

Cristiane Peixoto Queiroga

**GESTÃO ÉTICA HOSPITALAR:**

Um estudo de caso acerca da percepção da relevância da ética como estratégia de decisão organizacional.



Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Universidade Fernando Pessoa  
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto 2020



Cristiane Peixoto Queiroga

**GESTÃO ÉTICA HOSPITALAR:**

Um estudo de caso acerca da percepção da relevância da ética como estratégia de decisão organizacional.

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Universidade Fernando Pessoa  
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto 2020

*“Age de modo a que os efeitos da tua ação  
Sejam compatíveis com a permanência de uma autentica  
Vida humana sobre a terra.”  
- Hans Jonas (2006, p.47-48) -*

© 2020  
Cristiane Peixoto Queiroga  
“TODOS OS DIREITOS RESERVADOS”

Cristiane Peixoto Queiroga

**GESTÃO ÉTICA HOSPITALAR:**

Um estudo de caso acerca da percepção da relevância da ética como estratégia de decisão organizacional.

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa, no Curso de Mestrado em Ciências Empresariais – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Ciências Empresariais. Sob orientação da Prof. Doutora Teresa Toldy.

---

Mestranda: Cristiane Peixoto Queiroga

Porto, 2020

## RESUMO

A sociedade contemporânea está visivelmente em constante transformação, porém, nas últimas décadas, a velocidade a que essas mudanças ocorreram, de forma consequencial, trouxe ao meio social novos rumos e novas perspectivas, bem como as maiores crises já enfrentadas pela humanidade, sejam elas ambientais, econômicas e/ou sociais. Essas transformações também possibilitam expandir a liberdade de escolha, podendo potencializar as virtudes humanas, mas também os vícios.

Dessa forma, a importância da ética se tornou um assunto bastante abordado nas universidades, escolas, casas, hospitais e, inclusive, no ambiente de trabalho. Por isso, ter a ética como norteadora nas tomadas de decisão pode ser um eficaz diferencial estratégico para as organizações.

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo *analisar* os aspectos éticos que envolvem as estratégias de decisão utilizadas na gestão hospitalar de um hospital privado. Para tanto, será feita uma breve elaboração dos aspectos históricos e conceituais que envolvem a ética e a gestão administrativa hospitalar, a partir dos elementos que compõem o sistema organizacional. Ademais, a dissertação abordará como referencial teórico Chiavenato (2016), Alencastro (2016), Cortina (2005) e Srour (2016), autores fundamentais para o tema em questão, sem prejuízo, evidentemente, de outros consultados relevantes para a presente análise.

Nesta perspectiva, esta investigação consiste num estudo exploratório de cariz quantitativo, adotando como instrumento de investigação um questionário semiestruturado aplicado ao corpo clínico do hospital.

**Palavras-chave:** Ética, Gestão Hospitalar, Código de Conduta, Estratégia de decisão.

## **ABSTRACT**

The contemporary society is visibly under constant transformation, although, in the last decades, the velocity of these changes, in a consequential way, brought to society new directions and new perspectives, as well as, the highest crises faced by humanity, whether economic, environmental and/or social. These transformations brought the enlargement of perception, turning possible the increase of freedom of choice, potentiating human virtues, as well as vicious behaviours.

Therefore, the importance of ethics and its dimensions became a subject relevant for universities, schools, homes and also for work environments. Therefore, to use ethics as a guidance in making decisions may be an effective differential strategy to organizations.

Taking this into consideration, this project has the objective of analyzing ethical aspects that involve strategies of decision used in management of private hospitals.

The dissertation will approach as theoretical reference: Chiavenato (2016), Alencastro (2016), Cortina (2005), e Srour (2016), fundamental authors for the subject in question, as well as others authors useful to support this analysis.

Under this perspective, this investigation uses a quantitative exploratory method, which will have as instrument, a semi-structured questionnaire applied to the hospital's clinic staff.

**Key Words:** Ethics, Hospital management, Code of ethics, strategies of decision.

## RÉSUMÉ

La société contemporaine est visiblement en constante évolution, mais au cours des dernières décennies, la vitesse de ces changements ce sont produits de façon conséquente, ils ont apporté de nouvelles directions et perspectives à l'environnement social, ainsi que nouveaux crises, que peuvent être environnementales, économiques et/ou sociales. Ces transformations permettent également d'élargir la liberté de choix, et peuvent valoriser les vertus humaines mais aussi les vices.

Ainsi, l'importance de l'éthique et de sa dimension est devenue un sujet largement abordé dans les universités, les écoles, les foyers familiaux, les hôpitaux et même au lieu de travail. Par conséquent, avoir une éthique comme guide dans la prise de décision peut être un différentiel stratégique efficace pour les organisations.

Dans ce contexte, ce projet vise analyser les aspects éthiques liés aux stratégies de décision utilisées dans la gestion hospitalière d'un hôpital privé. À cette fin, la dissertation présente une brève élaboration des aspects historiques et conceptuels de l'éthique et de la gestion administrative des hôpitaux, sur la base des éléments qui composent le système organisationnel.

De plus, il s'appuiera sur la référence théorique Chiavenato (2016), Alencastro (2016), Cortina (2005) e Srour (2016), auteurs fondamentaux pour le sujet en question, aussi que d'autres auteurs relèvent pour le thème.

Dans cette perspective, cette recherche utilise un méthode exploratoire de nature quantitative, qui aura comme instrument de recherche un questionnaire semi-structuré qui sera appliqué au personnel clinique de l'hôpital.

**Mots-clés** : éthique, gestion hospitalière, code de conduite, stratégie décisionnelle

## Dedicatória

À minha família, pela força a mim direcionada,  
pelo cuidado no momento difícil e por  
nunca duvidar de que eu conseguiria.

## AGRADECIMENTOS

Sem nenhuma ordem específica, diversas são as pessoas às quais eu preciso agradecer. No entanto, começo os agradecimentos a dignificar a nossa antiga pátria-mãe Portugal, por nos permitir desfrutar dessa experiência inigualável de intercâmbio cultural. Principalmente a Universidade Fernando Pessoa por propiciar minha participação no elevado curso de Mestrado em Ciências Empresariais, curso este de grande aplicabilidade em meu crescimento individual e profissional.

Em seguida agradeço, a minha estimada, competente, fonte de inspiração e, não por acaso, Orientadora Doutora Teresa Toldy, pelos constantes votos positivos para minha pronta recuperação, por mostrar-se sempre presente e disponível em todos os esclarecimentos necessários acerca do presente trabalho. À prezada professora, deixo meu eterno obrigada.

Aproveito a oportunidade para externar minha gratidão a todos os professores dessa conceituada Universidade que, direta ou indiretamente, contribuíram para a construção desse trabalho.

Não posso deixar de apontar meu agradecimento, à Secretaria acadêmica que, por meio do Professor Doutor Pedro Reis, Diretor da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, deferiu meu pedido de prorrogação do prazo de entrega da dissertação, o que, conseqüentemente, tornou possível a conclusão da pesquisa, e ao Dr. Nuno Gomes, pela constante assessoria no uso da plataforma virtual.

Agradeço ainda ao Hospital laboratório da pesquisa, por disponibilizar a sede do seu estabelecimento para a realização do estudo. Ao professor e gestor Jorge Soistak, pela intermediação, paciência e informações prestadas, sendo extensivo a sua secretária a Sra. Thalita e a gestora de *compliance* da empresa, Sra. Janaina, que se mostraram sempre atenciosas às minhas incansáveis perguntas. Também e principalmente, a todos os médicos que responderam ao questionário, por toda a receptividade e paciência, possibilitando-me a concretização deste projeto.

A Deus acima de tudo, por todas as bênçãos que a mim foram dadas durante todo o meu percurso. Ao meu marido Bruno, por sua devoção nos momentos difíceis que passei e aos meus amados filhos, Arthur, André e Eduardo, por cada abraço e olhar de carinho que me davam a certeza do conseguir.

## ÍNDICE

<b>Introdução .....</b>	<b>10</b>
 <b>PRIMEIRA PARTE - ESTUDO TEÓRICO</b>	
<b>CAPÍTULO I – A ÉTICA.....</b>	<b>144</b>
1.1 A Elucidação Ética e sua Gênese Empresarial .....	144
1.2 A Ética como um Desafio Competitivo.....	1919
1.3 Ética Pessoal e o Código de Conduta .....	24
1.4 <i>Compliance</i> como Gerenciador da Ética .....	343
 <b>CAPÍTULO II – A GESTÃO HOSPITALAR.....</b>	<b>40</b>
2.1 A Ideia Central de Gestão e os Modelos Organizacionais Integrados ao Processo Ético .	40
2.2 Gestão Hospitalar: Uma Gestão Ética como Qualquer Outra?.....	476
2.3 Estratégia e Tecnologias Empresariais Adaptadas a Gestã Ética Hospitalar .....	51
 <b>SEGUNDA PARTE - ESTUDO EMPÍRICO</b>	
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....</b>	<b>58</b>
3.1. Justificativa da Escolha.....	58
3.2. Objetivos da Investigação .....	58
i) Objetivo Geral.....	58
ii) Objetivos Específicos.....	59
3.3. Identificação do Problema.....	59
3.4. Universo da Pesquisa e Critérios da Seleção da Amostra.....	59
i) Local da Amostra.....	60
ii) Participante da Amostra.....	60
iii) Código de Conduta do Hospital Estudado.....	61
3.5. Instrumento de Recolha de Informação.....	63
i) Planejamento do Questionário e a Articulação com as Perguntas.....	63
ii) Informação da Pesquisa ao Público.....	64
3.6. Procedimento para Coleta de Dados.....	65
 <b>CAPÍTULO IV - RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>66</b>
4.1 Resultados Sociodemográfios.....	66
4.2 Resultados Questões Escalonadas.....	68
4.3 Resultados Questões de Múltipla Escolha.....	72
4.4 Discursões dos Resultados.....	78
 <b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>84</b>

**REFERÊNCIAS .....87**

**ANEXO A – Carta de Anuência para autorização da Pesquisa**

**ANEXO B – Autorização da Comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa**

**ANEXO C – Questionário**

## INTRODUÇÃO

Atualmente, é quase impossível isolar ou ignorar a ética da vida cotidiana, seja pessoal ou profissional. Em verdade, a palavra ética nos últimos anos, ganhou enorme destaque, seja em relação ao comportamento dos indivíduos, seja em relação ao desempenho governamental, ou até mesmo, e com enfoque inovador, nas empresas.

Não é incomum tentar avaliar uma empresa por meio de números, salários, metas, resultados ou fatia de mercado. Afinal são os números oferecidos a quem a aborda que qualificarão a empresa. Porém, quando se fala em ética, em específico, empresarial, relaciona-se a ela os valores morais, individuais e sociais e nada disso se presta a quantificação.

O fato de a palavra ética ser usada a todo instante e em todo lugar, não quer dizer que o indivíduo chegou em um patamar de excelência em seu agir. Isso seria, sem sombras de dúvidas, uma conclusão precipitada. Sendo assim, surge o primeiro questionamento: O que se deve fazer para ter a certeza de estar sendo ético?

Hoje em dia, devido as quase que diárias modificações determinadas pela mundialização, a palavra ética transbordou todas as fronteiras na tentativa de se resgatar relações interpessoais mais altruístas. Ela é utilizada como um dispositivo coletivo para demarcar o que se deve ou não fazer. Portanto, é, sem dúvida, uma fração importante para a boa relação entre os indivíduos, seja em família, na sociedade ou na empresa que se trabalha.

Sabe-se que o ambiente empresarial é formado por diversas equipes, muitas vezes pluridisciplinares, e que gerir os indivíduos, cada um deles com sua singularidade, suas qualidades, seus valores e seus defeitos, torna-se um grande desafio para o gestor atualmente. Principalmente numa organização como um hospital (foco desta dissertação), onde os traços corporativos são, em sua natureza, diferenciados, pois não focam apenas o setor econômico ou características de grandes empresas, mas também trabalham com elementos incontestavelmente valiosíssimos, em concreto, com a vida humana. As responsabilidades éticas, nesse caso, além de imprescindíveis, são especiais e excedem aquelas traçadas em qualquer corporação.

A ética empresarial, o código de conduta de uma organização, o código de

conduta de cada profissão e até a ética individual, são seções conhecidas e inspecionadas há muito, no campo acadêmico. No entanto, a ética da gestão hospitalar, aquela que ultrapassa o preestabelecido por códigos, aquela que excede a existente entre o médico e o paciente; fez surgir na pesquisadora o interesse sobre quais os valores, as estratégias e os princípios que os gestores dessa área, em especial os médicos/gestores, consideram no momento da tomada de decisão.

A primeira questão que surgiu para que esta pesquisa ganhasse forma foi a da existência ou não de contradições no desenvolvimento da gestão hospitalar. A princípio, a pesquisadora tomou como estimativa que, para muitos gestores, talvez e *in casu*, por serem médicos e não possuírem formação em gestão, gerir um hospital tinha uma dimensão predominantemente administrativa-financeira, algumas vezes atendo-se a legalidade, seguindo normas e preceitos legais, no entanto, deixando a desejar no que diz respeito a gestão comportamental, trazendo, como consequência, conflitos de toda ordem, inclusive, e principalmente, de conduta ética.

Desse modo, esta dissertação buscará responder a questionamentos básicos acerca da ética como estratégia de decisão, tais como: As decisões administrativas comungam com as perspectivas éticas? O código de conduta do hospital em estudo, influencia na conduta dos dirigentes? Os médicos têm conhecimento do código de conduta do hospital em que trabalham?

Estudar a ética na prática de profissionais da gestão hospitalar conduz a um processo de reflexão acerca da conduta dos indivíduos envolvidos na organização, que vai da cúpula da empresa, até a base. Em verdade, diversas pessoas partem da premissa de que a ética é uma espécie de tabela que se deve seguir, como se o gestor, carregando consigo um imenso código, tivesse respostas prontas para cada acontecimento, quando na verdade, a todo tempo, o gestor tem que decidir para evitar que o interesse individual se sobreponha ao geral. A exigência de um novo modelo de gestão dentro dos hospitais, justifica o interesse do estudo.

Contudo, o estudo científico proposto aqui a ser produzido, que denotará a gestão ética como estratégia de decisão organizacional, ficaria em segundo plano se permanecesse preso apenas ao estudo do código de conduta existente no hospital. Isso

não contribuiria efetivamente em nada para a pesquisa, nem atingiria os objetivos do trabalho, quais sejam, investigar a percepção dos participantes quanto a relevância da ética nas estratégias de gestão de um hospital privado; descrever os problemas éticos que os médicos percebem na prática da organização hospitalar; examinar a relevância que os gestores dão à inserção de condutas profissionais de cunho ético, presentes no código de ética do hospital; verificar as estratégias da gestão para a socialização, como processo de aprendizagem e internalização das normas e valores do código de conduta do hospital base da pesquisa. Por isso, a relevância de se fazer um estudo empírico.

Além disso, como objetivo desafiador, merece destaque o contributo da presente pesquisa para a temática que circunscreve a ética, dado que a conduta ética não é algo que se coloca numa pessoa, ela não é algo que se aprende apenas com o conhecimento, a conduta ética deve ser apreendida e colocada em prática. Portanto, se entendermos a ética organizacional como algo que amadurece com o tempo e que vai sendo conquistada aos poucos, conforme nos ensina Cortina (2005) e Alencastro (2016), é lícito concluir que o comportamento ético das empresas necessita de aprendizagem, hábito e aprimoramento, não apenas da existência de um código de conduta.

Para tanto, o presente trabalho está dividido em duas partes: a primeira, relacionada com o enquadramento teórico, e a segunda, com o estudo empírico, estudo este de caráter exploratório, apoiado numa investigação quantitativa, com recurso a um questionário, que possibilitou uma recolha de dados mais fidedigna, dada a garantia de preservação do anonimato dos respondentes. Este estudo não pretende, evidentemente, esgotar a matéria.

Dessa forma, o estudo teórico será subdividido em dois capítulos. No primeiro, serão apresentados os aspectos gerais relacionados com o tema da ética, trazendo uma breve elucidação acerca da ética e sua gênese empresarial. Além do que, na sequência, o estudo abordará a questão da ética como um desafio competitivo, a sua relação com o código de conduta e o *compliance* como seu gerenciador.

No capítulo II, depois de apresentadas as premissas básicas e introdutórias sobre a ética, discorrer-se-á sobre a gestão, com ênfase, coerentemente, na gestão hospitalar, momento no qual serão apresentados seus conceitos e suas características. Inicialmente,

apresentar-se-á a ideia central de gestão e os modelos organizacionais. Posteriormente, abordar-se-á a questão da especificidade da gestão ética hospitalar e, ainda a importância de determinados pilares diante dos principais desafios para esta gestão.

Feito isso, a investigação teórica passará a abordar os aspectos relativos à estratégia e tecnologias empresariais adaptadas à gestão hospitalar, evidenciando, conforme autores devidamente citados, os aspectos motivacionais pelos quais os gestores, em geral, tomam suas decisões, ajustando-as, quando possível, a organização de saúde. Por fim, analisar-se-á o código de conduta como um instrumento de controle interno da gestão.

Realizada a parte teórica, este trabalho passará para a pesquisa empírica propriamente dita. Assim, como na primeira parte, o estudo empírico, que compreende a segunda parte desse trabalho, também será dividido em dois capítulos. O Capítulo III, como poderá ser observado mais adiante, apresentará a pesquisa de campo, com inquéritos respondidos pelos médicos, que são o público alvo deste trabalho. O intuito do questionário é saber se as decisões administrativas do hospital estudado, comungam com o código de conduta pré-existente. Ainda, a frequência com que o médico tem contato com o código do hospital.

Ainda no capítulo III, serão descritos os pressupostos da pesquisa quantitativa, os procedimentos de captação e análise da realidade no cenário escolhido.

O capítulo IV será dedicado à apresentação da pesquisa de campo, com a análise dos inquéritos respondidos pelos participantes. Neste ponto específico, a estruturação da pesquisa necessitará demonstrar os objetivos do estudo empírico, sua caracterização, quem são os participantes e componentes da amostra; o material usado e instrumento de coleta dos dados, como também, a elucidação e discussão dos resultados obtidos.

Por último, a conclusão que trará respostas aos objetivos anteriormente formulados e afirmará, a necessidade, ou não, de se ter sempre um comportamento ético, seja na família, no ambiente de trabalho ou na sociedade.

De forma a se concluir, todas as questões de investigação serão levadas em consideração, analisadas e apresentadas, contemplando as respostas dos participantes.

## PRIMEIRA PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### CAPÍTULO I – A ÉTICA

O presente capítulo constituirá uma introdução teórica acerca do tema de escolha para pesquisa, qual seja, a ética na gestão hospitalar e sua configuração no tempo e espaço a que está intrinsecamente ligada. Para tanto, basear-se-á em autores que reflectem conhecimento formal acerca da ética como estratégia organizacional.

#### 1.1 A Elucidação Ética e sua Gênese Empresarial

Muito embora o trabalho seja na área da gestão, mais especificamente da gestão no ambiente hospitalar, o principal objetivo é equacionar a ética em contexto organizacional, em especial, na gestão hospitalar. Sendo assim, faz-se necessário mencionar que, maciçamente, nesta contemporânea pesquisa, ou em qualquer questão a ser tratada aqui, a ética aplicada a gestão hospitalar estará presente como a essência do presente estudo.

A explanação da ética nesse trabalho terá como intuito fornecer o referencial teórico para que se possa problematizar a tentativa de atribuir valor ético à formulação das estratégias de gestão hospitalar.

Nesse seguimento, cada vez mais, nos dias atuais, as organizações estão sendo requeridas a adotarem boas práticas de gestão, elas estão sendo rogadas a apresentarem um papel honroso, que demande contentamento individual, mas também, coletivo. Surge a pergunta: Por que é tão importante para uma organização se preocupar com a ética?

Do ponto de vista empresarial, segundo Srour (2016, p. 27) a ética é o conjunto de regras e normas, que incentivam os indivíduos “a se comportarem em conformidade com os princípios, os valores e os padrões éticos que são impostos e aceitos como corretos pela sociedade”. A ética empresarial, serve para se saber que tipo de impacto a empresa produz tanto no meio social, quanto perante o seu público de interesse. É a ética empresarial que medirá o capital de reputação (a qualidade das relações que a empresa mantém com seus *Stakeholder*) da organização.

Tomando a ideia de ética empresarial, Arruda *et al.* (2003), preconizam que a ética organizacional possui raiz no comportamento do ser humano, mais regularmente nos valores e normas de cada um desses indivíduos e que servirão de norte para o ambiente empresarial. Nessa continuidade, “a ética empresarial reflete sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa, interroga-se pelos fatores qualitativos que fazem com que determinado agir seja um agir bom” (Leisinger e Schmitt 2001, p. 22).

A empresa ética, segundo Alencastro (2016, p. 68), “é aquela que cumpre com seus compromissos e age de forma honesta com todos os que mantêm relacionamento com ela, sendo esses compromissos reflexos das expectativas éticas da sociedade como um todo.”

Nesse diapasão, o autor acima, ao citar Linda Starke, identifica cinco etapas na “evolução moral de uma empresa”, chamada por ele em todas as etapas especificadas por “corporação”: a primeira etapa seria a da “empresa amoral”; a segunda, da “empresa legalista”; a terceira, da “empresa receptiva”; a quarta, da “empresa ética que aflora”<sup>1</sup>; e a quinta, a “empresa ética”. (p. 68-71)

A “empresa amoral”, de acordo com Alencastro (2016, p. 68), “busca o sucesso a qualquer custo, vislumbrando os empregados como sendo meras unidades econômicas produtivas”. É o tipo de empresa, de acordo com esse autor que segue os ensinamentos de Linda Starke (1999), “com o menor desenvolvimento, uma entidade propícia à violação de valores e normas sociais, já que busca alcançar o sucesso a todo custo, demonstrando, com isso, total descompromisso com o meio social” (2016, p. 68).

A “empresa legalista” é o contrário da empresa amoral, pois é apegada à lei, adotando códigos de conduta meramente para definir atitudes da corporação, que, de acordo com Alencastro (2016, p. 69), “busca adotar algumas posturas ‘éticas’ apenas para

---

<sup>1</sup>Expressão usada por Alencastro em seu livro - *Ética Empresarial na prática* -, para designar a empresa que (mesmo não sendo de forma completa como a empresa ética) equilibra preocupação ética e lucratividade. O autor quando classifica uma empresa como sendo “Ética que aflora” quer dizer que, trata-se de uma empresa com a ética em construção, uma empresa que tem a ética ainda a despontar. Ele cita a Johnson & Johnson como um excelente exemplo de 'empresa ética que aflora' e faz menção a maneira como a empresa solucionou o caso do medicamento TYLENOL em 28 de setembro de 1982.

evitar problemas legais”.

A “empresa receptiva” é aquela, “que entende as decisões éticas como possíveis de serem do interesse da companhia a longo prazo”. Para este tipo de empresa, segundo Alencastro (2016, p. 69), interessa “mostrar-se responsável porque isso é conveniente, não porque é certo. Seus códigos de conduta começam a tomar forma de códigos de ética”.

Com um pouco mais de desenvolvimento, temos “a empresa que aflora”, aquela “que reconhece a existência de um contrato social firmado entre a sociedade e os negócios, generalizando tal atitude por todos os setores da empresa” (Alencastro, 2016, p.70). O autor citado acima, refere como exemplo o caso da Johnson & Johnson, que equilibra a geração de lucro com preocupações éticas .

Existem, ainda, as “empresas éticas mais desenvolvidas”, descritas por Alencastro (2016, p.71), em comunhão com os ensinamentos de Starke:

(...) que conseguem um equilíbrio perfeito entre o lucro, a ética e a recompensa aos empregados que se afastarem de ações que possam comprometer a moral existente na empresa, tornando-se mentores para dar orientação aos novos empregados (Alencastro, 2016, p.71. *cit in* Starke)

Ainda, de acordo com Alencastro (2016, p. 71), “[...] um número muito grande de empresas está colocando a responsabilidade moral no centro de suas operações”.

Como é de conhecimento de todos, a maior parte do dia, o indivíduo passa no trabalho, isso, por si só, já é um grande motivo para que a conduta ética seja levada em consideração. Afinal, um clima ético favorece e estimula as boas relações. E serão essas relações entre os indivíduos dentro da organização, como também com seu público, que influenciarão – negativa, ou positivamente – em diversos processos empresariais, inclusive decretarão o comportamento ético da organização.

Chiavenato (2016), para explicar o que se deve entender por comportamento organizacional, o dividiu em níveis: o comportamento individual, o de grupo e o do sistema organizacional. O primeiro, compreende valores, percepções, personalidade e

conduta, como o nome mesmo afirma, do próprio indivíduo. Segundo esse autor, inclusive, esse nível também abrange a a motivação do indivíduo e o processo de tomada de decisão. O segundo nível relaciona-se com as tomadas de decisões dos grupos e com assuntos relativos à comunicação. Inclui poder de liderança, de resolução de conflitos e confiabilidade. O terceiro, segundo esse mesmo autor, aborda um comportamento organizacional de maneira mais geral. Esse nível realça como a cultura organizacional pode influenciar o comportamento dos colaboradores.

Em verdade, a ética de uma organização é resultado da soma dos princípios, preceitos, valores, crenças e comportamento de cada indivíduo que age em nome da empresa. Entretanto, como nos ensina Alencastro (2016), o comportamento ético pré-determinado por uma organização, por si só, não dará à empresa o cartaz ético de que ela precisa. O fluxo contínuo das inúmeras ações dos indivíduos, interagindo com seus múltiplos valores, somado ao regimento interno, ao código de conduta (quando existente) e a compreensão prática do gestor, é que darão à empresa sua essência ética.

A compreensão prática aqui mencionada, é aquela que não se limita ao que está preso em um código, mas sim a que vai além, como a inerente capacidade que deve ter o gestor para reagir, de forma bem sucedida, diante de situações improváveis. É o que Adela Cortina denomina de “astúcia da sua compreensão”, em suas palavras: “a chave para a ética empresarial nos novos tempos democráticos, não é apenas o respeito ao regimento, mas a astúcia da sua compreensão, isso é o que leva aos bons resultados.”(Cortina, 2003, p.13).

Isto se torna, sobretudo, essencial em um mercado disputado. É unânime entre os autores que, quando o assunto são as pessoas dentro de uma organização, ainda que as aptidões técnicas sejam necessárias, o investimento não fica apenas em relação a esse conhecimento. Ultimamente, o grande foco está sendo dado ao alargamento das habilidades interpessoais dos indivíduos, em especial dos gestores. Em outras palavras, hoje em dia, as pessoas estão carregadas de conhecimento e capacidade técnica, logo, será a atitude, o comportamento ético do gestor, em conjunto com os colaboradores, sua compreensão prática no dia a dia, que serão indutores de destaque numa organização.

Para corroborar com esse pensamento, Alencastro, ao citar Silva, diz:

Dois problemas levaram os executivos e os teóricos da administração a se debruçar sobre questões éticas. Perceberam que a defesa do interesse próprio põe em perigo a sobrevivência da empresa e, portanto, dos seus próprio empregos. (Alencastro, *cit in* Silva, 2016, p.66)

Vive-se num mundo de enorme competitividade. Portanto, atualmente, não é algo surpreendente ver pessoas impelidas a praticar condutas questionáveis. Houve um tempo em que falar do interesse pessoal em detrimento de uma comunidade, ou organização, era algo aberrante. Hoje em dia, com o avanço tecnológico e a figura do empreendedor, é considerado que cada um invista em si mesmo, levando em consideração seu interesse pessoal, fazendo com que o indivíduo se sinta legitimado em sua conduta. Porém, como afirma Alencastro (2016), a ênfase que esse estilo de vida deu a competição e ao individualismo trouxe consequências irreversíveis, exemplos vão ao infinito: políticos desviando dinheiro público, empregadores que não pagam encargos trabalhistas dos seus empregados, executivos aceitando subornos. Diariamente algo assim é noticiado. Infelizmente, isso é apenas parte do problema, levando em consideração que, se são descobertos, há quem responda: “todo o mundo faz isso”, como se o costume fosse fundamento para a inversão de valores. E isso ocorre dentro de qualquer empresa, seja pública ou privada, inclusive a hospitalar.

Sobre o assunto, a filósofa Adela Cortina comenta que:

(...) em empresas em que práticas como a corrupção, o favorecimento ilícito ou o dumping ecológico sejam a regra é bem provável que alguns dos trabalhadores se revoltam, mesmo que a custo do seu emprego. (2005, p. 82)

A grande lição até aqui, é que um comportamento que não seja ético não seria modificado apenas com a criação de um código de conduta ou a reformulação dele, pois trata-se de um problema ético individual. É nesse ponto, portanto, que aparece o poder da gestão. É imprescindível que o gestor tenha uma conduta ética, além de suas habilidades técnicas, para que possa evitar comportamentos como aqueles, pois problemas de ética, nada tem a ver com planejamento. Só com um gestor que tenha a capacidade prática de

valorar aquilo que realmente importa, diante de uma situação inusitada; que administra e é administrado conjuntamente, e que sabe repartir sua fonte de conhecimento, poderá assegurar tanto a continuidade como a credibilidade da empresa na qual trabalha.

Para Cortina, basicamente,

(...) nas sociedades actuais uma das figuras fundamentais é a do gestor (manager) como em outras épocas terão sido os aristocratas ou os clérigos, enquanto indivíduo dotado de iniciativa, imaginação e capacidade inovadora que tem objectivos claros que persegue criando os meios adequados. (2005, p.82).

Retomando a gênese da ética empresarial, destarte tudo que foi trazido a lume, não é errado dizer que a ética organizacional não edifica apenas o campo da empresa, ela se estende, por meio de seus valores, regras, princípios, a todo o meio social em que está inserida.

Dessa maneira, estudar a ética profissional representa um excelente meio orientativo para os gestores desenvolverem suas atividades no ambiente de trabalho. Deve-se, ainda, destacar que, como bem dito por Srour (2016, p. 38), “o agir com ética se tornou, na contemporaneidade, fator decisivo para a definição dos rumos e do sucesso da carreira de um profissional”. E na concepção empresarial, a ética é a garantia da reputação da organização, que conduz à ideia de competitividade no mercado contemporâneo. A essa perspectiva, dedicar-se-á o subcapítulo seguinte.

## 1.2 A Ética como um Desafio Competitivo

A ética é uma disciplina teórica, é um corpo de saber, uma compleição de conhecimento, porém, quando é inserida como conduta humana, é algo para se colocar em prática, inclusive, nas organizações. Isso é o que se traduz dos ensinamentos da filósofa Adela Cortina:

Se a filosofia consiste num esforço conceptual dirigido a esclarecer os fins racionais da acção humana, a ética será a sua consumação no que concerne à concepção do dever em relação aos fins racionais do homem. Ela é o saber prático que visa estabelecer as leis do dever-ser, as normas segundo as quais o ser racional deve idealmente agir. (2006, p.26)

Neste momento, já sedimentado o tema ao redor da prática humana no meio organizacional, passa-se a expor, diante da velocidade da informação, do avanço tecnológico e das aceleradas mudanças sociais, a importância da conduta ética como um diferencial competitivo a ser tutelado.

Com a passagem dos anos, o setor empresarial vem sofrendo profundas mudanças organizacionais, principalmente em decorrência da elevação do nível de competitividade, fruto do surgimento de novos atores, de influências globalizantes, como a gradativa democratização do espaço global, o desenvolvimento político da sociedade, a pluralidade constitutiva dos sujeitos, o crescimento do associativismo civil e a interatividade das redes sociais. Castells (2013) coloca que um dos principais motivos das mudanças organizacionais é a incerteza causada pela velocidade das transformações tecnológicas e econômicas.

Em virtude das mudanças citadas acima, como há conexão de todos e a todo tempo, diversas áreas tiveram que ser repensadas segundo a nova maneira de interação. É o que Cortina chama de “Ética Empresarial revitalizada”, “ética da era da informação”, e depara-se com os seguintes desafios:

A - Lideranças muito suscetíveis à questão financeira, trocando de empresa em curto espaço de tempo;

B - Os habitantes do ciberespaço têm sua moral individual, porém nada garante que será compartilhada;

C - Dificuldade da construção de uma ética global em um universo com enormes diversidades culturais;

D - Trabalhador pouco qualificado, precariedade do trabalho e as justas exigências de um salário digno (Cortina, 2007, p. 32)

Com o surgimento dessa nova perspectiva de espaço, fornecida pela ascensão da *WEB*, todos, ao mesmo tempo, se interligam e fragmentam o território. O mercado de

trabalho mudou e ganhou novas vertentes. Isso trouxe aos profissionais a obrigação de sempre buscar atualização e adaptação para essa nova estrutura organizacional. Chiavenato, assim como o sociólogo espanhol Castells (2013, p.271), nos ensinam que o conhecimento, a habilidade e a atitude, são as novas ordens de competitividade de uma empresa. Segundo aquele mestre, hoje existe a consciência de que “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir sua missão” (2016, p. 63).

Uma leitura interessante sobre o que foi dito acima, é feita por Treviño & Nelson. Elas afirmam que toda a pressão e exigências resultantes das novas ordens de competitividade (conhecimento, habilidade e atitude) podem desencadear comportamentos conflituantes com a ética. Aludir a comportamentos antiéticos de colegas, ainda que seja algo difícil, segundo as autoras, é obrigação da função de um gestor. Sendo assim, “o código de conduta, apresenta-se como forma de encorajar comportamentos éticos” (Treviño & Nelson, 2011, p. 25).

Dessa maneira, ainda que haja comportamentos desviantes dos padrões de ética, as organizações também possuem a sua moral.

Nesse sentido afirma Cortina:

Não obstante, é um facto que defender que as organizações são apenas o somatório dos indivíduos concretos que em dado momento nela estão é, na prática, negar a existência das organizações. É impossível, conceptualmente, negar que uma organização seja menos ou o mesmo que a soma das partes: se assim fosse, teríamos apenas um grupo, uma multidão e não um organismo. *Organização* será algo construído com o intuito de obter uma sinergia, com o objectivo de coordenar esforços individuais para a produção de fins determinados de modo que esses mesmos fins não poderiam ser alcançados pela acção independente de cada um dos componentes. Como todo maior que as partes, a organização tem uma história, uma estrutura e um carácter. Esse carácter – esse *ethos* – permite então que falemos de uma moralidade das organizações; uma moralidade que será sem dúvida diferente da moralidade dos indivíduos, mas que não permite classificá-las de amorais. (2010, p. 50/52)

Como ficou evidenciado, as novas perspectivas acima citadas, trouxeram uma nova forma de gerir, exigindo decisões éticas e responsáveis. Ocorrendo valores em conflitos, Enteman, *cit in* Ghillyer sugere que:

Quando as pessoas se encontram em situações de dilemas, são exigidas três condições mutuamente essenciais: (a) - que estejam perante uma escolha ética; (b) - que estejam comprometidas em realizar o que é moralmente certo e (c) - que estejam confusas em relação ao que é correto. Essas três condições podem ser resumidas como escolha, compromisso e confusão. (2015, p. 197)

Para Silva, a ética é necessária em todos os níveis de uma organização, desde a alta administração até aos empregados operacionais. Afirma-se também que “todas as atividades organizacionais devem ser regidas por princípios éticos, que indicam se o tipo de comportamento praticado é aceitável ou não aceitável” (Silva, 2002, p.67).

Nesse patamar de ética organizacional, Machado Filho, nos ensina:

Organizações que pautam sua gestão em uma cultura socialmente responsável através do cumprimento de suas obrigações éticas, morais, culturais, econômicas e sociais atraem a atenção da mídia, repercutindo nos seus *stakeholders* de maneira positiva. (2002, p .25)

A ética de uma organização acaba por ser avaliada pela maneira como a empresa procede em sociedade, portanto, é por meio do resultado da boa conduta apresentada que as pessoas incorporarão a imagem correta da ética na organização.

É sabido que, por anos, a ética e os negócios não possuíam uma boa relação; onde havia competitividade, a ética não tinha chance. A principal justificativa para isso, segundo Alencastro (p.61), era que, no mundo dos negócios, o que imperava era a lei da selva, “todas as tentativas de sobrevivência nesse meio aconteciam em ambiente de concorrência pesada e desleal”. Porém, segundo esse mesmo autor, essa situação está em processo de mudança. “Hoje, falar de ética, valores, integridade e responsabilidade, é uma ideia cada vez mais aceita pela comunidade empresarial.” (2016, p 61)

Não se pode esquecer que o foco desta dissertação está na gestão no ambiente hospitalar, e a primeira vista, tratar de ética e competitividade, no ambiente em questão, apenas para citar um exemplo, pode parecer algo antagonista, já que se fala de saúde. Mas, na verdade não o é. Para Ashley (2002), a ética afeta desde os lucros até a sobrevivência organizacional. Pode ser que a visão imediatista, como ensina Matos

(2000), seja antiética, já que a competitividade não respeita valores, valendo tudo para obter bons resultados, no entanto, respeitar os padrões éticos de comportamento ganhou grande relevância no desempenho competitivo empresarial, para mais, no contexto de uma unidade de saúde.

Nos dias atuais, é sabido que os hospitais não são apenas instituições que buscam fornecer assistência à saúde. Hoje em dia, é unânime, que funcionam como uma organização, “como um sistema composto por atividades humanas de diversos níveis, constituindo um conjunto complexo e multidimensional de personalidades, pequenos grupos, normas, valores e comportamentos, ou seja, um sistema de atividades conscientes e coordenadas de um grupo de pessoas para atingir objetivos comuns”. (Chiavenato, 2016, p. 10).

Em consequência das inovações tecnológicas, de doentes mais instruídos e dos aumentos dos custos da saúde, a postura médica dentro do ambiente hospitalar também foi modificada. Antes, o médico em atividade hospitalar tinha como trabalho observar o comportamento dos doentes e tentar auxiliar a natureza no processo de cura. Wall *et al.* (2013) testemunham um exponencial crescimento, nas últimas décadas, das questões de ordem ética e moral em torno não só dos cuidados médico/paciente, como também, dos médicos e da gestão hospitalar, dos médicos com outros médicos e dos médicos com alguns fornecedores.

Condutas éticas e códigos respeitados, asseguram governança e perenidade, afirma Antonik (2016, p. 26). A ética organizacional, nomeadamente, a ética da gestão hospitalar passou a ser vista como meta essencial a ser alcançada e a crescente necessidade de adoção de padrões éticos, que gere valor para todos os envolvidos no campo da empresa e que garanta que todos atendam ao normativo da ética da organização, passou a ser tratada com tanta importância quanto os resultados, o sucesso financeiro, a inovação e a excelência, inclusive, como forma primorosa de atingi-los.

No entanto, como evidenciado nos parágrafos acima, mover-se de forma ética vai além de não cometer fraude, não aceitar subornos, ou agir automaticamente conforme preconiza o código de conduta. Por meio do comportamento ético, melhora-se o relacionamento com clientes, assegura-se a diminuição de conflitos internos e produzem-

se respostas pertinentes a todos os *stakeholders*, sem dúvida é a forma mais adequada para se fazer a gestão. A ética organizacional, cada vez mais, torna-se algo fundamental. Além dos pontos positivos anteriormente citados, ela aguça a mentalidade do indivíduo, e este, por sua vez, acaba, possivelmente, por conduzir seu agir para o meio social em que circula, transportando a ética mais adiante que o meio organizacional.

Para fundamentar o que acima foi dito e levando em consideração que a ética organizacional, como diz Srour (2016, p. 26) “enseja superados os embates filosóficos” sobre a importância da ética na organização, resta afirmar que esta:

(...) oferece instrumentos calibradores para tomada de decisão. Coloca a nossa disposição, um aparato conceitual precioso, parâmetros objetivos que balizam e fundamentam os posicionamentos diante de dilemas morais. Desenvolve, sobretudo, um vocabulário testável de valor universal, que permite articular o consenso. (Srour 2016, p. 26).

Em outras palavras, afirma o mesmo autor, “O indivíduo assume o compromisso com o bem-estar de seu público de interesse e, por extensão, com o bem-estar da sociedade que está inserido” (Srour 2016, p.180)

### 1.3 A Ética Pessoal e o Código de Conduta

Sedimentada a imperiosa importância da ética como um diferencial competitivo a ser tutelado por qualquer que seja a organização, é necessário ter em conta a notabilidade do código de conduta como provedor de critérios e/ou orientações para que os gestores possam ponderar, discernir, no momento de agir e escolher o melhor caminho.

Dizer que o homem é um ser social e que se desenvolve entre seus iguais, é de conhecimento comum, não há, portanto, necessidade de fundamentação doutrinária para tanto. Ocorre que, ao mesmo tempo que existe a necessidade de se envolver socialmente, o homem é individualista, passional, um tanto egoísta e tem também grande propensão para se isolar. Essa “dupla constituição”, esse antagonismo, é denominado por

Kant (2017) de “insociável sociabilidade”.

Seguindo o pensamento de Kant, Adela Cortina (2003, p.91) afirma:

“(…) só quando o ser humano se compreende a si mesmo – a sua própria humanidade – como absolutamente valiosa, como o que tem dignidade e não preço, ou seja, é para ele sua própria humanidade um fundamento para a ação moral, é que descobre o verdadeiro motor do agir ético”.

Tal atitude, traz ao próprio homem a necessidade de buscar a melhor maneira para viver em harmonia com a sociedade e no seu ambiente de trabalho.

Essa procura é inerente ao homem e existe desde sempre. A realidade social que o cerca a cada época é que vai direcionar os rumos e as perspectivas desejadas por ele em cada momento. É o que Cortina denomina de saberes práticos.

Em suas palavras:

Saberes práticos são aqueles que orientam sobre o que se deve fazer para conduzir a vida de uma maneira boa e justa para alcançar a felicidade. Eles abarcam não só a ética, mas também a economia (bom governo da casa) e a política (bom governo da cidade). (2003, p 13).

Usando o exemplo fornecido por Aristóteles, Cortina (2003) afirma que quem deseja agir adequadamente, deve fazer como um arqueiro em treinamento que diariamente busca acertar o alvo. De acordo com a renomada autora aqui citada, o hábito de agir com ética e tomar decisões prudentes diariamente é que levará o indivíduo a chegar à palavra chamada “virtude”, que, segundo ela, está ultimamente desprestigiada.

Ainda sob os ensinamentos de Cortina, todos os seres humanos possuem uma estrutura moral a qual impede que tenham respostas automáticas ao meio em que vivem. No entanto, essa estrutura moral, para a referida autora, como a língua falada, será de acordo com o lugar em que o ser humano nasce e com o lugar em que se socializa:

O ser humano só chega a amadurecer enquanto tal, quando se identifica com uma comunidade concreta, quando desenvolve as virtudes que a comunidade exige, quando constitui a visão que a comunidade tem em relação às excelências humanas, só assim, poderá adquirir sua personalidade pelo

pertencimento a ela. O positivo desta proposta é que ela insiste que toda pessoa precisa de uma comunidade concreta para desenvolver-se; 2005, p. 37).

Não tem muito tempo, a ética era prerrogativa apenas de professores e filósofos, no entanto, há pouco mais de 30 anos, essa palavra ganhou força nos meios universitários, passou a ser usada nos meios de comunicação, entrou na agenda pública e hoje é usada a todo momento e por qualquer um.

A inevitável vontade de transportar as teorias filosóficas para o cotidiano, dando a essa uma dimensão aplicada, segundo Cortina (2003) foi uma grande mudança que abalou e transformou a filosofia ao longo do século XX.

A autora supracitada, é bastante crítica, quando o assunto é a ética aplicada:

Curiosamente, boa parte dos que escrevem sobre filosofia recebeu as éticas aplicadas com cepticismo. Habitados a repetir o que disseram os grandes pensadores e a tomar como problema o que eles tomaram como problema, resultavam-lhes incômodos os novos candidatos a objecto da filosofia: as biotecnologias, as novas dimensões das organizações empresariais, a actividade económica, o desenvolvimento dos povos, o exercício das profissões, as consequências das novas tecnologias, a estrutura dos meios de comunicação, a revolução informática, a construção da paz no novo contexto. (Cortina, 2003, pág. 13).

Essa democratização da palavra ética faz com que, infelizmente, muitos pensem que seu significado seja igual e compartilhado com todo mundo. Afinal, é do senso comum, que quando alguém se utiliza de uma palavra, é porque sabe seu significado. Observa-se no dia a dia que, em nome da ética se justifica decisões importantes, trocam-se governantes, gestores e colaboradores, como dito outrora. Usa-se a palavra ética para denunciar comportamentos com os quais não se concorda. No entanto, a ética não é de fácil compreensão. Nas palavras de Cortina, “Todos falam de ética, mas, no momento da verdade, ninguém consegue explicar o que a ética é”

Quando se transforma ética em valor, fazendo-a como um componente do comportamento empresarial, depara-se com situações em que tais “valores podem ser coincidentes ou conflitantes com os valores individuais estabelecidos por cada pessoa” Arruda *et alii*. (2009, p. 65). Sendo assim, continuam os autores, “é bom estabelecer

políticas e padrões uniformes, de modo a que todos saibam qual seria a conduta apropriada e adequada a seguir”.

Antes de mais, a argumentação que se busca nesse momento é se a ética é própria de cada indivíduo que forma a empresa ou se as organizações carecem de uma ética própria. Sobre isso, Adela Cortina afirma “que as teorias organizacionais dominantes defendem a sua moralidade na medida em que os actos e as decisões são empreendidos por indivíduos concretos” (2003, p.125).

Resumidamente, ficou evidenciado que o recurso mais significativo de uma organização é o ser humano. É no seu local de trabalho que o indivíduo deixa a maior parte do seu tempo. “Sendo a ligação dos indivíduos às empresas ditada em grande medida pela necessidade, ainda assim não é possível que essa ligação seja saudável e frutuosa sem que haja um valor básico assegurado: a confiança” (Cortina, 2005, p. 42).

A sobredita autora, quando fala de ética empresarial, enumera alguns motivos que fizeram a ética empresarial ganhar importância:

- a) desarticulação dos núcleos de valores que formam a ética cívica;
- b) o pós-taylorismo não tem mais aplicação em razão da precariedade que o trabalho humano adquiriu;
- c) dificuldade em dirigentes ou *managers* permanecerem numa mesma empresa por um longo período de tempo;
- d) delegação de recursos e serviços por parte das empresas (terceirização);
- e) problemas com a identificação dos afetados pela atividade empresarial, tendo em vista a repercussão global que a maioria das atividades empresariais demonstram;
- f) a ética empresarial passa a exigir que as condutas sejam pensadas a médio e longo prazo, o que ainda não é condizente com as decisões a curto prazo que são tomadas tanto por exigência do mercado quanto, muitas vezes, da própria sociedade;
- g) grande mobilidade de capitais;
- h) patentes biotecnológicas;
- i) dificuldade em se construir uma moral globalizada;
- j) necessidade de os organismos políticos e econômicos internacionais colaborarem com a discussão e construção de mecanismos empresariais de acordo com as exigências da sociedade de informação (CORTINA, 2007, p. 33-34).

Acrescidos a isso, a autora afirma que alguns acontecimentos fizeram a sociedade cobrar atitudes éticas das empresas, a saber:

(...) grandes escândalos como o caso Watergate, nos anos 70, acabaram impulsionando o desenvolvimento (primeiro nos Estados Unidos, depois na Europa) da ética empresarial. A reconstrução da credibilidade das empresas tornou-se um imperativo, surgindo a percepção de que sem confiança, não há negócio que se mantenha. Esta percepção vai a par com um terceiro motivo para o surgimento da ética empresarial, nomeadamente, a necessidade de tomar decisões de longo alcance, a longo prazo. Tempo é aquilo que não só um bom negócio como um bom ethos necessitam para surgirem. (2007, p. 37)

Em verdade, dizer que uma empresa é apenas o somatório dos valores morais dos indivíduos que estão nela, é, na realidade, negar a existência da própria empresa. Porém, o ser humano, tem sem dúvida um papel significativo. “A participação e a coresponsabilização são dois valores organizacionais que terão de estar sempre presentes em organizações que pretendam construir uma ética.” (Cortina, 2005, p.40)

Para que os indivíduos, no ambiente de trabalho, não pautem o seu comportamento de maneira individualista, ou seja, por meio de normas que eles próprios julguem mais benéficas, é necessário que se elabore um Código de Ética.

Com isso, concebe-se o código de ética como um instrumento que se mostra apropriado para buscar a visão, os princípios e a missão da empresa. Para Arruda *et alii*, (2009, p. 67) "os códigos de ética não têm a pretensão de solucionar os dilemas éticos da organização, mas fornecer critérios ou diretrizes para que as pessoas encontrem formas éticas de se conduzir".

Para Cortina, os códigos de conduta “são um elemento fundamental, dado que permitem que as relações entre a empresa e os *stakeholders* (partes interessadas) sejam jogos de soma superior a zero, ou seja, a ética empresarial tem de ser capaz de gerar um modelo de relações cooperativas que substitua o conflito” (2010, p. 169).

Silva e Gomes, ao citar Srour, preconiza que:

Muito têm a ganhar as empresas que institucionalizam orientações efetivamente partilhadas sobre os seus membros ou os que convencionam valores que foram previamente negociados. As normas de comportamento, materializados em códigos de conduta, derivam dessas providências (2000, p 113).

Também, nessa mesma linha, cita-se Alves:

O código de conduta pode ser interpretado atualmente como um meio das empresas manterem os padrões de conduta julgados necessários à continuidade de sua boa reputação junto à sociedade, sendo estabelecidos padrões normativos, que possam ser levados em conta quando do processo de tomada de decisões éticas de seus funcionários, seja como guia de conduta, como de coerção. (2005, p.29).

Uma vez adotado pela organização, Arruda *et alii* nos ensina:

(...) sua utilidade poderá ser constatada tanto em relação às tomadas de decisões como também como instrumento de aconselhamento, podendo solucionar e investigar casos, procedendo à análise com profundidade e sob perspectivas diferentes do problema que foi colocado. (Arruda *et al.* 2009, p. 68).

Os códigos de ética, de acordo com Schwartz:

Devem ser regidos por seis princípios básicos: confiabilidade (honestidade, integridade, lealdade), respeito (direitos humanos), responsabilidade (assumir as responsabilidades pelos atos decorrentes de suas atividades), ser justo (imparcialidade), ser cuidadoso (evitar danos ou prejuízos desnecessários) e cidadania (obedecer à lei). (2002, p.27-43)

Para o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios, o código de ética nas empresas brasileiras (2006), possui três funções básicas:

a. Função de Legitimação Moral - os direitos e as responsabilidades da empresa para com os *stakeholders*, expressos no Código de Ética, oferecem os termos com base nos quais os principais interessados podem reconhecer que as suas legítimas expectativas serão tratadas equitativamente. O critério de equilíbrio das expectativas torna-se a base para um acordo e uma cooperação mutuamente vantajosa;

b. Função Cognitiva – o Código de Ética, através da enunciação de princípios gerais e de regras de comportamento preventivo, permite reconhecer os comportamentos não éticos (oportunistas) e

esclarecer o exercício apropriado (não abusivo) da autoridade, da arbitrariedade, da delegação e da autonomia decisória de cada participante da empresa;

c. Função de Incentivo - gera incentivos à observância dos princípios e dos valores corporativos e também das normas de conduta nele contidas, pois da sua observância depende a formação da reputação da empresa e o estabelecimento de relações de confiança reciprocamente vantajosas entre a empresa e os seus *takeholders*.

Neste interim, ainda que não se consiga alcançar a todas as situações de conflito, o Código de Ética pode ser interpretado, dentro da esfera de atuação das modernas organizações, como a lei maior da empresa. Costa Filho (2002, p. 108) coloca que “cada vez mais, pessoas e empresas se dão conta de que o sucesso caminha ao lado da credibilidade ante à sociedade”.

Noutro prisma, mas também intimamente ligado à temática, Costa Filho diz que o código de conduta é um dos instrumentos utilizados na construção e desenvolvimento de uma cultura ética dentro da organização e sabiamente ensina:

A existência de um código de ética conhecido e respeitado na empresa tem reflexos positivos na cultura organizacional, uma vez que incentiva a participação, a responsabilidade, o compromisso, a busca da qualidade, além de reduzir os conflitos internos e externos (Costa Filho, 2002, p. 105).

Nesse diapasão, parafraseando Stevens, as empresas, no intuito de melhorar sua imagem, recorrem aos códigos de ética para tornar conhecidos seus princípios e causar boa impressão aos seus colaboradores (2008).

Em verdade, condutas éticas e códigos respeitados, asseguram governança e perenidade, segundo Antonik (2016, p. 26). A crescente necessidade de adoção de padrões éticos, que gere valor para todos os envolvidos no campo da empresa e que garanta que todos os envolvidos atendam ao normativo de ética da organização, exige a existência de programas preventivos e de monitoramento constante.

Arruda *et alii*. (2009, p. 68) destacam “para que o código de ética apresente um bom funcionamento é preciso fazer com que qualquer funcionário sinta que tem crédito, que suas opiniões não são apenas ouvidas, mas também valorizadas e aplicadas sempre que conveniente”. Senão veja-se *ipsis litteris* a obra dos autores:

Para que se mantenha o alto nível do clima ético, resultante do esforço de cada *stakeholders*, pode ser útil programar um sistema de monitoramento e controle dos ambientes interno e externo da organização, para detectar pontos que podem vir a causar uma conduta antiética. Esse sistema, denominado por alguns, auditoria ética, e por outros *compliance*, visa ao cumprimento das normas éticas do código de conduta, certificando que houve aplicação das políticas específicas, sua compreensão e clareza por parte de todos os funcionários (2003, p. 68).

Os códigos de condutas são perfilhados pelas empresas por diversas razões. Para Andrade (2010), por exemplo, o código de conduta, desempenha uma função de extrema relevância, tendo em vista que pode ser utilizado como instrumento para angariar a participação do público ou para promover a sua resistência.

Outras vezes, o código é usado como prática educativa, conscientização ética dos funcionários e para contribuir com os *stakeholders*. Algumas vezes, de acordo com Breitenbach *et alii*. (2018, p.34), “o código representa uma perspectiva distante da realidade da organização, existindo apenas como tentativa de criar uma imagem corporativa positiva ou mesmo para servir como salvaguarda”.

Vale ressaltar que algumas organizações têm atribuído valor ao “Marketing da ética”. Em outras palavras, “elas se munem de códigos de ética, sem atentar-se de que a ética deve estar vinculada à filosofia organizacional.

Senão veja-se:

As organizações podem considerar a ética de duas formas: como necessária ao desenvolvimento dos seus negócios, ou, somente, como exigência externa para continuidade do empreendimento. A primeira forma transformará toda a empresa, enquanto a segunda fará com que a empresa aja de forma a atender essa demanda “passageira. (García – Marzá, 2006, p.151)

Castro, Campos e Trevisan (2018), ao dissertarem sobre questões institucionalizadas nas organizações que são efetuadas apenas para legitimar a empresa, ou seja, apenas para atender uma demanda supostamente ‘passageira’, relatam as “implicações que essas ‘modas’ têm na vida organizacional”, dizendo que “elas não fariam sucesso necessariamente por sua perspectiva de lucratividade a uma organização”, mas sim “pelo fato de que as demais organizações (vistas como modelos a serem seguidos) as estão utilizando.”(Castro *et al.* 2018, p. 111).

Os autores acima mencionados, fazendo referência a Grey (2004), informam que “em um ‘fetiche’ por mudança os gestores embarcam nessas modas, persuadidos pela ideia de que vivemos tempos de mudanças sem precedentes, e que a sobrevivência organizacional depende da mudança.” (Castro *et al.* 2018, p. 111).

Contudo, quando um código de conduta organizacional é feito nos moldes mencionados acima, sem que se enfatize a sua importância e a sua relevância no dia a dia de todos os envolvidos, ele entra no sistema corporativo como mais um componente, servindo apenas para legitimar a empresa perante as exigências da sociedade atual, ou ainda, como simples mercadologia ou propaganda. Isso acaba por ser uma trivialização da ética, uma utilização da ética a serviço do interesse próprio.

Para consolidar o pensamento acima, traz-se a pauta:

As empresas, portanto, muitas vezes adotam o mito, não pelo interesse genuíno em fazer parte do modelo legitimado, mas pelo medo da rejeição caso não façam parte do padrão socialmente aceito. No ímpeto de pertencer, as organizações acabam muitas vezes participando apenas no nível do discurso, sem uma reflexão mais aprofundada e sem apresentar impacto significativo. (Castro *et al.* 2018, p. 118).

Por isso a importância da afirmação: “um enfoque ético da empresa deve partir do fato de que a ética é constitutiva da atividade empresarial, como demonstra sua presença na confiança e nos fatores de credibilidade ou legitimidade social” (Garcia-Marzá, 2006, p. 151).

Para ser eficaz, um código de conduta exige uma análise do sistema de gestão para se certificar de que os colaboradores são incentivados a trabalhar em congruência

com o código. Incorporar o código de conduta pode contribuir para o aparecimento não só do comportamento individual responsável, mas também de uma organização responsável (Nijhof et al., 2003).

Como se observa, para estabelecer claramente os padrões de comportamento, as empresas se utilizam da criação de código de ética. No entanto, é imprescindível ressaltar, que essas normas nem sempre são aceitas intimamente, e:

(...) a mera elaboração de um código de ética não garante, por si só, o atingimento de um padrão ético na organização. Os empregados prestam mais atenção às ações e atitudes dos diretores e gerentes do que à declaração impressa num folheto (Arruda *et al*, 2014, p.15).

Em verdade, o que é possível afirmar, diante do que já foi exposto, é que a ética parte da premissa que sempre haverá algo para ser aperfeiçoado, ou seja, a ética existe como um inibidor da vontade individual em favor da coletividade.

Tal afirmação se faz apoiada no que dispõe Adela Cortina. Levando em consideração o pluralismo axiológico existente em qualquer ambiente do meio social, inclusive numa empresa, essa autora, propõe uma “ética cívica”, que segundo ela, “é o ponto de articulação entre mínimos de justiça e máximos de felicidade, entre o justo e o bom”.

A ética -pública cívica- consiste naquele conjunto de valores e normas que uma sociedade moralmente pluralista compartilha e que permite aos distintos grupos, não só coexistir, não só conviver, mas também construir a sua vida juntos através de projectos compartilhados e descobrir respostas comuns aos desafios com que se confrontam. A ética cívica é pois imprescindível para se construir uma ética empresarial. (2004, p.119)

Portanto, está em nossas mãos, a busca por uma convivência amanhã, melhor que a de hoje.

Passa-se, neste momento, a observar reflexivamente o programa para monitorar e impor regras de comportamento, a fim de fazer com que todos adotem uma conduta de acordo com os preceitos pré-estabelecidos.

#### 1.4 *Compliance* como Gerenciador da Ética

Sem querer expor aqui, de forma detalhada, a evolução do programa *compliance*, mas entendendo ser necessário uma definição desse plano de proteção para preservação da reputação empresarial, traz-se, ainda que de forma sucinta, seu conceito.

Segundo Candeloro et al. (2012, p.30) *Compliance* é definido como sendo “um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como as atitudes de seus funcionários”.

Bottini (2013, p.12) conceitua *compliance* como “termo inglês *comply* — significa o ato ou procedimento para assegurar o cumprimento das normas reguladoras de determinado setor”. Para reforçar a sua definição o autor cita Vogel:

Conceito que provem da economia e que foi introduzido no direito empresarial, significando a posição, observância e cumprimento das normas, não necessariamente de natureza jurídica. Dada a infinidade e complexidade de normas regulatórias para as mais diferentes atividades, empresas e instituições desenvolveram setores voltados única e exclusivamente para tal finalidade: assegurar que as regras a elas destinadas sejam cumpridas, evitando-se problemas jurídicos e de imagem. (Bottini, *cit in.* Vogel, 2013, p. 12).

Quando surgiu o conceito de *compliance*, o objetivo, como já mencionado, era evitar a corrupção ou a fraude, por isso os primeiros setores a absorver o programa foram as áreas jurídicas e financeiras. Bastava, portanto, agir de acordo com as leis, normas e código da empresa. Conforme afirma Bottini (2013, p.15) “a figura do *compliance* começou a mostrar seus contornos na esfera do Direito Penal, em especial após ser citada inúmeras vezes na Ação Penal brasileira de número 470<sup>2</sup> como

---

<sup>2</sup> “Caso de corrupção no Brasil que ficou conhecido como “mensalão”. O escândalo estourou em 6 de junho de 2005. O jornal folha de São Paulo, noticiou que o Partido dos Trabalhadores, pagou a vários deputados 30.000 reais por mês para votar uma legislação que favorecesse o partido. A investigação envolveu membros do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), do Democratas (DEM), do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB) e de sete outros partidos políticos. Muitos assessores-chave de Lula renunciaram e vários deputados foram confrontados com a escolha de renúncia ou expulsão do

fundamento para algumas condenações”.

O *compliance* processa-se no planeta globalizado, apresentando-se como uma das inovações que influenciam na contenção econômica do mundo e da classificação das celeridades estatais envolvidas na aquisição de direitos, daí sua aproximação com o direito penal econômico, a mostrar, até mesmo, sua justaposição com o direito de intervenção e com a Lei Anticorrupção (Planas, 2016).

Para Martinez (2013), contudo, *compliance* deve ser contemplado da seguinte forma:

O Programa de *Compliance* pode ser definido como um conjunto de medidas que visa a reduzir a prática de atos anticoncorrenciais pelos funcionários de uma empresa, incluindo seus dirigentes. Sua efetivação se dá, em grande parte, por meio de treinamentos oferecidos de forma contínua, que alertam sobre as consequências previstas na legislação para as infrações à ordem econômica. Esses treinamentos, contudo, não se mostram suficientes, sendo importante o engajamento do departamento jurídico interno da empresa ou de uma assessoria legal externa (Martinez, 2013, p. 153).

Já para Branco *et al.* (2013):

O *compliance*, tão em voga atualmente, é o conjunto de práticas e medidas que buscam garantir que os funcionários e administradores das pessoas jurídicas cumpram as normas legais e regulamentares aplicáveis ao negócio, bem como as medidas adotadas para prevenir, evitar, detectar e lidar com eventuais desvios que possam ocorrer (Branco et al. 2013, p. 61).

Benedetti e Barrilari (2013), por sua vez, subdividem o *compliance* em objetivo e subjetivo, elucidando o seguinte:

---

congresso” Foram 40 pessoas denunciadas e 24 condenadas”. (Agência Senado. 20 de julho de 2005. Consultado em 08 de janeiro de 2020). Segundo os cientistas políticos Michener e Gregory o mensalão (Ação Penal 470) ao criar precedentes para o combate a corrupção no Brasil, abriu caminho para a operação Lava jato, que se trata de investigação que apura o maior esquema de corrupção e lavagem de dinheiro existente no Brasil e que movimentou bilhões de reais dos cofres públicos em propina. (Bilenky, 2016, Folha Uol, acesso em 08 de janeiro de 2020).

---

O instituto do *compliance* pode ser dividido em dois campos de atuação: um, de ordem subjetiva, que compreende regulamentos internos, como a implementação de boas práticas dentro e fora da empresa e a aplicação de mecanismos em conformidade com a legislação pertinente à sua área de atuação, visando prevenir ou minimizar riscos, práticas ilícitas e a melhoria de seu relacionamento com cliente e fornecedores. [...]

No âmbito subjetivo há uma imposição ético-legal implícita, podendo optar a empresa em instituir, ou não, o instituto do *compliance*; já na faceta objetiva o *compliance* é exigência legislativa que alcança tanto as pessoas quanto as suas obrigações, bem como as instruções para o seu cumprimento. Vale dizer que, em ambos os casos, tem-se como premissa o caráter preventivo de ilícitos (Benedetti e Barrilari, 2013, p. 303).

É plausível deparar na lei e na teoria com uma consideração do *compliance* capaz de moldá-lo à adoção de um desempenho organizacional engajado com a lei, procurando os elementos para impedir o cometimento de crimes, por meio da adoção de indicadores de procedimento, de averiguações internas, de artifícios de estímulo a revelações de denúncia, de habilitação dos servidores com o objetivo de impedir o cometimento de crimes, de artifícios internos de auditoria e inspeção das empresas (Benedetti e Barrilari, 2013).

De todo modo, o que se deve ter em mente é que *compliance* implica:

(...)a criação de políticas e procedimentos, com diretrizes que guiam a atuação da empresa, tanto no âmbito da pessoa jurídica, como também na atuação individual de todos os envolvidos com a operação do negócio. Uma ferramenta importante é o Código de Conduta Ética, que deve conter regras claras, concisas e acessíveis sobre o relacionamento entre as partes da sua organização, formalizando o comportamento esperado das diversas partes envolvidas no negócio. O Código de Conduta Ética da sua organização deve ser único levando em consideração a realidade e a cultura da empresa e sua construção deve ser coletiva. O Código de Conduta Ética deve contemplar regras específicas quanto a recebimento de presentes, doações, brindes, patrocínios, etc., para evitar que relações se construam e permitam o favorecimento de fornecedores ou terceiros. Como parte do gerenciamento de riscos da empresa, Políticas Anticorrupção devem ser explicitadas, incluindo a proibição clara de atos de corrupção e a disponibilização de meios confiáveis para que atos ilícitos sejam comunicados à direção da empresa (Martins, 2016, p. 5).

Ainda, dentro desse mesmo contexto, qual seja, o *Compliance* como gerenciador da conduta ética, por Silva e Gomes, junto a empresas brasileiras internacionalizadas, visando investigar o uso do código de ética como “instrumento de

controle gerencial”, os autores observaram: “Na análise dos códigos de ética foi possível verificar que as empresas, na maioria dos casos, estão preocupadas em estabelecer diretrizes para regular o relacionamento com seus clientes, fornecedores e investidores”. (Siva e Gomes, 2008, p. 123).

Como se pode verificar, segundo Martins (2016), o código de conduta ética deve ser contemplado como um grande mecanismo do programa *compliance*, na medida em que o seu principal objetivo consiste em estabelecer o comportamento esperado dos integrantes da organização que o adota, promovendo, desse modo, comportamentos positivos, bem como atuando na repressão e prevenção de condutas de caráter negativo.

Para o autor acima mencionado, deve-se considerar o código de conduta ética como sendo uma espécie de ponto de partida para a busca de orientações, de recomendações e de respostas a diversas questões que são vivenciadas no cotidiano organizacional. Servindo isso, não só para os gestores, mas, para todos os integrantes da organização. Isso porque, como destaca Sá (2005, p. 71), “é pelo exercício dos integrantes da organização que eles próprios podem provar o valor que cada um tem, demonstrando habilidade, capacidade, inteligência e sabedoria, comprovando sua personalidade para vencer obstáculos”. Portanto, deve o trabalhador seguir o mesmo passo dos gestores respeitando o código de ética.

Conforme se depreende de tudo que foi explicitado acima, a política de *Compliance* faz o controle dos processos organizacionais de forma rigorosa, mantendo relação com o observância de normas e com o comportamento ético. É nesse sentido que disserta Ribeiro (2016) ao mencionar Gonçalves:

(...) na implantação da política de *compliance*, a empresa tende a: orientar todas as suas ações para os objetivos definidos; utilizar os recursos de forma mais eficiente, visto que as decisões passam a ser mais econômicas, pois, uniformes para casos similares; “proteção contra as pressões das emergências; ter uniformidade e coerência em todos os seus atos e decisões, colaborando com a transparência dos processos; facilitar a adaptação de novos empregados à cultura organizacional; disponibilizar aos gestores mais tempo para repensar políticas e atuar em questões estratégicas; aumentar e aperfeiçoar o conhecimento da organização por todos os seus atores (Ribeiro, 2015, p. 90. *Cit in* Gonçalves).

Da mesma forma, é por tais motivos que se necessita de tantas leis para regular temas que podem parecer – em primeiro momento – evidentes e óbvios. Pode ser, no entanto, necessário regular os processos, pois, como ética é uma variável individual, podem haver distorções entre o comportamento esperado e o desempenhado de alguns colaboradores. E tais divergências podem implicar descaminhos dos processos internos ou, nos casos extremos, impactos legais, com sérios prejuízos financeiros e institucionais, alguns irreparáveis que, no limite, podem levar a encerrar as atividades da empresa (Rodrigues e Schimidt 2016).

Investir no programa de ética, seja ele qual, aqui como exemplo o *compliance*, pode não ser barato, mas não ter pode trazer consequências indesejáveis e mais custosas.

As normas são criadas para garantir que as pessoas ajam corretamente. O maior incentivo para cada indivíduo fazer o que é certo, é a pessoa perceber que a sociedade funciona melhor dessa forma, além de ter a perspectiva da punição. É por isso a importância do código de conduta quando usado como mecanismos que estimulam ou não determinados comportamentos. Desta forma, tanto o código quanto *compliance* são fundamentais para a empresa, e devem ser levados muito a sério, talvez bem mais do que a maioria das empresas costumam observar.

Corroborando com o pensamento desenvolvido anteriormente, traz à baila os ensinamentos de Ribeiro (2015):

A implantação de uma política de *Compliance* é essencial para empresas que prezam pela eficiência e buscam perenizar e aumentar os seus lucros, pois a transparência, a ética e a confiança são condições legais, e não apenas itens de ostentação. Tal exigência foi criada pelo próprio mercado, porquanto atualmente é inimaginável que uma empresa de grande porte (ou que pretenda atingir essa condição) atue sem a adoção dos princípios de governança corporativa e de uma política de *Compliance*, principalmente após a Revolução Tecnológica e o fortalecimento de uma massa de consumidores críticos, que adquirem condutas e valores, e não mais somente produtos e serviços. (Ribeiro, 2015, p. 102).

Ribeiro (2015, p. 88) reforça esse ponto de vista quando afirma que “com escândalos de corrupção envolvendo empresas privadas e governos, diversas companhias

iniciaram, de maneira espontânea, a adoção de práticas de *compliance* e tiveram uma boa recepção pelo mercado”.

Segundo Marcia Carla Pereira Ribeiro, no Brasil, a partir da Lei no 12.846/2013 (Lei Anticorrupção Empresarial), com as diversas ações para desmontar os sistemas de corrupção, o programa *compliance* ganhou grande aceitação pelos empresários brasileiros. (2015).

É a visão da autora acima referenciada:

Esta se mostra como verdadeiro estímulo para a concretização de conduta empresarial ética e do combate à corrupção, bem como para o crescimento e o desenvolvimento dos programas de *Compliance*, além de exaltar o papel da confiança nos negócios, pressuposto básico, que deve ressurgir como característica essencial em tais condutas (2005, p. 88)

Em verdade, se entendermos a ética organizacional como algo que amadurece com o tempo e que vai sendo conquistada aos poucos, conforme nos ensina Cortina (2005) e/ou Alencastro (2016), é lícito concluir que o comportamento ético das empresas necessita de aprendizagem, hábito e aprimoramento. Os escândalos corporativos que diariamente surgem nas primeiras páginas dos jornais (como por exemplo diretores de grandes grupos empresariais tentando viciar licitações para obter benefícios contratuais) fez com que várias empresas buscassem formas de garantir condutas legais e éticas, em benefício do bem estar de toda coletividade, além do da empresa.

O programa *compliance* tem inúmeros objetivos, Carla Ribeiro ao estudar este programa em conjunto com a lei de anticorrupção nas empresas brasileiras, identificou que, atualmente, *compliance* vai além dos seus propósitos iniciais. Ao citar Candeloro *et al.* (2012, p. 37-38) ela enumera os principais fins:

(...)cumprir com a legislação nacional e internacional, além das regulações do mercado e das normas internas da empresa; prevenir demandas judiciais; obter transparência na condução dos negócios; salvaguardar a confidencialidade da informação outorgada à instituição por seus clientes; evitar o conflito de interesse entre os diversos atores da instituição; evitar ganhos pessoais indevidos por meio da criação de condições artificiais de mercado, ou da manipulação e uso da informação privilegiada; evitar o ilícito da lavagem de dinheiro; e, por fim, disseminar na cultura organizacional, por meio de treinamento e educação, os valores de *Compliance*. (2015, p. 89)

Desse modo, ao fazer uma análise, ainda que superficial, do programa *compliance*, observa-se a imperatividade da instalação de uma política que atenda as exigências legais, normativas e éticas de uma organização, seja uma empresa pública ou privada ou, mais especificamente, o que é *in casu*, hospitalar.

## Capítulo II – DA GESTÃO HOSPITALAR

O presente tópico buscará elucidar, de forma breve, porém contextualizada, o conceito e as características da gestão no ambiente hospitalar, com vistas a extrair o máximo de elementos para se chegar a uma possível resposta para os questionamentos que deram origem a pesquisa: As decisões administrativas comungam com as perspectivas éticas? O código de conduta do hospital em estudo, influencia na conduta dos dirigentes? Os médicos têm conhecimento, por menor, do código de conduta do hospital em que trabalham?

Assim, de maneira retilínea, este capítulo explanará aspectos gerais da gestão empresarial, para na sequência, após contextualizar o tema, apresentando as particularidades do contexto hospitalar, demonstrar a importância da figura do gestor neste cenário, destacando os benefícios que isto pode trazer para a instituição.

Nesta senda, vale ressaltar que o foco ao qual o objeto de estudo estará balizado diz respeito ao médico de um determinado hospital privado do município de Ponta Grossa, do estado do Paraná, Brasil, médicos estes que são os maiores sujeitos ativos daquilo que o próprio hospital apresenta como correto para o desempenho de suas atividades dentro do local de trabalho.

### 2.1 A Ideia Central de Gestão e os Modelos Organizacionais Integrados ao Processo Ético.

Os artigos estudados previamente e que trazem reflexões a respeito de gestão, embora apresentem como sustentáculos os fundamentos da função de gerente, são unânimes em afirmar que o conceito de gestão, hoje em dia, ultrapassa essas bases gerenciais.

Tais afirmações podem ser corroboradas por Chiavenato. Segundo ele, “gestão é o ato de gerir, gerenciar ou administrar uma organização com o objetivo de

obter resultados positivos, auxiliados por pessoas que, em conjunto, unirão esforços para que isso aconteça”. (2016, p. 176)

Diversos autores definem uma organização de diferentes formas. De acordo com Esteves (2015, *cit. in Philip Selznick*) uma organização é definida como um sistema que combina conscientemente as atividades e forças de duas ou mais pessoas para atingir um objetivo previamente definido através da delegação de funções e responsabilidades, sendo desta forma vista como uma expressão estrutural de uma razão racional. Numa perspectiva mais neoclássica, é apenas um grupo de pessoas com um objetivo comum.

Esteves (2015, p. 24) cita Blau e Scott e diz que

(...)tais doutrinadores dividiram uma organização em categorias, sendo que a primeira categoria são os proprietários e gestores da organização, a segunda categoria é composta pelos membros da organização e suas posições, a terceira são os clientes que apesar de não pertencerem à mesma têm contato regular com esta, e a quarta categoria é composta pela sociedade onde a organização se insere.

A gestão empresarial que está preocupada apenas com o lucro, tornou-se algo obsoleto. Segundo Georges (2009, p. 151), “a forma como os dirigentes respondem a esses desafios, mesmo que sejam muito dolorosos, fixará o tom ético de toda a organização e estabelecerá os verdadeiros valores da empresa”. O desafio da gestão é o campo próprio e aquele do qual resultam todas as grandes questões da ética empresarial.

Maximiano (2017) ensina que, muito embora não se tenha estabelecido um conceito universal para o que seja a gestão, verifica-se certo consenso em relação ao fato de que a definição do termo deve obrigatoriamente incluir tarefas que assegurem eficazmente os recursos que são disponibilizados pela organização, com o objetivo de que seja possível atingir os objetivos e metas pré-determinados.

Schulz (2016, p. 127) cita Daft (2008, p.150), ao analisar a importância da sistematização da gestão empresarial para uma organização, diz ser possível identificar alguns fatores determinantes, sendo estes os seguintes:

- A gestão empresarial contribui para a perpetuação da empresa. A necessidade de sobrevivência se mostra latente nas empresas assim

como em um ser vivo. Contudo, por se tratar de um negócio, muito além de sobreviver no mercado, a empresa almeja perenidade e prosperidade, o que é possível de obter a partir de uma boa gestão;

- A gestão empresarial possibilita angariar vantagens competitivas, auxiliando as conquistas na disputa por clientes e mercados;
- A gestão empresarial proporciona a manutenção da produtividade da organização. A produtividade organizacional não requer tão somente a dominação da tecnologia do negócio, muito embora tal conduta seja também imprescindível ao bom andamento do negócio. Porém, além disso, ela necessita de um comportamento motivacional positivo de seus colaboradores, de pessoas com atitudes vencedoras, que demonstrem capacidade de organização e persistência em prol da obtenção de resultados, resistindo à adoção de atalhos que, normalmente, causam danos ao todo empresarial; que avaliem suas perdas e conquistas, refazendo seus planos sempre que preciso; que tomem decisões e implementem ações necessárias para a sua execução; dentre outras atitudes. Precisa, enfim, de pessoas que demonstrem desejo e capacidade para lutar. No contexto empresarial, a habilidade para a luta e para superar os desafios está intimamente relacionada ao domínio de boas práticas de gerenciamento, que consistem, por assim dizer, em táticas adotadas para essa batalha.

Silva (2014, p. 81) diz que “necessidade de gerenciamento empresarial é imprescindível em todos os empreendimentos, independentemente do porte ou ramo de atividade”.

Não obstante, vale observar uma reflexão realizada por Adela Cortina ao dissertar sobre o desafio da gestão atual:

Precisamente, a complexidade das organizações e o desafio que ela levanta para a sua gestão e para o papel do indivíduo numa sociedade de massas levaram a que no século XX surgissem uma série de teorias que visam humanizar as empresas e ultrapassar a visão puramente tecnocrática,

compreendendo o potencial produtivo que existe em tratar os indivíduos enquanto tal e enquanto seres dotados de razão (Cortina 2005, p.13).

O desafio da gestão é o compromisso com a ética. Afinal, a criação de uma cultura organizacional ética, depara-se com perigos que aparecem pelo caminho. É por isso que Martin Parker (2002), de forma crítica e bem acentuada, ataca os modelos pré-formatados da ética. Ele sustenta que alguns se utilizam do campo da filosofia para legitimar os discursos que querem construir.

Necessário ressaltar nesse instante que não é a empresa que faz o indivíduo ter uma conduta ética; é a pessoa que se constrói por meio de fatores essenciais à sua formação, experiência de vida e cultura. Como diz Camargo (2006, p. 43), “somando-se a um conjunto de fatores internos e específicos, como os existentes na organização, é que se favorece a criação de um ambiente ético”. O espaço de construção e de diálogo propiciará o ambiente adequado ao desenvolvimento ético e a adoção dos valores organizacionais. “Assim, todos estes valores não se impõem por leis ou códigos, mas podem e até devem ser estimulados com reflexões constantes na empresa, especialmente a partir de situações conflitantes” (Camargo, 2006, p. 43).

Coadunando com tal pensamento, Adela Cortina, em sua obra, *Hasta un Pueblo de Demonios* (1998, p.126) afirma que

A empresa, como instituição social, vai buscar legitimidade à utilidade que tem para a sociedade e para os indivíduos e que de resto todas as instituições existem na medida em que são consideradas úteis a um determinado fim. Não são pois (ou não devem ser) fins em si mesmas, mas meios para um fim último. Tem-se assim que, o fim de uma instituição é a satisfação de necessidades. É a satisfação das várias necessidades que lhe confere legitimidade para existir. (1998, p.126 – Tradução Silvana Cobucci Leite)

Não é intenção desse subcapítulo esmiuçar todos os modelos de gestão existentes, mesmo porque não existe um único modelo de organização universalmente aplicável.

A ética é um agente vinculador dos modelos organizacionais, e como tal, envolve questões que vão além do conhecimento técnico e científico, envolvem,

principalmente, as relações entre as pessoas. Isso é o que afirma Dias (2014, p.102). “Nas palavras desta autora: “a prática da ética é o modelo certo a ser seguido por aquelas empresas que aspiram ao sucesso e procuram transmitir uma imagem saudável nas relações que estabelecem”.

Dias (2014), ao tratar da ética em contexto organizacional, cita Arménio Rego e diz que o autor por ela referenciado, com sua:

(...) vasta literatura sobre esta temática ligada à ética dos comportamentos nas organizações, encontrou em estudos empíricos realizados em Portugal uma dimensão designada por ‘harmonia interpessoal’ que não se encontra na grande maioria de estudos efetuados a nível internacional (2014, p. 102).

Em suma, diante das afirmações acima aludidas e de tudo que já foi exposto até aqui no trabalho *in casu*, é lícito afirmar que, independente do modelo organizacional escolhido pela empresa, a essência de uma organização é o seu conjunto de pessoas. Por sua vez, esse conjunto de diversos valores, ideais e crenças de cada indivíduo quando interagindo, compõe o clima organizacional. Barnett & Vaicys, (2007, p 112), identificam este clima como “a atmosfera psicológica, social e humana que caracteriza a forma como as pessoas se relacionam entre si dentro da organização.” Ou ainda, clima organizacional segundo Toro (2001, p.33) “são percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através de suas relações com a política, práticas e procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais”. Assim sendo, se a organização apresenta um clima organizacional positivo, será mais fácil enfrentar a tarefa do dia a dia.

“A forma como esses indivíduos se distribuem na organização, as relações hierárquicas, os objectivos que pretendem atingir, formará o carácter da organização” (Cortina, 2005, p. 125). É o que afirma Adela Cortina. Segundo a pensadora espanhola, as decisões tomadas pela empresa, ainda que seja por um indivíduo ou grupo deles, serão da responsabilidade do conjunto. “Salvo situações anormais, os indivíduos podem ser internamente responsáveis, mas externamente é a instituição no seu todo o agente” (Cortina, 2005, p. 126).

Desse modo, a ética, dentro do ambiente administrativo, é algo imprescindível no que diz respeito a práticas, comportamentos e ao clima organizacional.

Toda essa situação revela que o estudo das organizações tem assentado em variáveis como: sua estrutura, a coordenação, como são direcionados os recursos financeiros e como - esse o que mais importa para o trabalho em questão - como são geridas as pessoas. É nesse instante que a ética passa a ter grande destaque nas empresas.

Chega-se agora ao ponto principal do presente trabalho. É possível usar-se da ética como estratégia de decisão organizacional? Tal resposta não se encontra em superficiais enquadramentos, pois não basta dizer que sim, ou que não, analisando apenas um tipo único de organização. Mas consiste em desfiar comportamentos, mesmo porque os instrumentos da ética são os atos dos indivíduos, portanto suas decisões. Por último, como salienta Dias ao citar Rego *et alii*. (2003) “a ética tem sempre no centro a pessoa humana, a sua dignidade e igualdade fundamentais, o seu direito à realização e à felicidade, na sua vocação pessoal, organizacional e comunitária.” (2014, p.94).

Nessa entoação, é importante inclinar-se a observar que mesmo que a conduta ética esteja pormenorizada num código, ela revelar-se-á totalmente inexpressiva quando a postura ética do gestor mostrar descaso perante os valores morais. Tal descaso, revela uma falha individual e que pode trazer consequências para o espaço de trabalho, uma vez que o gestor precisa dar estímulos positivos para trazer respostas também positivas ao ambiente que o rodeia.

A todo o instante as pessoas tomam decisões e, ainda que possa ser de forma imparcial, os padrões culturais individuais que cada indivíduo carrega, refletir-se-ão nas resoluções por ele tomadas. Todavia, quando o processo decisório afeta de forma abusiva o outro, torna-se objeto do estudo da ética. (Srour, 2016, p. 5).

Decisões organizacionais que respeitam os interesses alheios, beneficiam os outros na medida do possível e, naturalmente, não lesam os demais agentes, em princípio, são decisões éticas. (Srour, 2016, p. 7).

Por isso, é importante manter o diálogo aberto sobre o comportamento moral e ético. Como também é necessária a percepção de todos os envolvidos de que a ética vai muito além da lei, não é apenas aquilo que se institui em códigos de conduta. Em outras

palavras, a ética, ainda que tenha uma relação bastante próxima com a lei, não pode ser confundida com ela, ou perder-se-ia o valor da conduta ética que é intrínseca e independente da lei.

## 2.2 Gestão Hospitalar: Uma Gestão Ética como Qualquer Outra?

Conforme já sedimentado, a ética tem seu componente prático que é a sua parte visível, o que aparece no comportamento e nas decisões dos gestores, sendo assim, não é possível dissertar sem implicar questões relevante.

Partindo do princípio que o hospital hoje em dia é uma organização completa, pois agrupa, além da equipe de profissionais da saúde, clientes, fornecedores, controladores, comunidade envolvida, meio ambiente, enfim, todo o hall de *stakeholders* comum em qualquer empresa, propõe-se neste capítulo de referencial teórico abordar questões referentes à gestão empresarial conduzida em um ambiente hospitalar.

Segundo Seixas e Melo (2014), a gestão hospitalar deriva de um sistema que experimentou expansão por diversas partes do mundo. Conforme os autores, a formação de profissional nessa área era, inicialmente, feita apenas em patamar de especialização. Com o passar dos anos, contudo, foram surgindo os cursos de graduação, tomando-se por base os parâmetros anteriormente adotados nos cursos especializantes.

De acordo com Mattos (2008), no que faz referência a Gonçalves (1989), as principais características que distinguem o hospital das demais organizações, são as seguintes:

- O principal objetivo de um hospital é a prestação de serviços - cuidados e tratamento - para pacientes individuais;
- O hospital é extremamente dependente da comunidade em que está inserido e busca responder à mesma de forma muito integrada com as necessidades e demandas de seus clientes;
- As demandas da maior parte do seu trabalho são de natureza emergencial e não adiáveis, colocando uma grande carga de responsabilidades tanto profissionais quanto morais perante os seus membros;
- A natureza e o volume do trabalho, variável e diverso, é sujeito a relativamente pouca padronização;

- Os principais trabalhadores no hospital - médicos e enfermeiras – são profissionais com nível de terceiro grau;
- o hospital tem relativamente pouco controle sobre a sua carga de trabalho e sobre muitos dos seus membros principais;
- o gestor tem muito menos autoridade, poder e influência que em outras organizações, notadamente devido a existência de várias cadeias de comando;
- o hospital é uma organização quase-formal e quase-burocrática, dependendo enormemente dos trabalhos baseados em hierarquias convencionais, e sobre rígidas regras, procedimentos e regulamentos impessoais;
- os hospitais apresentam uma grande preocupação com eficiência e previsibilidade de performance entre os seus membros (Mattos, 2008, p.12 *cit in* Gonçalves, 1989, p.33).

Conforme Barquin (2012), em alguns países, a criação de cursos de gestão hospitalar surgiram com o intuito de dar aos administradores preparação suficiente para a atuação nos serviços de saúde, eliminando, com isso, o empirismo presente até então.

Como consequência, o gestor hospitalar passou a integrar a gama de profissionais atuantes na área da saúde, podendo utilizar seus conhecimentos obtidos no percurso de vida acadêmica, sendo responsáveis por proporcionar equilíbrio financeiro à instituição, bem como conduzi-la a um estado de crescimento organizacional (Seixas e Melo, 2004, p. 16-20).

O subcapítulo *in loco*, traz a pergunta: A ética da gestão hospitalar é igual a qualquer outra? Diante do que já foi relatado acima, já seria possível responder a tal pergunta, no entanto, não seria adequado dizer apenas sim. Mesmo porque, ainda que se vislumbre nas instituições hospitalares características empresariais, o cenário de um hospital e seus envolvidos não é o mesmo de qualquer organização.

O hospital, contemporaneamente, é, segundo Deus (2016), o *locus* central do trabalho médico. O antigo médico de família, que visitava os enfermos em seus lares e guardava em sua bolsa de mão seu material terapêutico e diagnóstico necessário para o atendimento, foi substituído por especialistas que têm a seu dispor inúmeros recursos de diagnóstico e tratamento. Tais recursos supõem a existência de novos equipamentos, alocados em amplas unidades de produção, que asseguram o controle necessário da atividade e sua lucratividade.

Tem-se, portanto, uma concepção que atribuiu aos hospitais uma nova

identidade, uma nova significação totalmente diversa daquela que vinha até então sendo praticada. Como referem Farias e Araújo (2017), fazendo menção a Rocchi (1989, p.19), “os hospitais modernos são estabelecimentos que se destinam a cumprir, para com a sociedade, cinco funções distintas na área da saúde: a preventiva, a de reabilitação, a restauradora, a de ensino e a de pesquisa”. Como tal, a gestão hospitalar possui algumas particularidades em relação à gestão em organizações empresariais. São elas, segundo Farias e Araújo (2017, 34-36), as seguintes:

- As instituições de saúde são lugares nos quais se têm grandes contrastes emocionais, na medida em que abarca situações diversas, envolvendo momentos específicos da vida (de nascimento, de alívio ou de morte);
- Os serviços prestados pelas instituições de saúde têm caráter pessoal, já que o foco não é direcionado para a enfermidade, mas, sim, para o enfermo;
- A autoridade administrativa está, na pirâmide de autoridade organizacional, em patamar inferior à autoridade médica;
- O pessoal que trabalha em instituições de saúde possui nível universitário, tendo a heterogeneidade como característica principal;
- O serviço desempenhado em instituições de saúde nunca é encerrado, havendo a necessidade de se manter quadro de pessoal disponível para atendimento por 24 horas no dia;
- O objeto da prestação de serviço nas instituições de saúde (assistência médica/à saúde) não é facilmente mensurável ou interpretável, já que não se tem como medir o quanto de saúde vem sendo obtido. O que é possível medir é a quantidade de consultas ou cirurgias realizadas em seu âmbito;
- Embora o *déficit* econômico possa ser realidade nesse tipo de instituição, o fato é que ela não pode ser desativada, pelo seu caráter de local destinado à prestação de serviços de saúde, que, no Brasil, é um direito fundamental, reconhecido pelo texto da Constituição Federal de

1988.

Em verdade, o gestor, seja de qual área for, precisa de dinamismo para definir e alcançar as metas organizacionais. Tratando-se de gestão hospitalar, deve-se considerar a tríade: instituição, profissionais e pacientes. Consequência disso é que os desafios recorrentes na gestão hospitalar são considerados, pela literatura dominante, como diferenciados e possui uma grande dependência de quem gerencia.

Nesse sentido, nos ensina Spiller,

Não obstante, o maior desafio na gestão dos serviços de saúde é que ela só acontece adequadamente quando há profundo interesse pelas pessoas. A participação de pessoas, e todo conjunto interno e externo de circunstância que afetam o serviço de saúde diretamente, resulta em variação de performances dos profissionais da área. Daí a importância da realização de processo de seleção adequado ao perfil do gestor desejado. (2014, p. 297)

Durante muito tempo, questões de gestão organizacional eram intocadas no campo da gestão hospitalar. Tinha-se a saúde como algo sagrado do cidadão e um dever do estado, nos quais não se podia inserir os princípios de gestão empresarial. No entanto, observa-se que as questões que deram certo na gestão empresarial, foram trazidas para a gestão na área da saúde. Todavia, mesmo tendo o hospital que ser conduzido como uma empresa, não restam dúvidas que é uma organização diferente das outras, ela lida com a saúde. Isto torna a gestão peculiar.

E Spiller continua:

Alguns serviços de saúde são marcados por uma peculiaridade: As intercorrências – reações que cada indivíduo manifesta de modo inesperado e variado -, que podem complicar o resultado esperado, a despeito dos esforços em prestar o melhor serviço. (Spiller, 2014, p.332 e 333).

Dessa forma, partindo da ideia de que os hospitais possuem, entre si, tecnologias semelhantes e os médicos capacidade técnica análoga, não é errado concluir que o diferencial ocorrerá mediante a forma como o hospital será gerido.

Tomasich (PROG, 73 – Gestão Eficaz – Gestão Hospitalar – 2015), ressalta a

importância de determinados pilares diante dos principais desafios para a gestão hospitalar:

- 1- Gestão de Pessoas: Para ele, é imprescindível investir na formação de pessoas especializadas, nas diferentes áreas de atuação, não só a médica. O médico gestor ressalta que, a velocidade com que os *stakeholders* internos (colaboradores internos) precisam aumentar seus conhecimentos, constitui sem dúvida, um grande desafio. Entretanto, completa ele, não adianta ter profissionais capacitados mas que não conseguem respeitar a conduta ética do estabelecimento. Nesse instante, surge a importante figura do gestor. Normalmente, segundo ele, parte-se da premissa que a ética é uma espécie de tabela do qual é só seguir. Mas, não é assim. O gestor, tem muito menos certezas do que uma tabela pode proporcionar. Por isso, ponderar e discernir no momento de agir, escolhendo o melhor caminho, é o grande desafio.
- 2- Tecnologia de Ponta: Segundo Tomasich, para que o hospital esteja a conquistar níveis de tratamento terapêuticos de última geração, é necessário investimento grande também em modernos equipamentos. E o grande desafio do gestor é, diante da celeridade dos conhecimentos científicos, conciliar o orçamento da organização com o avanço das tecnologias. Em outras palavras, o grande desafio do gestor é fazer uma reflexão de valor sobre os aportes técnicos que surgem em avalanche às portas do ambiente laboral.
- 3- Custo-benefício e ética: Para ele, equacionar todos esses pontos anteriormente mencionados sem desprezar a ética é o outro enorme desafio. “A ciência técnica avança com tamanha rapidez, completamente incompatível com a velocidade dos reflexos sobre as técnicas que nos convém”. Ou seja, estamos submersos num verdadeiro oceano de novidades que muitas vezes nos deixa anestesiados a velocidade é tão grande que pode, como consequência, apagar qualquer reflexão crítica sobre a pertinência ética dentro da gestão hospitalar.
- 4- Diferenças: Não há estratégias que consiga eliminar possíveis diferenças

entre médico e hospital, Portanto, um grande desafio é trabalhar as diferenças e alinhar o que move os médicos com o que move os hospitais:

- 5- Sociedade de Informação: É urgente a necessidade de qualquer organização, não sendo diferente para a hospitalar, pedir ajuda as redes e reinventar suas práticas, tanto do ponto de vista econômico quanto ao fluxo de informação entre fornecedores, clientes e colaboradores. Portanto, outro grande desafio, é a gestão da informação (PROG, 73 – Gestão Eficaz – Gestão Hospitalar – 2015).

O intuito desse tópico, iniciado com a pergunta se a gestão hospitalar é uma gestão como qualquer outra, é evidenciar a importância de uma gestão que compreenda ações favoráveis ao desenvolvimento da ética no ambiente organizacional, o que é *in casu*, hospitalar; seja por meio de políticas de comunicação interna com medidas educativas que enalteçam os valores éticos expressos no código de conduta da empresa, seja por estratégias que envolvam e comprometam os indivíduos com os valores da empresa, ou ainda, seja pela implementação de um comitê de ética, com responsabilidade educativa e monitoramento para reduzir possíveis vulnerabilidades existentes nos processos da organização.

Dessarte, a gestão hospitalar, em consequência da sua própria complexidade (estrutura, tecnologia, fornecedores, funcionários, técnicos, enfermeiros, médicos de diversas especialidades, pacientes cada vez mais atuantes etc) tem buscado implementar estratégias que vão além da contenção de custos ou do aumentar ou manter seu escopo corporativo, mas que dediquem suas ações ao tema da ética. Isso será tratado de forma mais detalhada e fundamentada no subcapítulo que se segue.

### 2.3 Estratégias e Tecnologias Empresariais Adaptadas à Gestão Hospitalar.

A essência da estratégia conforme aduz Turban *et al.* (2003), é a tomada de decisão para executar, no dia a dia, as diferentes atividades de formas diferentes. De acordo com esse autor, é através da diferenciação que uma empresa procura ser única.

Dessa maneira, a questão a ser tratada agora, é a respeito de estratégias, ou seja, de decisões organizacionais voltadas para a gestão hospitalar, que coadunam com ações éticas e a tem como um diferencial.

Para facilitar a implementação das estratégias, é necessário que se olhe para a estrutura organizacional da empresa, a qual, para Santos e Lemos (2014), é o pilar das decisões. A formulação de estratégia, necessariamente, segundo a autora e o autor, respectivamente citados anteriormente, passa pelo entendimento de quem é e para onde quer ir a empresa, ou seja, “definição entre validação da missão e a visão da empresa é fundamental” (Santos e Lemos, 2014, p. 3).

A gestão das organizações de saúde, tais como clínicas e hospitais, consoante o pensamento de Souza & Junior (2014), apresenta, assim como qualquer empresa, uma interface como assuntos legais. Para os autores, o conhecimento da legislação e normas aplicáveis a área da saúde, permite que os gestores tracem estratégias adequadas e tomem decisões seguras, diminuindo e/ou transferindo riscos.

As empresas vêm experimentando desafios diversos, tanto de natureza organizacional quanto ambiental. A globalização econômica, a evolução tecnológica e das comunicações, o crescente aumento da competitividade, apenas como alguns exemplos, trouxeram mudanças em relação a gestão na área hospitalar também e de forma veloz. Os hospitais passaram a perceber que o mais importante não é a lucratividade do serviço prestado, mas, de que maneira tal serviço é apresentado. Daí a importância do planejamento e das estratégias na organização, para que se possa, como diz Santos e Lemos “construir o futuro mudando o presente”. (2014, p 1).

Como o mundo está cada vez mais ligado entre si, há integração de mercado e a concorrência se desloca para âmbito internacional. No setor da saúde, diante da complexidade tecnológica e das informações ao alcance de qualquer um, os indivíduos passaram a participar dessas escolhas tecnológicas e a ter acesso aos preços de diversos fornecedores de tratamento (comparáveis em qualidade e serviço) fazendo as empresas de saúde buscarem atrativos diferenciados. De acordo com Chiavenato (2016), as empresas passaram a contemplar as pessoas como importante

capital para a organização, assumindo a esfera de vantagem e diferencial competitivo diante de seu nicho de atuação no mercado.

Assim sendo, a gestão hospitalar passou a ser aquela que, além da dedicação ao paciente, maneja todo o seu conjunto, todo seu estoque, tem rentabilidade adequada, de maneira a oferecer mais rigor e perenidade a organização, sem esquecer o respeito aos valores e princípios da empresa.

Sobre esse aspecto, para corroborar com o afirmado acima, é interessante trazer à tona o pensamento de Coura e Zuffo:

O gestor de saúde não trabalha mais em função apenas do paciente, organizando sua equipe e procedimentos, mas sofre pressões tão ou mais fortes advindas do aumento de competição do setor, da miríade de novos tratamentos, e de novas tecnologias (2014, p. 39).

Segundo Robbins (2005), as organizações foram se modificando ao longo dos anos até chegarem ao patamar atual. Partiram do foco nas tarefas, das teorias da Administração Científica, que racionalizavam o trabalho no nível operacional, até chegarem ao nível atual, com foco na tecnologia, mas grande valorização do fator humano.

O conhecimento dos indivíduos e o seu comportamento ético, constituem grandes diferenciais nas empresas. Embora os processos, equipamentos e aplicativos sejam relevantes, o conhecimento que cada indivíduo possui, do ponto de vista da gestão ética empresarial, é fundamental.

Para fundamentar a afirmação acima, é trazido à baila os ensinamentos de Oliveira; Santos; Carreira; Andrade:

(...) cada vez mais as organizações têm reconhecido que o conhecimento é necessário para mantê-las competitivas no mercado e melhorar significativamente o seu desempenho. É igualmente notória a importância da Motivação dos colaboradores como ferramenta de gestão das organizações e como diferencial competitivo entre as empresas. (Oliveira *et al.* 2018, Volume 1, número 1, p. 16).

Toda esta preocupação se dá, segundo Beraldo, porque o ser humano é a

chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização: se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma empresa. (Beraldo et al, 2015).

Fato é que a organização contemporânea, com um foco direcionado para a pessoa enquanto parceira da organização, experimenta um avançar de ideias que demonstra cuidado não apenas com os recursos materiais, mas, também, com os recursos humanos que, segundo Chiavenato (2010), constitui-se no mais importante dos recursos empresariais, que comportam, além desses, os recursos financeiros, os mercadológicos e os administrativos.

Nessa linha, em que a preocupação com o ser humano é sublinhada no ambiente organizacional, surge, também, a necessidade de fazer com que ele produza mais e melhor. Para tanto, os seus anseios devem ser atendidos pela empresa para que, em contrapartida, este a auxilie a alcançar os seus objetivos. É o que destaca Robbins (2005), ao ressaltar que o fracasso que a maioria das empresas experimenta não se deve à ausência de conhecimento técnico, mas à maneira com a qual escolhem lidar com as pessoas. É nesse contexto, pois, que se inserem as tratativas que se pretende apresentar no presente estudo.

As empresas de saúde se transformam para acompanhar as mudanças e atender de forma diferenciada seus pacientes. Hoje, por conta desse novo contexto, no qual as empresas podem ficar vulneráveis à pressão da sociedade; para um triunfo duradouro, o desafio maior dessas organizações hospitalares, é usar de estratégias éticas que orientem decisões e permeiem as relações entre todos os seus trabalhadores.

Com efeito, as organizações contam com as pessoas para realização das operações, das atividades necessárias à sua continuidade e sobrevivência no mercado. Desse modo, não se pode considerar as pessoas, no contexto organizacional, como meros recursos. Além disso, “as empresas não são apenas entidades jurídicas, elas são formadas por pessoas e só existem por causa delas. Por trás de qualquer decisão, de qualquer erro ou imprudência, estão seres de carne e osso” (Soares, 2013, p. 18).

Levando em consideração que cada indivíduo é único com seus valores,

crenças e princípios, ainda que sejam dotadas de conhecimento técnico, as decisões éticas que serão tomadas dentro da organização serão influenciadas pela consciência de cada um deles. Soares (2013, p. 19) diz que não há uma receita universal, pronta e completamente eficaz para resolver questões que envolvam a ética, sendo assim, ela sugere algumas estratégias para andar com um pouco mais de segurança nesse terreno que, na maioria das vezes, envolve questão de foro íntimo.

Eis algumas estratégias:

- Não faça nada que não possa assumir em público;
- Avalie detalhadamente os valores da sua empresa. Certifique-se de eles combinam com os seus.
- Trabalhe sempre com base em fatos. Não julgue baseando-se em suposições.
- Avalie os riscos de cada decisão que tomar. Meça, cuidadosamente, as consequências do seu ato em relação a todos os envolvidos.
- Uma empresa ética exige não apenas produtos e serviços de qualidade, mas também de conteúdo ético: recolher impostos, remunerar dignamente, preservar a ecologia, o meio ambiente, interagir com lealdade e participar da comunidade.
- Saiba ouvir. É aconselhável ouvir mais do que falar, especialmente em se tratando de reclamações e consultas de clientes.
- Trabalhe bem com os temas polêmicos: todas as promessas ao cliente com relação a atendimento e prazos, inclusive as mais informais, devem ser rigorosamente cumpridas.
- Evite rivalidades. É necessário cultivar boas relações dentro e fora das equipes.
- Nunca se esqueça que ninguém negocia com empresas, mas com as pessoas das empresas. O caráter da empresa é o caráter que seus empregados têm. (Soares, 2013, p. 18 – 19)

Para corroborar com o pensamento de Soares, cita-se Arruda (2002), no qual, sobre questões que envolvam a ética, afirma: “Além de ser individual, qualquer decisão ética tem por trás um conjunto de valores fundamentais” (p. 231):

- a) Ser honesto em qualquer situação: a honestidade é a primeira virtude da vida nos negócios, afinal, a credibilidade é resultado de uma relação franca.
- b) Ter coragem para assumir as decisões: mesmo que seja preciso ir contra a opinião da maioria.

c) Ser tolerante e flexível: muitas ideias aparentemente absurdas podem ser a solução para um problema. Mas para descobrir isso é preciso ouvir as pessoas ou avaliar a situação sem julgá-las antes.

d) Ser íntegro: significa agir de acordo com os seus princípios, mesmo nos momentos mais críticos.

e) Ser humilde: só assim se consegue ouvir o que os outros têm a dizer e reconhecer que o sucesso individual é resultado do trabalho da equipe. (Arruda, 2002, p.231).

Apesar das estratégias apresentadas pelos autores acima mencionados, não tenham sido especificamente para a gestão hospitalar, elas são perfeitamente adaptadas à gestão na área da saúde.

Quando se traz tudo o que já foi exposto para dentro do ambiente hospitalar brasileiro, Fonseca (2015) afirma que a maioria dos gestores hospitalares que são da área de saúde, não possuem conhecimento de atividades administrativas, e a coordenação do hospital surge a partir das experiências vividas, portanto, ter consigo estratégias como as citadas acima contribuirá para que se tenha decisões comprometidas com os valores da organização.

O hospital, como empresa prestadora de serviços, é dotado de uma estrutura complexa. Entretanto, possui uma característica particular que o destaca das demais organizações do ramo, qual seja, a natureza de sua produção, que se identifica pelo atendimento do ser humano, protegendo e recuperando o seu equilíbrio orgânico, bem como reabilitando eventual incapacidade causada por doença. Com isso, o hospital passa a lidar com valores comumente cultivados pela humanidade, além do bem maior do indivíduo, que é a vida (Farias e Araújo, 2017).

A partir de tal concepção, as habilidades e competências específicas para a área de gestão hospitalar, que são desenvolvidas ao longo do processo de formação do profissional, devem considerar condutas socioeducativas, ético-políticas e técnico-científicas. Com isso, criam-se condições para que o profissional de gestão hospitalar, possa reconhecer a saúde como um direito, pautando sua atuação no cumprimento de um importante dever, qual seja, o de assegurar uma assistência de saúde com qualidade, atuando no planejamento, organização, gerenciamento e avaliação do processo de trabalho no ambiente hospitalar, em parceria com outros profissionais que integram a

instituição (Deus, 2016).

Muito além da capacitação de profissionais de saúde, que têm competência técnica especializada, é preciso que se promova o desenvolvimento de pessoas que tenham comprometimento com o processo de gestão, ação esta que exige qualidades como a capacidade de atualização, a capacidade de se relacionar, a emoção, a intuição, a criatividade e a inovação (Deus, 2016). É fundamental, de igual modo, que estes profissionais busquem incorporar na concepção estabelecida para qualidade do gestor noções como a competência interpessoal, a qualidade de vida no trabalho, a parceria, a competitividade e a inteligência emocional (Farias e Araújo, 2017).

Assim, por todo o exposto e segundo Seixas e Melo (2014), o administrador, além do conhecimento sobre aspectos legais e éticos que abrangem o contexto da instituição na qual ele se encontra inserido, estando esta, por sua vez, abrangida no âmbito do direito à “saúde para todos”, com o respeito à dignidade da pessoa e a garantia do atendimento, precisa ter um conhecimento geral de todas as funções que o hospital envolve.

Com isso, ainda seguindo ensinamentos de Seixas e Melo (2014), poderá o profissional de gestão obter a visão do conjunto, de modo a promover um bom gerenciamento dos recursos, que, por vezes, são escassos, proporcionando à instituição melhores condições para o desenvolvimento de suas atividades e posicionamento no mercado.

O que pode ser observado, diante de tudo que já foi manifesto, é que, mais uma vez, a figura do gestor toma evidência. Assim, a presente passagem busca demonstrar exatamente a atuação desse gestor como alguém que lidera, que tem conhecimento e principalmente traz consigo o poder de decisão, de configurar o ambiente em que atua em função de sua estrutura de raciocínio, de mobilizar um grupo, de garantir o cumprimento de obrigações em determinado sistema coletivo. Nesse ponto, frisa-se que é imprescindível que o gestor tenha em mente que a tarefa do seu poder é servir e não se servir, ele deve ter a compreensão do coletivo, buscar o entendimento macro e micro dos que estão sob sua gestão. Por fim, sempre considerar, independente de códigos, a regra mais séria e verdadeira que é: “um por todos e todos por um”.

## SEGUNDA PARTE - ESTUDO EMPÍRICO

### Capítulo III - METODOLOGIA

#### 3.1. Justificativa da Escolha

É cada vez mais frequente que o assunto “gestão” seja objeto de análise e debates. Fala-se de gestão em todos os meios de comunicação (Radio, jornais, revistas, inclusive nas mídias sociais). Contudo, no que se refere a gestão de saúde, tais como clínicas e hospitais, o mencionado setor pode ser considerado “debutante”, principalmente quando se leva em consideração o desenvolvimento de estratégias que assegurem o êxito da organização por meio da ética.

O setor de saúde possui peculiaridades. Além dos aspectos operacionais, de marketing e de recursos humanos, para citar alguns exemplos, esse setor repousa em aspectos sutis, como: confiança, atitude, acolhimento. Como se sabe, o hospital não vende produto e sim serviço. Sendo assim, todo o conjunto interno e externo de acontecimentos afeta o serviço fornecido pelo profissional.

Daí a importância de analisar a percepção do médico quanto a relevância da ética nas estratégias de gestão do hospital, objeto da pesquisa, articulando, naturalmente, entre a literatura apresentada na primeira parte do estudo (parte teórica) e os objetivos propostos.

#### 3.2. Objetivos da Investigação

Com o propósito de auxiliar na obtenção de respostas à problemática apresentada, qual seja: “De que modo o código de ética do hospital influencia a estrutura organizacional e as estratégias frente ao processo decisório organizacional?” desmembrou-se os objetivos da pesquisa.

##### i) Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral observar a percepção dos médicos quanto a relevância da ética nas estratégias de gestão de um hospital privado.

ii) Objetivos Específicos:

Como objetivos específicos cita-se:

A. Descrever os problemas éticos que os médicos percebem na prática da organização hospitalar;

B. Investigar a relevância que os gestores dão à inserção de condutas profissionais de cunho ético, presentes no código de ética do hospital.

C. Verificar as estratégias de gestão para a socialização como processo de aprendizagem e internalização das normas e valores do código de conduta do hospital base da pesquisa.

### 3.3. Identificação do Problema

O Hospital base da pesquisa, iniciou o sistema de *Compliance* com o propósito de garantir que a ética e a integridade prevaleçam em todas as atitudes do dia a dia e que seja incorporado por todos da instituição. Desse modo, foi criado um documento (código de conduta em anexo) para nortear colaboradores, médicos, prestadores de serviços e fornecedores.

Dessa assertiva, surgiu a problemática:

De que modo o código de ética do hospital influencia a estrutura organizacional e as estratégias frente ao processo decisório organizacional?

### 3.4. Universo da Pesquisa/Critérios da Seleção da Amostra

A investigação foi realizada no Brasil, no estado do Paraná, na cidade de Ponta Grossa. O espaço utilizado como laboratório foi um hospital privado que conta hoje com 482 médicos credenciados. Porém a amostra é constituída apenas pelos médicos que atendem diariamente no referido hospital, ou seja, 134 médicos, visto que somente esses estão submetidos a gestão administrativa hospitalar, intuito primordial da pesquisa.

Para melhor entendimento do estudo, passa-se agora a detalhar, mesmo que sumariamente, partes representativas do espaço e o grupo estudado.

i) Base da Pesquisa<sup>3</sup>

Trata-se de uma prestadora de serviço médico, criada com o intuito de oferecer maior acesso a saúde para todos do município e da região dos Campos Gerais. Em 2007, a prestadora de serviço médico, com investimentos próprios e com o objetivos de fornecer acesso à saúde e viabilizar a atividade econômica dos médicos, inaugurou um Hospital na cidade de Ponta Grossa (o espaço/objeto desse estudo). Na sequência, ampliou-se com o centro de diagnóstico por imagem e a unidade de terapia intensiva. Em 2016, a implantação da unidade de Hemodinâmica possibilitou ao Hospital em questão se tornar um hospital de alta complexidade cirúrgica.

ii) Amostra

A amostra deste estudo centrou-se no médico que faz atendimento no hospital base do estudo. Trata-se de um médico especialista que, após a submissão de algumas exigências impostas no estatuto e no Código de Conduta, a exemplo, um curso de conduta ética, passa a ter o direito, caso queira, a atender no hospital construído pela instituição.

Vale dizer, neste momento, que a população alvo não se trata de qualquer médico, mas apenas aquele que exerce atividade dentro do ambiente hospitalar da instituição *in comento*. A escolha se deu de forma amplamente intencional, visto que apenas esses estão submetidos as diretrizes administrativas hospitalar.

Desse modo, após autorização da Direção e Coordenadoria Ética do Hospital e parecer da Comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa (ambos anexados), os médicos foram contatados e informados da pesquisa

Salienta-se que tais informações sobre o espaço e o público alvo da pesquisa serão utilizadas única e exclusivamente para este estudo e não serão disponibilizadas ao hospital.

---

<sup>3</sup> Em respeito ao pedido da instituição, o nome do Hospital, sede laboratorial do estudo aqui apresentado, será preservado. No caso onde houver citações *ipsis literis*, que tragam o nome da prestadora de serviço, haverá uma tarja preta a proteger o nome para que seja mantido o anonimato do hospital.

### iii) Código de Conduta da Instituição Hospitalar Base da Pesquisa

O Código de Conduta é muito relevante para o trabalho em questão, visto que, além de ser o fato gerador do problema a apresentado para estudo (De que modo o código de ética do hospital influencia a estrutura organizacional e as estratégias frente ao processo decisório organizacional?) é ele que irá conduzir todo o conjunto de circunstâncias (internas e externas) que afetam a gestão de saúde do espaço escolhido para o estudo.

Quando a empresa iniciou o sistema de *Compliance*, o fez com o propósito de garantir que a ética e a integridade prevalecessem em todas as atitudes do dia a dia de seus médicos, funcionários, gestores e colaboradores em geral. Dessa forma, presando pela ética, honestidade e integridade dos processos, a instituição criou um documento para nortear todos os que a ela estavam envolvidos.

Nas palavras da própria prestadora de serviços médicos, o Código de Conduta<sup>4</sup>, é um documento formal que apresenta diretrizes para ajudar a organização a manter padrões de comportamentos éticos no ambiente de trabalho. Deste modo, é este Código que norteia todas as relações que fazem parte do dia a dia do médico.

Conforme consta no código, os princípios descritos servem como instruções para as políticas e as normas internas da empresa, somando-se ao Estatuto Social e ao Regimento Interno, as leis que regem as atividades e aos preceitos éticos das diversas profissões. Assim, o Código de Conduta da instituição hospitalar privada, visa alcançar os diversos públicos com os quais se relaciona, tais como: médicos, integrantes do corpo clínico, beneficiários, colaboradores, parceiros comerciais, fornecedores de serviços administrativos, fornecedores de serviços de saúde, ou seja, todos os públicos envolvidos. Seu objetivo é orientar o comportamento esperado dos profissionais em todas as suas unidades e nos relacionamentos, para que assim possam cuidar e zelar pela imagem e reputação do hospital.

---

<sup>4</sup> O código de conduta da instituição in comento não foi anexado para resguardar o anonimato do hospital, a pedido da própria prestadora de serviços médicos.

O código institui o que deve ser observado e traz a princípio, antes de mencionar os valores específicos, para cada colaborador, o dever de todos, quais sejam:

a) Atuar em conformidade com os princípios contidos neste Código, cumprir a legislação e as normas regulatórias aplicáveis, bem como políticas e procedimentos internos [REDACTED] no desempenho de suas funções; b) Respeitar a diversidade de toda a natureza, a dignidade pessoal, a privacidade e os direitos de todos os seres humanos. Portanto, qualquer tipo de discriminação, racismo, assédio moral ou sexual, é proibido; c) Agir de maneira transparente, honesta e no interesse da [REDACTED] e bem-estar da sociedade, promovendo a boa reputação da instituição; d) Buscar a proteção dos direitos humanos, não utilizando qualquer forma de trabalho forçado, infantil ou escravo, prezando, assim, por um ambiente de relações sadias e harmoniosas; e) Repudiar condutas discriminatórias de qualquer gênero dentro [REDACTED]. Portanto, todos devem ser tratados de forma igualitária e possuir a mesma valorização profissional. Assim, é trabalho e dever de cada um de nós a construção de um ambiente de trabalho inclusivo, tratando todas as pessoas (internas ou externas) de forma respeitosa e igualitária; f) Manter postura respeitosa perante todos, independentemente da posição hierárquica. Comportamentos impróprios que causem desconforto e humilhação são inaceitáveis, sendo dever de todos denunciá-los; g) Utilizar roupas condizentes com o ambiente de trabalho e eventos corporativos, conforme recomendações e procedimentos internos; h) Obedecer às normas de saúde e segurança do trabalho, devendo realizar as atividades profissionais condizentes com função, ambiente e responsabilidade para a qual foi contratado; i) Denunciar imediatamente qualquer ato de agressão física ou psicológica, ou ainda, potencial ameaça que possa atingir a integridade da pessoa em toda a sua extensão; j) A fim de mantermos nosso equilíbrio físico, emocional, intelectual e social, é proibido consumir e/ou portar qualquer droga ilícita ou ingerir bebidas alcoólicas nas dependências [REDACTED], bem como trabalhar sob o efeito de tais substâncias; k) Não é permitida a comercialização de bens, produtos ou serviços de interesse/ benefício particular ou de grupos nas instalações ou ambientes [REDACTED].

Em seguida, leva em consideração itens mais específicos, como: “dever do médico; dos conselheiros e dirigentes; dos colaboradores e o dever do líder. Enaltecendo sempre que o código de conduta deve ser a fonte inspiradora na realização das atividades”.

Indica, também, como usar os bens da empresa e a segurança da informação; como usar a imagem da instituição; como tratar da relação com os concorrentes; com os clientes e o que seus colaboradores esperam da relação com os seus fornecedores; com seus fornecedores de serviços administrativos; com seus fornecedores de serviço médico e com seus parceiros comerciais. O código em questão define quem deve ter e como deve ser a relação com o governo e partidos políticos; com as entidades de classe. Não despreza temas como, doação; contribuição e patrocínio; concessão ou recebimento de benefícios.

Designa sobre conflitos de interesse; lavagem de dinheiro; pagamento de alto risco e registro contábil.

O Código de Conduta de um Hospital privado dos Campos Gerais, expressa:

Princípios fundamentais e define o significado de integridade. Ele usa o sistema de *Compliance* com o propósito de contribuir com as diretrizes neles previstas. Em especial, enfatiza a proibição de conceder ou oferecer propina, suborno, pagamento de facilitação e qualquer outro benefício que se configure em vantagem indevida, seja diretamente ou por meio de terceiros. Traz por fim, em caso de infração, a previsão de medidas disciplinares e/ou penalidades com base na legislação aplicável.

Definido o grupo, o espaço e o motivo que gerou a problemática do estudo, passa-se a determinação dos objetivos.

### 3.5. Instrumento de Recolha de Informação

Para se chegar aos objetivos mencionados acima, partiu-se da problemática do estudo. Desta forma, para que os objetivos fossem atingidos, optou-se por um estudo de cunho exploratório, apoiado numa investigação quantitativa, no qual o instrumento usado foi um questionário de autoria da própria investigadora, construído com questões sociodemográficas escalonadas e de escolha múltipla. Para esse questionário escalonado, foi usada a escala de Likert, porém, para evitar “ponto neutro”, foram apresentadas perguntas apenas com quatro alternativas de resposta (sempre; comumente; raramente e nunca).

#### i) Planejamento do Questionário e a Articulação com as Perguntas

A primeira parte do questionário é composta por questões sociodemográficas (1, 2 e 3), com o objetivo de caracterizar os participantes, tanto no que diz respeito ao gênero (1), a idade (2), quanto, ao tempo que o médico exerce suas atividades no hospital (3).

As 11 questões escalonadas (segunda parte do questionário) foram criadas para atingir, de maneira mais ampla, o objetivo geral. Entretanto, tais questões também

estão diretamente ligadas e com grande relevância, aos objetivos específicos, pois permitem que se descubra, por meio de diferentes níveis de intensidade, a percepção do médico em relação aos problemas éticos provenientes da prática organizacional hospitalar (Objetivo específico A); como também, por meio da percepção do público alvo, verifique-se a relevância dada pelos gestores para as condutas profissionais de cunho ético (Objetivo específico B). Atingindo assim, tanto o objetivo geral, quanto dois dos três objetivos específicos.

Com a pretensão de atender ao objetivo específico C, foram elaboradas, na terceira parte do questionário, questões de escolha múltipla (a, b, c e d), questões essas relacionadas com o código de conduta do Hospital. Como resposta, foram oferecidas quatro alternativas, todas retiradas do código mencionado. O número de alternativas marcadas pelos participantes permitirão verificar se o médico conhece o código da instituição em que trabalha, fazendo, dessa forma, que se atinja o objetivo específico C.

#### ii) Informação da Pesquisa ao Público-alvo

Uma vez pronto o questionário e superadas as etapas iniciais, como pedido de autorização para usar o espaço do hospital, dia, hora e forma de realização da pesquisa, chegou a hora de explicar ao público-alvo o estudo que seria feito.

Dessa maneira, com o recebimento da devida autorização, fornecida pelo médico/gestor<sup>5</sup> e pelo conselho de ética para a realização da pesquisa, os participantes foram informados sobre o questionário e a justificativa do estudo, de forma clara, detalhada pessoalmente pela pesquisadora, dentro do próprio hospital, lugar pretendido para investigar o problema em questão.

Foram todos informados que a intenção da pesquisa era, de forma geral, buscar a percepção dos médicos quanto a relevância da ética nas estratégias de gestão do hospital e, de forma específica, investigar a relevância que os gestores dão à inserção de condutas profissionais de cunho ético, presentes no código de ética do hospital e verificar

---

<sup>5</sup> Chama-se de médico/gestor aquele que, além de médico, foi eleito para ocupar um cargo na administração do hospital, seja como diretor/presidente, diretor administrativo ou ainda, diretor clínico.

a existência ou não do uso de estratégias na gestão para a socialização, como processo de aprendizagem e internalização das normas e valores do código de conduta.

Os participantes também foram informados, pela investigadora, de que o preenchimento do questionário ocorreria sem monitorização, por isso, qualquer dúvida que viesse a surgir, seria esclarecida pela pesquisadora, no momento da entrega do mesmo. Após a entrega, o questionário deveria ser preenchido individualmente e, em seguida, depositado na urna lacrada que se encontrava no estabelecimento hospitalar, resguardando assim, a privacidade dos participantes. Não houve nenhum desconforto psicológico ou risco na participação. Ainda foram todos informados de que não haveria nenhuma despesa para o participante ou para o hospital, ficando as eventuais custas por conta da pesquisadora.

Tomaram conhecimento também por meio da investigadora, inclusive, de que os dados não seriam divulgados, eles seriam arquivados e, futuramente, se possível, a pesquisa seria publicada para fornecer aos profissionais os dados mensurados através da dissertação de uma forma global e nunca detalhada, sem, claro, nominar o hospital base da pesquisa, como pedido pela instituição. Tomaram ciência ainda, de que teriam total liberdade para desistir a qualquer momento sem que isso trouxesse prejuízos ou implicações a pesquisa ou a eles.

### 3.6. Procedimento Para Coleta de Dados

O questionário utilizado era em papel. Depois de preenchidos, os questionários foram depositados em uma urna lacrada, garantindo o anonimato e a preservação do sigilo das respostas. O equipamento de informática foi usado apenas para a tabulação dos resultados.

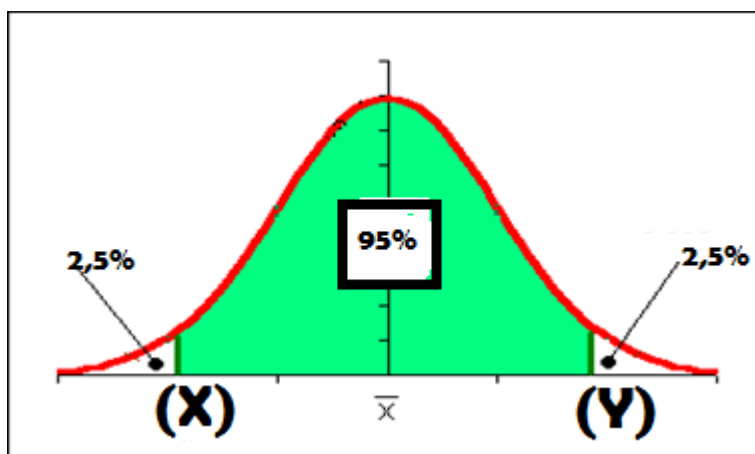
A participação na pesquisa ocorreu diariamente, durante todo o mês de agosto de 2019. Os participantes tomaram conhecimento do projeto e do aceite, em seguida, responderam ao questionário com perguntas voltadas para os objetivos propostos na investigação.

Após a coleta de dados, os resultados foram analisados com uso do programa Microsoft Excel 2016.

## Capítulo IV – Apresentação dos Resultados

O número total de indivíduos que compõem o público-alvo dessa pesquisa é de 134 médicos. O questionário foi respondido por 122 deles, ou seja, 91,04% da amostra.

Usando-se de um programa estatístico, no qual se obtém o índice de confiabilidade do estudo, oferecendo apenas informações relevantes como a dimensão da população e da amostra, sem a necessidade de uso de fórmulas (<https://pt.surveymonkey.com/>) constatou-se que, mesmo não atingindo todo o público alvo da pesquisa, a quantidade de pessoas da amostra foi suficiente para poder confiar na precisão dos dados coletados, apresentando um nível de confiança de 95%.



Intervalo de Confiança de 95% entre seus limites superior (Y) e inferior (X)

A margem de erro, também chamada de intervalo de confiança, indica que se pode esperar que os resultados do questionário, aplicado na pesquisa em questão, sejam um reflexo das opiniões reais do público alvo total.

Por último, frente a esses cálculos efetuados, colocando a margem de erro dentro do padrão esperado, passa-se aos resultados da pesquisa, propriamente dito.

### 4.1. Dados Sociodemográfico da Amostra

Como dito no item acima, o questionário foi respondido por 122 médicos. Abaixo são apresentados os dados sociodemográficos, nomeadamente, o gênero, idade e tempo de atividade no hospital estudado.

Senão veja-se:

i) Gênero

Tabela I: distribuição da amostra em função do gênero

Gênero	Número	Porcentagem
Médicos	99	81,14%
Médicas	22	18,03%

Conforme se observa no levantamento acima apontado, a população é constituída majoritariamente por pessoas do sexo masculino. Um dos participantes não preencheu o gênero, justificando-se assim a tabela de gênero perfazer um total de 121 e não 122 como deveria ser o total.

ii) Idade

Quanto à idade dos sujeitos da amostra, a grande maioria dos médicos que trabalha no hospital base da pesquisa, encontra-se com idade entre 46/60 anos.

Tabela II: Apresentação da amostra em função da idade

Idade	Número	Porcentagem
≤30 anos	--	--
30 a 45 anos	29	23,70%
45 a 60 anos	86	70,49%
≥60	7	5,73%

iii) Tempo de atividade da amostra no hospital

A questão número 3 da primeira parte do questionário, colhe informação sobre o tempo que o participante da amostra exerce sua atividade médica dentro do hospital base do estudo.

Tabela III: Apresentação da amostra em função do tempo de atividade

Anos de Atividade	Quantidade de Médicos	Porcentagem
<b>Menos de 1 ano</b>	<b>14</b>	<b>11,47%</b>
<b>De 1 a 5 anos</b>	<b>2</b>	<b>1,64%</b>
<b>De 6 a 10 anos</b>	<b>21</b>	<b>17,21%</b>
<b>Mais de 10 anos</b>	<b>85</b>	<b>69,67%</b>

Observa-se que a porcentagem dos participantes com 10 anos ou mais de trabalho no hospital, definitivamente, é maior.

#### 4.2. Resultado das Questões escalonadas, perguntas de 1 a 11.

##### 1) Contato com o Código de Conduta:

	Sempre	Comumente	Raramente	Nunca
<b>Quantidade</b>	<b>12</b>	<b>39</b>	<b>66</b>	<b>5</b>
<b>Porcentagem</b>	<b>10%</b>	<b>33%</b>	<b>54%</b>	<b>3%</b>

Constata-se que mais da metade da população da amostra, raramente tem contato com o Código de Conduta da Instituição Hospitalar.

##### 2) Interesse dos dirigentes em socializar o código de conduta

	Sempre	Comumente	Raramente	Nunca
<b>Quantidade</b>	<b>10</b>	<b>32</b>	<b>80</b>	<b>0</b>
<b>Porcentagem</b>	<b>8%</b>	<b>26%</b>	<b>66%</b>	<b>0%</b>

Para a grande maioria dos médicos, os dirigentes do hospital raramente se interessam em socializar o código de conduta, porém, levando em consideração que não

houve ninguém a dizer nunca, leva-se a concluir que, de alguma forma, o médico teve ou tem contato com o código.

- 3) Decisões administrativas (gestor/gerente) com fulcro no código de conduta:

	Sempre	Comumente	Raramente	Nunca
Quantidade	7	88	27	0
Percentagem	5,73%	72,13%	22,13%	0%

Ainda que a maioria, dos médicos da amostra, diga que raramente tem contato com o código de conduta, como observado nas respostas da questão 2, eles afirmam que comumente as decisões administrativas são com base no código de conduta do hospital.

- 4) Rotina no hospital para identificação de possíveis desvios éticos

	Sempre	Comumente	Raramente	Nunca
Quantidade	17	81	24	0
Percentagem	14%	66%	20%	0%

Como se observa na tabela acima, a amostra, em sua grande maioria, responde que comumente há uma rotina para identificar os possíveis desvios éticos dentro do ambiente hospitalar.

- 5) Decisões da direção (médicos/gestores) com base no código de conduta:

	Sempre	Comumente	Raramente	Nunca
Quantidade	14	85	23	0
Percentagem	11,5%	69,7%	18,8%	0%

Como já explicitado no item que caracteriza o público-alvo da amostra (3.4. alínea ii), além do gestor/gerente, a direção do hospital é composta por gestores que também são médicos, por isso a pergunta, aparentemente, repetitiva. Contudo, tanto em uma resposta quanto na outra, as decisões dos gestores, conforme os resultados, em sua maioria, são tomadas comumente com base no código.

- 6) Intervenção da gestão hospitalar nos possíveis conflitos entre o público da amostra

	Sempre	Comumente	Raramente	Nunca
Quantidade	9	37	76	0
Percentagem	7,37%	30,32%	62,3%	0%

Pela resposta obtida na coleta dos dados, quando há conflito entre os próprios médicos, a percepção da amostra é que raramente há intervenção da gestão.

- 7) Presença de canais, dentro do hospital, para os participantes da amostra expressarem suas queixas de supostas condutas irregulares entre seus pares

	Sempre	Comumente	Raramente	Nunca
Quantidade	34	14	74	0
Percentagem	28%	11,5%	60,5%	0%

Constata-se com a coleta desses dados que raramente há espaço para o médico, amostra desse estudo, relatar condutas que, supostamente, estão em contrariedade com o código de conduta.

- 8) Medidas adotadas, pelo hospital, para conscientizar os seus funcionários e colaboradores sobre as diretrizes do código de conduta do hospital estudado

	Sempre	Comumente	Raramente	Nunca
Quantidade	7	34	81	0
Percentagem	5,73%	28%	66,4%	0%

De acordo com a percepção da amostra, raramente a gestão do hospital, adota medida para contribuir na internalização do código de conduta.

- 9) Reconhecimento e/ou estímulo para o médico agir dentro dos padrões do código de conduta

	Sempre	Comumente	Raramente	Nunca
Quantidade	7	12	91	12
Percentagem	5,73%	9,8%	74,5%	9,8%

Ainda que sete participantes tenham respondido que sempre, quase que a totalidade do público-alvo afirmou que raramente existe reconhecimento do hospital por agirem de acordo com o previsto no código de conduta.

- 10) Incentivo do hospital para que haja denúncia de supostas irregularidades éticas:

	Sempre	Comumente	Raramente	Nunca
Quantidade	29	3	83	7
Percentagem	23,7%	2,5%	68%	5,7%

Elevado número de participantes da amostra, têm a percepção de que raramente há incentivo para que a falta de ética seja denunciada.

11) A existência de material pedagógico sobre temas éticos.

	Sempre	Comumente	Raramente	Nunca
Quantidade	34	14	74	0
Porcentagem	28%	11,5%	60,5%	%

Raramente a amostra tem acesso a material pedagógico relacionados a ética, isso é o que se extrai dos dados coletados nessa pergunta.

#### 4.3. Resultado das Questões de Múltipla escolha

Nessa etapa, terceira parte da coleta de dados, foi solicitado ao corpo clínico, amostra da pesquisa, que marcasse, dentre as alternativas expostas, quais estavam presentes no código de conduta do hospital privado usado como laboratório da pesquisa. O intuito era avaliar a percepção do médico quanto ao código e se a sua internalização é alta ou baixa, atingindo assim, com mais precisão, o objetivo geral e o específico C.

Como também verificar o que o médico percebe que é de mais relevante em relação a ética nas estratégias de gestão, alcançando assim o objetivo geral do trabalho.

Imprescindível ressaltar, antes de se fazer qualquer análise que, em virtude da possibilidade do participante responder, como relevante, mais de uma alternativa, os números demonstrados abaixo, à primeira vista, podem parecer incongruentes. No entanto, isso ocorre porque alguns deles marcaram duas, três ou até quatro alternativas ao mesmo tempo.

Passa-se ao resultado:

- a) Temas tratados no código de conduta, que são mais relevantes na percepção do médico:

CRISTIANE PEIXOTO QUEIROGA: GESTÃO HOSPITALAR:  
Um estudo de caso acerca da percepção da relevância da ética como estratégia de decisão organizacional.

<b>Temas tratados no código</b>	<b>Nº de médicos para cada alternativa</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Nº de participantes</b>
<b>Dever do médico</b>	<b>104</b>	<b>85%</b>	<b>122</b>
<b>Dever dos dirigentes</b>	<b>25</b>	<b>20%</b>	<b>122</b>
<b>Concessão/recebimento de benefícios</b>	<b>17</b>	<b>14%</b>	<b>122</b>
<b>Relação com o governo</b>	<b>10</b>	<b>8%</b>	<b>122</b>
<b>Todas as alternativas são relevantes</b>	<b>8</b>	<b>6,5%</b>	<b>122</b>

Percebe-se com os dados coletados que os médicos, em sua grande maioria, acham relevante ser tratado no código de conduta o tema sobre o dever do médico, porém, fica claro, com o que foi exposto, a pouca importância que dão ao tema da relação que a instituição deve ter com o governo. Levando em consideração que todas as alternativas trazidas ao questionário são tratadas como relevantes no código, deduz-se que apenas 8 (oito) médicos dos 122 (cento e vinte dois) participantes conhecem o código de forma mais ampla.

- b) Em relação aos deveres do médico que trata o código de conduta, os mais relevantes são:

<b>Tema mais relevantes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Nº total de participantes</b>
<b>Participar das decisões</b>	<b>28</b>	<b>23%</b>	<b>122</b>
<b>Buscar a justa remuneração</b>	<b>28</b>	<b>23%</b>	<b>122</b>
<b>Seguir a lei/regimento</b>	<b>73</b>	<b>60%</b>	<b>122</b>
<b>Código como fonte inspiradora</b>	<b>18</b>	<b>14,75%</b>	<b>122</b>
<b>Todas as alternativas são relevantes</b>		<b>4%</b>	<b>122</b>

Observa-se que para a amostra da pesquisa, o mais relevante tema a ser tratado no código, é aquele que se refere a respeitar o próprio código, o regimento e a lei. Ficando as outras alternativas em segundo plano. Porém, como na questão anterior, todas as alternativas apresentadas, estão descritas no código com o mesmo grau de importância, logo, faz-se crer que, apenas 5 (cinco) dos médicos conhecem o documento com profundidade, colocando as alternativas em mesma grandeza.

- c) As alternativas sobre penalidade que estão presentes no Código de Conduta:

<b>As penalidades presentes</b>	<b>Nº de médicos para cada alternativa</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Nº total de participantes</b>
<b>Advertência</b>	<b>86</b>	<b>70%</b>	<b>122</b>
<b>Pedido de esclarecimento</b>	<b>48</b>	<b>39%</b>	<b>122</b>
<b>Suspensão</b>	<b>22</b>	<b>18%</b>	<b>122</b>
<b>Não há penalidade</b>	<b>8</b>	<b>6,5%</b>	<b>122</b>
<b>Todas as alternativas marcadas</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>122</b>

Ainda que todas as penalidades colocadas no questionário como alternativas, estejam presentes no código, nenhum participante marcou todas as opções. Conclui-se que o médico conhece pouco as penalidades previstas no documento. A grande maioria, 86 (oitenta e seis) ou 70%, percebe apenas a advertência como penalidade. Quando a penalidade citada é a suspensão, somente 22 (vinte e dois) médicos, ou seja, 18% (dezoito por cento) a percebem como possibilidade. O pedido de esclarecimento, mesmo que 48 (quarenta e oito) médicos tenham marcado como alternativa possível, o número não é expressivo, apenas 39%.

Contudo, o que mais chama a atenção é que, embora em número reduzido, há médicos que desconhecem a existência de penalidades no caso de uma má conduta.

Outro fato importante a ser considerado é que, nenhum dos médicos marcaram todas as alternativas, o que é possível levar a concluir, mais uma vez, a pouca percepção dos participantes em relação ao objeto estudado.

- d) Os valores institucionais que os médicos percebem estar presentes no código de conduta:

<b>Temas</b>	<b>Nº de participantes para cada alternativa</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Nº total de participantes</b>
<b>Atendimento Humanizado</b>	<b>48</b>	<b>39%</b>	<b>122</b>
<b>Probidade</b>	<b>76</b>	<b>62%</b>	<b>122</b>
<b>Busca da Verdade</b>	<b>23</b>	<b>19%</b>	<b>122</b>
<b>Imparcialidade</b>	<b>20</b>	<b>16%</b>	<b>122</b>
<b>Todas as alternativas marcadas</b>	<b>7</b>	<b>5,7%</b>	<b>122</b>

Dos 122 (cento e vinte e dois) médicos questionados, apenas 48 (quarenta e oito) marcaram atendimento humanizado como um valor institucional presente no código; 76 (setenta e seis) a probidade; 23 (vinte três) a busca da verdade; e 20 (vinte) consideraram imparcialidade um valor presente no código. Ressaltando, mais uma vez que, todas as alternativas acima mencionadas e colocadas no questionário estão presentes no Código estudado como valores consagrados pela instituição, o número de participantes que marcaram todas as opções é muito pequeno, podendo concluir-se que a percepção do médico quando o código de conduta se refere a valores prezados pela instituição também é muito pequeno.

Diante de todos os dados expostos, pode-se findar que a internalização geral dos temas tratados no código de conduta do hospital base da pesquisa, pelo médico da amostra, é baixa.

Senão veja-se em tabela:

<b>Percepção</b>	<b>Nº de Médicos que marcaram todas as alternativas</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Total de participantes</b>
<b>Quanto aos temas tratados no código</b>	<b>8</b>	<b>6,5%</b>	<b>122</b>
<b>Quanto ao que é mais relevante no código</b>	<b>5</b>	<b>4%</b>	<b>122</b>
<b>Quanto as penalidades existentes no código</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>122</b>
<b>Quanto aos valores encontrados no código</b>	<b>7</b>	<b>5,7%</b>	<b>122</b>

O resultado coletado e demonstrado acima, não deixa dúvidas de que a internalização das normas e valores do código de conduta pelo participante da amostra, ainda que varie, é em sua maioria, baixa.

Um fato interessante observado pela pesquisadora, durante a coleta de dados, foi que os participantes com tempo de atividade no hospital inferior a 5 anos, têm bom conhecimento do código. Tal dado não fica visível nas tabelas anteriores, em razão de que o número de médicos com menos de cinco anos de hospital é reduzido.

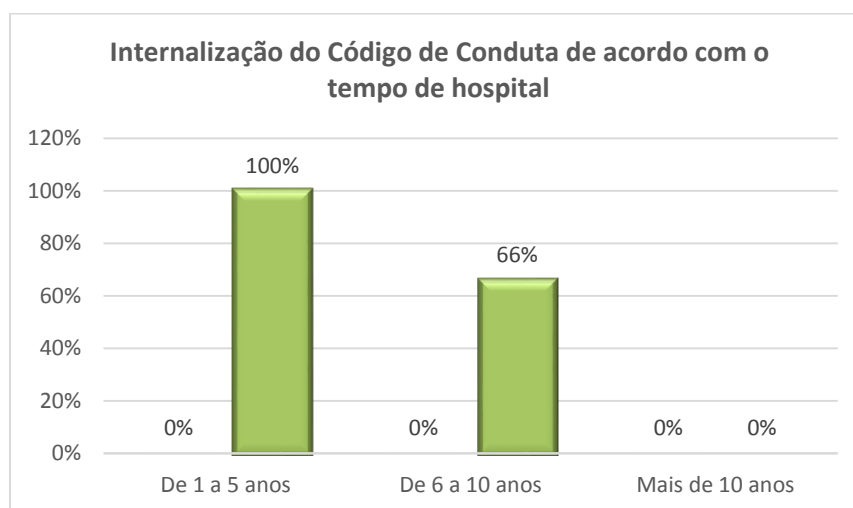
A tabela representativa abaixo, traz o número de médicos que marcaram todas as alternativas, ou, mais de duas, ou ainda, apenas uma, em relação ao tempo de serviço.

**CRISTIANE PEIXOTO QUEIROGA: GESTÃO HOSPITALAR:**  
Um estudo de caso acerca da percepção da relevância da ética como estratégia de decisão organizacional.

<b>Tempo de atividade</b>	<b>Número de médicos que marcaram mais de uma alternativa</b>	<b>Número de médicos que marcaram uma só alternativa</b>	<b>Número de médicos que marcaram todas as alternativas</b>	<b>Nº total de médicos em cada categoria</b>
<b>Até 5 anos</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>
<b>De 6 a 10 anos</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>21</b>
<b>Mais de 10 anos</b>	<b>0</b>	<b>85</b>	<b>0</b>	<b>85</b>

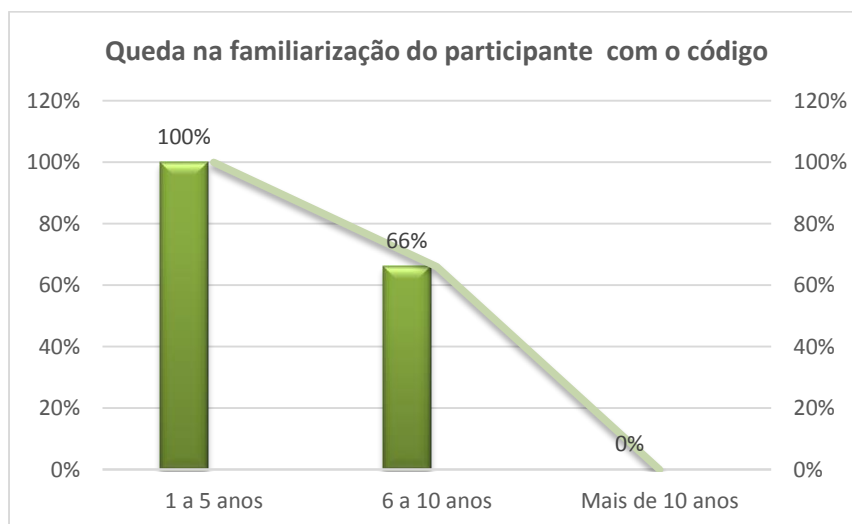
Ou seja, 100% dos médicos que possuem menos de 5 anos de atividade, marcaram todas as alternativas, 66% dos médicos com tempo entre 6 e 10 anos, também marcaram todas as alternativas. No entanto, aqueles com tempo maior que 10 anos, todos, sem exceção (100%) não marcaram todas as alternativas.

Gráfico representativo dos dados acima informados em porcentagem:



Isso, evidentemente, faz-se concluir que, como foi dito, quanto mais tempo tem o participante exercendo sua atividade no hospital, menos conhece o código de conduta do mesmo.

O gráfico abaixo representa melhor a queda, com o passar dos anos, na familiarização do participante como o código de conduta do hospital base da pesquisa:



Diante dos dados apresentados e tendo em mãos a percepção dos participantes em relação aos questionamentos feitos, passa-se agora às discursões dos resultados.

#### 4.4. Discussão dos Resultados

Nesta ocasião, será explanado, além dos resultados numéricos colhidos, a elucidação multilateral e conjunta das respostas, afim de que os resultados práticos sejam analisados de forma crítica, a possibilitar a demonstração dos objetivos alcançados e a devida articulação com a literatura anteriormente exposta.

Vale relembrar nesse momento, para melhor elucidação do que será discutido, os objetivos traçados para o estudo, quais sejam, observar a percepção dos médicos/médicos quanto a relevância da ética nas estratégias de gestão; descrever possíveis problemas éticos que os médicos percebem na prática da organização

hospitalar; a relevância que os gestores dão à inserção de condutas profissionais de cunho ético, presentes no código de ética do hospital e, por fim, a socialização, aprendizagem e internalização das normas e valores do código de conduta do hospital base.

É possível anunciar, diante do conjunto de dados colhidos e apresentados, que os médicos/médicos sabem e entendem a relevância da ética nas estratégias de gestão, contudo, percebem na prática organizacional alguns problemas. Adversidades estas que, em virtude das perguntas escalonadas, mais especificamente das perguntas 2, 6, 8, 9 e 11, podem ser descritas como as seguintes:

- Pouco interesse dos dirigentes em socializar o código de conduta do hospital;
- Baixo envolvimento da gestão quando há conflitos éticos entre os médicos/médicos;
- Disponibilização insuficiente de canais para possíveis queixas de condutas éticas;
- Estratégias escassas para a conscientização da existência e importância do código de conduta;
- Carência de material pedagógico sobre conduta ética.

Seguindo a ideia preconizada por Arruda *et al.* (2003) a ética organizacional tem suas bases fincadas na conduta do indivíduo, mais precisamente nos valores e normas norteadores do ambiente empresarial. Dessa forma, é imprescindível que essas normas e os esses valores efetivamente dominante numa empresa, sejam internalizados pelos colaboradores. Afinal, o ser humano é a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. (Beraldo et al, 2015).

Fica claro que a ética de uma organização é resultado da soma dos princípios, preceitos, valores, crenças e comportamento de cada indivíduo que age em nome da empresa. Entretanto, como nos ensina Alencastro (2016) o comportamento ético pré-determinado por uma organização, por si só não dará à empresa o cartaz ético de que ela precisa. O fluxo contínuo das inúmeras ações dos indivíduos, interagindo com seus múltiplos valores, somado ao regimento interno, ao código de conduta (quando existente) e a compreensão prática do gestor, é que darão à empresa sua essência ética.

A compreensão prática aqui mencionada, é aquela que não se limita ao que está preso em um código, mas sim a que vai além. Como a inerente capacidade que deve ter o gestor para reagir, de forma bem sucedida, diante de situações improváveis. É o que Adela Cortina denomina de “astúcia da sua compreensão”, em suas palavras: “a chave para a ética empresarial nos novos tempos democráticos, não é apenas o respeito ao regimento, mas a astúcia da sua compreensão, isso é o que leva aos bons resultados.”(Cortina, 2003, p.13).

Ademais, como dito na introdução desse trabalho, a conduta ética não é algo que se coloca numa pessoa, ela não é algo que se aprende apenas com o conhecimento, a ética é apreendida. Se aprende a ética por exemplo, por hábito, por prática contínua de boa conduta. Adela Cortina (2005) fala da importância da prática constante de boas ações, de atitudes morais. Usando-se do exemplo fornecido por Aristóteles, ela afirma que quem deseja agir adequadamente, deve fazer como um arqueiro em treinamento que diariamente busca acertar o alvo. Se entendermos a ética organizacional como algo que amadurece com o tempo e que vai sendo conquistada aos poucos, conforme nos ensina Cortina (2005) e/ou Alencastro (2016), é lícito concluir que o comportamento ético das empresas necessita de aprendizagem, hábito e aprimoramento, não apenas ser detentor de um código de conduta.

Ou seja, conforme nos ensina Arruda *et alii.* (2003, p. 68) “para que o código de ética apresente um bom funcionamento, é preciso fazer com que qualquer funcionário sinta que tem crédito, que suas opiniões não são apenas ouvidas, mas também valorizadas e aplicadas sempre que conveniente”.

Em outras palavras, para que o código de conduta tenha sua real utilidade, é fundamental que todos, usando-se das palavras de Barros Filho (2004), entrem no ‘jogo’<sup>6</sup>:

Assim, para que este seja jogado é fundamental que todos se submetam a certas regras e que todos admitam desde o início o valor indiscutível do prêmio a ser obtido. Todo jogo, portanto, exige uma espécie de engajamento psicológico

---

<sup>6</sup> O Autor faz uma analogia entre a conduta ética e a submissão do indivíduo a um determinado jogo. E apresenta a conduta ética como o próprio jogo jogado; o código de conduta, como as regras do jogo; e, o valor indiscutível de se ter uma boa convivência, como prêmio a ser obtido.

revelador de um interesse e de uma disposição para investir. Acreditar que o jogo merece ser jogado é aceitar participar de um conjunto de interações específicas que implicam muitas vezes perdas temporárias, concessões e custos de ressarcimento incerto. Esse engajamento de ofício, também chamado *illusio*, implica a interiorização de regras de classificação do mundo social e do próprio espaço que dispensam, para o agir, como tudo que é *habitus*, a ponderação consciente, o cálculo custo-benefício. (Barros Filho, 2004, p.11)

De todo modo, ainda que o código de ética não seja suficiente para que todos os funcionários, incluindo sócios, diretores e conselheiros, absorvam os valores da organização, ele é um excelente instrumento de gestão. Sabe-se que várias são as formas de como as organizações alinham sua gestão, não há apenas uma ou uma única fórmula certa de como o gestor deva agir diante das decisões a serem tomadas e ações praticadas. Pode ser escolhida a estratégia X, Y, Z e ainda, de infinitas maneiras distintas, o que é certo é a necessidade de escolha.

É por meio do código de conduta que o gestor ficará informado e consciente dos valores da organização, conseqüentemente, do rumo mais adequado a ser tomado quando se deparar com ideias divergentes e interesses diferentes. Como diz Srour em relação ao código, “É ele que define qual lado do pendulo prevalecerá” (2016, p.182). Caberá a cada gestor, devidamente instruindo pelos valores determinados no código de conduta, responder pela escolha que faz.

É plausível trazer à tona, nesse momento, a relevância do programa *compliance*, “que uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como as atitudes de seus funcionários”. (Candeloro et al. 2012, p.30).

Contudo, é importante mencionar que mais valioso que tentar estabelecer normas de conduta, é colocar a conduta ética em prática, afinal a ética é uma prática humana. Ela é algo que se caracteriza como aquilo que aparece nas ações, com as condutas. Sabe-se o que é ética intuitivamente, só em observar as pessoas e quando se julga diante das possibilidade de agir, tentar conceitua-la não é algo fácil. Entretanto, como forma de expor breve parênteses, a ética é uma atividade intelectual coletiva e que tem por objeto maior a busca do aperfeiçoamento da convivência seja social, familiar ou no trabalho.

Quando a questão é sobre a inserção de condutas profissionais de cunho ético nas decisões administrativas, sejam elas dadas pelos gestores e/ou diretores do hospital; de acordo com as respostas dadas às perguntas de números 3 e 5 do questionário escalonado, o resultado é outro. A gestão hospitalar mostra-se bastante comprometida com a ética. Diante disso, é possível inferir-se que a gestão do hospital estudado, faz um bom gerenciamento de recursos, proporcionando a instituição o desenvolvimento de suas atividades e posicionamento no mercado.

Entretanto, uma gestão com dimensão predominantemente administrativa-financeira, ainda que atenda as normas e preceitos legais, não é mais satisfatória. É o que afirma Farias *et al.* (2017) é fundamental, de igual modo, que a gestão busque, também, competência interpessoal, qualidade de vida no trabalho, a parceria, a competitividade, a inteligência emocional e conduta ética

A questão referente ao objetivo C que trata da socialização, aprendizagem e internalização das normas e valores do código de conduta do hospital base da pesquisa, merece uma análise diferenciada. Posto que, no decorrer da coleta de dados, constatou-se que tal resultado varia conforme o tempo de atividade do participante dentro do hospital.

De uma forma geral, quando a análise é feita tomando todos os participantes da amostra, sem levar em consideração o tempo que o mesmo tem de hospital, nota-se que em sua grande maioria a internalização das normas e valores do código é baixo. Porém, se o tempo de atividade for relevante para o estudo, os participantes com menos de cinco anos de atividade, possuem um bom conhecimento do código de conduta em questão.

O que se conclui desses dados é que, quanto mais tempo tem o participante exercendo sua atividade no hospital, menos conhece o código de conduta do mesmo. Há, no entanto, uma possível explicação para tal fato. O profissional, antes de se tornar um médico prestador de serviço dentro do espaço da amostra, passa, obrigatoriamente, como foi informado anteriormente no momento de descrição da amostra, por um curso de conduta ética, mais especificamente, sobre o Código de Conduta da Instituição. Desse modo, é compreensível que aquele participante com menos tempo de atividade, tenha maior entrosamento com o código de conduta do mesmo.

Neste contexto, pode-se perceber que a gestão hospitalar, do hospital estudado, preocupa-se em internalizar seus colaboradores com os valores e normas do hospital, contudo, não possui nenhuma estratégia para que esses valores sejam mantidos acessos.

Por isso, é necessário ressaltar nesse instante que, o ambiente adequado ao desenvolvimento ético e a adoção dos valores organizacionais, será aquele espaço onde houver conscientização, informação e diálogo, inserindo todos os interessados em questões éticas e presentes no código de conduta, mesmo porque, as decisões tomadas pela empresa, ainda que seja por um indivíduo ou grupo deles, será de responsabilidade do conjunto. “Salvo situações anormais, os indivíduos podem ser internamente responsáveis, mas externamente é a instituição no seu todo o agente” (Coritna, 2005, p. 125 - 126).

## CONCLUSÃO

Os médicos do hospital privado dos Campos Gerais, base da pesquisa e, participantes da amostra, diante dos dados apresentados, comungam da visão de que a ética como estratégia de decisão organizacional, tem lugar na gestão do hospital, isso em consequência de seus gestores e líderes estarem sempre comprometidos a tomarem decisões éticas, conforme se constatou nas respostas da pesquisa empírica, levando, conseqüentemente, o estudo aqui exposto, a atingir o seu objetivo geral.

Este trabalho científico, diante do ajustamento teórico explorado e a exposição empírica averiguada, trouxe a confirmação de que os participantes percebem o quanto a ética é importante na gestão hospitalar, atingindo assim, repete-se, o seu objetivo geral de verificar a percepção da amostra quanto a relevância da ética nas estratégias de gestão do hospital. Inclusive, no que diz respeito ao hospital, base dessa pesquisa, a gestão é publicamente comprometida com a ética.

Foi possível, por meio da pesquisa empírica, atingir o objetivo A e descrever os problemas éticos que os médicos percebem na prática da organização hospitalar, como evidenciado no item anterior (4.4) e trazidos novamente aqui:

- Pouco interesse dos dirigentes em socializar o código de conduta do hospital;
- Baixo envolvimento da gestão quando há conflitos éticos entre os médicos;
- Disponibilização insuficiente de canais para possíveis queixas de condutas éticas;
- Estratégias escassas para a conscientização da existência e importância do código de conduta;
- Carência de material pedagógico sobre conduta ética.

Conforme já exposto, uma grande maioria dos participantes afirma, quando a questão trata das decisões administrativas respeitarem ou não o código de conduta, que as decisões dos gestores são tomadas com base na ética e sob o regulamento do referido código. Em outras palavras, o grau da influência ética nas estratégias de decisões administrativas, pela percepção dos participantes, é considerável. Logo, o objetivo B, que

buscava averiguar, pela percepção da amostra, a relevância que os gestores dão à decisões de cunho ético, fora atingido.

O objetivo C, de analisar a internalização das normas e valores do código de conduta do hospital pelos médicos, também fora alcançado. Observou-se diante dos resultados coletados, que com o passar dos anos, a amostra, mesmo sabendo da existência de um código de conduta na organização, perde contato com ele. Porém, a grande provocação, precisamente exposta, dá-se justamente na questão que trata das medidas tomadas pela gestão para que o médico tenha sempre contato com esse código. O que se constatou referente a isso, foi que não existem medidas ou programas, para que os valores sejam apreendidos e se tornem um hábito. Ressalta-se que o hábito mencionado aqui, não é aquele automático, robótico, mas, aquele, que aumenta a perícia e engrandece com a prática, é aquele citado por Cortina (2003) na qual diz que o hábito de agir com ética e tomar decisões prudentes diariamente, é que levará o indivíduo a chegar a um patamar moral elevado.

Dessa forma, é imprescindível que essas normas e os esses valores efetivamente dominante numa empresa, sejam internalizados pelos colaboradores e a cada passo seja verificado o clima ética da cooperativa, até para que se possa medir a eficácia dos programas de ética apresentados quando o médico inicia suas atividades no hospital.

Uma realidade que se consagrou e se legitimou, findando o estudo, foi que a gestão de hoje rompeu com a antiga ideia de que, apenas o contato com o código de conduta é necessário para fixar valores e princípios. Diante do que foi enquadrado na parte teórica, a gestão atual, deve ter consciência da real responsabilidade que carrega para si e para seus colaboradores. Fica evidente, portanto e mais uma vez, que este estudo, ao mesmo tempo que trata de situações organizacionais, relaciona-se com a ética antes de tudo.

Cada vez mais e a experiência mostra que, a ética é um saber prático. É a inteligência a serviço de vidas concretas que convivem com outras em mundo e situações inéditas. Por esta razão, o trabalho em comento e modestamente oferecido, manifesta somente uma abertura de discussão científica acadêmica sobre a gestão ética, meramente,

como um parâmetro para decisões administrativas. Assim, não é pretensioso dizer da necessidade do debate constante em volta da presente temática, pois apenas esse trabalho ou a elaboração de um código de conduta não trará consequências positivas. Somente com o diálogo contínuo, com outras pesquisas sobre o tema e com reflexões críticas é que a ética será uma constante no comportamento do indivíduo dentro e fora da organização que trabalha.

Ademais, deve ser ressaltado que as discussões sobre ética, conforme já explanado, não podem ficar apenas em patamar de gestão hospitalar; nem o código de conduta deve ser o único instrumento a ser utilizado como meio de controle comportamental, mas sim um incremento para estimular a boa conduta e desestimular condutas ilícitas.

Sendo assim, ainda que esteja a concluir essa análise crítica e empírica sobre a ética nas decisões organizacionais e que todos os objetivos inicialmente traçados tenham sido providos, é dever da pesquisadora, assim como dos gestores e de todos os médicos, dar continuidade ao discurso acerca da necessidade de se ter sempre um comportamento ético, para benefício próprio, da organização e de toda a sociedade envolvida.

Quanto à continuidade do trabalho, levando em consideração que o conhecimento nunca se finda, motivo suficiente para aguçar o pesquisador, é certo que esse estudo perdurará em várias áreas do conhecimento humano, não se restringindo apenas ao campo da ética na gestão hospitalar. Mesmo porque, nem a gestão, pouco menos a ética, são limitadas por instrumentos engessados de pesquisa.

Tendo em vista que em nome da ética se justificam decisões, trocam-se governantes, gestores e colaboradores; que em nome dela, denunciam-se comportamentos e justificam-se condutas; que mesmo sendo uma palavra de difícil conceituação, é usada por todos, o tempo inteiro e está presente em nosso dia a dia, em várias áreas do conhecimento humano, é possível concluir que ela, a ética, não se restringe apenas ao que fora tratado aqui. Desse modo, não há dúvida de ser um campo amplo para ser estudado.

## REFERÊNCIAS

- ANTONIK, Luiz Roberto. Compliance, Ética, Responsabilidade Social e empresa. Ultra Books:2016
- ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha. C. *Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa*. Curitiba: Ibplex, 2016.
- ALVES, F.J.S. Adesão do Contabilista ao Código de Ética da sua profissão: Um estudo empírico sobre percepções. USP: 2005.
- ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de. *Gestão da ética nas organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional*. 2010. Universidade de São Paulo, 2010
- ARRUDA, M.C.C. *Código de Ética: um instrumento que adiciona valor*. São Paulo: Negócio Editora, 2002
- ARRUDA, M. C. C. *et alii. Fundamentos de ética empresarial e econômica*. São Paulo: Atlas, 2009
- ASHLEY, P. A. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. Saraiva: 2002
- BENEDETTI, Carla Rahal; BARRILARI, Claudia Cristina. *Criminal compliance previne responsabilidade penal*. Consultor Jurídico, 17 de julho de 2013. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2013-jul-17/criminal-compliance-previne-responsabilidade-penal-pessoa-juridica>>. Acesso em: 29 abr. 2019.
- BOTTINI, Pierpaolo Cruz. *O que é compliance no âmbito do Direito Penal?* Consultor Jurídico, 30 de abril de 2013. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2013-abr-30/direito-defesa-afinal-criminal-compliance>>. Acesso em: 28 abr. 2019.
- CAMARGO, Marculino. *Ética na empresa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- CASTELLS. Manuel. *Redes de indignação e esperança. Movimentos sociais na era da internet*. Zahar. 2013
- CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CORTINA, Adela; MARTÍNEZ, Emílio. *Ética*. São Paulo: Loyola, 2005.
- CORTINA, Adela. *Razón pública y éticas aplicadas*, Editorial Tecnos, Madrid, 2003, pág. 13.
- \_\_\_\_\_. *Hasta em Um Pueblo de Demonios*, Revista Confluencia, año 1, número 4, Mendoza, Argentina, 2006. (<https://pt.scribd.com/document/199392219/Hasta-en-Un-Pueblo-de-Demonios-Adela-Cortina-Ok>)

---

\_\_\_\_\_. *¿Para qué sirve realmente la ética?* Forum Larramendi – Conferencia. (2014).

\_\_\_\_\_. *As três idades da ética empresarial in Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações*. Coord. Adela Cortina. São Paulo: Edições Loyola, 2007. p. 19-38.

\_\_\_\_\_. *Ética de la empresa*. Madrid: Editora Trotta, 1994.

DEUS, Andreza Rodrigues de. *Qualidade na assistência à saúde – um olhar sobre a literatura*. In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Anais... 29 e 30 de setembro de 2016.

DEUS, Adriana Diniz de, MELO, Elza Machado de. *Avaliação de uma experiência de gestão hospitalar participativa no âmbito do SUS: produção de saúde, sujeitos e coletivos*. Saúde debate 2015; 39(106):601-615.

DIAS, Maria Olívia. *Ética, Organização e Valores éticos-morais em contexto organizacional*. Gestão e Desenvolvimento, 22 (2014), 89-113  
[http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD22/gestaodesenvolvimento22\\_89.pdf](http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD22/gestaodesenvolvimento22_89.pdf). Acesso em 2019.

ENTEMAN, W. F. *Managerialism: the emergence of a new ideology*. Madison: The University of Wisconsin Press, 1993.

FARIAS, Diego Carlos; ARAÚJO, Fernando Oliveira de. *Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais*. Ciência & Saúde Coletiva, v. 22, n. 6, p. 1895-1904, 2017.

GARCÍA-MARZÁ, Domingo. *Auditoria ética: um instrumento para o diálogo empresarial* (Posfácio). In: PIZZI, Jovino. *Ética e éticas aplicadas: a reconfiguração do âmbito moral*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

GEORGE, Bill. *Liderança autêntica: Resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras*. Editora Gente, 2009.

LEISINGER, K. M.; SCHMITT, K. *Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno*. Trad. Carlos Almeida Pereira. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MARCONDES, José Sergio. *Código de Conduta Ética nas Empresas*.  
<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/codigo-de-conduta-etica-nas-empresa/>

MARTINEZ, André Almeida Rodrigues (2016).  
[.https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2016/11/16/compliance-no-brasil-e-suas-origens](https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2016/11/16/compliance-no-brasil-e-suas-origens). Acesso em setembro de 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Além da Hierarquia – como Implantar estratégias participativas para administrar empresas*. São Paulo: Atlas, 2017

---

RIBEIRO, Márcia Clara Pereira. *Perspectivas para as empresas estatais no Brasil: propostas para um estatuto jurídico*. Editora Juruá:2015.

SÁ, Antônio Lopes de. *Ética profissional*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, L. H. S. *Ética e pesquisa em Educação: questões e proposições às Ciências Humanas e Sociais*. Porto Alegre: Editora de UFRGS, 2014.

SCHULZ, Martin Ricardo. *Implementação estratégias de empresa*.  
[http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7083/Martin%20Ricardo%20Schulz .pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7083/Martin%20Ricardo%20Schulz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

SEIXAS, Maria Auxiliadora Souza; MELO, Hermes Teixeira de. *Desafios do administrador hospitalar*. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, n. 9, p. 16-20, jan-jun. 2014.

SILVA. Critina Piedade. *Restrições orçamentais e comportamentais éticos em contexto hospitalar*, ISEG, junho 2018 – Acesso em outubro de 2019. (<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/15725/1/DM-PCPS-2018.pdf>)

SILVA, Guimarães da. GOMES, Josir Simeone. *O Uso do Código de Conduta Ética Como Instrumento de Controle Gerencial*. (<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2008v5n10p111>)

SILVA, João Braz da. *O uso de ferramentas de gestão empresarial como fator de sucesso dentro das empresas – um estudo de caso*. 2014. Florianópolis. 2014.

SPILLER, Eduardo Santiago. *Gestão dos Serviços de Saúde*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial. O ciclo virtuoso dos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TOMASICH, Daniel. Flavio. *As Empresas Brasileiras de serviço de Saúde*. Entrevista para Weidlich da EBS Business School, 2015.

TORO, F. A. *El clima organizacional* perfil de empresas colombianas. Medellín: Cicel Ltda., 2001

TREVIÑO, Linda K., NELSON Katherine A. *Managing Business Ethics*. Editora: John Wiley & Sons, 2007.


## CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Eu, [REDACTED], gestor do Hospital [REDACTED] sediado na cidade de Ponta Grossa – Paraná, com ciência da Diretoria e Direção Técnica e Clínica do Hospital [REDACTED] e do Diretor Presidente da [REDACTED] Médico, autorizo a mestrande Cristiane Peixoto Queiroga, aluna da Universidade Fernando Pessoa – Porto – Portugal, sob orientação da professora Teresa Toldy, a realização da pesquisa intitulada GESTÃO ÉTICA HOSPITALAR: Um estudo de caso acerca da ética como estratégia de decisão organizacional, no espaço físico do Hospital [REDACTED] sob a forma de guião de perguntas sociodemográficas e escalonadas, que tem como intuito analisar a percepção do médico em relação ao código de ética existente na instituição.

Para isto, a pesquisadora compromete-se a não divulgar, em hipótese alguma, sem que haja autorização prévia [REDACTED] o nome do hospital, como também, obrigou-se a resguardar a confidencialidade dos médicos envolvidos, público alvo do estudo.

Sendo assim, devidamente autorizado, será disponibilizado à pesquisadora apenas o espaço físico para coleta dos dados.

Ponta Grossa, 03 de agosto de 2019.



[REDACTED] – Gerente Administrativo Financeiro  
[REDACTED]



Universidade Fernando Pessoa  
www.ufp.pt

Do conhecimento à  
clara e Orientada (s).  
Inês  
14/12/2018

Exma. Senhora  
Prof. Doutora Inês Gomes  
Diretora da FCHS

Porto, 11 de Dezembro de 2018

Exma. Senhora Prof. Doutora,

A Comissão de Ética, depois de apreciado o projeto de investigação de Cristiane Peixoto Queiroga, intitulado "GESTÃO HOSPITALAR: um estudo de caso acerca da ética como estratégia de decisão organizacional, realizado no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais", considera nada haver a opor à realização do estudo.

Dado que o estudo será realizado num hospital no Brasil, a investigadora deverá submeter a sua proposta à apreciação da Comissão de Ética do referido hospital.

Com os melhores cumprimentos.

A Presidente da  
Comissão de Ética da UFP

Susana Teixeira Magalhães



Fundação Ensino e Cultura "Fernando Pessoa"

MPC: 502 057 602 - Reg. Comercial n.º 26 Conservatória do Registo Comercial do Porto

REITORIA - | Faculdade de Ciências Humanas e Sociais | | Faculdade de Ciência e Tecnologia | Praça 9 de Abril, 349 - 4249-004 Porto-Portugal - T +351 22 507 1300 - F +351 22 550 8269 - geral@ufp.pt  
| Faculdade de Ciências da Saúde | - | Escola Superior de Saúde | R. Carlos Da Maia, 296 - 4200-150 Porto - Portugal - T +351 22 507 4630 - F +351 22 507 4637 - R. Delfim Maia, 334 - 4200-253 Porto - Portugal  
T +351 22 509 6371 - geral.sau@ufp.pt UNIDADE de Ponte de Lima - Casa da Garrida - R. Conde de Bertiandós - 4990-078 Ponte de Lima-Portugal - T +351 258 741 026 - F +351 258 741 412 - geral.plima@ufp.pt



- 1) O questionário será utilizado exclusivamente para fins académicos e como parte de Pesquisa no Mestrado em Gestão Empresarial da Universidade Fernando Pessoa de Portugal. O anonimato e a confidencialidade das informações prestadas estão garantidos. A participação é livre.

### 1ª Parte – Dados Sociodemográficos

- |                                  |                                    |   |
|----------------------------------|------------------------------------|---|
| 1- Idade                         | 2- Género                          | 3- Tempo de atividade no Hospital Geral da Unimed |
| <input type="checkbox"/> ≤30     | <input type="checkbox"/> Feminino  | <input type="checkbox"/> Menos de um ano          |
| <input type="checkbox"/> 30 – 45 | <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> Entre 1 e 5 anos         |
| <input type="checkbox"/> 46 – 60 |                                    | <input type="checkbox"/> Entre 6 e 10 anos        |
| <input type="checkbox"/> ≥60     |                                    | <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos          |

### 2ª Parte – Dados Empíricos/Questões escalonadas – Corpo Clínico do Hospital [REDACTED] Ponta Grossa

Leia a questão e responda de acordo com a sua percepção

QUESTÕES	FREQUÊNCIA	COM QUE OCORRE		
1. Tem contato com o código de conduta do Hospital?	SEMPRE	COMUMENTE	RARAMENTE	NUNCA
2. Percebe interesse dos dirigentes socializarem o código de conduta?	SEMPRE	COMUMENTE	RARAMENTE	NUNCA
3. As decisões administrativas (gestor) respeitam o código de conduta?	SEMPRE	COMUMENTE	RARAMENTE	NUNCA



4. O hospital conta com rotinas de identificação de possíveis desvios éticos?	SEMPRE	COMUMENTE	RARAMENTE	NUNCA
5. A diretoria do hospital demonstra em suas decisões estar comprometida com decisões éticas presentes no código?	SEMPRE	COMUMENTE	RARAMENTE	NUNCA
6. Existindo conflito de interesse entre os cooperados, há intervenção por parte do hospital?	SEMPRE	COMUMENTE	RARAMENTE	NUNCA
7. Há canais estabelecidos para que os médicos possam apresentar queixas sobre possíveis irregularidade de conduta entre seus pares e de forma confidencial?	SEMPRE	COMUMENTE	RARAMENTE	NUNCA
8. O hospital adota medidas para conscientizar seus médicos sobre as normas do código de conduta?	SEMPRE	COMUMENTE	RARAMENTE	NUNCA
9. O hospital utiliza alguma forma de reconhecimento da boa conduta e/ou estímulo para os médicos agirem dentro de padrões do código de conduta existente?	SEMPRE	COMUMENTE	RARAMENTE	NUNCA
10. O hospital incentiva os médicos a denunciarem atos de irregularidade de conduta de que tenham conhecimento?	SEMPRE	COMUMENTE	RARAMENTE	NUNCA
11. O hospital possui material pedagógico sobre os temas de ética direcionado aos seus médicos.	SEMPRE	COMUMENTE	RARAMENTE	NUNCA



---

### 3ª Parte –Dados Empíricos/Questões múltipla escolha - Corpo Clínico do Hospital [REDACTED] Ponta Grossa

- a) Na sua opinião qual ou quais temas tratados no código de conduta [REDACTED] que são mais relevantes  
 Dever de médico  Dever dos dirigentes  Da Concessão ou recebimento de benefícios  Da Relação com governo
- b) a) Na sua opinião qual ou quais deveres do médico de acordo com o código de conduta que são mais relevantes a:  
 Participar das decisões  buscar a justa remuneração  Seguir a Lei/Regimentos  Código de Conduta como fonte inspiradora
- c) Quais ou qual penalidade ética presente no código de conduta é do seu conhecimento:  
 Advertência  comunicação para esclarecimento  Suspensão  O código de conduta não especifica as penalidades
- d) O código de conduta [REDACTED] adota o sistema *Compliance* para ressaltar seus valores. Qual ou quais os valores podem ser encontrados no referido código:  
 Humanização no atendimento  Probidade  Busca da verdade  Imparcialidade