

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ELVIS ROBERTO MATOS DE SOUZA**

**IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS DE *COMPLIANCE* EM UMA EMPRESA DE  
PRODUTOS HOSPITALARES: UM ESTUDO DE CASO**

**MANAUS – AM**

**2025**

**ELVIS ROBERTO MATOS DE SOUZA**

**IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS DE *COMPLIANCE* EM UMA EMPRESA DE  
PRODUTOS HOSPITALARES: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof(a). MANOEL CARLOS DE OLIVEIRA JÚNIOR

**MANAUS-AM**

**2025**

Ficha Catalográfica

Elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

---

S729i Souza, Elvis Roberto Matos de  
Implantação de políticas de compliance em uma empresa de produtos hospitalares: um estudo de caso / Elvis Roberto Matos de Souza. - 2025. 28 f. ; 31 cm.

Orientador(a): Manoel Carlos de Oliveira Júnior.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal do Amazonas, Faculdade de Estudos Sociais, Curso de Administração, Manaus - AM, 2025.

1. Compliance. 2. Produtos hospitalares. 3. Integridade. 4. Licitações públicas. 5. Governança corporativa. I. Oliveira Júnior, Manoel Carlos de. II. Universidade Federal do Amazonas. Faculdade de Estudos Sociais. Curso de Administração. III. Título

---

# **IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS DE *COMPLIANCE* EM UMA EMPRESA DE PRODUTOS HOSPITALARES: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 10/12/2025.

## **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr. Manoel Carlos de Oliveira Júnior - UFAM  
Orientador

---

Prof. Dr. Hilmar Tadeu Chaves - UFAM  
Avaliador

---

Prof. Dr. Afrânio de Amorim Francisco Soares Filho - UFAM  
Avaliador

## **Implantação de políticas de *compliance* em uma empresa de produtos hospitalares: um estudo de caso**

Elvis Roberto Matos De Souza, UFAM, [elvis.matos@gmail.com](mailto:elvis.matos@gmail.com).

### **RESUMO**

O presente estudo analisa a experiência de implementação de um programa de *compliance* em uma distribuidora de produtos hospitalares focada em licitações públicas. De natureza qualitativa, a pesquisa combinou revisão bibliográfica e estudo de caso para investigar não apenas a estruturação do programa, mas também os obstáculos e êxitos desse processo. A metodologia de implantação percorreu desde o mapeamento crítico de riscos e a criação de políticas internas até a execução de treinamentos e auditorias. Observou-se que a integração entre normas da ANVISA, práticas de ESG e uma equipe multidisciplinar foi o diferencial para o sucesso do projeto. Como resultado, a empresa consolidou uma cultura ética que gerou maior segurança jurídica e um diferencial competitivo nos certames públicos. Conclui-se que o *compliance* vai além da burocracia, atuando como pilar de sustentabilidade e governança no setor de saúde.

**Palavras-chave:** *Compliance*, Produtos Hospitalares, Integridade, Licitações Públicas, Governança Corporativa.

*IMPLEMENTATION OF COMPLIANCE POLICIES IN A HOSPITAL PRODUCTS  
COMPANY: A CASE STUDY*

Elvis Roberto Matos De Souza, UFAM, [elvis.matos@gmail.com](mailto:elvis.matos@gmail.com).

**ABSTRACT**

This article analyzes the implementation experience of a compliance program in a distributor of hospital products focusing on public procurement. Qualitative and descriptive in nature, the research employed a literature review and a case study to investigate the structuring of the program and its impact on the organizational culture. The implementation process was not limited to establishing norms; it involved a critical risk mapping — emphasizing OPME (Orthotics, Prosthetics, and Special Materials) and interactions with public officials — followed by the development of internal policies, corporate training, and audits. It was observed that the integration of ANVISA requirements, ESG practices, and a multidisciplinary team was decisive for the project's success. Qualitative results indicate the consolidation of an ethical stance, increased legal certainty, and a competitive advantage in public tenders. It is concluded that compliance transcends bureaucracy, acting as a strategic pillar of sustainability and governance in the healthcare sector.

**Keywords:** Compliance, Hospital Products, Integrity, Public Procurement, Corporate Governance.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo contemporâneo, especialmente no complexo setor de saúde, demanda das organizações muito mais do que apenas eficiência logística ou capacidade comercial; exige integridade. Historicamente marcado por uma relação sensível entre o setor público e o privado, o mercado de produtos hospitalares opera sob rígida vigilância, onde qualquer desvio de conduta pode resultar não apenas em sanções legais, mas em danos irreparáveis à reputação. Nesse cenário, o *compliance* deixa de ser uma ferramenta acessória de controle interno para se tornar uma necessidade estratégica de sobrevivência e sustentabilidade dos negócios.

A pressão por transparência intensificou-se significativamente no Brasil com a promulgação da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), que impôs a responsabilização objetiva das empresas por atos lesivos à administração pública. Mais recentemente, a Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) reforçou essa exigência, estabelecendo a implementação de programas de integridade como critério de desempate e, em certos casos, como requisito obrigatório para contratações de grande vulto. Esse novo arcabouço jurídico obriga as empresas, especialmente as que participam de certames públicos, a abandonarem posturas reativas e adotarem mecanismos preventivos robustos.

No entanto, a implementação dessas normas em distribuidoras de produtos hospitalares enfrenta barreiras operacionais e culturais específicas. Diferente de outros setores, a cadeia de saúde envolve múltiplos *stakeholders* com interesses por vezes conflitantes: fabricantes, distribuidores, gestores hospitalares e o corpo clínico. A gestão de itens de alto custo, como Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME), aliada à urgência das demandas médicas, cria um ambiente propício para conflitos de interesse e irregularidades. Navegar por essa complexidade exige políticas internas que não apenas sigam a lei, mas que compreendam a dinâmica diária da relação entre fornecedores e prescritores.

Diante desse contexto desafiador, essa pesquisa tem como objetivo analisar como uma distribuidora de produtos hospitalares de médio porte estruturou e operacionalizou suas políticas de *compliance*. A pesquisa busca compreender os passos práticos adotados para mitigar os riscos inerentes à sua atividade e atender às exigências regulatórias. A metodologia adotada, de natureza qualitativa e descritiva, investiga as etapas do processo — desde o mapeamento de riscos e a criação de códigos de conduta até os programas de treinamento corporativo.

A investigação contempla ainda os reflexos da adoção dessas práticas na imagem institucional da empresa, considerando o *compliance* como suporte para decisões organizacionais estratégicas. Isso implica na necessidade de clareza quanto aos processos internos, diretrizes de conduta e sanções aplicáveis em casos de descumprimento (Do Nascimento Domingos; Blanchet, 2019).

Portanto, ao detalhar essa trajetória de implementação, o artigo contribui para o debate acadêmico e gerencial, demonstrando que a ética corporativa não é um entrave ao crescimento, mas um alicerce indispensável. A experiência analisada serve de referência para outras organizações do setor de saúde que buscam alinhar suas operações às melhores práticas de governança, garantindo não apenas a lisura no uso de recursos públicos, mas a qualidade e a continuidade da assistência prestada à sociedade. Nesse sentido, a relevância do estudo reside na possibilidade de evidenciar como empresas podem obter vantagens competitivas ao adotar programas de integridade estruturados, ajustando-se aos parâmetros legais da Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações) e da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) (Cordeiro, 2019).

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Políticas de *compliance*: conceitos e evolução histórica**

As discussões sobre *compliance* emergiram em resposta aos escândalos financeiros do século XX, quando empresas passaram a adotar controles internos para restaurar a confiança do mercado. Tais iniciativas eram inicialmente focadas na precisão contábil e no registro de transações, mas logo perceberam-se lacunas quanto à cultura organizacional. Autores apontam que essa fase embrionária ampliou a percepção de que a conformidade deveria contemplar também valores éticos e de transparência (Tomazeti et al., 2016). Com o tempo, tornou-se evidente que a eficácia de programas de *compliance* dependia da integração entre estratégia empresarial e práticas de governança. Dessa forma, projetou-se um novo paradigma na gestão corporativa, movendo-se além do mero atendimento de normas.

O termo *compliance* origina-se do verbo inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna ou um comando. No entanto, na administração moderna, o conceito é muito mais amplo. Segundo Wagner e Toporoski (2024), o *compliance* deve ser entendido como um mecanismo de governança que assegura o alinhamento contínuo da empresa às normas legais e regulamentares, bem como às políticas internas, visando prevenir, detectar e remediar condutas ilícitas.

A consolidação do *compliance* como instrumento estratégico ganhou força com a crescente globalização e a multiplicação de regulamentações internacionais. A partir da análise de tratados e convenções, autores destacam que tais normativos funcionaram como vetor de harmonização de padrões de integridade, incentivando empresas a adotarem políticas uniformes em diversas jurisdições (Lourenço, 2022). Nesse contexto, a interligação entre órgãos reguladores e práticas corporativas passou a ser encarada como um diferencial competitivo. A adoção de sistemas de *due diligence* em cadeias de suprimentos múltiplas exemplifica essa tendência. Assim, o *compliance* deixou de ser visto como custo extra e passou a representar proteção e valor de mercado.

A promulgação da Lei nº 12.846/2013 no Brasil marcou um ponto de inflexão na responsabilização de empresas por atos ilícitos. Autores observam que a norma introduziu a responsabilização objetiva e estabeleceu incentivos claros para a implementação de programas robustos de integridade (Wagner; Toporoski, 2024). Com isso, canais de denúncia, mapeamento de riscos e treinamentos assumiram papel central nos planos de *compliance*. A vinculação de benefícios a executivos à eficácia dessas ações reforçou a cultura de *accountability*. Esse movimento evidenciou a importância de alinhar interesses econômicos e éticos.

No âmbito ambiental, o desafio do pós-consumo de lixo eletrônico ilustra a expansão temática do *compliance*, que hoje incorpora princípios de sustentabilidade. Estudos demonstram que a responsabilidade estendida do produtor exige protocolos de rastreabilidade e descarte adequado de componentes tóxicos, minimizando passivos ambientais (Do Nascimento Domingos; Blanchet, 2019). Essa abordagem não só reduz custos futuros com sanções, mas fortalece a imagem corporativa perante *stakeholders*. A integração de práticas de gestão ambiental com controles de integridade reflete a transversalidade do *compliance*. Em síntese, a conformidade ganhou dimensões que superam o escopo legal estrito.

A interface entre *compliance* e direitos do consumidor também vem recebendo atenção crescente na literatura. É argumentado que a efetividade de programas preventivos depende da transparência no fornecimento de informações, *recall* de produtos e proteção de dados pessoais (Giraldeli; Rocha, 2024). Essas medidas ampliam a confiança do consumidor e fortalecem a reputação da marca, contribuindo para a fidelização. Além disso, a conformidade consumerista cria parâmetros claros para relacionamento entre empresas e clientes. Nesse sentido, *compliance* passa a ser ferramenta de engajamento de mercado e preservação de direitos.

No campo das relações de trabalho, a adoção de políticas de *compliance* tem demonstrado impactos positivos na proteção dos direitos dos trabalhadores. A implementação de códigos de conduta, políticas anti assédio e mecanismos de denúncia segura previne abusos

e reduz disputas judiciais (Borges, 2021). Treinamentos contínuos e monitoramento de indicadores de integridade reforçam esse ambiente ético. A valorização da dignidade do empregado é apresentada como elemento-chave na construção de uma cultura corporativa responsável. Assim, o *compliance* trabalhista se consolida como peça fundamental na gestão de pessoas.

A vertente criminal do *compliance* evidencia a transformação cultural necessária para coibir delitos empresariais. Silva (2025) defende que programas de integridade devem priorizar a educação ética, a análise de risco e a aplicação de sanções proporcionais. Esse enfoque preventivo, aliado à criação de matrizes de risco específicas, permite identificar e mitigar práticas ilícitas antes que causem danos significativos. A articulação entre incentivos positivos e penalidades auxilia na construção de uma mentalidade de conformidade. Dessa forma, promove-se mudança comportamental duradoura.

Autores ressaltam ainda a relevância das auditorias independentes e da divulgação de relatórios de integridade como meios de reforçar a credibilidade dos programas. Moura (2024) argumenta que a transparência pública sobre políticas de *compliance* intensifica a pressão para que empresas mantenham práticas alinhadas às melhores normas. Esse mecanismo, ao mesmo tempo em que atende a demandas regulatórias, fortalece o diálogo com a sociedade e investidores. A independência das auditorias assegura imparcialidade na avaliação de riscos e controles. Assim, constrói-se um ciclo virtuoso de confiança institucional.

A adoção de tecnologias como *analytics* e inteligência artificial no *compliance* tem potencializado a detecção de irregularidades em tempo real. Relatórios apontam que algoritmos podem identificar padrões anômalos em transações e processos, sinalizando riscos com maior agilidade (Moura, 2024). Entretanto, especialistas advertem sobre a necessidade de salvaguardas contra vieses e violação de privacidade. A governança desses sistemas requer diretrizes claras de uso e proteção de dados. Dessa forma, as ferramentas digitais reforçam, mas não substituem, a ação humana na cultura de conformidade.

A interdependência entre *compliance* corporativo e governança estatal é evidenciada na atuação brasileira em direitos de refugiados. Lima (2017) ressaltava que o cumprimento de pactos internacionais impõe ao Estado a criação de procedimentos transparentes de acolhimento e triagem. Essa prática estatal reflete os mesmos princípios de integridade requeridos das empresas, demonstrando a transversalidade do *compliance*. A coexistência de normas corporativas e públicas sinaliza maturidade institucional. Assim, *compliance* assume caráter universal, transcendente ao contexto privado.

A trajetória evolutiva das políticas de *compliance* revela uma transição de respostas reativas a fraudes isoladas para estratégias proativas de gestão de riscos. O uso de matrizes quantitativas e indicadores de desempenho permite priorizar controles críticos, otimizando recursos e ampliando a eficácia (Tomazeti et al., 2016). Comitês multidisciplinares reforçam o monitoramento contínuo, possibilitando ajustes dinâmicos às mudanças no ambiente regulatório. A cultura *data-driven* consolida a capacidade de antecipação de crises. Esse desenvolvimento aprimora a resiliência organizacional.

Ao refletir sobre os desdobramentos das diretrizes internacionais, Lourenço (2022) destaca que a adoção de padrões globais facilita o ingresso de empresas em mercados estrangeiros. A harmonização regulatória reduz barreiras de *compliance* distintas e diminui custos de adaptação. Investidores internacionais valorizam organizações que demonstram aderência a convenções reconhecidas, consolidando reputação. O alinhamento com práticas anticorrupção da OCDE e da ONU potencializa parcerias transnacionais. Desse modo, *compliance* atua como facilitador de expansão global.

A multiplicidade de contextos em que o *compliance* se aplica evidencia seu potencial como agente de transformação social. A transversalidade de temas—ambiental, consumerista, trabalhista e criminal—revela amplitude da abordagem. A evolução histórica demonstra que programas de integridade não apenas mitigam riscos, mas moldam comportamentos éticos duradouros. A convergência entre interesses econômicos e sociais consolida o *compliance* como valor corporativo. Esse cenário reforça a tese de que a conformidade é alicerce de desenvolvimento sustentável.

## **2.2 Modelos de implementação de *compliance* em empresas de produtos hospitalares**

Catran e Crespo (2018) destacam que a implementação de *compliance* em empresas de produtos hospitalares deve partir de um diagnóstico inicial que identifique riscos específicos, como fraudes em órteses, próteses e materiais especiais, estabelecendo controles internos e fluxos de responsabilidade claros. Pontin et al. (2020) acrescentam que, nesse contexto, a criação de um código de conduta apropriado ao setor de saúde, aliado a treinamentos contínuos e canais de denúncia acessíveis, fortalece a cultura de integridade. A adoção de uma estrutura normativa sob a governança corporativa permite monitorar indicadores de conformidade em tempo real, adaptando processos conforme surgem novas vulnerabilidades. Assim, a governança de *compliance* assume papel estratégico, vinculando a observância de normas internacionais e a regulamentação local à rotina operacional das empresas.

Urioste et al. (2018) evidenciam a importância de modelos ecoeficientes de logística reversa para explantes cirúrgicos, reforçando que a rastreabilidade e o reaproveitamento seguro de materiais são componentes-chave de programas de *compliance* ambientais. A integração de tecnologias de rastreamento digital e relatórios periódicos de desempenho em sustentabilidade contribui para mitigar riscos legais e reputacionais. Nesse sentido, a conformidade ultrapassa o escopo da simples adequação regulatória, funcionando como diferencial competitivo ao demonstrar compromisso socioambiental à comunidade médica e a órgãos fiscalizadores.

Felipe et al. (2023) argumentam que a incorporação de práticas de ESG em programas de *compliance* voltados à segurança do paciente, especialmente no combate a infecções hospitalares, converge com a agenda da ONU para 2030. A aplicação de métricas de desempenho em saúde pública, aliada a auditorias independentes, gera transparência sobre processos de higienização e esterilização, fortalecendo a confiança de pacientes e parceiros. Dessa forma, *compliance* e responsabilidade social caminham de mãos dadas, promovendo qualidade assistencial e redução de custos decorrentes de eventos adversos.

Cordeiro (2019) demonstra que a implementação de ações para melhorar indicadores de qualidade no Centro de Material e Esterilização requer a padronização de procedimentos, treinamento de equipes e revisão periódica de protocolos. A institucionalização de comitês multidisciplinares para supervisão contínua assegura o alinhamento entre normas nacionais de saúde e práticas de *compliance*. Essa abordagem integrada favorece a detecção precoce de desvios e a adoção de medidas corretivas, reduzindo o risco de contaminações e contribuindo para a excelência operacional.

Do Nascimento Domingos e Blanchet (2019) reforçam que a responsabilidade pós-consumo de lixo eletrônico, ainda que tipicamente associada a fabricantes de equipamentos de informática, encontra paralelo na gestão de dispositivos médicos descartáveis, evidenciando a necessidade de políticas de descarte seguro e reciclagem. A adoção de parcerias com entidades credenciadas e a implementação de planos de retorno de insumos hospitalares fortalecem a conformidade ambiental. Esse modelo de gerenciamento de resíduos hospitalares aproxima as empresas de padrões internacionais de sustentabilidade.

Souza et al. (2020) propõem um modelo de clube de compras para suprimentos de curva A, que centraliza a aquisição de itens críticos e reduz custos por meio de negociações em grupo. A aplicação desses conceitos ao setor hospitalar exige critérios de *compliance* específicos, como *due diligence* de fornecedores e auditorias regulares de contratos. Esse mecanismo de centralização e padronização de compras não apenas gera economia de escala, mas também diminui riscos de fraude e falhas na cadeia de suprimentos.

Santos (2019) descreve a experiência da EBSEH (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares) na centralização de compras públicas hospitalares, salientando que a adoção de sistemas eletrônicos de licitação e a padronização de termos contratuais elevam a transparência e a competitividade dos processos. A integração de plataformas digitais permite o acompanhamento em tempo real do cumprimento de cláusulas de *compliance* pelos fornecedores. Além disso, a centralização facilita a aplicação de penalidades e incentivos vinculados à performance ética, aprimorando o controle sobre prazos e qualidade dos insumos.

Pires, Magalhães e Mahmud (2021) enfatizam a relevância dos conceitos de governança em contratos na cadeia de suprimentos de hospitais universitários, defendendo a utilização de indicadores de desempenho e auditorias focadas em riscos específicos. A sistematização de contratos, com cláusulas de *compliance* claras e mecanismos de verificação de conformidade, assegura o alinhamento entre políticas institucionais e exigências legais. Esse modelo contribui para a redução de litígios e aumenta a eficiência dos processos de aquisição e distribuição de materiais.

A convergência das práticas mencionadas revela que modelos de implementação de *compliance* em empresas de produtos hospitalares devem combinar ferramentas de gestão de riscos, sustentabilidade ambiental, governança de contrato e tecnologia de monitoramento. A adoção de uma abordagem holística possibilita a criação de programas dinâmicos, capazes de responder rapidamente a mudanças regulatórias e a novas ameaças operacionais. A efetividade desses modelos depende do comprometimento da alta direção, da capacitação contínua das equipes e da transparência junto a todos os *stakeholders*, consolidando a cultura de integridade como base para inovação e qualidade.

### **2.3 Benefícios estratégicos da cultura de *compliance* no setor público e privado**

A consolidação da cultura de *compliance* representa, tanto no setor público quanto no privado, um diferencial competitivo vinculado à integridade, à previsibilidade e à sustentabilidade institucional. No contexto empresarial, essa cultura promove a mitigação de riscos jurídicos, operacionais e reputacionais, tornando-se critério relevante para decisões de investimento e formação de parcerias estratégicas (Moura, 2024). Em ambientes regulatórios complexos, a presença de programas eficazes de *compliance* reduz a exposição a sanções e reforça a capacidade de resposta diante de crises éticas, operacionais ou de imagem. Empresas que demonstram conformidade contínua, inclusive perante auditorias externas, tendem a conquistar maior confiança de clientes, fornecedores e investidores.

No setor público, o fortalecimento de estruturas de integridade institucional contribui para a transparência das contratações, a responsabilização de agentes e a legitimação do uso de recursos públicos (Lima, 2017). A cultura de *compliance* aplicada à administração pública, por meio de ouvidorias, sistemas de controle interno e canais de denúncia, melhora os mecanismos de prevenção à corrupção e aumenta a eficiência dos serviços prestados. A incorporação desses princípios à rotina dos órgãos governamentais permite a construção de ambientes mais previsíveis e colaborativos entre gestores e fiscalizadores, além de ampliar a credibilidade perante organismos internacionais.

Além disso, a cultura de *compliance* funciona como elemento catalisador de inovação e sustentabilidade, ao incorporar pautas como diversidade, equidade, inclusão e responsabilidade socioambiental. Tais dimensões, historicamente periféricas à gestão tradicional, ganham protagonismo nos programas contemporâneos de integridade (Felipe et al., 2023). O alinhamento dessas diretrizes às metas de desenvolvimento sustentável estabelecidas pela ONU sinaliza um reposicionamento estratégico das organizações, que passam a integrar indicadores não financeiros como parte de sua performance institucional. Esse movimento reforça o caráter multidimensional da conformidade, ampliando seus impactos para além do cumprimento normativo.

A fidelização de clientes e o fortalecimento da reputação institucional também figuram entre os principais benefícios proporcionados por programas de *compliance* bem estruturados. Estudos apontam que empresas comprometidas com a ética corporativa tendem a apresentar maior estabilidade de receita e menor rotatividade de consumidores, mesmo em mercados altamente competitivos (Giraldeli; Rocha, 2024). Isso ocorre porque a previsibilidade de conduta e o respeito a direitos básicos, como o acesso à informação clara e à proteção de dados, geram sensação de segurança e confiança. Assim, o *compliance* se consolida como ferramenta de diferenciação mercadológica.

Por fim, destaca-se o papel formativo da cultura de *compliance* no comportamento organizacional. A partir da internalização de valores éticos e da construção de ambientes psicologicamente seguros, colaboradores sentem-se mais motivados a adotar condutas responsáveis e a reportar desvios sem medo de retaliação (Silva, 2025). Esse cenário favorece o engajamento interno, a produtividade e a retenção de talentos, criando ciclos virtuosos de integridade e excelência. A conformidade, nesse sentido, transforma-se em elemento estruturante da identidade institucional, refletindo-se em todos os níveis da gestão. Portanto, o fortalecimento dessa cultura deve ser encarado como um investimento estratégico de longo prazo.

### 3. MÉTODOS

A construção deste trabalho pautou-se em uma arquitetura metodológica desenhada para capturar a complexidade da implementação de práticas de integridade no ambiente corporativo. Para tanto, a pesquisa classifica-se quanto à sua natureza como qualitativa. Conforme leciona Minayo (2016), essa abordagem é a mais adequada quando o objeto de estudo envolve o universo de significados, motivos, aspirações, crenças e valores, permitindo uma compreensão profunda das relações humanas e institucionais que não podem ser reduzidas a simples variáveis numéricas.

Quanto aos procedimentos técnicos, optou-se pelo Estudo de Caso. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, sendo especialmente útil quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Neste artigo, o "fenômeno" é a implementação do programa de *compliance*, e o "contexto" é uma distribuidora de produtos hospitalares de médio porte, que enfrenta as pressões regulatórias da Nova Lei de Licitações e as exigências sanitárias da ANVISA. A escolha por um caso único justifica-se, segundo a visão de Gil (2019), pela oportunidade de realizar uma análise exaustiva e detalhada de uma unidade específica, servindo de modelo ou base para a compreensão de situações análogas no setor de saúde.

Para garantir a confiabilidade e a rastreabilidade das informações, a coleta de dados baseou-se na técnica de pesquisa documental. Diferente da pesquisa bibliográfica, que utiliza materiais já elaborados por outros autores, a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, fontes primárias (Sá-Silva et al., 2009).

O *corpus* de análise foi constituído por documentos institucionais gerados durante o processo de estruturação do setor de *compliance*, abrangendo:

1. Instrumentos Normativos: O Código de Ética e Conduta, políticas de interação com agentes públicos e manuais de procedimentos operacionais padrão (POPs).
2. Registros de Monitoramento: Relatórios de auditorias internas, mapeamentos de riscos de processos licitatórios e atas de reuniões do Comitê de Ética.

3. Evidências de Aculturação: Materiais didáticos utilizados nos treinamentos corporativos e registros de comunicação interna sobre integridade.

A análise dos dados coletados seguiu os preceitos da Análise de Conteúdo, na perspectiva de Bardin (2016), que a define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens.

O processo analítico ocorreu em três fases: (i) pré-análise, com a leitura flutuante dos documentos para apropriação do conteúdo; (ii) exploração do material, onde foram categorizadas as ações da empresa em eixos temáticos (Governança, Riscos e Cultura); e (iii) tratamento dos resultados, onde se buscou interpretar os dados à luz do referencial teórico e da legislação vigente.

Essa triangulação metodológica permitiu verificar não apenas a existência formal das políticas (o "dever ser"), mas a sua aplicação prática na rotina da distribuidora (o "ser"), garantindo a coerência interna da investigação e atendendo ao rigor científico necessário para validar os resultados apresentados a seguir.

#### **4. RESULTADOS**

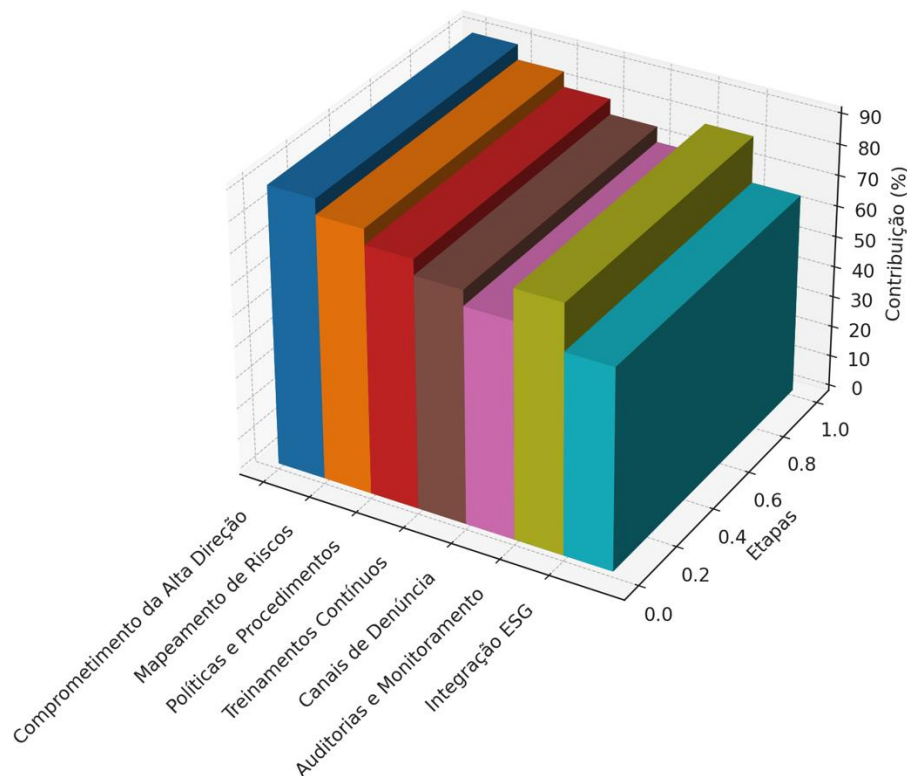
A adoção do programa de conformidade na distribuidora de produtos destinados ao ambiente hospitalar apresentou-se como uma abordagem estratégica e eficaz em resposta às demandas legais, que se tornaram cada vez mais rigorosas, além das considerações reputacionais que têm crescido significativamente no setor da saúde. Essa medida permite que a empresa se adapte às exigências do mercado e mantenha sua credibilidade, estabelecendo um padrão elevado de ética e conformidade dentro de suas operações. Com o comprometimento e a dedicação da alta direção, foi possível desenvolver uma estrutura de governança que se fundamenta em princípios sólidos de ética, integridade e conformidade com as normas regulatórias estabelecidas.

Essa abordagem busca garantir que todas as práticas e decisões administrativas sejam conduzidas de maneira responsável e transparente, promovendo um ambiente de confiança e respeito às diretrizes legais. A designação de um profissional responsável pela conformidade, conhecido como *compliance officer*, em conjunto com a criação de um comitê que reúne

especialistas de diversas áreas, representou o primeiro movimento significativo rumo à implementação de uma cultura organizacional que prioriza a transparência em suas práticas e decisões.

A avaliação de riscos juntamente com o mapeamento dos processos em vigor possibilitou a identificação de vulnerabilidades que são consideradas críticas. Isso se revela de maneira especialmente evidente em setores específicos, como na área de contratos públicos, que envolvem acordos formais e compromissos legais. Além disso, essa análise abrange ainda o relacionamento com profissionais que atuam no setor de saúde, incluindo médicos, enfermeiros e outros especialistas. Outro aspecto importante que foi analisado diz respeito à gestão de OPME, que se refere a órteses, próteses e materiais especiais utilizados em procedimentos médicos. Adicionalmente, a análise se estende à logística, que envolve a organização e o transporte de materiais, e à privacidade de dados, que diz respeito à proteção de informações pessoais e sensíveis dos indivíduos.

Contribuição das Etapas na Implementação do Compliance (3D)



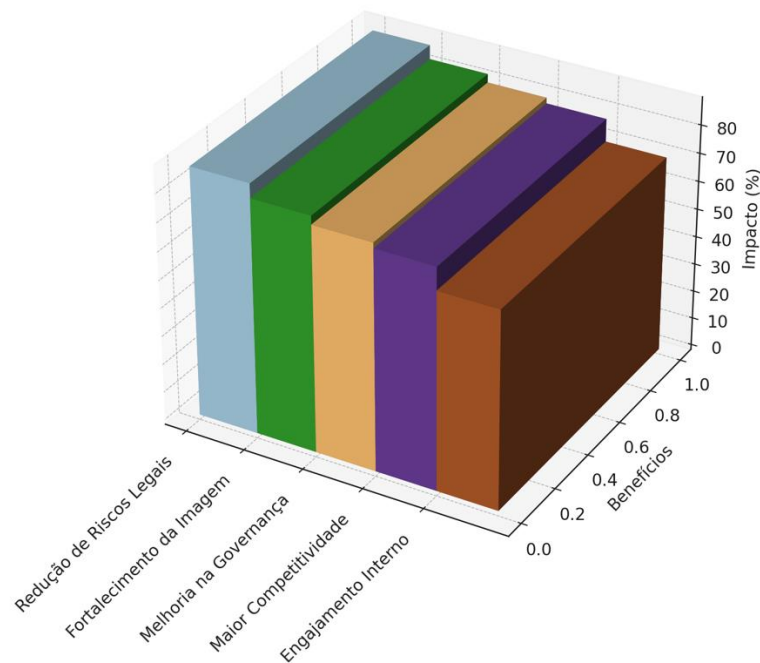
Fonte: O autor (2025).

Este estágio fundamentou o desenvolvimento de políticas específicas que tratam diretamente dos riscos identificados, estabelecendo, por exemplo, a criação da política

relacionada a brindes e hospitalidade, uma política voltada para a prevenção de casos de corrupção e também diretrizes que visam a proteção de dados. Essas medidas foram elaboradas com o intuito de mitigar os riscos e promover um ambiente mais seguro e ético.

A empresa decidiu, então, contratar os serviços de uma consultoria externa que possui expertise em especializações, a fim de que essa equipe possa trabalhar no desenvolvimento e na formalização de seus instrumentos normativos, que são essenciais para a estrutura e funcionamento da organização. Foi desenvolvido um Código de Ética que se distingue por sua clareza e acessibilidade, além da criação de manuais operacionais que são detalhados e direcionados, juntamente com políticas específicas que foram cuidadosamente adaptadas para atender às particularidades do setor hospitalar, levando em conta suas necessidades e desafios. Esse material passou a servir como um guia que orienta as comportas em diversas áreas, abrangendo atividades essenciais como vendas, transporte, compras, recursos humanos, marketing e também as interações com os agentes públicos, que são relevantes para o funcionamento da organização.

Impacto dos Benefícios com o Programa de Compliance (3D)



Fonte: O autor (2025).

Foram estabelecidos programas sistemáticos e periódicos de capacitação, que incluem treinamentos cuidadosamente ajustados para atender às necessidades específicas de cada setor da empresa, assim como também são direcionados a diferentes níveis hierárquicos dentro da

organização. Essas iniciativas têm como objetivo proporcionar formação adequada e eficiente, de acordo com as peculiaridades de cada área e as exigências que se aplicam a cada função ou cargo. A realização de reuniões regulares, acompanhadas por campanhas voltadas à comunicação interna, serviu para reforçar de maneira significativa o compromisso com os princípios da ética e da integridade dentro da organização. Esses encontros, além de promoverem um diálogo aberto, possibilitaram que todos os envolvidos se engajassem e se responsabilizassem pela manutenção de padrões éticos elevados, evidenciando a importância desses valores na cultura institucional.

O aporte financeiro direcionado para a educação corporativa mostrou-se fundamental para a difusão dos valores relacionados ao *compliance*, além de contribuir significativamente para a diminuição de comportamentos de risco. Esta redução é especialmente notável nas atividades comerciais que envolvem interações com o setor público, onde as práticas de conformidade são cruciais para garantir uma atuação ética e transparente. Dessa forma, a estratégia de investimento em capacitação adequou-se perfeitamente às necessidades de conformidade e segurança operacional da organização.

A introdução de um canal de denúncias que é ao mesmo tempo sigiloso e de fácil acesso teve como consequência imediata um aumento significativo na confiança dos colaboradores, além de contribuir para a identificação precoce de possíveis irregularidades. Essa iniciativa se revelou essencial, pois possibilitou que os funcionários se sentissem mais seguros para relatar problemas sem temer retaliações, o que, por sua vez, permitiu uma detecção mais rápida de questões que poderiam comprometer a integridade da organização. Os protocolos destinados à investigação interna e à resposta disciplinar começaram a operar de maneira mais ágil, resultando em um fortalecimento significativo da credibilidade do sistema como um todo. Essa nova dinâmica permitiu que as ações fossem realizadas de forma mais eficiente, contribuindo para a confiança geral depositada nas instituições envolvidas. Esse canal se revelou como uma ferramenta eficaz para promover o empoderamento interno e, ao mesmo tempo, fortalecer a responsabilidade e a prestação de contas entre os envolvidos.

O programa, de maneira a garantir um acompanhamento constante, instituiu auditorias que são realizadas tanto internamente pela própria organização quanto externamente, por entidades competentes, em conformidade com as exigências estipuladas pela Nova Lei de Licitações. Essa medida tem como objetivo assegurar a transparência e a eficácia nos processos de licitação, promovendo uma gestão mais responsável e fiscalizada. As reuniões realizadas pelo comitê gestor oferecem a oportunidade de realizar ajustes de forma periódica, que são fundamentados em dois aspectos principais: os relatórios relacionados à conformidade, que

avaliam se as normas e regulamentos estão sendo seguidos adequadamente, e também nas análises detalhadas dos incidentes que foram reportados.

A implementação de práticas relacionadas aos critérios ambientais, sociais e de governança, comumente referidos como ESG (*Environmental, Social, and Governance*), se destacou como um elemento diferenciador. Isso significa que a adoção dessas práticas não apenas trouxe uma nova abordagem, mas também proporcionou um valor agregado ao processo envolvido. O conceito de *compliance*, que se refere à conformidade com normas e regulamentos, passou a englobar também questões relacionadas ao meio ambiente e aos aspectos sociais. Nesse sentido, foram implementadas diversas iniciativas importantes, que incluem a gestão eficiente dos resíduos gerados, além do descartar apropriado de materiais que são oriundos do contexto hospitalar.

No que diz respeito à governança relacionada a contratos, a empresa adotou uma abordagem padronizada ao estabelecer cláusulas específicas voltadas para a integridade. Além disso, foi criada uma política de *due diligence*, a qual apresenta rigorosas exigências e procedimentos na hora de selecionar e contratar fornecedores. Essa metodologia visa assegurar que todos os parceiros comerciais estejam alinhados com os princípios éticos e normas estabelecidas pela organização, garantindo, assim, um processo de seleção mais seguro e confiável. A administração pública que se caracteriza pela transparência nas compras e aquisições, juntamente com a implementação e o emprego de plataformas digitais, resultou em um aumento significativo na capacidade de rastreamento das operações. Além disso, isso também tornou mais simples e acessível o monitoramento das obrigações estabelecidas nos contratos firmados. Dessa forma, a eficiência na gestão e a visibilidade das transações públicas foram aprimoradas substancialmente. Essa ação teve um impacto considerável na diminuição do risco de ocorrências fraudulentas, além de ter promovido um aumento na competitividade durante os processos de licitação.

De maneira resumida, os achados demonstram que a adoção do programa de *compliance* teve um papel significativo no fortalecimento da imagem e da reputação da empresa, além de ter levado à diminuição de suas vulnerabilidades em termos legais e à melhoria de sua performance institucional. Essa implementação proporcionou uma série de benefícios que reforçam não apenas a posição da empresa no mercado, mas também sua conformidade com as normas e regulamentos vigentes. A pesquisa realizada por meio de um estudo de caso revelou que, quando há uma estrutura bem organizada, um envolvimento efetivo da liderança e um compromisso com a educação contínua, é viável estabelecer e solidificar uma

cultura de integridade que seja não apenas sustentável, mas também em conformidade com as exigências regulatórias que são específicas do setor hospitalar.

A distribuidora hospitalar analisada, de médio porte e com atuação em âmbito regional, atua há cerca de 07 anos no fornecimento de materiais e medicamentos a instituições públicas e privadas. Com sede administrativa em uma capital do Amazonas a empresa movimentou, em média, R\$ 12 milhões por ano em contratos com a administração pública. A decisão de implantar um programa de *compliance* surgiu após auditorias externas identificarem fragilidades nos controles internos, especialmente em processos licitatórios e no relacionamento com fornecedores do segmento de medicamentos e materiais hospitalares.

A avaliação do impacto do programa de *compliance* foi realizada por meio de metodologia mista de análise documental e aplicação de indicadores-chave de desempenho (KPIs), definidos previamente pela consultoria especializada contratada. Foram utilizados dados quantitativos relativos aos dois anos anteriores e aos dois anos posteriores à implantação do programa, com base em relatórios internos, registros do canal de denúncias, índices de não conformidade em auditorias, custos com litígios e indicadores de clima organizacional.

Entre os principais indicadores analisados, destacam-se:

- Redução de não conformidades em auditorias internas: De 37 registros em 2021 para 12 em 2024, representando uma queda de 67,5%;
- Aumento do número de denúncias registradas no canal de ética: De 6 em 2021 para 29 em 2024, com índice de resolutividade superior a 90%;
- Não ocorrência de custos com litígios trabalhistas e administrativos;
- Taxa de adesão aos treinamentos de *compliance*: 98% dos colaboradores treinados em 2024, com aumento de 42% em relação ao início do programa;
- Índice de satisfação dos colaboradores com a cultura ética da empresa: 88%, conforme pesquisa interna aplicada em 2024.

Os dados foram coletados por meio de planilhas institucionais, formulários de acompanhamento de ações corretivas e sistemas informatizados implantados após o início do programa. A análise qualitativa dos documentos (código de conduta, planos de ação, registros de reuniões do comitê de ética) complementou a leitura dos indicadores, permitindo a triangulação dos achados.

A comparação temporal demonstrou ganhos relevantes não apenas em termos de conformidade legal, mas também na reputação organizacional. Após dois anos da implantação,

a empresa passou a figurar entre os principais fornecedores aprovados em contratos com cláusulas rigorosas de integridade, inclusive com hospitais universitários que exigem certificações de práticas ESG. Internamente, o fortalecimento do canal de denúncias e o aumento da confiança dos colaboradores revelaram maior maturidade institucional e engajamento com os princípios éticos.

Os dados evidenciam que o impacto do programa de *compliance* foi significativo e mensurável. A queda nas não conformidades indica uma maior aderência aos processos e à legislação vigente. O crescimento nas denúncias demonstra a efetividade da comunicação e da confiança interna. A redução dos litígios reforça a importância de práticas preventivas bem estruturadas. Já o aumento da adesão aos treinamentos e o alto índice de satisfação dos colaboradores confirmam o sucesso das ações de educação corporativa e cultura ética.

Conclui-se, assim, que a implantação do programa de *compliance* não apenas elevou o grau de conformidade regulatória da empresa, mas também impactou positivamente sua estrutura organizacional, sua governança e sua imagem no mercado. A combinação entre liderança engajada, padronização de políticas, monitoramento de indicadores e investimento em cultura interna revelou-se eficaz na construção de um modelo sustentável de integridade institucional.

## 5 DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados na distribuidora revela que a implementação do programa de *compliance* ultrapassou a barreira da formalidade burocrática, convertendo-se em uma ferramenta de gestão estratégica. Ao confrontar os resultados práticos com o referencial teórico, percebe-se uma forte convergência entre a literatura acadêmica e a realidade observada, onde diferentes autores dialogam para explicar o sucesso da iniciativa.

O primeiro ponto de convergência refere-se ao papel da cultura organizacional. O estudo evidenciou que o engajamento da alta direção foi o gatilho para a adesão dos colaboradores. Esse achado empírico dialoga diretamente com a teoria de Wagner e Toporoski (2024), que defendem o *compliance* não como um conjunto de regras estáticas, mas como um alinhamento contínuo de conduta. No entanto, a experiência da empresa amplia essa visão ao demonstrar que esse alinhamento só é sustentável quando há uma transformação na mentalidade, ponto defendido por Silva (2025).

Para Silva (2025), o *compliance* atua como um instrumento de "transformação cultural" no enfrentamento a crimes empresariais. Os resultados da distribuidora confirmam essa tese: a resistência inicial ao canal de denúncias só foi vencida quando a cultura do medo foi substituída pela cultura da ética, validando o argumento de Tomazeti et al. (2016) de que a integridade é

um mecanismo de sobrevivência, e não apenas de punição. Portanto, há um consenso entre os autores e o caso estudado: sem o suporte da liderança (*Tone at the Top*) e a educação corporativa, as normas perdem sua eficácia.

A discussão se aprofunda ao analisarmos a natureza dos riscos. O mapeamento realizado pela empresa identificou as áreas de OPME e licitações como críticas. Aqui, os resultados se alinham à advertência de Pontin et al. (2020), que argumentam que o setor de saúde exige programas "sob medida", pois modelos genéricos falham em captar nuances vitais.

Especificamente sobre os materiais especiais (OPME), a prática da empresa de revisar processos de compra e venda corrobora o alerta de Catran e Crespo (2018). Enquanto esses autores descrevem as fraudes em OPME como um problema sistêmico que lesa o sistema de saúde, o caso estudado apresenta a solução prática: o monitoramento rigoroso dessas transações como forma de blindagem.

No âmbito das compras públicas, a discussão ganha novos contornos. A empresa utilizou o *compliance* para garantir lisura nos certames. Isso reflete a preocupação de Santos (2019) sobre a necessidade de controle em grandes volumes de compra (como na EBSERH), mas também dialoga com Souza et al. (2020), que focam na eficiência dos suprimentos. O estudo de caso une essas duas pontas: demonstrou-se que é possível ter eficiência logística (foco de Souza) mantendo a rigidez ética exigida nas contratações públicas (foco de Santos e Pires), especialmente sob a égide da nova legislação.

Por fim, os resultados indicam que o *compliance* moderno rompe as fronteiras financeiras. A integração de práticas ambientais (logística reversa) no programa da distribuidora confirma a visão de Urioste et al. (2018) e Do Nascimento Domingos e Blanchet (2019). Para esses autores, a responsabilidade pós-consumo é parte integrante da conformidade legal. O caso estudado validou essa teoria ao mostrar que a gestão de resíduos foi incorporada como uma norma de conformidade, e não apenas como uma ação de marketing.

Essa visão holística culmina na proteção do paciente. Ao cruzar os dados da empresa com a literatura, percebe-se que as ações de integridade, em última análise, servem ao consumidor final. Essa constatação harmoniza-se com Giraldele e Rocha (2024), que introduzem o conceito de *compliance consumerista*, e com Felipe et al. (2023), que ligam o ESG à segurança do paciente. O estudo de caso fecha esse ciclo argumentativo demonstrando que, ao evitar fraudes em licitações e garantir a qualidade dos produtos, o programa de *compliance* protegeu a relação jurídica e a saúde do paciente, materializando a teoria na prática assistencial.

## 5.2 Análise dos resultados

A análise dos resultados evidencia que a implantação de um programa de *compliance* em uma empresa distribuidora de produtos hospitalares não se limita ao cumprimento de exigências legais, mas configura uma estratégia de gestão que transforma a cultura organizacional. A estruturação do programa com apoio da alta direção, políticas formais e monitoramento contínuo indicam maturidade institucional e adesão aos princípios da integridade corporativa.

As evidências demonstram que o diagnóstico de riscos foi essencial para a personalização do programa de *compliance*, sobretudo em áreas de alto risco como medicamentos, produtos hospitalares, insumos, compras públicas e relacionamento com o setor público. Esse mapeamento permitiu a criação de políticas coerentes e aplicáveis à rotina da empresa, evitando modelos genéricos que muitas vezes falham em sua eficácia.

A experiência da empresa estudada reforça o entendimento de que a conformidade precisa ser incorporada como valor organizacional, e não apenas como exigência documental. O engajamento das lideranças e a participação ativa dos colaboradores nas ações de treinamento e comunicação interna foram fatores determinantes para a consolidação da cultura ética.

Além do atendimento à Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e à Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), o programa também se destacou por integrar aspectos ambientais e sociais, evidenciando alinhamento com os princípios ESG. Isso mostra que a governança atual requer uma abordagem mais ampla, conectando ética, sustentabilidade e responsabilidade social.

A literatura aponta que programas eficazes de *compliance* são aqueles que possuem canais de denúncia funcionais, sistemas de auditoria, e estrutura de responsabilização clara. Esses elementos foram validados no estudo de caso, sobretudo pelo impacto positivo da criação de um canal anônimo, que possibilitou o reporte seguro de condutas inadequadas e fortaleceu o sistema interno de apuração.

Outro aspecto relevante foi a institucionalização do processo de melhoria contínua, com revisões periódicas dos procedimentos e a previsão de sanções proporcionais. Essa prática está de acordo com as diretrizes da Controladoria-Geral da União e fortalece a resiliência da organização frente a mudanças normativas e novos riscos operacionais.

Comparando os resultados com estudos anteriores (Catran & Crespo, 2018; Felipe et al., 2023), observa-se que a empresa pesquisada avançou ao adaptar conceitos de logística reversa, rastreabilidade de insumos e padronização de compras. Isso não apenas reforça o *compliance*, como também reduz perdas financeiras, aumenta a confiança dos parceiros públicos e garante mais transparência nos processos.

A aplicação de treinamentos contínuos e setorizados também vai ao encontro de boas práticas recomendadas por autores como Pontin et al. (2020), ao indicar que o conhecimento técnico e normativo precisa ser distribuído de forma acessível e compatível com cada nível da hierarquia organizacional. A capacitação foi um dos pilares do êxito do programa analisado.

A atuação do farmacêutico como figura central para garantir o cumprimento das normas da ANVISA também foi um diferencial. Esse aspecto confirma o entendimento de que o *compliance* no setor de saúde exige competências técnicas específicas, especialmente no controle de qualidade, armazenamento e segurança dos medicamentos e insumos hospitalares.

Dessa forma, a experiência apresentada no estudo de caso contribui com a literatura ao ilustrar um modelo híbrido e adaptável de *compliance*, que une teoria e prática, conformidade legal e valor estratégico. O caso analisado oferece subsídios importantes para outras empresas do setor hospitalar que buscam consolidar uma cultura de integridade sólida, eficiente e sustentável.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa propôs-se a analisar a trajetória de implementação de um programa de *compliance* em uma distribuidora de produtos hospitalares, buscando compreender como a conformidade normativa impacta a gestão e a competitividade no setor de saúde. Retomando o objetivo inicial, conclui-se que a estruturação do programa ultrapassou o caráter meramente burocrático, consolidando-se como um pilar estratégico de governança.

A análise do caso evidenciou que a eficácia do *compliance* depende diretamente da integração entre três fatores: o comprometimento irrestrito da alta direção, o mapeamento preciso de riscos específicos (como OPME e licitações) e a educação continuada dos colaboradores. Ficou demonstrado que, quando esses elementos operam em sintonia, a empresa não apenas reduz sua exposição a sanções da Lei Anticorrupção, mas também constrói um diferencial competitivo robusto, habilitando-se para disputar contratos públicos mais complexos e exigentes sob a ótica da Nova Lei de Licitações.

No que tange às limitações da pesquisa, é importante ressaltar que, por se tratar de um estudo de caso único de natureza qualitativa, os resultados aqui apresentados refletem a realidade específica da organização analisada. As conclusões estão condicionadas ao contexto cultural, ao porte da empresa e ao recorte temporal da implementação, não sendo possível a generalização automática dos achados para todo o universo de distribuidoras hospitalares, que podem possuir dinâmicas e recursos distintos. Além disso, a análise documental, embora rigorosa, limita-se às evidências registradas formalmente, não capturando a totalidade das percepções subjetivas de todos os *stakeholders* envolvidos.

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas comparativas (*benchmarking*) que analisem múltiplas empresas do setor, permitindo identificar padrões de sucesso e falha em diferentes contextos regionais. Outra vertente promissora seria a aplicação de métodos quantitativos para mensurar o retorno financeiro (ROI) dos programas de integridade, investigando se a redução de multas e o ganho em contratos compensam, em termos monetários, o custo de manutenção do *compliance*. Por fim, recomenda-se explorar o impacto das novas tecnologias, como inteligência artificial e *big data*, na detecção automática de fraudes em processos licitatórios de saúde.

Em suma, este trabalho reforça que a ética corporativa no setor de saúde é um caminho sem volta. Mais do que uma exigência legal, o *compliance* revelou-se um instrumento de transformação cultural indispensável para garantir a perenidade dos negócios e, acima de tudo, a transparência nas relações que sustentam o sistema de saúde brasileiro.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 01 abr. 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 26 set. 2025.

BORGES, Maria Clara Lemes. Os programas de *compliance* como instrumentos de garantia dos direitos dos trabalhadores: uma análise sobre os impactos positivos da política de *compliance* nas relações de trabalho. 2021.

CATRAN, Fabiano; CRESPO, Danilo Leme. Um novo *compliance* no setor de saúde suplementar para solução de um velho problema: as fraudes em órteses, próteses e materiais especiais (OPME). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

CORDEIRO, Cláudia Aparecida Fernandes. Implementação de ações para melhorar indicadores de qualidade no Centro de Material e Esterilização de um hospital no Vale do Jequitinhonha, MG. 2019.

DO NASCIMENTO DOMINGOS, Isabela Moreira; BLANCHET, Luiz Alberto. Programas de *compliance* e a responsabilidade da empresa na fase de pós-consumo de lixo eletrônico. *Veredas do Direito: Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentável*, v. 16, n. 35, p. 271-295, 2019.

FELIPE, Márcio Gonçalves et al. A aplicação do *compliance* e das práticas de ESG na segurança do paciente relacionada à infecção hospitalar para cumprimento da agenda da ONU para 2030. *Unisantia Law and Social Science*, v. 12, n. 1, p. 100-110, 2023.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIRALDELI, André; ROCHA, Jakeline Martins Silva. COMPLIANCE CONSUMERISTA: FORTALECENDO A RELAÇÃO JURÍDICA ENTRE A ENTIDADE CORPORATIVA E O CONSUMIDOR. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, v. 4, n. 1, 2024.

LIMA, Victor Sarmiento Queiroga Nogueira. O regime internacional dos refugiados e o *compliance* pelo Estado brasileiro: da evolução do instituto do refúgio à atuação do Brasil no séc. XXI. 2017.

LOURENÇO, Juliana Bastos. A influência dos tratados internacionais na implementação do *compliance*: uma breve análise acerca das legislações estrangeiras e brasileiras de combate à corrupção. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito)-Faculdade Nacional de Direito, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2016.

MOURA, Aline Teixeira. *Compliance* como um instrumento de combate à corrupção e má conduta nas empresas. 2024.

PIRES, Luana Baptista Rodrigues; MAGALHÃES, Luciane Camillo de; MAHMUD, Simone Dalla Pozza. Aplicação dos conceitos de governança das contratações na cadeia de suprimentos de um hospital público universitário. *Clinical and Biomedical Research*. Porto Alegre. Vol. 41, no. 4 (2021), p. 319-324, 2021.

PONTIN, André Luiz et al. *Compliance* na área da saúde. Editora Foco, 2020.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SANTOS, Felipe Vilaça Loureiro. Centralização de compras públicas: a experiência da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). 2019.

SILVA, Ana Letícia Batista Alves. O *compliance* criminal como instrumento de transformação cultural no enfrentamento aos crimes empresariais. 2025.

SOUZA, Giancarlo et al. Modelo de clube de compras para curva A de suprimentos do transporte rodoviário. 2020.

TOMAZETI, Rafael Sgoda et al. A importância do *compliance* de acordo com a Lei Anticorrupção. Anais do EVINCI, 2016.

URIOSTE, Ariel et al. Logística reversa de explantes cirúrgicos em um hospital filantrópico: implantação de um novo modelo ecoeficiente de gerenciamento de resíduo hospitalar. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, v. 7, n. 3, p. 257-273, 2018.

WAGNER, Eduarda Maíra; TOPOROSKI, Elizeu Luiz. Direito e *compliance* empresarial: uma análise da legislação brasileira. Academia de Direito, v. 6, p. 239-257, 2024.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.