i>compliance</i> de uma organização.	eficácia do programa, recompensas e medidas disciplinares, ações corretivas e melhoria contínua.
Azzari et al. (2020)	Discutir a necessidade da implementação de programas de <i>compliance</i> nas instituições de ensino superior.	O programa de <i>compliance</i> é o meio mais eficaz de criar uma cultura de integridade nas universidades, combatendo não só práticas corruptas, mas a má conduta na pesquisa.
Garcia e Libânio (2021)	Estado da arte do <i>compliance</i> nas instituições de saúde.	Foram selecionados artigos em nível nacional e internacional da base de dados da CAPES e observou-se que há poucos estudos sobre <i>compliance</i> nas organizações de saúde, principalmente no Brasil.
Luo et al. (2022)	Analisar o <i>status</i> atual de adoção do programa de ética e <i>compliance</i> nas companhias de construção.	As barreiras que dificultam a adoção do programa de ética e <i>compliance</i> são a falta de leis e regulamentos relacionados, apoio insuficiente do governo, falta de autorização para o departamento de <i>compliance</i> e escassez de profissionais de <i>compliance</i> .
Oliveira et al. (2023)	Descrever o perfil dos hospitais pertencentes à macrorregião de saúde Centro em Minas Gerais que possuem programa de <i>Compliance</i> .	O perfil dos hospitais que possuem o programa é de grande porte, natureza privada e localização predominante na microrregião de saúde de Belo Horizonte.
Horz et al. (2023)	Identificar a influência da gestão da ética no conhecimento e intenção para <i>compliance</i> de colaboradores de refinarias de petróleo que possuem programas de <i>compliance</i> .	A gestão formal da ética contribui principalmente para que os colaboradores aprendam e conheçam questões sobre <i>compliance</i> , enquanto a gestão informal atua primordialmente para assegurar que os colaboradores tenham maior propensão para agir de maneira ética.
Colares et al. (2024)	Analisar a estrutura e efetividade dos programas de integridade de 79 empresas listadas no Ibovespa da B3.	Média de 86% de aderência aos padrões estabelecidos pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Todas as entidades apresentam código de ética e conduta, cobrindo temas como conflito de interesses, prevenção ao suborno e corrupção, oferecendo orientações específicas para os funcionários.
Amelicheva et al. (2024)	Avaliar a eficácia da aplicação dos principais tipos de <i>compliance</i> (anticorrupção, criminal, ambiental, financeiro e trabalhista) nas economias da OCDE e de outros países.	Demonstraram três grupos de países: 1º grupo com elevado nível de eficácia do <i>compliance</i> , o 2º grupo inclui países que utilizam ferramentas de conformidade de forma fragmentada e o 3º grupo, países com baixo nível de eficácia do <i>compliance</i> (China, Colômbia, México, Turquia e Ucrânia).
Campos e Carreiro (2024)	Analisar a evolução e desafios dos programas de <i>compliance</i> e gestão de riscos nas organizações diante da crescente evolução tecnológica.	É crucial examinar como as pessoas da organização, estão navegando nesse ambiente em constante transformação, onde a adoção da tecnologia é inevitável, mas os riscos associados demandam uma abordagem estratégica, proativa e tempestiva.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A seguir apresenta-se o percurso metodológico para a realização do estudo de caso aplicado em um hospital público.

3. Método

O objetivo da pesquisa foi analisar a aplicabilidade e gestão do *compliance* em um hospital público localizado no Estado de Mato Grosso do Sul, seguindo o método misto de pesquisa, ao utilizar a abordagem quantitativa e qualitativa (Creswell, 2010). Neste caso, a pesquisa quantitativa apresenta opiniões de uma população, com base na seleção de uma amostra, enquanto os procedimentos qualitativos baseiam-se em dados textuais e permitem a utilização de diferentes estratégias de investigação (Creswell, 2010). Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizado um estudo de caso, que consiste no estudo de um ou poucos objetos de estudo e permite amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2017).

A pesquisa seguiu a abordagem teórica do *compliance*. Foi realizada revisão bibliográfica em livros e artigos científicos para contextualizar o tema e enfatizar as contribuições de pesquisas anteriores (Marconi & Lakatos, 2010). Para esta etapa, foram realizadas buscas no Portal de Periódicos Capes e no *Google Scholar*® e selecionados artigos científicos sobre o tema. A pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva (Gil, 2017). A Tabela 3 apresenta uma síntese do percurso metodológico da pesquisa.

Tabela 3 - Síntese do percurso metodológico da pesquisa

Etapas	Descrição
Revisão da literatura	Em abril de 2024 foi realizada busca com a palavra-chave “ <i>compliance</i> ” no Portal de Periódicos Capes e no <i>Google Scholar</i> ®. Foram selecionados 11 (onze) artigos de pesquisas antecedentes, que subsidiaram a contextualização do estudo e serviram de base para discussão dos resultados.
Objetivo da pesquisa	Analisar a aplicabilidade e gestão do <i>compliance</i> em um hospital público localizado no estado de Mato Grosso do Sul.
Método misto de pesquisa (Creswell, 2010)	Dados qualitativos <ul style="list-style-type: none"> •Entrevista com 1 (um) funcionário do hospital em nível de liderança. •Análise documental em relatórios e <i>site</i> institucional. •Observação <i>in loco</i>.
	Dados quantitativos <ul style="list-style-type: none"> •População: 647 funcionários do hospital (diretos e indiretos). •Amostra: por acessibilidade, com 20 (vinte) respondentes. •Instrumento de pesquisa: questionário elaborado com base na pesquisa de Andrade e Moraes (2017). A primeira parte identifica o perfil dos respondentes e a segunda parte apresenta 08 (oito) categorias que sustentam o programa de <i>compliance</i> com avaliação dos respondentes em escala <i>Likert</i> de 5 (cinco) pontos. •Validação do questionário: foi validado por 2 (dois) pesquisadores.
Coleta de dados	Ocorreu simultaneamente durante os meses de maio e junho de 2024.
Organização dos dados	Os dados quantitativos foram organizados em planilhas <i>Excel</i> e apresentados em gráficos e tabelas, enquanto os dados qualitativos foram transcritos para o <i>Word</i> para facilitar o cruzamento dos resultados.
Análise dos dados	Técnicas de estatística descritiva foram aplicadas aos dados quantitativos. Posteriormente, a técnica de triangulação foi utilizada para confirmar ou cruzar os resultados quantitativos e qualitativos do estudo (Creswell, 2010). Os resultados também foram discutidos e relacionados a estudos antecedentes.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Creswell (2010).

As etapas da coleta de dados estão descritas a seguir:

- 1) Caracterização do estudo de caso: o hospital iniciou suas atividades no primeiro semestre de 2022 e está localizado em uma cidade do interior do Estado de Mato Grosso do Sul. É administrado por uma Organização Social (OS) e no segundo semestre do mesmo ano, foi implementado o programa de *compliance* em sua gestão. Em termos de estrutura, o hospital oferece atendimento referenciado de média e alta complexidade e presta serviços 100% (cem por cento) voltados ao Sistema Único de Saúde (SUS). Possui 116 leitos e 20 Unidades de Terapia Intensiva (UTI), atendendo especialidades de clínica médica, clínica cirúrgica e clínica pediátrica, com abrangência regional. Essa estrutura é mantida com o trabalho de 647 (seiscentos e quarenta e sete) funcionários diretos e indiretos (dados obtidos no *site* institucional).
- 2) Perfil dos entrevistados: O questionário foi respondido por uma amostra heterogênea, abrangendo desde a área assistencial até as áreas administrativas, terceirizadas e de alta gestão da unidade hospitalar, a saber: enfermeiro coordenador, assessor de comunicação, coordenador de manutenção predial, biomédica gestora, supervisor, auxiliar administrativa, diretor técnico, supervisor administrativo, motorista, analista contábil, assistente administrativo, supervisão de ensino e pesquisa, diretor geral e assistente de compras. Os 3 (três) funcionários com mais de 2 (dois) anos de instituição refere-se à prestação de serviços em outras unidades da Organização Social (administradora da unidade hospitalar). Também, foi constatado elevado nível de escolaridade na amostra, sendo que 80% dos respondentes possuem nível superior e 56% deles possuem pós-graduação. O que remonta, a aplicabilidade de conhecimento dos colaboradores da instituição em constantemente aprendizado. A Tabela 4 apresenta o perfil da amostra.

Tabela 4 - Perfil dos respondentes

Características	Nº	%	Características	Nº	%
Faixa etária			Gênero	Nº	%
Entre 21 e 30 anos	3	15%	Homens	13	65%
Entre 31 e 40 anos	9	45%	Mulheres	7	35%
Entre 41 e 50 anos	6	30%			
Acima de 51 anos	2	10%			
Total	20	100%	Total	20	100%
Grau de escolaridade			Tempo de serviço		
Ensino médio	4	20%	Até 2 anos	17	85%
Ensino superior	7	35%	Entre 2 e 3 anos	2	10%
Ensino superior/pós-graduação	9	45%	Acima de 3 anos	1	5%
Total	20	100%	Total	20	100%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

- 3) Opiniões sobre a aplicabilidade e gestão do *compliance* no hospital e triangulação com os dados qualitativos: foi aplicado um questionário estruturado aos funcionários do hospital e prestadores de serviços, seguindo o critério de acessibilidade e inclusão de funcionários de diversos níveis hierárquicos da estrutura organizacional. O universo da pesquisa corresponde a 647 (seiscentas e quarenta e sete) pessoas e obteve-se uma amostra de 20 (vinte) questionários respondidos. O questionário foi elaborado com base na pesquisa de Andrade e Moraes (2017) e foi disponibilizado no *link* do *Google Forms*®. O convite para participar da pesquisa foi feito via *e-mail*, *WhatsApp* e contato direto com os funcionários, solicitando que respondessem o questionário. A etapa da coleta

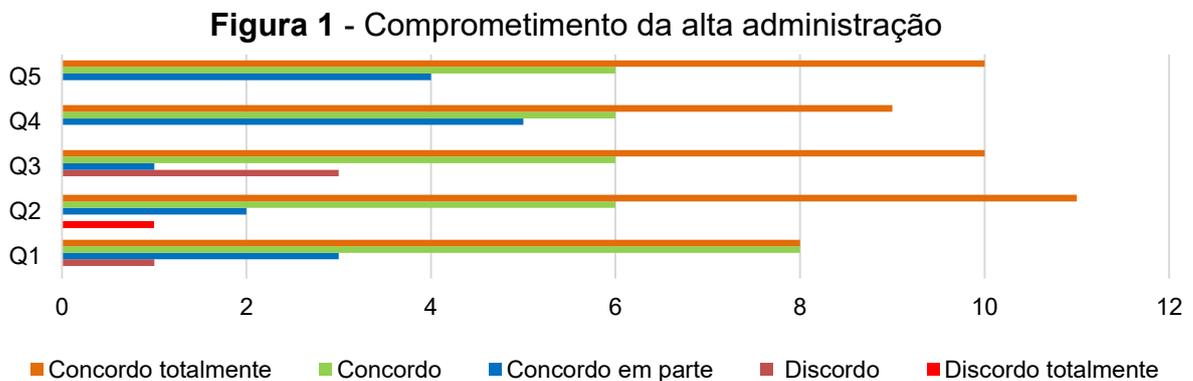
desses dados durou em torno de 2 (dois) mês e foi necessário insistir na obtenção de uma amostra razoável para validar a pesquisa. Também foram realizadas análises dos principais pontos de destaque cruzando com dados obtidos na entrevista com 1 (um) funcionário do hospital em nível de liderança, na análise documental em relatórios e *site* institucional e na observação *in loco*.

A seguir são apresentados os resultados e discussão dos dados coletados neste estudo.

4. Análise e discussão dos dados

4.1 Avaliação da aplicabilidade do programa de *compliance* no hospital

A Figura 1 ilustra os resultados da pesquisa referente à avaliação do comprometimento da alta administração. 80% dos respondentes concordaram (concordaram ou concordaram totalmente) com as afirmativas, 15% concordaram parcialmente e 5% discordaram (discordaram ou discordaram totalmente).



Q1. O comprometimento da alta administração é relevante na minha organização.

Q2. A alta administração apoia a implementação de programas de *compliance*.

Q3. O programa de *compliance* inicia no nível de gerência e obtém apoio da administração.

Q4. O exemplo vem de cima (*tone at the top*), inclusive no *compliance*.

Q5. A alta administração é comprometida, desde que não ocorra o rompimento dos paradigmas.

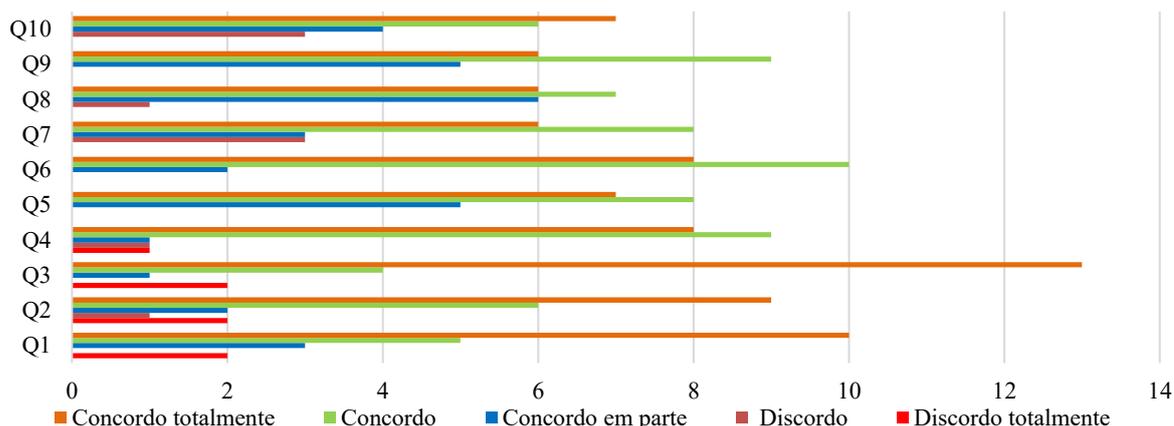
Fonte: dados da pesquisa (2024).

Esse resultado é consistente com Mendes e Carvalho (2017) quando mencionam que as organizações precisam articular o comprometimento da alta administração e também está em consonância com o disposto no artigo 57 do Decreto nº 11.129/2022. Além disso, vale destacar que o compromisso dos líderes com a ética e o apoio ativo estão entre os componentes-chave para a eficácia do programa de *compliance* (Skalska, 2020). Para Amelicheva et al. (2024), a obtenção de benefícios com a implementação do *compliance* depende da disposição da alta administração em promover mudanças. Ou seja, os valores éticos e a integridade estão ligados à cultura organizacional que interferem no risco de *compliance* e para ter sucesso depende do comprometimento da alta administração (Andrade & Morais, 2017) em promover as mudanças necessárias.

A Figura 2 apresenta as avaliações relacionadas às políticas e controles internos. 76% dos respondentes concordaram (concordaram ou concordaram totalmente) com as afirmativas, 16% concordaram parcialmente e 8% discordaram (discordaram ou discordaram totalmente).

Conforme apontado na entrevista, existem desafios a serem superados e para isso são realizadas reuniões mensais para alinhamento da gestão de *compliance*. Esses desafios incluem a adesão e comprometimento dos colaboradores com o cumprimento dos padrões éticos e de conduta, a falta de um departamento de *compliance* presencial, na unidade hospitalar, para analisar de perto a conduta dos colaboradores (entrevista).

Figura 2 - Políticas e controles internos



- Q1. O código de ética está atualizado de acordo com a nova lei anticorrupção brasileira.
- Q2. A minha organização já implementou a política anticorrupção.
- Q3. A minha organização já implementou um programa de *compliance*.
- Q4. A integração da área de negócios com o *compliance* é uma realidade na minha organização.
- Q5. A independência da área de *compliance* é primordial e está em pauta nas reuniões estratégicas.
- Q6. A organização elaborara, aprova e divulga as políticas internas.
- Q7. Na minha organização, as políticas de contratação de terceiros são eficazes.
- Q8. As políticas de conflitos de interesses são claras e bem definidas.
- Q9. As políticas de conflito de interesses aplicam-se a todos os colaboradores.
- Q10. Possui políticas de viagens, presentes, entretenimento, doações e patrocínios com parâmetros definidos e processos rigorosos de aprovação.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A esse respeito, Horz et al. (2023) destacam que a gestão da ética potencializa o conhecimento de *compliance* e este processo requer tempo e esforço, num processo contínuo de melhoria, constituindo um desafio para garantir que todos os colaboradores tenham o conhecimento para agir de forma ética. Além disso, é importante ter um setor de *compliance* estruturado dentro da organização, liderado por um profissional com autonomia – o *compliance officer*, que monitora as atividades do dia a dia (Assi, 2018) e incentiva posturas de *compliance*.

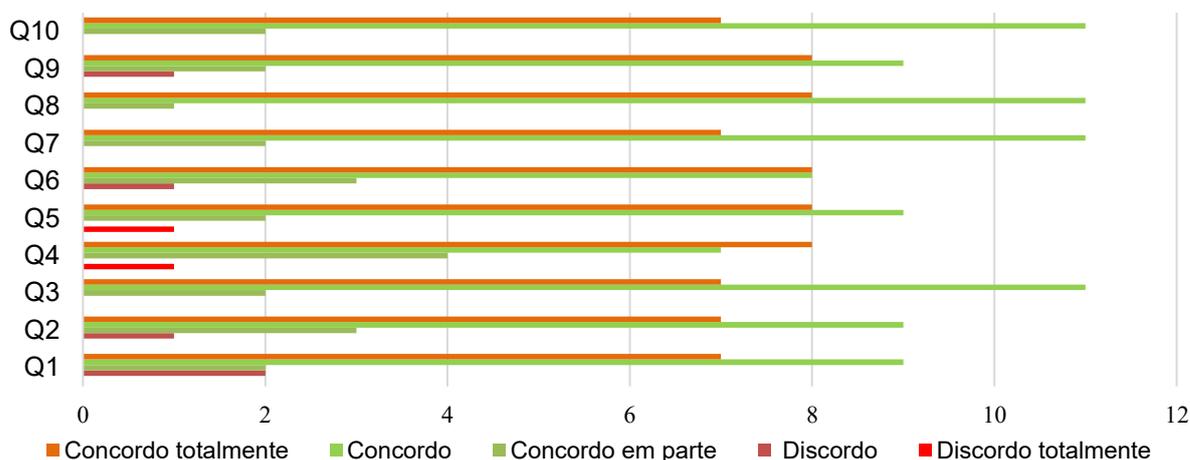
A Figura 3 apresenta as avaliações referentes à comunicação e treinamento. Neste componente 85% dos respondentes concordaram (concordaram ou concordaram totalmente) com as afirmativas, 11,5% concordaram parcialmente e 3,5% discordaram (discordaram ou discordaram totalmente).

Quanto à comunicação, conforme observação *in loco*, a instituição disponibiliza informativos em locais de grande circulação dos colaboradores, como copa e áreas de descanso (locais destinados à breve refeição dos funcionários e de conforto aos médicos e enfermagem - com a finalidade de descanso e repouso para os colaboradores em regime de plantão). Estes contêm informações para que o colaborador saiba os caminhos que deve seguir para denunciar atitudes que violam

os princípios éticos e morais da instituição, de forma anônima, e podem ser feitas via *e-mail*, *WhatsApp*, *site* ou *QR Code*.

Ressalta-se que o formulário de denúncia traz consigo a possibilidade de denúncia passiva, ou seja, alguém que observou tal atitude incompatível com o ambiente de trabalho e deseja denunciar. No ambiente virtual da instituição há um item destinado ao *compliance*, que reafirma o compromisso com a verdade e a ética. Além disso, a palavra do presidente disponibiliza o seu entendimento sobre as práticas de gestão, baseadas em valores éticos, conduta alinhada à legislação e conduta ilibada. O código de conduta institucional, a cartilha sobre assédio sexual e moral, bem como a política anticorrupção também estão disponíveis no *site*. O código é direcionado a todos: colaboradores, associados e terceiros que prestam serviços e é descrito sobre a responsabilidade da instituição na contratação de terceiros, destacando que deve aplicar processo de *Due Diligence* (auditoria/investigação) para atestar a idoneidade de todos os terceiros.

Figura 3 - Comunicação e treinamento



Q1. A comunicação é importante desde o início da implementação do *compliance*.

Q2. A comunicação é um fator relevante na mudança de paradigmas.

Q3. Por meio da comunicação, são esclarecidos todos os possíveis riscos para a organização e seus colaboradores, inclusive devido a possíveis fragilidades nos processos e políticas internas.

Q4. Quando confrontado com o que é certo e ou errado, a maioria escolherá a primeira opção.

Q5. A comunicação é formatada para atingir o público interno e externo.

Q6. A linguagem e a abordagem da comunicação consideram diferentes grupos, dependendo da cultura, nível educacional e posição profissional.

Q7. A comunicação ocorre de forma regular, clara e contínua, o que assegura que seja duradoura e reforça os objetivos do programa de *compliance*.

Q8. A estratégia de comunicação está bem estabelecida, alinhada com os seus valores e reflete claramente como os objetivos macro serão alcançados.

Q9. Os treinamentos são presenciais e *online*, mas os primeiros facilitam a interação, discussão de dúvidas e maior aprendizado.

Q10. No treinamento são utilizadas estruturas e recursos adequados, têm duração suficiente, o expositor tem o desempenho esperado, o conteúdo apresentado é suficiente e de possível aplicação.

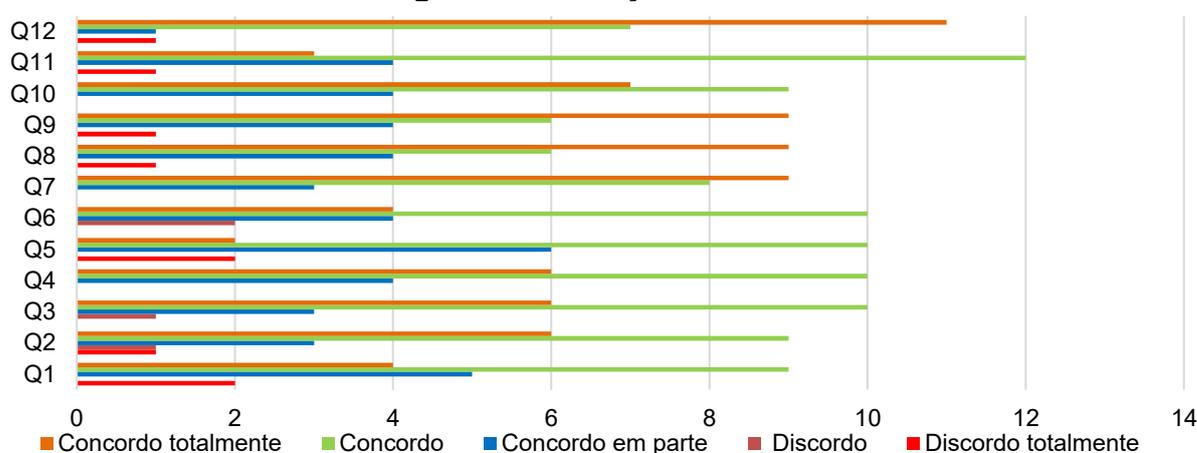
Fonte: dados da pesquisa (2024).

Também, a cada 15 (quinze) dias, o departamento de recursos humanos realiza a integração dos novos colaboradores, que são comunicados sobre o *compliance* na instituição, para que todos tenham conhecimento da sua existência (entrevista). Nesse sentido, Sibille e Serpa (2021) destacam que todos os colaboradores devem conhecer

o programa de *compliance*, as regras e seu papel para garantir o sucesso do programa. Esse conhecimento é construído a partir da inserção no ambiente de trabalho, apoiado no processo de comunicação e treinamento constante. Segundo Weber e Wasieleski (2013), o código de conduta, o treinamento de *compliance* e os sistemas de denúncia são elementos centrais dos programas de *compliance*.

A Figura 4 ilustra os dados relativos à avaliação de risco. Neste componente, 75,8% dos respondentes concordaram (concordaram ou concordaram totalmente) com as afirmativas, 18,8% concordaram parcialmente e 5,4% discordaram (discordaram ou discordaram totalmente).

Figura 4 - Avaliação de risco



- Q1. A probabilidade de ocorrência influencia a análise do tratamento do risco de *compliance*.
- Q2. Todos os riscos conhecidos e potenciais são mitigados.
- Q3. Todos os controles e processos recém-criados são implementados e monitorados.
- Q4. A organização gerencia riscos e apoia os administradores na tomada de decisão.
- Q5. O risco de conformidade está relacionado à falta de habilidade ou disciplina para o cumprimento da legislação e normas internas ligadas ao negócio.
- Q6. A organização, ao lidar com riscos, considera entre eles os riscos reputacionais.
- Q7. Utiliza a gestão de riscos para gerar um ambiente mais seguro para o negócio.
- Q8. Utiliza a gestão de riscos para gerar e preservar a imagem corporativa interna e externa.
- Q9. Utiliza a gestão de riscos para reduzir a probabilidade de fraudes internas.
- Q10. Utiliza a gestão de riscos para criar um ambiente mais seguro para o negócio.
- Q11. Os riscos de *compliance* diferem de acordo com as organizações, os seus mercados de atuação, os tipos de produtos, serviços, soluções e o relacionamento com os *stakeholders*.
- Q12. A organização mantém, frequentemente, relações com a Administração Pública.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

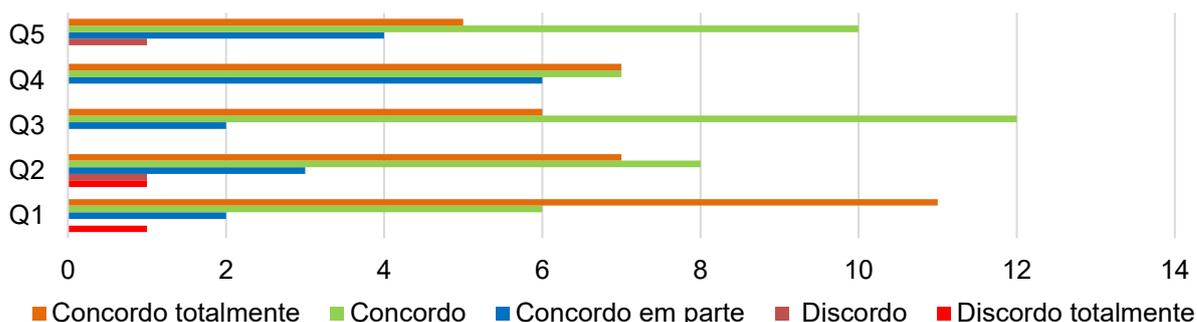
Em relação aos riscos, Christina e Fort (2020) mencionam que as organizações reduzem os seus riscos ao implementar programas de *compliance* e aumentam os seus riscos sem eles. Observa-se na instituição objeto deste estudo a existência do código de ética, do sistema de treinamento e de denúncias, considerado por Weber e Wasieleski (2013) componentes essenciais do *compliance*, que sustentam dois pilares do programa de *compliance*: prevenir e detectar riscos (Assi, 2018).

Contudo, quando se trata de sistemas de denúncia, que apoia a mitigação dos riscos de conformidade, algumas preocupações foram levantadas, como o medo de repressão ao realizar denúncias, a falta de imparcialidade e a garantia do anonimato (entrevista). No entanto, os sistemas de denúncia devem prever proteção ao denunciante.

Em relação ao canal de denúncia, existe uma área específica no *site* institucional para registro de irregularidades. Um serviço de integridade destinado a apoiar, investigar e fornecer soluções aos colaboradores e parceiros que desejam contribuir para o bom desenvolvimento da ética e da moral, com informações relevantes e revelando ações realizadas por indivíduos dentro da instituição. Mostra que é de extrema importância fornecer maior detalhamento no relatório para que ele possa ser apurado e investigado pela área de *compliance* da instituição. Ampliar, explicar e justificar são maneiras que abrangem e facilitam toda a aplicação do programa. O *site*, orienta responder perguntas como: “o que aconteceu ou está acontecendo?”; “quando e onde?”; “quais pessoas estão envolvidas?” e “como posso provar, caso seja possível?”. Também é possível inserir e enviar documentos, que possam comprovar os fatos relatados.

A Figura 5 ilustra dados relativos ao monitoramento e auditoria. 79% dos respondentes concordaram (concordaram ou concordaram totalmente) com as afirmativas, 17% concordaram parcialmente e 4% discordaram (discordaram ou discordaram totalmente).

Figura 5 - Monitoramento e auditoria



Q1. Existe um setor interno especializado em auditoria.

Q2. Os processos de auditoria interna analisam: adequação, conformidade, eficácia dos processos e controles e maturidade.

Q3. Quando os controles são verificados, caso haja falhas, a organização busca identificar qual foi o tratamento empregado.

Q4. Durante os processos de auditoria são feitas perguntas rápidas e aleatórias aos colaboradores em geral, abrangendo os principais setores e os diversos níveis hierárquicos da organização.

Q5. Ao analisar a maturidade da auditoria, observa-se como as pessoas agem no dia a dia de acordo com as novas regras de *compliance*.

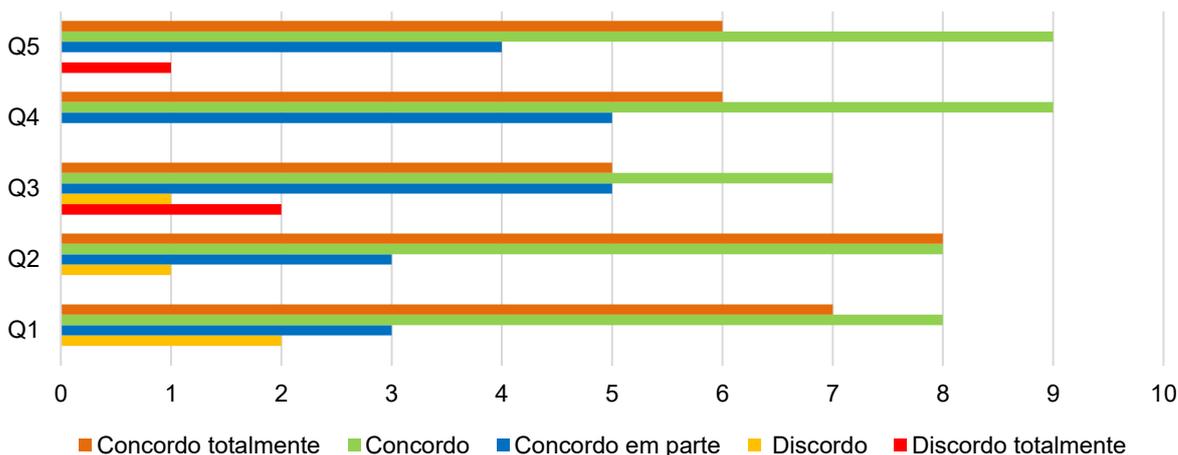
Fonte: dados da pesquisa (2024).

O monitoramento é um componente importante do programa de *compliance*, utilizado para identificar os aspectos operacionais de *compliance* relacionados à eficácia e consistência dos controles. Com isso, torna-se possível verificar se os pilares “prevenir e detectar” estão desempenhando suas funções conforme planejado (Sibille & Serpa, 2021). Este componente faz parte do terceiro pilar “corrigir”, que insere a organização num processo de aprendizado, aprimoramento e evolução.

A Figura 6 ilustra os dados relativos à delegação de responsabilidades. 73% dos entrevistados concordaram (concordaram ou concordaram totalmente) com as afirmações, 20% concordaram parcialmente e 7% discordaram (discordaram ou discordaram totalmente).

Destaca-se a afirmativa Q3, que recebeu a avaliação mais baixa no componente de delegação de responsabilidade. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de não haver departamento físico dentro da unidade hospitalar (entrevista), descrito como uma das limitações da instituição na área de *compliance*. O Decreto nº 11.129/2022, em seu artigo 57, estabelece a independência, estrutura e autoridade para o *compliance officer*, como um dos parâmetros do programa de integridade.

Figura 6 - Delegação de responsabilidade



Q1. *Compliance* é visto como um parceiro e as pessoas do departamento de *compliance* não são vistas como dissociadas da organização.

Q2. O profissional de *compliance* possui conhecimento, atitude e ambiente para realizar seu trabalho, o que leva a bons resultados.

Q3. O profissional de *compliance* participa do dia a dia das áreas, consegue identificar os riscos das áreas visitadas e é informado dos acontecimentos de outras áreas.

Q4. Há perfeito entendimento entre líderes de setores adjacentes, o que promove um clima positivo para as equipes e contribui para o sucesso do departamento/profissional de *compliance*.

Q5. Há delegação da função de *compliance* para outros departamentos, como Jurídico, Auditoria e RH.
 Fonte: dados da pesquisa (2024).

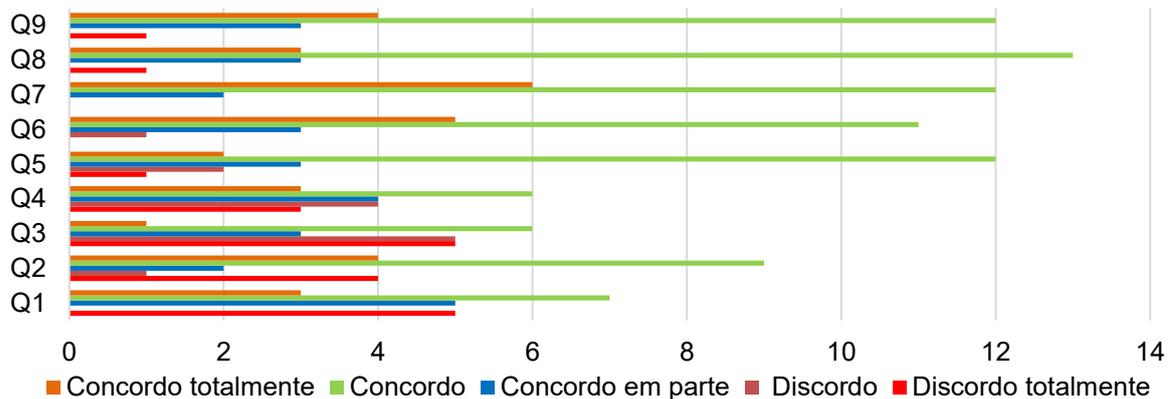
A Figura 7 demonstra a avaliação dos respondentes em relação a execução do *compliance* na unidade hospitalar, incentivos e disciplina. 66% dos respondentes concordaram (concordaram ou concordaram totalmente) com as afirmativas, 16% concordaram parcialmente e 18% discordaram (discordaram ou discordaram totalmente).

Em relação ao setor responsável pela implementação e execução do *compliance*, Q1, Q2 e Q3 houve variações entre as respostas. A instituição não possui um setor específico, na unidade hospitalar, que abriga um profissional de *compliance*, e todas as demandas de *compliance* são encaminhadas para a matriz que dá seguimento aos processos de *compliance* (entrevista). Ressalta-se que a literatura recomenda a criação de um setor específico, independente, multidisciplinar e com coordenador para operacionalização e monitoramento das funções de *compliance* (Farias et al., 2019, Decreto nº 11.129, 2022).

Segundo Bonaccorsi (2020), as médias e grandes empresas estão estruturando sua área de *compliance* prevendo a atuação do *compliance officer*, vinculado à alta administração, com a função de gerar o envolvimento das pessoas na conformidade legal e coibir condutas ilícitas no ambiente de trabalho. Essa área

exige esforços para orientar os colaboradores, divulgar, reforçar a importância do respeito às normas internas e externas e investigar indícios de não conformidades.

Figura 7 - Execução, incentivos e disciplina



Q1. O departamento jurídico é responsável por implementar o *compliance*.

Q2. O responsável pela execução do *compliance* é o profissional de *compliance*.

Q3. A execução do *compliance* é terceirizada.

Q4. São realizadas reuniões regulares entre o departamento de *compliance* e as interfaces internas.

Q5. Há gestão sistêmica das interfaces, o que assegura o cumprimento de todos os requisitos e a manutenção de uma relação saudável entre as áreas.

Q6. A organização incentiva a constante transparência nas ações, atitudes e diálogos.

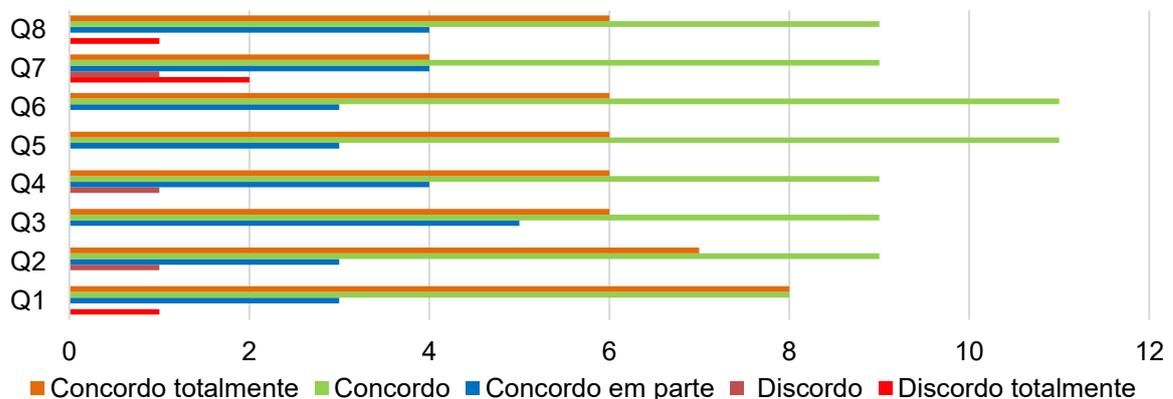
Q7. A organização incentiva o *feedback* – do líder para o subordinado e vice-versa.

Q8. Identifica os limites e qualificações individuais dos membros do grupo na hora de delegar e dividir tarefas.

Q9. Todos os princípios de *compliance* são aplicados na integral e regularmente.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Figura 8 - Melhoria contínua



Q1. A estrutura de *compliance* está sempre alerta para evitar atitudes de não conformidade.

Q2. Quando o assunto é *compliance*, a organização está melhorando continuamente.

Q3. O programa de *compliance* é efetivo.

Q4. A gestão de *compliance* é permanente.

Q5. Promove um ambiente favorável à criatividade e implementação de novas ideias de *compliance*.

Q6. A organização se preocupa em compreender os fatores que podem afetar a ética e a integridade e visa estabelecer mecanismos para assegurar a sua continuidade.

Q7. A organização possui indicadores de *compliance* para medir o desempenho.

Q8. Ao definir o indicador, a organização se preocupa com o que se pretende e, de acordo com o resultado, qual medida será adotada para garantir a melhoria do processo.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A Figura 8 ilustra os dados referente à melhoria contínua. 78% dos respondentes concordaram (concordaram ou concordaram totalmente) com as afirmativas, 18% concordaram parcialmente e 4% discordaram (discordaram ou discordaram totalmente).

A afirmação Q7 obteve a avaliação mais baixa no componente, por isso foi questionado se a instituição possui indicadores de conformidade e a resposta foi sim, mas estes não são amplamente divulgados. Só a diretoria tem acesso quando é chamada em relação ao que foi denunciado (entrevista).

Por fim, é apresentada a Tabela 5 com um resumo das avaliações feitas pelos respondentes desta pesquisa.

Tabela 5 - Síntese das avaliações dos respondentes

Componentes	Avaliação média	Nível de concordância		
		Concordam	Parcialmente	Discordam
Comprometimento da alta administração	4,22	80%	15%	5%
Políticas e controles internos	4,05	76%	16%	8%
Comunicação e treinamento	4,18	85%	11,5%	3,5%
Avaliação de risco	3,97	75,8%	18,8%	5,4%
Monitoramento e auditoria	4,09	79%	17%	4%
Delegação de responsabilidade	3,95	73%	20%	7%
Execução, incentivos e disciplina	3,54	66%	16%	18%
Melhoria contínua	4,01	78%	18%	4%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Observa-se que o componente melhor avaliado é comunicação e treinamento, enquanto o componente pior avaliado refere-se à execução, incentivos e disciplina. Nenhum dos componentes teve 100% de concordância, o que exige atenção e esforços da área de *compliance* para melhoria constante.

Além disso, foram cruzados aspectos que chamaram atenção na descrição dos dados. A Tabela 6 apresenta a síntese desses pontos convergentes e/ou divergentes.

Tabela 6 - Síntese dos pontos convergentes e/ou divergentes

Pontos	Descrição
Alta administração	Questionário: houve discordâncias quanto ao apoio da alta administração. Site institucional: a instituição reafirma o compromisso com a verdade e a ética e apresenta a palavra do presidente.
Código de ética, políticas anticorrupção e <i>compliance</i>	Questionário: houve discordâncias quanto a efetividade do código de ética, da implementação de políticas anticorrupção e do programa de <i>compliance</i> . Site institucional: a instituição disponibiliza o código de conduta e políticas anticorrupção no site institucional. Entrevista: realiza reuniões mensais para alinhamento da gestão de <i>compliance</i> .
Comunicação e treinamento	Questionário: houve discordâncias quanto a comunicação e treinamento. Observação <i>in loco</i> : a instituição disponibiliza informativos sobre o <i>compliance</i> em locais de grande circulação. Entrevista: a instituição realiza treinamento quando o funcionário ingressa, com apresentação do programa de <i>compliance</i> .

Canal de denúncia	de	Questionário: houve discordâncias quanto à avaliação de riscos. Entrevista: quanto ao canal de denúncia, uma das preocupações é o medo de repressão, a falta de imparcialidade e a garantia do anonimato. Site institucional: existe uma área específica para registro de irregularidades.
Setor de <i>compliance</i>	de	Questionário: maior nível discordância quanto a participação do profissional de <i>compliance</i> no dia a dia das áreas. Entrevista: inexistência de um setor de <i>compliance</i> na unidade hospitalar.
Implementação do <i>compliance</i>		Questionário: discordâncias quanto a implementação do <i>compliance</i> . Entrevista: todas as demandas de <i>compliance</i> são encaminhadas para a matriz que dá seguimento aos processos.
Melhoria contínua		Questionário: discordâncias quanto ao uso de indicadores de desempenho. Entrevista: a instituição possui indicadores de conformidade, mas estes não são amplamente divulgados. Só a diretoria tem acesso quando é chamada em relação ao que foi denunciado

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Pode-se inferir que o contexto apresentado demanda maior atenção ao componente treinamento, para potencializar a comunicação e a efetividade do programa de *compliance*. O treinamento constante é um dos componentes essenciais no programa de *compliance* (Weber & Wasieleski, 2013), que proporcionará aos funcionários conhecimento de *compliance* (Horz et al., 2023). Por isso, é importante investir na estruturação de um setor específico de *compliance* com a atuação de um *compliance officer* – profissional acompanhará as atividades do dia a dia (Assi, 2017).

O tópico a seguir traz as considerações finais sobre a pesquisa.

5. Considerações finais

O estudo tem por objetivo analisar a aplicabilidade e gestão de *compliance* em um hospital público localizado no Estado de Mato Grosso do Sul. Os dados foram obtidos por meio de análise documental, observação *in loco*, entrevista e aplicação de questionário. O questionário foi respondido por uma amostra heterogênea de 20 colaboradores, abrangendo desde a área assistencial até as áreas administrativas, terceirizadas e alta gestão.

O componente do programa de *compliance* melhor avaliado foi comunicação e treinamento, com índice médio de 4,18, sendo que 85% dos respondentes concordaram com as afirmativas, 11,5% concordaram parcialmente e 3,5% discordaram, enquanto o componente pior avaliado refere-se à execução, incentivos e disciplina com índice médio de 3,54, sendo que 66% dos respondentes concordaram com as afirmativas, 16% concordaram parcialmente e 18% discordaram. Infere-se que a instituição deve envidar esforços, principalmente nos itens com avaliações menos favoráveis, para garantir o cumprimento e a efetividade do programa de *compliance*.

O programa de *compliance*, implementado no hospital, engloba os componentes essenciais descritos por Weber e Wasieleski (2013): existência de código de ética, treinamentos e sistema de denúncia. Destacam-se, portanto, alguns pontos efetivos da implementação do programa de *compliance*, resultantes de análise textual envolvendo entrevista, observação e documentos institucionais, a saber: apoio da alta administração para promover as mudanças necessárias; realizar treinamento quando o colaborador ingressa na instituição com apresentação do código de conduta institucional; disponibilização de informações que orientam os colaboradores sobre

como denunciar atitudes antiéticas; existência do canal de denúncia para registrar possíveis irregularidades.

No entanto, alguns desafios também foram destacados, incluindo: fazer com que os colaboradores cumpram as normas e mantenham uma conduta ética; manter um cronograma de treinamento sobre *compliance* para todos os colaboradores; falta de um departamento de *compliance* presencial (na unidade hospitalar) para analisar de perto a conduta dos colaboradores; prever proteção ao denunciante – foi relatado medo de repressão ao realizar denúncias.

O *compliance* nos hospitais é essencial para garantir que as instituições de saúde operem dentro dos padrões legais e éticos, promovendo a segurança dos pacientes e a integridade da organização. A implementação de um programa de *compliance* eficaz pode trazer inúmeros benefícios, mas também apresenta desafios que exigem avaliação e melhoria contínuas.

O estudo contribui para ampliar o conhecimento sobre *compliance*, proporcionando a avaliação da aplicabilidade e gestão do programa de *compliance* em uma unidade hospitalar. Para a instituição objeto deste estudo é importante obter as avaliações das pessoas, que, por meio de análises, identificam pontos que merecem atenção e possíveis ações de melhoria. O estudo limita-se ao estudo de caso, que contou com poucos participantes na pesquisa e não pode ser generalizado. Portanto, sugere-se que outras pesquisas possam ampliar a amostra e também aplicar em outros hospitais.

Referências

Amelicheva, L., Savchenko, M., Shaulska, L., Yehorova, V., & Holubenko, I. (2024). Economic and Legal Basis of Implementation of Compliance in Business Processes of Enterprises. *Access to Justice in Eastern Europe*, 7(1), 323-56. <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.1-a000120>

Andrade, L. A. V., & Moraes, M. B. (2017). O uso do questionário como instrumento de pesquisa na análise da aplicabilidade do compliance nas organizações públicas. *Latin American Journal of Business Management*, 8(2), 171-213. <https://lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/431>.

Assi, M. (2017). *Governança, riscos e compliance: mudando a conduta nos negócios*. São Paulo: Saint Paul Editora.

Assi, M. (2018). *Compliance: como implementar*. São Paulo: Trevisan Editora.

Azzari, B., Silva, A. S., & Chiarello, F. (2020). Ética e integridade nas instituições de ensino superior: a importância da implementação de programas de compliance nas universidades. *Revista de Direito Brasileira*, 26(10), 457-470. <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2020.v26i10.6252>

Bonaccorsi, M. F. (2020). Corrupção no âmbito empresarial: evolução histórica dos programas de compliance e seus reflexos atuais sobre as responsabilidades do

compliance officer. *Revista Brasileira de Direito Empresarial*, 6(2), 79-106. <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0235/2020.v6i2.7183>

Campos, D., & Carreiro, F. R. (2024). Compliance e gestão de riscos em tempos de inovação e disrupção digital. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, 15(4), 01-22. <http://doi.org/10.7769/gesec.v15i4.3743>

Campos, D., & Carreiro, F. R. (2024). Compliance e gestão de riscos em tempos de inovação e disrupção digital. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, 15(4), 01-22. <http://doi.org/10.7769/gesec.v15i4.3743>

Christina, A., & Fort, T. L. (2020). Finding the fit: Why compliance and ethics programs should seek to match individual and corporate values. *Business Horizons*, 63(4), 451-462. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.002>.

Coimbra, M. A., & Manzi, V. A. (2010). *Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações*. São Paulo: Atlas.

Colares, A. C. V., Longuinho, F. P., Furquim, L., Balestrin, L. C., Bernardo, P. P. G., & Sá, T. P. S. (2024). Análise dos programas de integridade das empresas listadas no Ibovespa na ótica dos critérios apontados nos formulários de referência da CVM. *Redeca, Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos*, 11, e65668. <https://doi.org/10.23925/2446-9513.2024v11id65668>

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3ed. Porto Alegre: Artmed.

Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. (2022). *Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira*. Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70

Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. (2015). *Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira*. Brasília, DF. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm.

Faria, A. M. (2018). Compliance como Método de Controle da corrupção em Hospitais públicos Brasileiros: uma estratégia Viável? *Revista da CGU*, 10(17), 908-929. https://repositorio.cgu.gov.br/xmlui/bitstream/handle/1/34415/V10_n17_2018_Compliance.pdf

Farias, A. B., Machado Júnior, C., Silva, M. M., Messias, M., & Furlaneto, C. J. (2019). Reestruturação do *compliance* em construtora envolvida em escândalo de corrupção. *Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade*, 7(30), 31-46. <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/1851>

Garcia, R. A., & Libânio, C. S. (2021). A gestão do *compliance* em instituições de saúde. *Revista Reuna*, 26(1), 22-42. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1183>

Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6ª.Ed. São Paulo: Atlas.

Giovanini, W. (2014). *Compliance: a excelência da prática*. São Paulo: Editora Independente.

Horz, V., Frare, A. B., Capuano da Cruz, A. P., & Barbosa, M. A. G. (2023). Programas de *compliance* e gestão da ética em refinarias de petróleo: há efeito no conhecimento e intenção para *compliance* dos colaboradores? *Revista de Contabilidade e Organizações*, 17, 1-14. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2023.200550>

Huamaní Quillas, S. S. (2023). Análisis del modelo de Compliance en la prevención de delitos empresariales en Equilibra Perú S.A. *Concordia Revista de Administración y Educación*, 3(6), 34-44. <http://doi.org/10.62319/concordia.v.3i6.21>

Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. (2013). *Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira, e dá outras providências*. Brasília, DF. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm.

Luo, M., Hwang, B. G., Deng, X., Zhang, N., & Chang, T. (2022). Major barriers and best solutions to the adoption of ethics and compliance program in Chinese international construction companies: a sustainable development perspective. *Buildings*, 12, 285. <https://doi.org/10.3390/buildings12030285>

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 7ªEd. São Paulo: Atlas.

Mendes, F. S., & Carvalho, V. M. (2017). *Compliance: concorrência e combate à corrupção*. São Paulo: Trevisan Editora.

Oliveira, A. M., Zocratto, K. B. F., Silva, R. R., & Vieira, A. (2023). Compliance na gestão hospitalar: perfil hospitalar da macrorregião de saúde centro em Minas Gerais. *Revista Gestão e Planejamento*, 24, 261-276. DOI: 10.53706/gep.v.24.7978

Sibille, D., & Serpa, A. (2021). *Os pilares do programa de compliance: uma breve discussão*. *Legal Ethics Compliance – LEC. Net*, São Paulo. https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf.

Silva, A. P. G. (2020). Compliance na área da saúde? *Revista de Direito Sanitário*, 21, 1-22, e-0013 <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9044.rdisan.2021.160256>

Skalska A. (2020). What components should an ethics and compliance program consist of to help organizations remain ethical and compliant in times of crisis and beyond? *Entrepreneur's Guide*, 13(4), 229-246. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2020-13-4-229-246>

Stöber, T., Kotzian, P., & Weißenberger, B. E. (2019). Design matters: on the impact of compliance program design on corporate ethics. *Business Research*, 12, 383–424. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0075-1>

Tisott, S. T., Ribeiro, S. P., Santos, C. A., & Munaretto, L. (2023). Produção científica sobre *compliance* no Brasil: estudo bibliométrico na base Spell®. *Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão*, 12(22), 092–111. <https://doi.org/10.5965/2764747112222023092>

Weber, J., & Wasieleski, D. M. (2013). Corporate ethics and compliance programs: a report, analysis and critique. *Journal of Business Ethics*, 112, 609–626. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1561-6>