

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA DO SETOR DA SAÚDE EM FORTALEZA

ANALYSIS OF COMPLIANCE PRACTICES IN A HEALTHCARE
COMPANY IN FORTALEZA

Recebido em: 18.9.2024

Aprovado em: 7.10.2024

Thainá Ribeiro da Silva

Bacharela em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

E-mail: thainar655@gmail.com

Diego de Queiroz Machado

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (Unifor).

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (UECE).

Especialista em Gestão de Pessoas e Logística Empresarial pela Universidade Estácio do Ceará.

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC)

da Universidade Federal do Ceará (UFC).

E-mail: diegomachado@ufc.br

Ana Cristina Pacheco de Araújo Barros

Doutoranda em Administração e Controladoria na Universidade Federal do Ceará.

Mestra em Administração pela Universidade Federal da Paraíba.

Bacharela em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Piauí.

Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC).

E-mail: ana@iemp.com.br

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA
DO SETOR DA SAÚDE EM FORTALEZA

Francisco Vicente Sales Melo

Pós-doutorado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (Uece).

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (Ufpe).

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (Ufpe).

Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

Especialista em Pesquisa Científica pela Universidade Estadual do Ceará (Uece).

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (Unifor).

Formação Superior em Gestão Estratégica de Empresas pela Faculdade Integrada do Ceará.

*Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC)
da Universidade Federal do Ceará (UFC).*

E-mail: vicentemelo@ufc.br

Ana Carla Eugênio da Silva

*Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC)
da Universidade Federal do Ceará (UFC).*

*Graduada em Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional
da Lusofonia Afro-Brasileira.*

E-mail: carlaeugenio@alu.ufc.br

RESUMO

Práticas de *compliance* são essenciais para garantir a qualidade, sustentabilidade e equidade na prestação de serviços, assegurando que todas as organizações sigam normas e regulamentos, promovendo transparência e responsabilidade, especialmente no setor de saúde. Diante de tal contexto, este trabalho tem como objetivo geral analisar como são desenvolvidas as práticas de *compliance* em uma empresa no setor de saúde. Para tanto, utilizaram-se as características da abordagem qualitativa, com dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com funcionários de uma empresa que vende produtos e serviços de saúde a preços populares no Norte e Nordeste. Das práticas de *compliance*, somente foram identificados na companhia a exigência embrionária de elaboração de políticas e regulamentos, auditoria de apenas um setor, a existência de um canal de denúncias e um comitê de *compliance* obsoleto. A identificação de lacunas, mais especificamente, a falta de ações de *compliance*, proporcionou subsídios para a proposição de melhorias, visando a fortalecer a cultura de conformidade e mitigar riscos potenciais.

THAINÁ RIBEIRO DA SILVA, DIEGO DE QUEIROZ MACHADO,
ANA CRISTINA PACHECO DE ARAÚJO BARROS, FRANCISCO VICENTE SALES MELO, ANA CARLA EUGÊNIO DA SILVA

PALAVRAS-CHAVE

Compliance. Práticas. Setor da saúde. Análise. Regulação.

ABSTRACT

Compliance practices are essential to ensure quality, sustainability, and equity in the provision of services, ensuring that all organizations follow standards and regulations, promoting transparency and accountability, especially in the healthcare sector. Given this context, this study aims to analyze how compliance practices are developed in a company in the healthcare sector. To this end, the characteristics of the qualitative approach were used, with data collected through semi-structured interviews with employees of a company that sells healthcare products and services at affordable prices in the North and Northeast regions. Of the compliance practices, the only ones identified within the company were the embryonic requirement for the development of policies and regulations, auditing of only one sector, the existence of a reporting channel and an obsolete compliance committee. The identification of gaps, more specifically, the lack of compliance actions, provided support for proposing improvements, aiming to strengthen the culture of compliance and mitigate potential risks.

KEYWORDS

Compliance. Practices. Healthcare sector. Analysis. Regulation.

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA
DO SETOR DA SAÚDE EM FORTALEZA

INTRODUÇÃO

Atualmente, o mundo está inserido em um intenso e contínuo processo de mudanças, o que gera um mercado demasiado agressivo, e a má gestão é um dos fatores para a eclosão de escândalos relacionados a casos de fraudes e irregularidades. Diante disso, o *compliance* tem ocupado destaque relevante no ambiente corporativo, já que as empresas que têm como finalidade agregar valor e obter uma posição de confiança encontram na implantação desse recurso um grande aliado (Aragão & Garbaccio, 2021).

De acordo com Carneiro (2019), a chegada do *compliance* nos países não encontra uma identidade cronológica, visto que não se trata de um estudo recém-criado. Com o respaldo das normas editadas nos Estados Unidos da América na década de 1970, surgiram estudos sobre o tema naquele país. No Brasil, trabalhos semelhantes surgiram a partir da Lei Anticorrupção. Porém, é possível traçar uma linha do tempo acerca de eventos e normativos que contribuíram para o *compliance* ser o que é, os quais serão percorridos de forma mais detalhada nos tópicos seguintes.

Leite (2022) relata que, na gestão pública, o objetivo do *compliance* é o alcance da eficiência e dos resultados práticos positivos e reforça que não se trata apenas da obediência aos aspectos da legalidade. Não obstante, de acordo com Trovão e Carmo (2018), diante da necessidade crescente do déficit nas empresas públicas e privadas, a prática do *compliance* surgiu em um momento econômico empresarial como forma de demarcar e direcionar condutas. Por meio da gestão de riscos, a premissa de que à custa do sacrifício de valores éticos, o lucro, que é um dos objetivos finais de uma organização, perde o seu valor, visto que não há questionamentos de que os valores éticos devem circunscrever qualquer atividade econômica.

No que se refere ao setor de saúde, Barbosa (2023) destaca que os desafios para uma estrutura de saúde abrangente no Brasil são intensificados pelas dimensões territoriais e populacionais. A diversificação dos serviços de saúde, com a proliferação de hospitais e clínicas, reflete a complexidade crescente do setor. A alta demanda, novas doenças, tratamentos e tecnologias criam oportunidades de especialização e estabelecimentos. Nesse cenário, práticas de *compliance* são essenciais para garantir a qualidade, sustentabilidade

THAINÁ RIBEIRO DA SILVA, DIEGO DE QUEIROZ MACHADO,
ANA CRISTINA PACHECO DE ARAÚJO BARROS, FRANCISCO VICENTE SALES MELO, ANA CARLA EUGÊNIO DA SILVA

e equidade na prestação de serviços, assegurando que todas as organizações sigam normas e regulamentos, promovendo transparência e responsabilidade no setor de saúde.

Dito isso, este trabalho tem como objetivo geral analisar como são desenvolvidas as práticas de *compliance* em uma empresa no setor de saúde. Para tanto, foram utilizadas as características da abordagem qualitativa, com dados coletados por meio de entrevistas virtuais com funcionários de uma empresa que vende produtos e serviços de saúde a preços populares no Norte e Nordeste, mas com sede administrativa em Fortaleza-CE.

Espera-se que este estudo possa contribuir para fomentar ainda mais o assunto *compliance* na sociedade, seja no âmbito regional ou nacional. Além disso, como a empresa escolhida para estudo vivenciou uma trajetória que partiu da falta de estrutura para o cumprimento de conformidades, mas está caminhando para ser uma referência, considera-se que será possível fornecer informações valiosas para outros pesquisadores sobre o processo de implantação e desafios em torno do *compliance*.

SOBRE O COMPLIANCE E SUAS FERRAMENTAS

O *compliance* advém do verbo da língua inglesa *to comply*, que, em tradução livre, consiste em “cumprir”, “executar” o que foi imposto. É o “estar em conformidade”, de acordo com Candeloro, Rizzo e Pinho (2012, p. 30). No ambiente corporativo, o *compliance* visa a antecipar riscos e garantir que as atividades empresariais sejam realizadas de maneira ética e conforme as normas regulatórias. Independentemente do porte ou setor da empresa, a prática de *compliance* busca assegurar a integridade e transparência nas ações empresariais (Santos & Sampaio Junior, 2021).

Ademais, pode-se evidenciar que não é somente o jurídico ou os que trabalham com dinheiro que devem ser atentos, e sim toda a estrutura organizacional. Desde a captação até o que é entregue ao cliente final ou terceirizado necessita estar pautado a um fim correto e orientação interna, como código de ética, políticas, informativos, ou externo, como leis, normas técnicas, portarias e outros (Aragão & Garbaccio, 2021).

No Brasil, possuímos o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), uma associação de âmbito nacional, sem fins lucrativos, fundada em 27 de novembro de

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA
DO SETOR DA SAÚDE EM FORTALEZA

1995, como uma organização dedicada à promoção exclusiva da boa governança do país. De acordo com o IBGC (2023), governança corporativa e *compliance* envolvem um conjunto de princípios, normas e processos que guiam e supervisionam as organizações, com o objetivo de gerar valor sustentável para a empresa, acionistas e a sociedade. O *compliance*, por sua vez, garante que a organização aja de acordo com suas regras, valores e propósito, mantendo a integridade em suas operações diárias.

O *compliance* traz consigo, mediante ferramentas próprias, não somente o que foi apresentado, mas a internalização e solidificação da cultura pelos *players* envolvidos no processo de gestão (Santana, 2020). O sistema de conformidade deve, portanto, através de ferramentas, fomentar a conscientização das práticas corretas, éticas e legais. A adoção de um modelo de conformidade de maneira preventiva permite que a organização esteja preparada para enfrentar uma crise de forma planejada e sem surpresas desagradáveis.

Os modelos de conformidade consideram a importância na precisão e rapidez na interpretação de regulamentos e políticas, promovendo também a construção de relações positivas com entidades reguladoras, com clientes, com acionistas e com as demais partes interessadas (Sangoi, 2018).

Códigos de ética e políticas internas

Essencialmente, para que uma empresa mantenha interna e externamente um padrão ético, faz-se necessário a elaboração de um código de conduta ou de um código de ética. O código tem como objetivo principal padronizar, por meio da disponibilização de um material escrito e formalizado, os entendimentos que a empresa possui em seus relacionamentos e em suas frentes operacionais. Quando aplicado da forma correta, com uma linguagem acessível a todos os *stakeholders*, idônea e ser regularmente seguido, pode vir a formar uma prova legal (Sangoi, 2018).

A Controladoria Geral da União, preocupada em alinhar as práticas entre o poder público e as empresas privadas, e, ainda, as exigências do mercado internacional, elaborou uma cartilha intitulada Programa de Integridade, com o objetivo de alinhar as pautas do que seria desenvolvido. Segundo Brasil (2015), os padrões de ética e conduta devem

THAINÁ RIBEIRO DA SILVA, DIEGO DE QUEIROZ MACHADO,
ANA CRISTINA PACHECO DE ARAÚJO BARROS, FRANCISCO VICENTE SALES MELO, ANA CARLA EUGÊNIO DA SILVA

ser claros, seguidos por todos os colaboradores e acessíveis ao público externo, podendo ser reunidos em um único documento ou em dois complementares, abordando valores e condutas.

Segundo Santana (2020), o código de ética é fundamental para o sucesso de um programa de *compliance*, pois comunica os princípios da empresa e garante a adesão de todos os colaboradores, independentemente de seu cargo. O IBGC (2023) reforça que essas diretrizes internas estimulam a transparência e gerenciam conflitos de interesse, melhorando a reputação.

Due diligence

Os mecanismos de análise de riscos desempenham papel crucial no sistema de conformidade. Entre os modelos, têm-se também a *due diligence*, que permite uma investigação detalhada sobre indivíduos (pessoa física) e empresa (pessoa jurídica), examinando seus antecedentes, pontos fortes e fracos ao longo de sua história, eventos significativos que marcaram suas trajetórias, seu capital social, suas certidões negativas ou positivas de débitos e transações financeiras. Esses aspectos forneceram *insights* sobre a capacidade de uma parte em cumprir um contrato específico (Santana, 2020).

A *due diligence* gera a possibilidade de levantar um rol de informações de um possível fornecedor, com foco nas suas condutas, no mercado em que está inserido. Sua aplicação devida e a avaliação de riscos em relação a fornecedores e prestadores de serviços, bem como a organização de repositório de dados relacionados à conformidade, incluindo informações como preços cotados, registros e contratos em vigor, e a contínua atualização dessas informações, representam ações substanciais para reforçar a conformidade nesta esfera (Leite, 2022).

Canal de denúncias

O canal de denúncias, estabelecido pelo código de ética, desempenha papel crucial ao acolher relatos de potenciais ou reais desvios de conduta. Sua finalidade reside em

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA
DO SETOR DA SAÚDE EM FORTALEZA

receber e encaminhar notificações que chegam, obrigatoriamente, pelos colaboradores, de maneira apropriada, com o propósito de prevenir riscos legais, financeiros e de reputação para a organização. Caso haja denúncias que não sejam de colaboradores, deve ser realizado o devido encaminhamento ao SAC ou à Ouvidoria. Além disso, visa a assegurar a eficácia do seu sistema de conformidade e promover a transparência dos *stakeholders* (IBGC, 2023).

Para Santana (2020), existe uma ampla variedade de canais disponíveis, incluindo e-mails corporativos, e-mails de acesso público, caixas de sugestões, websites dedicados, número de telefones específicos, caixas de correio físicas e a comunicação direta com algum superior. Partindo da necessidade de anonimato, caso assim queira não se identificar, o denunciante, que no *compliance* é chamado de *whistleblower*, tem que ter a segurança de que durante todo o processo de investigação sua identidade será mantida em sigilo e, caso a companhia não consiga deixar claro o objetivo do canal de denúncias nem passe a confiança esperada, os denunciantes podem passar por situações de retaliação, serem demitidos, entre outras.

Dessa forma, o sistema de *compliance* deve cultivar um ambiente e uma orientação de consciência que motivem gestores e os demais agentes envolvidos a adotar comportamentos corretos, éticos e em conformidade com a lei, por meio de ferramentas como as citadas acima (princípios, procedimentos, investigação de denúncias, práticas de diligência, recursos para lidar com crises), entre outras.

Auditoria

Para Porta e Carvalho (2011), controles internos correspondem aos procedimentos adotados pelas organizações para o controle das atividades administrativas e contábeis responsáveis pelo cumprimento das metas estabelecidas e que previnem a ocorrência de falhas e fraudes na organização. A auditoria é uma delas.

De acordo com Martins e Georgina (1999), a auditoria interna desempenha função crucial e singular no auxílio às suas organizações a fim de eliminar desperdícios, simplificar processos e reduzir custos. Também buscam a maximização de lucros, visto que as

THAINÁ RIBEIRO DA SILVA, DIEGO DE QUEIROZ MACHADO,
ANA CRISTINA PACHECO DE ARAÚJO BARROS, FRANCISCO VICENTE SALES MELO, ANA CARLA EUGÊNIO DA SILVA

empresas enfrentam constantes mudanças que impulsionam motivação intensa em relação à eficácia e à eficiência dos recursos. Nesse contexto, os auditores internos estão posicionados de maneira única para contribuir para a otimização da organização, proporcionando abordagem valiosa na identificação e resultados de questões relacionadas à gestão efetiva dos recursos.

Já em relação à auditoria externa, Lopes (2020) relata que, com o passar dos anos, esse tipo de auditoria tornou-se um selo de credibilização dos relatórios financeiros, competindo aos gestores das empresas a detecção de fraudes. Para Migliavacca (2002), o auditor externo serve a terceiros que precisam de informações financeiras e confiáveis, revisa os balanços e as demonstrações de resultados e todas as operações de controles internos para determinar a abrangência de seus trabalhos, revisa os registros contábeis, tem responsabilidade acidental com a prevenção de fraudes, já que se responsabiliza pelo relatório final emitido para as empresas e o seu escopo e material de trabalho refere-se aos documentos passados e ao histórico das transações ocorridas no último exercício.

Processo de implementação e desafios

A implementação do *compliance* inicia-se sempre na alta gestão. Isso é essencialmente relevante para aqueles que detêm as responsabilidades mais significativas e influentes na estrutura administrativa. Portanto, é de extrema importância que, ao iniciarem um programa eficaz de conformidade, todos os membros da alta administração assumam de maneira aberta e pública as responsabilidades e obrigações que o programa impõe (Santana, 2020).

Para estabelecer uma política de conformidade eficaz, a empresa deve começar criando um programa que seja adaptado às suas circunstâncias (que são características próprias), à sua cultura organizacional, ao seu setor de atuação e aos seus locais de operação. Esse programa deve ser aplicado em todas as entidades nas quais a organização tenha participação acionária ou controle financeiro (Coimbra & Manzi, 2010).

De acordo com Sangoi (2018), ao examinar diversos pontos de referência que poderiam ser utilizados para definir uma estrutura básica destinada à implantação de

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA
DO SETOR DA SAÚDE EM FORTALEZA

programas de conformidade, é viável identificar uma convergência e categorizá-los em cinco elementos principais, a saber:

1. Suporte da administração e liderança;
2. Mapeamento e análise de riscos;
3. Políticas, controles e procedimentos;
4. Comunicação e treinamentos;
5. Monitoramento, auditoria e remediação.

De fato, as empresas que não implantam as ferramentas de *compliance* se tornam vulneráveis a diversos perigos pertinentes à não conformidade. A não observância das normas aplicáveis à organização pode resultar em penalidades, estipuladas na Lei Anticorrupção de 2013, que trata da responsabilização de pessoas jurídicas por atos que prejudiquem a administração pública, seja no âmbito nacional ou estrangeiro. Além disso, existem os riscos operacionais, ou seja, as ameaças à reputação e outros fatores que podem comprometer a eficácia de uma organização. Esses riscos podem variar de acordo com o setor de atuação, o tamanho da empresa e suas particularidades.

Ao implementar-se um programa de *compliance*, diversos são os desafios na busca das empresas pela sua efetividade. Nesse caso, é crucial que sejam considerados os requisitos legais pertinentes às atividades em questão, priorizando a segurança e a excelência (Piffer, 2023).

De acordo com o Relatório da Deloitte (2014), os principais desafios na implementação de um programa de *compliance* incluem a complexidade do cenário regulatório, a necessidade de maior participação da equipe de conformidade nas decisões estratégicas e a garantia de que esse departamento mantenha sua independência. Além disso, é crucial uma organização eficaz e engajada na gestão da conformidade, com clareza nas atribuições e responsabilidades, bem como a integração da equipe de *compliance* nas decisões e estratégias da empresa. Outro desafio significativo é a falta de infraestrutura tecnológica apropriada para monitorar o cumprimento das normas e assegurar que todas as unidades de negócio estejam alinhadas às regulamentações vigentes.

THAINÁ RIBEIRO DA SILVA, DIEGO DE QUEIROZ MACHADO,
ANA CRISTINA PACHECO DE ARAÚJO BARROS, FRANCISCO VICENTE SALES MELO, ANA CARLA EUGÊNIO DA SILVA

Para Mariano (2018), os cinco principais desafios de um programa de *compliance* incluem: a dedicação dos líderes de alto escalão, essencial para garantir a eficácia do programa; a análise e monitoramento contínuos de riscos, como licitações e contratos; a necessidade de treinamentos e comunicação constantes para engajar os colaboradores; a implantação de controles, especialmente na fase de *due diligence*; e, por fim, a clareza dos normativos internos, que devem ser objetivos e compreensíveis, equilibrando simplicidade e eficácia.

MÉTODO DA PESQUISA

Este trabalho incumbiu às características da abordagem de pesquisa qualitativa, que, de acordo com Oliveira (2008), adota uma orientação que aceita o comportamento humano, como resultado de forças, fatores, estruturas internas e externas, que, no fim, geram resultados. Tal delimitação resulta, quando aplicada aos resultados da pesquisa, em levantamentos não traduzíveis em números, e, sim, em analisar o material da linguagem em suas várias formas de expressão.

Como método de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, em virtude do envolvimento de investigações de determinado grupo. A empresa tem sua sede administrativa em Fortaleza-CE, mas possui mais de 20 filiais espalhadas entre os seguintes Estados: Ceará, Pernambuco, Bahia e Pará. Dispõe na sua estrutura em torno de 500 colaboradores, na qual a grande maioria é contratada via regime CLT. As filiais mencionadas são clínicas populares, onde são atendidos pacientes com baixo poder aquisitivo. Os serviços ofertados são de atendimento médico (consultas e procedimentos), odontológicos (consultas e procedimentos), exames (dos mais variados, como de sangue, ECG, Mapa, Holter e teste ergométrico) e demais especialidades, como nutricionistas e psicólogos.

Para a coleta de dados, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, de forma individual, com cinco colaboradores: supervisor da área de jurídico e regulação, estagiária de jurídico e regulação, analista de projetos, técnico em segurança do trabalho e analista de Departamento Pessoal, todos com tempos distintos de casa.

A justificativa da escolha dos entrevistados correspondeu às atividades e conhecimento de cada um. O supervisor da área de jurídico e regulação é um peça-chave nesse

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA
DO SETOR DA SAÚDE EM FORTALEZA

contexto, pois é o responsável por aplicar e sinalizar as normativas legais e regulatórias pertinentes à empresa. Sua posição estratégica permitiu uma compreensão aprofundada das práticas, assim como dos desafios. A estagiária de jurídico e regulação possui amplo conhecimento prévio acerca do assunto. Mesmo com pouco tempo na organização, pela rotina frenética de demandas e solicitações, já foi possível alinhar esse conhecimento às práticas da companhia e colaborar, assim, para a construção deste trabalho. A analista de projetos foi escolhida por desempenhar papel fundamental na implementação e execução de iniciativas organizacionais. Entrevistá-la permite obter informações específicas sobre como os projetos relacionados não somente ao *compliance* são concebidos. No que tange à escolha do técnico em segurança do trabalho, que está intrinsecamente ligado à segurança e saúde ocupacional e possui perspectiva única sobre como as práticas de *compliance* são integradas à segurança do ambiente de trabalho, possibilita avaliar uma visão mais prática. Por fim, a analista de Departamento Pessoal foi selecionada por conta do seu conhecimento sobre recursos humanos, processos de contratação, gestão de documentos trabalhistas e as medidas adotadas para garantir a conformidade com as normas vigentes.

Na Tabela 1, pode-se verificar um resumo das características das entrevistas e dos entrevistados, assim como os códigos a serem utilizados nos resultados:

TABELA 1 – Apresentação das características das entrevistas e dos entrevistados

Código	Cargo	Data da entrevista	Tempo de duração	Tempo de empresa
E1	Estagiário de jurídico e regulação	27/10/2023	17h59	4 meses
E2	Técnico em segurança do trabalho	27/10/2023	22h38	2 anos
E3	Analista de projetos	25/10/2023	22h26	3 anos
E4	Supervisor de jurídico e regulação	27/10/2023	18h55	4 anos
E5	Analista de Departamento Pessoal	31/10/2023	16h22	3 anos

Fonte: Elaborada pelos autores.

As entrevistas realizaram-se com horário marcado, de acordo com a disponibilidade de cada colaborador. Foram apresentados o objetivo geral e o específico para cada entrevistado previamente à entrevista, para transparecer a finalidade do momento. Todas

THAINÁ RIBEIRO DA SILVA, DIEGO DE QUEIROZ MACHADO,
ANA CRISTINA PACHECO DE ARAÚJO BARROS, FRANCISCO VICENTE SALES MELO, ANA CARLA EUGÊNIO DA SILVA

ocorreram de forma virtual, via Google Meet, em que a tela foi gravada e houve a transcrição das falas. Aplicou-se um roteiro semiestruturado, visto que o objeto desta pesquisa é analisar as práticas do local, mas foi necessário que outras perguntas específicas fossem feitas, para fins de compreender, de fato, como são o funcionamento e as práticas.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Políticas e regulamentos

Partindo do conhecimento acerca das políticas e regulamentos de *compliance* da empresa e sobre como elas são comunicadas aos funcionários, as respostas mostram uma mistura de avanços, como o uso de ferramentas de comunicação e treinamentos, mas também apontam problemas críticos, como a falta de atualização e divulgação ampla das políticas e a superficialidade no engajamento dos funcionários. Como pode-se verificar na fala a seguir:

Conheço algumas, mas não tão aprofundadas. Algumas políticas, elas são divulgadas pelo e-mail, né, institucional, para todos os colaboradores. É, políticas que se estendem para todos os colaboradores. É de um setor específico ou então que serve de orientação para um para outro setor específico, como por exemplo a operação. É passado para os coordenadores, as formas que devem ser repassadas para os colaboradores da operação. Mas assim não cheguei a ter um contato direto com uma política de treinamento específico, por exemplo (E4).

Diante das respostas dos entrevistados, podemos analisar que quatro dos cinco entrevistados têm um breve conhecimento acerca de códigos de ética e política interna e de forma fraca, como é notado na fala de E5 (2023): “para ser sincera? Não”; e de E3 (2023), que em sua fala disse: “é, o código de ética eu acho que eu vi algumas informações, mas eu acho que não vi um documento específico. Se eu cheguei a ler, eu acho que foi comunicado algo sobre, mas eu não cheguei a ler, sendo muito bem honesta”. Para Sangoi

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA
DO SETOR DA SAÚDE EM FORTALEZA

(2018), é crucial a elaboração de um código de conduta ou código de ética e que esse material seja disponibilizado de modo formal.

Para Santana (2020), o código de ética deve ser amplamente divulgado e é uma pedra angular do *compliance* na organização. Há, nesse sentido, um desencontro com a realidade da companhia analisada, pois, de acordo com a fala:

falta divulgação, é, quem tem conhecimento às vezes são só os cargos de maior de alta liderança, mas a gente sabe que também é importante que as pessoas na base, as pessoas na ponta, da recepção da clínica até a galera que está vendendo os produtos, eles têm que conhecer as políticas e normas da empresa, e isso é falho, né? (E4).

A Controladoria Geral da União (2015), ao divulgar em sua cartilha sobre o Código de Ética, discorre que eles sejam claros, que sejam seguidos por todos, e que se encontrem em ambientes amplamente acessíveis ao público externo, em especial aos parceiros de negócio e clientes. Durante as entrevistas, só foram mencionados que há na organização os seguintes materiais: código de ética (que não é atualizado), uma política de reembolso verbal e POPs (procedimentos operacionais padrões) de alguns fluxos operacionais. Todo esse material é insuficiente para os *stakeholders*, já que demonstra falta de comprometimento sobre o assunto e vulnerabilidade na documentalização de seus fluxos e procedimentos.

Na organização, percebemos que ainda não há essa maturidade quanto ao reconhecimento acerca da importância de políticas, no sentido de elaborar e não ser apenas um documento escrito, como aponta E1: “as pessoas consigam entender que todas aquelas letras, aquele documento, fazem sentido de determinada, de uma determinada forma e conseguir aplicar isso no seu setor diariamente”. É importante destacar a relevância da comunicação clara na redação das políticas, para que seja acessível.

A E5 trouxe à tona uma situação de destaque acerca de políticas. Rememorou quando o setor de Tecnologia da Informação fez a contratação de uma consultoria para apoiar na elaboração de uma série de normas sobre proteção de dados internos. Nessas normas, havia orientações, justificativas e sanções sobre as condutas dos colaboradores em relação

THAINÁ RIBEIRO DA SILVA, DIEGO DE QUEIROZ MACHADO,
ANA CRISTINA PACHECO DE ARAÚJO BARROS, FRANCISCO VICENTE SALES MELO, ANA CARLA EUGÊNIO DA SILVA

aos dados da companhia. Foi explicado, no momento da entrevista, que o time responsável sofreu uma desmobilização. Logo em seguida, a entrevistada disse: “e aí, morreu?” (E5), no sentido de que, após a saída dos incumbidos pela demanda, tudo se perdeu, não houve uma continuação do trabalho. Ou seja, por não haver uma cultura para essa ferramenta de *compliance*, tempo e dinheiro foram gastos.

Relato de problemas

A eficácia de um programa de *compliance* não está apenas na clareza das políticas, mas na capacidade dos colaboradores de se sentirem à vontade para comunicar preocupações ou identificar possíveis violações. Nesse tópico, exploraremos as respostas dos entrevistados em relação à sua percepção sobre o ambiente de comunicação de *compliance*.

Todos os entrevistados compõem o setor administrativo da companhia. Eles possuem um acesso mais fácil a profissionais que ocupam cargos mais altos, como *heads*, gerentes e diretores, visto que trabalham todos em um mesmo ambiente. Alguns respondem direto para diretores. Essa conclusão fica clara nos depoimentos de E4, “o cargo que eu ocupo atualmente eu me sinto confortável”, e de E2, “sim, hoje a empresa, a gente tem uma comunicação muito direta, né? É, eu acho que hoje, é uma das coisas que mais facilita assim, é, os fluxos a rodarem direito, na verdade, é essa facilidade na comunicação que a gente tem tanto, é, intrassetores como com os gestores, né? Então a gente tem o fácil acesso”.

Embora alguns se sintam à vontade para relatar diretamente, há uma lacuna no processo formal de denúncias, e o uso do canal de denúncias é visto como evolução positiva, especialmente por garantir confidencialidade.

Sobre os canais, é mais presente a cultura de descrever desvios de conduta, as respostas revelam uma percepção mista sobre os canais de denúncia: enquanto alguns veem melhorias importantes, como o uso de parceiros externos para garantir confidencialidade, outros ainda questionam sua eficácia total.

Os entrevistados, ao serem perguntados se havia na empresa canais eficientes para que as denúncias fossem realizadas, os seguintes foram mencionados: Pulses, Slack,

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA
DO SETOR DA SAÚDE EM FORTALEZA

e-mail corporativo e o Canal de Denúncias. Pulses foi uma plataforma de gestão contínua de pessoas no qual o colaborador poderia explicar suas insatisfações, principalmente. Um dos transtornos enfrentados foi a falta de confiança quanto ao anonimato, como E3 trouxe: “na época teve a Pulses, né, mas as pessoas eu acho que ficavam um pouco inibidas, sem saber se realmente é, a gente conseguia ser, é, tem essa confidencialidade”. Ademais, o Slack é uma ferramenta de comunicação em que é possível fazer o envio de mensagens instantâneas, imagens, realizar ou receber ligações, entre outros. Sua funcionalidade volta-se para o âmbito organizacional (Slack, 2023). A plataforma é utilizada para conversas mais informais, quando é necessário realizar algum alinhamento ou afins. Já o e-mail, bem como o Slack, é um dos principais meios de comunicação. O espaço é mais empregado para formalização de acontecimentos e tratativas intrasetores. Conforme Santana (2020), existe, de fato, uma ampla variedade de canais para que uma denúncia seja feita, devendo a organização escolher sempre pautada na eficiência. No caso da companhia analisada, o canal a ser utilizado varia de acordo com os seguintes fatores: cargo, confiança na plataforma e familiaridade.

O IBGC (2023) discorre que o canal de denúncias desempenha papel muito importante em uma organização, que é o de acolher os relatos ou reais desvios de conduta. Na companhia em questão, essa ferramenta foi implantada recentemente, em agosto de 2023. E3 (2023) diz que: “eu acho que foi um grande avanço, é a gente ter esse canal de denúncias hoje, sabe?”. Essa é uma ferramenta ainda em construção na empresa, tanto que E5, ao ser perguntada se existia alguma ferramenta, respondeu: “é, não que eu saiba”.

A plataforma utilizada é terceirizada e possui grande experiência no mercado. Já todo o processo de investigação das denúncias é realizado pelo Comitê de Ética. O Comitê é composto por funcionários escolhidos pelo próprio CEO (*chief executive officer*) para realizar a atividade de apuração, investigação até finalizar a tratativa e dar um retorno ao denunciante. Quanto ao sigilo, ainda de acordo com o IBGC (2023), deve ser fornecida ao funcionário uma empresa externa que assegure a imparcialidade e o sigilo. Santana (2020) discorre que deve haver o anonimato, caso o colaborador queira não se identificar, e podemos analisar que há essa possibilidade, de acordo com a fala de E3: “onde eu posso me identificar, como também é de forma anônima”.

THAINÁ RIBEIRO DA SILVA, DIEGO DE QUEIROZ MACHADO,
ANA CRISTINA PACHECO DE ARAÚJO BARROS, FRANCISCO VICENTE SALES MELO, ANA CARLA EUGÊNIO DA SILVA

A eficiência do canal ainda é discutível, conforme E4: “a eficácia deles é questionável. Eu não acredito que a eficácia seja realmente 100%, acho que é algo em construção”. A largada foi dada, mas ainda não é uma prática cultural.

Cultura e ética

A cultura da ética é um alicerce sobre o qual se constrói a integridade organizacional. Nesse contexto, analisamos que o processo está em construção, como aponta os depoimentos: “ela pra mim está sendo ainda construída” (E1) e que se encontra “muito verde” (E2). Isso sugere que a cultura de *compliance* ainda está muito embrionária.

Um ponto preocupante foi no momento da entrevista com E4:

Quando você vai para a operação em si, você vai para a ponta, não existe. Existem constantes casos de fraudes de não trato minimamente ético dos bens da empresa, de desvios de montantes de dinheiro, que simplesmente desaparece na operação, de bens, de tudo.

Alegando que, muitas vezes, na operação, não apenas existe uma ausência de ética, mas também há frequentes fraudes, e essa corrupção ou esse déficit ético, como trazem Trovão e Carmo (2018), podem prejudicar não apenas os perpetradores, mas consumidores e sociedade. A falta de ética na operação, incluindo em níveis de liderança, pode indicar desconexão entre a retórica da empresa (expressa em políticas e procedimentos) e a prática efetiva no dia a dia.

Em relação ao compromisso dos líderes com a ética e *compliance*, podemos notar que, enquanto o *compliance* é caracterizado pela integridade e deve impulsionar o desenvolvimento contínuo de uma cultura ética (Trovão & Carmo, 2018), existe uma percepção variada sobre o comprometimento dos gestores. Alguns demonstram compreensão, outros precisam ser mais esclarecidos sobre a importância. Outrossim, as decisões devem ser livres de conflitos de interesse, mantendo sempre congruência entre palavras e ações (IBGC, 2023). Porém, alguns entrevistados indicaram falta de congruência entre os resultados buscados e a aderência aos procedimentos éticos, especialmente os setores voltados

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA
DO SETOR DA SAÚDE EM FORTALEZA

à venda, como apontou E3 (2023): “eu acho que eles são muito focados, mais em resultados que realmente os procedimentos. Então é, eu acho que o que falta, esse comprometimento”. Cabe destacar também a fala de E1:

Um setor não é totalmente independente. A gente sempre precisa de outro. Eu vejo que no meu setor a gente mexe muito com essa questão de buscar o cumprimento de normas e regulações e acaba que a gente precisa sempre estar explicando para outro setor para reforçar a importância, já que não vê no trato disso todos os dias, na sua rotina de trabalho. Mas assim, questão de domínio dos líderes, veem com importância.

Em uma organização, há interconexões entre diferentes áreas, e essa interdependência pode ter implicações significativas para o *compliance*, especialmente se houver falta de compreensão ou cooperação entre os setores, e isso abre portas para riscos ou intercorrências.

E E2 menciona que: “eu vejo que as pessoas ainda não estão maduras o suficiente para tratar o tema, né? Uma coisa que realmente é uma melhoria contínua”. Ainda, de acordo com o IBGC (2023), a transparência e a responsabilidade são cruciais para o *compliance*, mas pode-se notar na fala de E2 que há desafios percebidos na falta de maturidade em lidar com o tema e na ausência de prioridade também. Há muitas variações sobre o comprometimento dos líderes. Alguns setores reconhecem, em outros, sente-se falta desse comprometimento. Ou seja, a cultura e a ética não são prioridade em muitos setores, indicando a necessidade de fortalecimento.

Treinamento e educação

Para Silva e Brunozi Junior (2021), a falta de treinamentos deixa aberto um campo de possibilidades muito grande quanto às ações de cada departamento na empresa, no sentido de que é possível nortear as práticas de *compliance* de acordo com as diretrizes da instituição. Na organização, a prática de treinamentos não é frequente. É possível diferenciar os treinamentos que são para a operação, que servem para os colaboradores das

THAINÁ RIBEIRO DA SILVA, DIEGO DE QUEIROZ MACHADO,
ANA CRISTINA PACHECO DE ARAÚJO BARROS, FRANCISCO VICENTE SALES MELO, ANA CARLA EUGÊNIO DA SILVA

clínicas para que o serviço seja executado e gere lucro, dos que são ofertados com aspectos mais regulatórios e de conformidade.

Conforme Sangoi (2018), um elemento fundamental e básico na implantação de um programa de *compliance* é a comunicação e treinamentos e, para Mariano (2018), tal implantação constitui grande desafio para a organização, pois ainda não é efetivo, pelas falas dos entrevistados.

Um grande desafio do *compliance* em si, eu acho que é realizado treinamentos, né? Hoje, a operação tem uma rotina muito corrida, é muito corrida, é, e você conseguir conciliar uma data, um local, um horário que a operação consiga parar para realizar um treinamento se torna muito difícil. Então, com relação a essa parte de treinamentos, é uma coisa que realmente tem que melhorar (E2).

E essa realidade não é somente dos times da operação, no setor administrativo também há uma deficiência grande, como disse outro entrevistado:

Não. Não que tenha chegado até mim, ou que tenha passado batido" e o supervisor de jurídico e regulação: "Não apoia. Hoje, acredito que é o treinamento que é dado para os colaboradores de forma geral é o *onboarding* no começo, no momento que a pessoa entra tem o *onboarding*, né. Só que ele é muito superficial nessas questões, é muito mais explicando o que a empresa e contextos gerais do que realmente as normas de boas práticas que a empresa adota (E5).

A E3 (2023) destacou que o Comitê de *Compliance* foi essencial para o desenvolvimento da conformidade, especialmente com as lideranças, apesar de suas deficiências. O comitê, formado pelos times de jurídico, regulação, departamento pessoal e segurança do trabalho, realizava visitas às unidades para avaliar a conformidade através de um *checklist*, com reconhecimento de desempenho. No entanto, o projeto foi descontinuado devido aos altos custos das visitas presenciais, especialmente para as unidades fora do Ceará. A fala de E3 enfatiza o impacto positivo do comitê, mas também os desafios financeiros que levaram ao seu encerramento.

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA
DO SETOR DA SAÚDE EM FORTALEZA

O E2 (2023) destacou que, durante o comitê, quando identificadas não conformidades, as unidades recebiam direcionamentos sobre como corrigir os problemas, e a maioria agia rapidamente, entrando em contato com os responsáveis. No entanto, ao retornar às unidades, muitas pendências ainda não estavam resolvidas. Havia falta de organização e falhas no repasse de informações, especialmente após trocas de supervisão, o que prejudicava a efetividade do projeto e indicava baixo comprometimento contínuo das unidades com a conformidade. Isso aponta a boa intenção inicial, mas também os desafios na execução e no seguimento das ações corretivas.

Segundo E4 (2023), para aprender sobre o tema, “a pessoa teria que ir muito atrás”, e a empresa não oferece essa iniciativa de forma proativa. A E1 (2023) também não tinha conhecimento de planejamentos voltados para expandi-lo a todos os colaboradores. Anteriormente, existia um projeto de auxílio-educação, em que a empresa custeava cursos para os funcionários, mas foi descontinuado, e não era focado em *compliance*, pois o tema do curso ficava a critério do funcionário.

Por fim, durante a entrevista, é citado o *onboarding* como um momento de treinamento, porém, este não é suficiente. De acordo com Oliveira (2021), o momento do *onboarding* compreende as atividades de pré-chegada e encontro, é um cartão de visita, em que informações da organização são repassadas, tipos de serviços, missão, visão e valores, como as pessoas trabalham e o que é esperado do recém-chegado. Ou seja, embora o onboarding seja crucial para estabelecer as bases, os treinamentos em *compliance* devem ser contínuos, específicos e envolventes para garantir que os funcionários estejam plenamente capacitados para lidar com os desafios éticos e regulatórios em constante mudança. Dessa forma, infere-se que não há na organização um apoio a treinamentos, de *compliance*, ou de outros temas.

Avaliação de risco

A gestão eficaz de riscos de *compliance* é um pilar essencial para a sustentabilidade e integridade de qualquer organização. A empresa, por ser do setor da saúde, está inserida em um ambiente repleto de riscos e muito regularizado. Para Souza (2017), a incerteza

THAINÁ RIBEIRO DA SILVA, DIEGO DE QUEIROZ MACHADO,
ANA CRISTINA PACHECO DE ARAÚJO BARROS, FRANCISCO VICENTE SALES MELO, ANA CARLA EUGÊNIO DA SILVA

quanto ao risco pode ser mitigada, caso reconhecida. Dessa forma, questionou-se aos entrevistados se a empresa realiza ações regulares de riscos e se ela está ciente sobre esses principais riscos e o seguinte foi respondido por E2 (2023):

Essas avaliações podem não ser tão eficientes ou não estão sendo feitas da maneira correta. Por quê? É, muitos projetos na empresa, ela implementa e não dá seguimento naquela implementação, né" e a analista de projetos: "eu acho que eles colocam isso é, vamos dizer, na ponta do lápis, né. Dizer que existe aquele risco, mas eu sinto que algumas vezes ele é meio que um pouquinho ignorado assim, sabe?

Sobre a ciência da empresa em relação aos riscos que enfrenta, pareceres são solicitados a escritórios terceirizados no sentido de tentar desagravar uma multa sofrida, um auto de infração ou afins e uma mobilização dos setores envolvidos. Pode-se exemplificar o risco operacional das anamneses, como fala um dos entrevistados:

É uma área da saúde, todo estabelecimento de saúde, que atende pacientes, tem que guardar aquele documento por 20 anos, isso é normativo. E a empresa não cumpre de forma eficaz isso, né? Tem um sistema de forma manual, mas sem assinar. Então é um cumprimento muito frágil dessa dessa norma, né? E, enfim, então o "to comply" do compliance, né, que é estar em cumprimento, é, é, a empresa sabe que tem esse problema, mas não entende a gravidade disso, pode vir a ter tanto o paciente como para a empresa, no quesito de sanções, processos e etc. (E4).

Nesse sentido, cumpre destacar que os setores contábil, fiscal e financeiro vivem uma outra realidade. Anualmente, todos os times desses três setores passam por auditorias. Elas são realizadas por empresas de grande porte no mercado e, até o momento, a empresa já trabalhou com duas das consideradas entre as *big four*, a Deloitte e a PWC, como E4 (2023) informa: "todo ano, como sem falta, até pela estrutura de investidores que a empresa possui, ela é auditada por uma das *big four*, atualmente está a PWC, mas já foi Deloitte". Para Migliavacca (2002), esse tipo de auditoria é considerado como externa,

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA
DO SETOR DA SAÚDE EM FORTALEZA

pois terceiros confiáveis revisam todos os balanços, operações, resultados e registros contábeis e se responsabilizam pelo relatório final elaborado para a empresa. A prática da auditoria é muito importante para organizações como esta, como já foi enfatizado pelo entrevistado E4. Isso, de acordo com Lopes (2020), torna-se um selo de credibilização, para que os gestores possam ter uma forma de detectar fraudes ou irregularidades.

De acordo com o Ferreira (2010), uma gestão de riscos é um processo educativo, que, ao colaborador, leva a exigência de uma conscientização e aos líderes, o gerenciamento, e, de acordo com E3 (2023): “eu não sei se ela tem plena ciência disso, sendo bem honesta, que existe esse risco de cada um fazer do jeito que achar melhor”. Isso demonstra que não há procedimentos de identificação, mensuração, avaliação, monitoramento e atenuação dos riscos para que os próprios gestores possam seguir, como aponta também E2. Tal aspecto indica uma ausência de diretrizes claras e padronizadas para a gestão de riscos na organização. Um ponto a ser enfatizado é a comunicação interna, isso aponta para a necessidade de estratégias de comunicação mais eficazes a fim de garantir a compreensão abrangente dos colaboradores sobre os riscos associados às suas atividades.

Implementação de práticas de compliance

Para Santana (2020), a implementação do *compliance* inicia-se sempre na alta gestão, o que corrobora a fala de E4 (2023):

eu percebo que, enquanto a gente, enfim, existir uma diretoria um pouco mais local, o *compliance* ele era visto de forma um pouco mais secundária e ainda mais recentemente, quando vieram diretores de fora com a cabeça um pouco mais diferente o termo e a necessidade de olhar *compliance* está diferente, né?

É importante que a gestão esteja ciente de que será necessário assumir de maneira aberta e pública as responsabilidades e obrigações que o programa impõe (Santana, 2020).

Segundo Sangoi (2018), um elemento para implantação do programa de conformidade são as políticas, controles e procedimentos. O E4 (2023) disse o seguinte: “E exemplos de como as práticas podem ser implementadas. O exemplo mais prático, palpável, é

THAINÁ RIBEIRO DA SILVA, DIEGO DE QUEIROZ MACHADO,
ANA CRISTINA PACHECO DE ARAÚJO BARROS, FRANCISCO VICENTE SALES MELO, ANA CARLA EUGÊNIO DA SILVA

política, são as políticas”. O trecho da resposta do entrevistado destaca a importância e a tangibilidade das políticas, fluxos e treinamentos como elementos práticos de implementação das práticas de *compliance*, que, na perspectiva do entrevistado, a eficácia e aplicação podem ser visualizadas através desse material. Ao mencionar políticas, o entrevistado oferece uma visão abrangente das diferentes dimensões da implantação e menciona ainda que não são meros documentos, mas, sim, elementos que fazem parte das atividades diárias. É importante destacar também sobre a percepção de uma tendência crescente no reconhecimento e uso desses elementos ao longo do tempo, uma evolução positiva na conscientização e na adoção das práticas de *compliance* na organização.

Para Coimbra e Manzi (2010), o programa de conformidade deve ser aplicado em toda a organização e em todos os locais de operação; perguntou-se aos entrevistados se havia algum setor em que o *compliance* é indispensável. As respostas têm em comum o reconhecimento da importância do *compliance* na empresa, embora com diferentes ênfases. Todos os entrevistados destacam a necessidade de conformidade com normas e regulamentos em suas áreas, seja na contratação de colaboradores, na segurança do trabalho, ou na gestão geral. Além disso, há um consenso de que o *compliance* deve ser aplicado em várias áreas da empresa, embora alguns sugiram a priorização de setores mais críticos, como os que lidam com exigências legais, por exemplo, enquanto outros defendem uma abordagem mais universal e integrada. Como destaca E5 (2023): “Se a gente for citar assim, todo o setor é importante ter esse acompanhamento”.

Como não há uma fórmula fechada a ser seguida, qualquer recomendação é de extrema importância e essa adaptação deve ser de acordo, também, com as necessidades da empresa (Sangoi, 2018). Apesar das nuances nas respostas, todos os entrevistados concordam com a importância global do *compliance* em todos os setores da empresa. Mesmo aqueles que mencionam áreas específicas como mais relevantes enfatizam que o *compliance* é uma prática que permeia toda a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar como são desenvolvidas as práticas de *compliance* em uma empresa do setor da saúde, cuja sede administrativa está localizada

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA
DO SETOR DA SAÚDE EM FORTALEZA

em Fortaleza/CE. Para isso, utilizou-se a abordagem qualitativa e, como método de pesquisa, o estudo de caso.

A respeito da descrição do processo de implantação das práticas de conformidade na organização, pôde-se examinar que há uma variação de acordo com cada setor e liderança. O processo seria mais efetivo se houvesse apoio e conhecimento do setor e do gestor, além do interesse. Em relação ao processo de implantação de treinamentos sobre *compliance*, houve momentos em que se buscou capacitar os colaboradores, mas a eficácia dessas iniciativas foi comprometida pela falta de cultura consolidada de conformidade. A comunicação entre os setores durante o processo de implantação mostrou-se essencial, mas a ausência de canais eficientes dificultou a disseminação adequada das práticas. Além disso, a implementação efetiva dessas políticas enfrentou desafios significativos, incluindo resistência, falta de conscientização e limitações na comunicação. A ausência de um órgão centralizado responsável pela supervisão e pela avaliação periódica das práticas de *compliance* resultou em lacunas significativas.

Portanto, o processo de implantação revela desafios que requerem atenção imediata. O entendimento desses pormenores é crucial para desenvolver estratégias mais eficazes na consolidação de práticas de conformidade na organização. A investigação das dificuldades proporcionou uma visão sobre a falta de conscientização acerca da importância do *compliance*, muitos membros da equipe apresentaram falhas no entendimento das normas e regulamentações específicas do setor de saúde, destacando a necessidade de esforços contínuos de educação e treinamento. A respeito de outra dificuldade, que é a documentação dos processos, essa ausência foi identificada como uma das principais. A falta de documentos formais que delineiam claramente os procedimentos e protocolos específicos compromete a transparência e consistência nas operações diárias. Tal carência, além de dificultar as atividades, prejudica também a comunicação entre os membros, pois pode gerar ambiguidades e interpretações variadas sobre as diretrizes de conformidade.

Sondou-se também a disparidade entre os cenários administrativo e operacional que se manifesta como um desafio significativo na efetivação das práticas de *compliance*. A identificação de diferentes contextos entre esses dois ambientes destaca a necessidade iminente de estratégias que abordem as especificidades de cada cenário. No âmbito

THAINÁ RIBEIRO DA SILVA, DIEGO DE QUEIROZ MACHADO,
ANA CRISTINA PACHECO DE ARAÚJO BARROS, FRANCISCO VICENTE SALES MELO, ANA CARLA EUGÊNIO DA SILVA

administrativo, em que as políticas e procedimentos são realizados, a dificuldade reside em garantir que essas diretrizes sejam práticas, compreensíveis e aplicáveis ao ambiente operacional. Muitas vezes, as políticas podem ser percebidas como desconectadas da realidade, tornando desafiador para os colaboradores da operação interpretarem efetivamente as práticas de conformidade no contexto de suas responsabilidades. Por outro lado, no ambiente operacional, a complexidade reside na adaptação das práticas de *compliance* às demandas específicas e muitas vezes dinâmicas das tarefas diárias. A realidade operacional, como limitações de tempo e recurso, pode impactar a adesão às políticas administrativas.

Além disso, a gestão de fiscalizações e o monitoramento efetivo representam outro desafio. Essa dificuldade envolve aspectos tanto preventivos como reativos diante das auditorias externas e fiscalizações regulatórias. Preventivamente, garantir que a empresa esteja constantemente preparada para fiscalizações requer um sistema contínuo de monitoramento interno. A criação e manutenção de protocolos que assegurem a conformidade com normas e regulamentações são essenciais.

Em um ambiente complexo e dinâmico como é o setor de saúde, tratar sobre este assunto é primordial. Na empresa, embora tenham-se feito avanços, a passos lentos, de acordo com as possibilidades, fica claro que é possível expandir e aprimorar as iniciativas. Acredita-se que a implementação de práticas adicionais, tanto em quantidade quanto em amplitude, é essencial.

REFERÊNCIAS

- Aragão, A., & Garbaccio, G. L. (2021). Startup e o desafio do compliance. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 10(3), 329–342. <https://doi.org/10.5102/rbpp.v10i3.7270>
- Barbosa, S. (2023). Dimensões do setor de saúde no Brasil: Estrutura organizacional e mão de obra nos setores público e privado. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)*, 533–565. <https://doi.org/10.38116/978-65-5635-047-9/capitulo17>
- Brasil. (2015). *Programa de integridade: Diretrizes para empresas privadas*. Controladoria-Geral da União (CGU). <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA
DO SETOR DA SAÚDE EM FORTALEZA

- Candeloro, A. P. P., Rizzo, M. B. M. de, & Pinho, V. (2012). *Compliance 360º: Riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. Trevisan.
- Carneiro, C. (2019). Compliance e a cultura de paz. *A Galileu, Revista de Economia e Direito*, 20, 37–58. <https://doi.org/10.26619/2184-1845.xx.1.2>
- Coimbra, M. de A., & Manzi, V. A. (Coords.). (2010). *Manual de Compliance: Preservando a boa governança e a integridade das organizações*. Atlas.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2014). *Lei Anticorrupção – Um retrato das práticas de compliance na era da empresa limpa*. (Relatório Deloitte).
- Ferreira, A. da C. C. (2010). *A gestão de risco aplicada à auditoria interna*. https://hdl.handle.net/10773/1797_
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (6a ed.). IBGC.
- Leite, E. L. (2022). *Práticas de compliance nas contratações públicas da Universidade Federal do Cariri-UFCA*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Lopes, C. I. dos S. (2020). *A auditoria interna e a sua influência nos relatórios de auditoria externa: Evidência dos municípios portugueses*. [Tese de Doutorado]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/34700_
- Mariano, A. C. da S. (2018). *A prática do compliance como medida necessária às micro e pequenas empresas: Vantagens e desafios*. [Trabalho de conclusão de curso]. Universidade Federal de Juiz de Fora. <https://repositorio.ufjf.br/handle/123456789/1797>
- Martins, I., & Georgina, M. (1999). *Auditoria interna - Função e processo*. Millenium.
- Migliavacca, P. N. (2002). *Controles internos nas organizações*. Edicta.
- Oliveira, A. M. (2021). *Do onboarding ao offboarding: Contribuições da gestão do conhecimento para a experiência do colaborador na gestão de pessoas*. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Universidade Federal de Pernambuco. https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/41732_
- Oliveira, C. L. (2008). Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: Tipos, técnicas e características. *Travessias*, 2(3), e3122-e3122. <https://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/3122>

THAINÁ RIBEIRO DA SILVA, DIEGO DE QUEIROZ MACHADO,
ANA CRISTINA PACHECO DE ARAÚJO BARROS, FRANCISCO VICENTE SALES MELO, ANA CARLA EUGÊNIO DA SILVA

- Piffer, L. (2023). Os desafios para construção de cultura de compliance nas empresas estatais. *Revista da CGU*, 15(27).
- Porta, D., & Carvalho, F. (2011). As diferenças entre auditoria interna e compliance. <https://www.lume.ufrgs.br/handle/123456789/789>
- Sangoi, J. M. (2018). *Compliance: Ética, governança corporativa e a mitigação de riscos*. [Dissertação de Mestrado]. Fundação Escola Superior do Ministério Público. <https://www.fmp.edu.br/wp-content/uploads/2019/01/Juliano-Mirapalheta-Compliance.pdf>
- Santana, P. R. (2020). *Compliance nas contratações públicas: O sistema de compliance como ferramenta de ética e integridade nas contratações públicas*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/91255/1/Dissertação%20Mestrado%20em%20APP%20-%20Paulo%20Ricardo%20Santana.pdf>
- Santos, W. F. dos, & Sampaio Junior, R. B. (2021). Compliance além da ética. *Virtuajus*, 5(9), 220–227. <https://doi.org/10.5752/P.1678-3425.2020v5n9p220-227>.
- Silva, S. J. C. da, & Brunozi Júnior, A. C. (2021). Lei Anticorrupção, compliance e isomorfismo: Responsabilização e programas de integridade nos estados brasileiros. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 13(2), 95–112. <https://doi.org/10.5380/rcc.v13i2.79033>
- Slack. (2023). O Slack é sua sede digital. <https://slack.com/intl/pt-br>
- Souza, I. A. de. (2017). *Gestão de risco de mercado: Mensuração do Value-at-Risk (VaR) comparando a exigência de capital em diferentes abordagens*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Brasília. <https://repositorio.unb.br/handle/123456789/22017>
- Trovão, L., & Carmo, V. (2018). Aplicabilidade do compliance como ferramenta para desenvolvimento social e a redução do déficit ético das empresas. *Direito e Desenvolvimento*, 9(2), 30–48.