

**DOI:** <https://doi.org/10.5585/rgss.v7i3.446>**Data de recebimento:** 14/09/2018**Data de Aceite:** 26/11/2018**Organização:** Comitê Científico Interinstitucional**Editora Executiva:** Lara Jansiski Motta**Editora Científica:** Sonia Monken**Avaliação:** Double Blind Review pelo SEER/OJS**Revisão:** Gramatical, normativa e de formatação

## **PROPOSIÇÃO DE PROTOCOLO DE GESTÃO DE CONDUTAS PARA CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS**

**<sup>1</sup>Laiane Aparecida Soares Sena Neri****<sup>2</sup>Gabriel Nery da Silva****<sup>3</sup>Luiz Teruo Kawamoto Junior**

### **RESUMO**

O objetivo desta pesquisa é elaborar um protocolo de boas práticas para evitar más condutas em uma clínica odontológica por parte de seus funcionários. A pesquisa é do tipo aplicada, de natureza qualitativa e de caráter exploratório. Por meio de um roteiro pré-estabelecido, foi realizada uma entrevista com o gestor de uma clínica odontológica. A entrevista foi transcrita, e os resultados foram comparados com a literatura a fim de servir de base para elaboração do protocolo. Após elaboradas, o protocolo foi validado por meio de questionários aplicados a um dentista, um advogado e um especialista em ética e governança. O protocolo foi finalizado com uma linguagem simples e objetiva, acessível aos profissionais de odontologia, abordando conceitos importantes e de acordo com a legislação brasileira.

**Palavras-chave:** Fraude. Governança Clínica. Engajamento. Má Conduta. Gestão em Saúde. Códigos de Ética.

---

<sup>1</sup> Mestrado em Políticas Públicas – Universidade Mogi das Cruzes – UMC. Mogi das Cruzes, SP (Brasil). E-mail: [laianeneri@umc.br](mailto:laianeneri@umc.br)

<sup>2</sup> Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia - Universidade Mogi das Cruzes – UMC. Mogi das Cruzes, SP (Brasil). E-mail: [gabrielnery@umc.br](mailto:gabrielnery@umc.br)

<sup>3</sup> Doutorado em Engenharia Biomédica - Universidade Mogi das Cruzes – UMC. Mogi das Cruzes, SP (Brasil). E-mail: [luizteruo@hotmail.com](mailto:luizteruo@hotmail.com)



## PROPOSITION OF CONDUCT MANAGEMENT PROTOCOL FOR DENTAL CLINICS

### ABSTRACT

The objective of this applied, qualitative and exploratory research was to elaborate Good Practice Guidelines to avoid bad behavior in a dental clinic by its employees. By means of a pre-established script, an interview was conducted with the manager of a dental clinic. The interview was transcribed, and the results were compared with the literature to serve as a basis for the elaboration of the Guidelines. Once drafted, the Guidelines were validated through questionnaires applied to a dentist, a lawyer, and an ethics and governance specialist. The Guidelines were finalized with a simple and objective language, accessible to dental professionals, addressing important concepts and in accordance with Brazilian legislation.

**Keywords:** Fraud. Clinical Governance. Engagement. Professional Misconduct. Management in Health. Ethics Codes.

### INTRODUÇÃO

Dentre as competências e habilidades definidas como necessárias para os cursos de odontologia, existe a “Administração e Gerenciamento”, que versa sobre a necessidade dos profissionais egressos estarem aptos a gerenciar os recursos físicos e matérias, além de serem empreendedores, gestores, empregadores ou líderes na equipe de saúde odontológica. Entretanto, em relação aos conteúdos curriculares obrigatórios, não há nenhum componente sobre gestão, empreendedorismo ou administração financeira, o que leva a entender que esse tipo de disciplina é facultativo nos cursos de odontologia no Brasil. Essa carência de competências e habilidades na área de gestão por parte dos dentistas contribui para que o gerenciamento das clínicas odontológicas seja do ponto de vista gerencial, ineficiente. Dessa maneira, muitos processos rotineiros administrativos passam a ser realizados sem o devido controle, abrindo espaço para más condutas por partes de seus funcionários. O problema da conduta duvidosa e muitas vezes fraudulenta de certos colaboradores já foi discutido por alguns autores (Parodi, 2008).

Em suas atividades rotineiras os funcionários das organizações estão expostos a oportunidades que levam a ações fraudulentas. Nas atividades administrativas de clínicas odontológicas essa oportunidade é ainda mais ampla, já que os funcionários, em geral, têm acesso a informações dos pacientes como: tipo de tratamento, valores, dados bancários entre outros (Wright, 2008). Esse problema é acentuado quando constatado que os mesmos funcionários que recebem os pagamentos dos pacientes são aqueles que realizam compras ou recebimentos de mercadorias, o que alguns autores apontam como um facilitador para o cometimento de más condutas (Cordeiro, 2011; de Oliveira Ritta, 2010; De Souza et al., 2015).

A presente pesquisa se justifica por auxiliar, por meio de boas práticas organizacionais, a melhor gestão no ambiente organizacional de clínicas odontológicas, que por se tratarem de pequenos empreendimentos, muitas vezes sofrem com problemas de gestão. Segundo Yenknner (2010), é comum haver clínicas de pequeno porte nesta área, o que pode favorecer práticas de má conduta por parte dos colaboradores. Com um melhor gerenciamento de seu negócio, os gestores e donos de clínicas odontológicas, em tese, terão estrutura para oferecer serviços de melhor qualidade com preço mais adequado aos usuários.

### OBJETIVO

---



Elaborar e validar um protocolo para evitar más condutas por parte dos funcionários de uma clínica odontológica.

## MÉTODO

A clínica odontológica avaliada no presente estudo atua no mercado há mais de trinta anos e surgiu para atender às demandas de um sindicato de classe de São Paulo. A equipe é composta por 32 dentistas, 4 auxiliares, 18 atendentes, 3 técnicos em saúde bucal e um coordenador. Cada dentista trabalha dois dias na semana, com exceção de um, que trabalha 4 dias. Os dentistas realizam serviços de clínica geral, profilaxia, prótese dentária (pago a parte), endodontia, cirurgia, ortodontia e odontopediatria. Os auxiliares e atendentes efetuam serviços de auxílio aos dentistas, esterilização dos instrumentais, e realizam de raios-x. Os técnicos em saúde bucal realizam a profilaxia (limpeza) de dentes dos sócios um dia da semana cada um.

Nesta pesquisa foi elaborado um roteiro de entrevista com intuito de relacionar ponto a ponto quais as principais ações que podem levar a resultados de má conduta na atividade organizacional. O método para coleta de dados incluiu entrevista com o dentista responsável pela administração da clínica odontológica. O objetivo da entrevista foi verificar qual o comportamento dos profissionais no ambiente de uma clínica odontológica face às ações que possam levar a casos de má conduta. A primeira entrevista teve duração média de trinta minutos, sendo realizadas 34 perguntas. A entrevista foi realizada no próprio ambiente de trabalho, ou seja, na clínica odontológica, a fim de trazer uma atmosfera confortável para o entrevistado.

A transcrição das entrevistas foi feita de forma literal, ou seja, respeitando todos os jargões, cacoetes, expressões e gírias da linguagem coloquial e da linguagem técnica odontológica. Para essa transcrição não foi utilizado nenhum *software* especializado para transcrições, sendo realizado de forma manual, em processador de texto (Microsoft Word). Para análise dos dados obtidos por meio da entrevista foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin. Segundo o autor, a análise de conteúdo é um conjunto de ferramentas e objetos de descrição de conteúdo que objetivam a análise das comunicações (Bardin, 2011).

## RESULTADOS

A primeira entrevista com o coordenador da clínica durou cerca de trinta minutos e teve o áudio gravado. Já a segunda entrevista foi realizada em um tempo menor, pois foi necessário apenas para tratar as lacunas da primeira. A duração foi de aproximadamente cinco minutos. A transcrição ocorreu de modo “literal”, ou seja, foram preservados os jargões, gírias e formas de expressão do entrevistado. O resultado da transcrição mostrou pontualmente quais as principais lacunas nas boas práticas adotadas pela clínica, em função daquelas destacadas pela maioria dos autores na revisão da literatura. Em cada uma das categorias abordadas foi possível observar como muitas práticas realizadas na clínica são apontadas pelos autores como potenciais para levar os funcionários a condutas indevidas, e nos casos mais graves, a condutas fraudulentas.

O protocolo foi elaborado com intuito de trazer as melhores práticas para evitar condutas inadequadas em uma linguagem simples, acessível e direta. O protocolo possui recomendações de práticas a adotar, alertas sobre quais procedimentos evitar e exemplos de más condutas que podem ocorrer em cada categoria específica. A apresentação do protocolo ocorre em duas colunas: a primeira coluna diz respeito a “Procedimentos a adotar”, por exemplo: “*assinatura de duas pessoas para os pedidos de pagamento*”. A segunda coluna é chamada “Evite” e traz em frases curtas o que deve ser evitado no trato de cada categoria, reforçando as ideias dos “Procedimentos a adotar”, por exemplo: “*Evite contratar amigos ou familiares como fornecedores*”.

No grupo que trata os “Departamentos”, as principais sugestões foram: Determinar quais documentos devem ser aceitos como pedido de pagamento/reembolso; Somente aceitar pedido de pagamento/compra com o mínimo de duas assinaturas de aprovação; Controlar diária/semanalmente, por meio de relatórios, a relação de recebimentos; Não permitir que funcionários que trabalhem em áreas



chave como: *compras, contas a pagar e contas a receber* desempenhem tarefas em outros departamentos; Criar normas claras para a manipulação do dinheiro; Criar normas claras para contratação de fornecedores; Criar uma alçada de aprovação para os valores de compras; As necessidades de compras devem ser direcionadas a um único departamento/funcionário; e Acompanhar o histórico de compras emergências.

No grupo que aborda a questão dos “presentes e brindes” e também os casos de “negociação habitual” as sugestões foram: Estabelecer um procedimento e informar os funcionários como agir em situações em que sejam ofertados brindes e presentes; Orientar os funcionários a nunca aceitar brindes e presentes como forma de favorecimento/suborno; Evite aceitar presentes/brindes de valor elevado, estabeleça um limite de valor; Nunca aceitar presentes/brindes fora do local de trabalho; Informar aos funcionários se é permitida a comercialização de produtos/serviços dentro da clínica; Estabeleça regras para que a negociação habitual não interfira nas atividades e na produtividade dos funcionários; Proíba a comercialização de produtos/serviços pelos funcionários que sejam concorrentes aos oferecidos pela clínica.

No grupo de “Parentesco no ambiente de trabalho” foram sugeridas as seguintes medidas: No processo seletivo, pergunte ao candidato se ele possui parentes ou amigos trabalhando na clínica; Informe aos funcionários que, caso haja relacionamento afetivo com algum colega da clínica, os superiores devem ser informados; Pessoas com algum grau de parentesco ou em relacionamento afetivo não devem trabalhar em posições de subordinação; e Evite contratar amigos ou parentes como fornecedores. Esclareça para os funcionários quais são as regras para esses casos.

No grupo que aborda a questão do “Uso de telefone celular, internet e outros meios de comunicação”, as sugestões foram: Informe os funcionários de forma clara quais são as políticas da clínica para o uso de telefone e internet; Controle o acesso dos funcionários por meio de senhas; Informe aos colaboradores que as atividades realizadas por meio da internet são monitoradas; e Oriente os funcionários quanto à exposição da clínica em redes sociais.

Por fim, no grupo que tratou o tema de manual de ética e conduta, foram abordadas as seguintes questões: Criação de manual de ética e conduta contendo temas como: Visão, missão e valores da empresa; procedimento para receber presentes ou brindes; uso de telefone celular e internet, relacionamento com cliente/fornecedores; parentesco no ambiente de trabalho; postura ética e sustentável; multiculturalidade; Envolver todos os funcionários na elaboração do manual; Trabalhar a divulgação do manual (não deixá-lo guardado nas gavetas); e Usar linguagem simples e direta para melhor compreensão de todos;

Para o Especialista em Odontologia, o protocolo se mostrou com linguagem simples e objetiva. Quando questionado se a aplicação do protocolo era possível em um ambiente real de uma clínica odontológica a resposta também foi positiva. Ambas as respostas obtiveram avaliação “*Concordo Plenamente*” no questionário. Para o Especialista em Direito, foi questionado se o protocolo apresentado estava de acordo com a Legislação Brasileira, a resposta foi positiva. Por fim, foi questionado a um Especialista em Ética e Governança se os conceitos apresentados no protocolo estavam corretos e se suas recomendações eram aplicáveis, ambas as respostas foram positivas. Tanto o Especialista em Direito como o Especialista em Ética e Governança avaliaram as questões com “*Concordo Plenamente*”.

## DISCUSSÃO

### *Em relação ao departamento de contas a receber*

Quando questionado sobre a pessoa responsável pelo recebimento dos pagamentos dos pacientes, o entrevistado relatou que a funcionária que faz o recebimento também tem outras atribuições, e que “*a primeira pessoa que recebe o dinheiro é a pessoa que fica na recepção*”.

Alguns autores concordam que, para evitar riscos de fraudes, a atividade de recebimento de pagamentos deve ser segregada de outras atividades, principalmente pela questão do conflito de interesse (Cordeiro, 2011; de Oliveira Ritta, 2010). Além disso, segundo Wright (2008), em se tratando de consultórios odontológicos, as práticas fraudulentas são mais comuns por parte da equipe de recepção, que tem acesso direto a informações dos pacientes. Sobre o acompanhamento dos valores a receber, o entrevistado

---





afirmou que existe um controle que é feito pelo departamento financeiro, onde eles acompanham os valores a receber por cliente. Para Cordeiro (2011) o acompanhamento constante das contas a receber, seja por data ou por cliente, é uma das práticas essenciais para que seja criado um controle eficiente.

O entrevistado também foi questionado sobre a prática de funcionários do departamento financeiro (seja conta a pagar ou conta a receber) ou até mesmo da equipe da contabilidade desempenhar outras atividades além dessas descritas, o que ele afirmou que não ocorre. Segundo ele, a contabilidade é terceirizada e os funcionários do departamento financeiro trabalham apenas nessa área, o que, segundo alguns autores, é o recomendado para evitar más condutas (Cordeiro, 2011; de Oliveira Ritta, 2010).

Em relação à manipulação do dinheiro, o entrevistado afirmou que não existe nenhum procedimento ou norma para esse fim, e que toda movimentação do dinheiro é conduzida conforme orientação da gerente das recepcionistas. Quando novos funcionários são contratados, a coordenadora “vai passando o serviço”, sem que haja uma formalização de como a manipulação do dinheiro deve ser feita. Para Cordeiro (2011) algumas medidas de segurança devem ser tomadas para evitar más condutas na manipulação do dinheiro em caixa, entre elas a existência de normas claras a respeito do caixa. Outro cuidado diz respeito à contagem dos fundos por pessoa independente das funções do caixa, o que, segundo o entrevistado, também não é uma prática da clínica.

#### *Em relação ao departamento de contas a pagar*

Sobre os documentos exigidos para que o financeiro efetue algum pagamento, o entrevistado relatou que não há uma relação definida dos documentos aceitos, segundo ele, “*um papel escrito que pagou alguma coisa*” já é o suficiente para que o departamento de contas a pagar dê sequência no pagamento. Os documentos para pagamento devem ser originais, sem rasuras, e oficiais, como faturas, duplicatas, notas fiscais, entre outros. Esse cuidado com a documentação necessária para efetivar os pagamentos tem o objetivo de ter um controle mais efetivo nas contas a pagar, além de auxiliar a evitar fraudes. Segundo Assing, Alberton e Tesch (2008), em pesquisa realizada sobre os tipos de fraudes ocorridas em empresas brasileiras, falsificação de documentos ocorre em 37% dos casos, fraude em despesas e notas fiscais ocorre em cerca de 30% dos casos.

Segundo o entrevistado, o processo de autorização de pagamentos passa por apenas uma pessoa, que é o presidente da empresa. De acordo com a literatura, é comum haver fraudes no setor de contas a pagar, por isso é importante reforçar o controle e sistema de autorizações de pagamento. Uma das formas de reforçar o controle é exigir a utilização de pelo menos duas assinaturas de pessoas independentes nos pedidos de pagamento (Cordeiro, 2011; Silva, Nascimento, Sousa, Bernardes, & Silva, 2015; Yenker, 2010).

Quando questionado sobre rasuras em documentos, o entrevistado afirmou que não há nenhum procedimento que trate esses casos. Silva et al. (2015), em sua pesquisa sobre controles internos para evitar fraudes, alertam que a ocorrência de rasuras nos documentos como notas fiscais, faturas e boletos pode ser um indicio de fraude nos pedidos de pagamento. O entrevistado afirmou ainda, que não existe qualquer procedimento que descreva as atividades do departamento de contas a pagar.

Ainda sobre os processos de pagamento, o entrevistado relatou que nos casos em que haja necessidade de “reembolso” para os funcionários, todo o tramite é feito apenas entregando a nota com o valor pago pelo funcionário ao financeiro, o qual reembolsa esse valor ao funcionário. Na entrevista o coordenador relatou que esses casos de reembolso ocorrem, por exemplo, quando é necessário comprar um medicamento urgente para um paciente, ou quando é necessário fazer um deslocamento urgente utilizando um taxi. Alguns autores afirmam que o processo de reembolso é algo que deve ser tratado com cautela, pois pode ser um caminho para más condutas ou até mesmo fraudes, seja por falsificação de documentos ou por duplicação de pagamentos ou até mesmo por pagamentos indevidos (De Souza et al., 2015; Parodi, 2008).

#### *Em relação ao departamento de compras*

O entrevistado relatou que as solicitações de compras são repassadas direto ao presidente da clínica, e de modo descentralizado, ou seja, cada pessoa ou departamento “*manda o seu*”. Não existe departamento, ou alguma pessoa que desempenha a função de compras. Segundo o entrevistado, “*é tudo*



na mão do presidente”. Para que uma empresa consiga controlar melhor suas compras, dentre outras coisas é necessário que todas as aquisições sejam enviadas para o departamento de compras para aprovação. Em relação ao processo de cotação, o entrevistado afirmou que tudo é feito manualmente, não existe cotação eletrônica. Como não existe um departamento de compras, as cotações são realizadas pelos próprios usuários. Sousa et al. (2015) sugerem que o processo de cotação e análise de orçamento seja eletrônico, de modo a evitar favorecimentos ou fraudes nas contratações.

Quando questionado sobre o mínimo de orçamentos necessários para a realização das compras, o entrevistado informou que não há regra para quantidade mínima de orçamentos, e que apenas um é o suficiente para que seja autorizada a compra. Segundo o entrevistado *“Lá é um orçamento só, agora é que eles estão tentando implantar uns 2 ou 3 orçamentos, mas está com resistência do pessoal”*, indicando uma tentativa de estabelecer uma quantidade mínima, mas sem procedimento formal. Muitos autores relatam a importância de realizar no mínimo três cotações antes de efetuar uma compra. Essa prática é usual, pois permite ao comprador não apenas escolher entre o maior ou menor preço, mas também verificar se há “coerência” entre as cotações. Em alguns casos, mais cotações podem ser feitas, porém três é o mínimo recomendando (Burmester, 2015; Maia, 2012; Santos, 2012).

Sobre o processo de recebimento das compras, o entrevistado relatou que a responsabilidade do recebimento é da própria pessoa que realizou a compra, segundo ele, *“se foi o pessoal da odonto que fez a compra, ele que recebe. Quem fez o orçamento é que recebe”*. Em resumo o funcionário que faz as cotações é o mesmo que escolhe o fornecedor, realiza a compra e recebe o produto ao final do processo. As clínicas odontológicas são muito suscetíveis a fraudes, por conta de sua estrutura pequena. Uma das formas de prevenir as fraudes no recebimento é garantir que tanto recebimento como conferência das mercadorias, seja realizado por um funcionário diferente daquele que realizou a compra, jamais o funcionário que realizou a compra, pode ser o mesmo que recebe ou que paga pelos produtos (de Souza, 2014; Yenker, 2010).

Quando indagado sobre o processo de seleção de fornecedores, o entrevistado inicialmente disse que desconhecia como era realizado, depois afirmou que basicamente os fornecedores eram escolhidos por “indicação” ou por serem amigos ou conhecidos de alguém na empresa, em um caso específico *“o fornecedor era amigo do coordenador”*.

Em alguns casos, a necessidade de cotação ou licitação pode ser dispensada por se tratar de casos “emergenciais”, dessa forma o processo de aquisição de bens ou serviços é acelerado. Autores como Macohin (2016) alertam para a necessidade de mesmo em situações “emergenciais” ter o controle dessas compras, pois geralmente a empresa perde o poder de barganha, muitas vezes realizando a compra com um fornecedor de um preço mais elevado. Segundo o entrevistado, nos casos em que ocorre a “compra emergencial”, basta solicitar ao financeiro o dinheiro necessário. O entrevistado exemplificou como a abordagem acontece: *“Ó, tô precisando de dinheiro para o taxi porque vou levar o paciente em tal lugar, ela libera e só fala assim: Ó depois você avisa o presidente”*, demonstrando a informalidade do processo.

#### *Em relação à negociação habitual e parentesco no ambiente de trabalho*

Quando a pergunta direcionada para o entrevistado foi mais direta, questionando se ela já tinha notado que amigos ou parentes ocupavam a posição de fornecedores da clínica, a resposta foi afirmativa, segundo ele: *“nossa, um monte”*, sinalizando que a prática é bastante comum na clínica. O problema de aceitar familiares ou amigos ocupando posição de fornecedores é o que se enquadra no chamado “conflito de interesses”, ou seja, os interesses da pessoa que está fazendo a compra, e a empresa que ela representa, entram em conflito com os interesses do fornecedor, que está representando outra empresa, porém, que é seu amigo ou parente.

Sobre a questão do parentesco no ambiente de trabalho, o entrevistado afirmou que a empresa não possui nenhum regulamento sobre isso, e que pessoas nessas condições são contratadas regularmente. Segundo o entrevistado, é bastante comum encontrar esses casos, em suas palavras: *“tem uma lá, que tem sobrinho, sobrinha, tio, tia”*. Segundo o entrevistado, há também os casos de pessoas com relacionamento afetivo (namoro, casamento) que trabalham no mesmo ambiente de trabalho. Quando questionado se essas pessoas estavam em cargos de subordinação ela afirmou: *“algumas vezes estão na mesma linha, às vezes subordinado, tudo misturado”*. A questão de parentesco no ambiente de trabalho divide opiniões.

---



Em relação à negociação habitual, também conhecido comércio paralelo no ambiente de trabalho, o entrevistado afirmou que ocorre com frequência e, segundo ele, não existe regra dizendo se pode ou não, em suas palavras: “*é tudo permitido, é tudo liberado [...] isso aí é no prédio inteiro*”. O entrevistado relatou que na empresa existe o comércio de alimentos (bolos, trufas) e roupas. Negociação habitual, segundo Xavier, Nascimento e Sailva (2016), ocorre quando o funcionário exerce uma atividade (concorrente ou não) e que prejudique a empresa em que trabalha, seja pela questão da concorrência desonesta, seja por prejudicar seu desempenho e sua produtividade no ambiente de trabalho. Quando há no ambiente de trabalho a prática de negociação habitual, pode ocorrer o fenômeno de conflito de interesse, favorecimentos, ou seja, o funcionário pode tomar decisões sob a influência de interesses particulares.

#### *Em relação a presentes e brindes e o uso de internet e celular no ambiente de trabalho*

Sobre a questão de brindes e presentes, foi questionado ao entrevistado se os funcionários eram autorizados a aceitar brindes ou presentes de fornecedores, o entrevistado afirmou que sim. Em suas palavras: “*nossa, direto o pessoal recebe*”, indicando que isso é uma prática comum na clínica. Santos (2012), em seu livro “*Ética Empresarial*”, abordou a questão dos brindes e presentes do ponto de vista “legal”, ou seja, que é necessário que a empresa defina quais atitudes são permitidas ou não, em relação a presentes, por meio de um Código de Conduta, o que o entrevistado afirmou mais adiante que a clínica não possui.

Quando questionado sobre os tipos mais comuns de brindes ou presentes o entrevistado relatou que, quando o fornecedor X de creme dental vai até a clínica fazer propaganda de seus produtos ele sempre deixa alguns brindes e amostras grátis, e às vezes até “*um por fora*”, sinalizando o recebimento de dinheiro. Segundo o entrevistado: “*algumas vezes eles dão dinheiro por fora, dependendo da compra né*”. O entrevistado também citou que outros presentes como ingressos para shows são oferecidos. Segundo ele: “*eles (os fornecedores) dão uma facilitada, por exemplo, dá uma prótese para o pai, uma dentadura para a mãe... uns negócios assim, isso aí têm*”. Quando indagada sobre a existência de uma norma de conduta regulando esse tipo de situação, o entrevistado afirmou que a empresa não possui.

Em relação ao uso de telefone celular e internet, o entrevistado relatou que recentemente a empresa “proibiu” o uso do celular em horário de trabalho, por meio de um documento a qual todos os empregados assinaram tomando ciência da proibição. Segundo ele, antes “*a gente falava pra usar com moderação, mas você sabe como é a moderação do pessoal né...*”. A CLT não possui uma regra definida para autorizar o uso de celular no ambiente de trabalho. O que existem são boas práticas que as empresas adotam. Para alguns autores, nos casos em que haja “excessos” o funcionário pode sim ser demitido por justa causa, desde que as condições para o uso estejam no manual de conduta, daí a sua importância (Julião, 2015; Nascimento, 2016).

#### *Em relação a auditorias, código de conduta e casos de fraudes ocorridos na empresa*

A despeito da importância da auditoria interna para as organizações de saúde (da Rosa Borges, Diel, & Fernandes, 2015), em relação a auditorias externas, quando o entrevistado foi questionado se a clínica passava por auditoria, ele afirmou que não. O entrevistado afirmou que em nenhum momento desde que ele começou a trabalhar na clínica (há oito anos) houve alguma auditoria, segundo ele: “*pelo menos no meu departamento não. Deveria, mas não tem*”. A auditoria externa é uma importante ferramenta para avaliar o desempenho como um todo de uma empresa, especialmente no que diz respeito ao cumprimento de suas normas e procedimentos. Para Assing, Alberton e Tesch (2008), o melhor instrumento para combater fraudes nas empresas é a auditoria integral, que, segundo os autores, busca por meio de entrevistas com funcionários, exames de documentos, varredura em arquivos de computador, comprovar as possíveis fraudes.

Yenkner (2010) afirma que as clínicas odontológicas são muito sucessíveis a fraudes devido à sua estrutura pequena. O autor sugere que uma das formas de evitar esse tipo de situação é realizando auditorias externas. Yenkner (2010) ainda afirma que, só pelo fato de ser auditado por alguém de fora, os funcionários sentem que ali existe um controle maior e, conseqüentemente, as ações fraudulentas são inibidas. O autor ainda sugere que auditorias surpresas sejam feitas pelos próprios funcionários que



estejam em posição de gerência. Parodi (2008) afirma que a fraqueza nos controles internos da empresa é um dos principais fatores para o surgimento de fraudes. Por isso a existência de auditorias externas é tão importante para que os potenciais fraudadores percebam que o controle existe e é fiscalizado.

Foi questionado ao entrevistado se ele teve conhecimento de algum caso de fraude em qualquer setor da empresa, e ele afirmou que sim. Segundo ele, descobriram um caso em que as compras estavam sendo feitas com o fornecedor mais caro e o pagamento era feito antecipadamente e, após o pagamento o produto demorava muito para chegar e às vezes nem chegava. Em suas palavras: “ninguém sabia direito o que tinha recebido, mas aí já tinha pagado né...”. Segundo Cressey e Moore (1983), existem três fatores que levam indivíduos a cometerem fraudes, são eles: Pressão: pode ser determinada pela vida financeira do indivíduo; Oportunidade: é quando o indivíduo percebe que as chances de ser pego são pequenas; e Racionalização: é o modo pelo qual o indivíduo tenta justificar sua ação, principalmente em um ambiente competitivo onde o lucro é perseguido e almejado a todo custo.

O entrevistado ainda relatou outro caso que ocorreu também relacionado às compras. Segundo ele, a fraude ocorria nas compras de próteses, onde a compra era feita sempre com o fornecedor mais caro, porém, nesse caso o pagamento para o fornecedor era efetuado mais de uma vez, segundo ele: “[...] era a questão da prótese, por que era um preço bem caro, e pagava-se duas três vezes a mesma prótese, para o laboratório né...”. Quando questionado se a empresa após o episódio descobriu em que momento ocorria a fraude, ele afirmou: “o fornecedor era amigo do coordenador”.

#### *Principais pontos observados na entrevista*

Os resultados foram discutidos de modo a comparar as práticas vividas no cotidiano da clínica odontológica com a literatura. Aqui se destaca a importância de trazer boas práticas para o ambiente da clínica odontológica, de modo a inibir as más condutas e possíveis fraudes por parte dos funcionários. Grande parte da discussão evidencia a lacuna existente entre a prática diária no ambiente da clínica em estudo e as recomendações dos diferentes autores trazidos pela revisão da literatura.

Os pontos que mais chamam atenção são as práticas como: ausência de regras claras e formais sobre o manuseio de dinheiro recebido na recepção; não formalização dos documentos aceitos para efetuar os pagamentos; falta de política para reembolsos; não formalização de cadastro de fornecedores; falta de padrão do número mínimo de cotações; parentesco no ambiente de trabalho em posições de subordinação; recebimento indiscriminado de brindes e presentes; falta de auditoria; e ausência do manual de conduta. Todos esses pontos divergem daquilo que os autores apontam como boas práticas para evitar ou inibir ações fraudulentas e/ou más condutas.

Em outros casos, a clínica adota de fato o que a literatura recomenda, por exemplo: *não permitir que atividades com conflito de interesse sejam atribuídas ao mesmo funcionário*. No caso das atividades relacionadas às finanças, o entrevistado relata que o funcionário que desempenha essa atividade não exerce qualquer outra função. Porém, o mesmo conceito não se aplica na área de compras, já que a pessoa que realiza a aquisição é a mesma que faz o recebimento, um exemplo clássico de funções com conflito de interesse e que não é uma prática aconselhável, segundo a literatura consultada.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados da pesquisa chamam atenção para a diferença entre o que é praticado no ambiente real de uma clínica odontológica e a teoria abordada na revisão da literatura. É interessante observar como a informalidade nos processos, a falta de procedimentos e controles e especialmente a ausência do manual de conduta podem aumentar potencialmente o risco de condutas inadequadas e/ou fraudulentas por parte dos funcionários.

O objetivo inicial desta pesquisa foi alcançado. O protocolo para evitar más condutas foram produzidas com uma linguagem simples e objetiva, a fim de se tornar acessível para os profissionais da odontologia e demais interessados.

É necessário levar em consideração que a não medição da percepção dos funcionários sobre adoção de boas práticas constituiu uma limitação da pesquisa. Outra limitação que deve ser destacada é que temas abordando a “prática legal” da profissão, tais como: ética ambiental; ética odontológica; utilização de produtos ilegais; descarte e logística reversa de material contaminado; falsificação de atestado médico; entre outros também não foram abordados neste trabalho.





Os resultados aqui apresentados não serão, necessariamente, os mesmos se estudos semelhantes forem conduzidos em outras clínicas, tendo em vista as particularidades de cada negócio. Porém, ainda que os resultados não sejam idênticos, os benefícios da aplicação do protocolo e, por conseguinte, o da criação de código de conduta, surtem efeitos positivos em qualquer área de atuação, como muitos estudos já demonstraram (Bedani, 2013; IBGC, 2015; Parodi, 2008; Santos, 2012).

Por fim, é importante destacar que o intuito da pesquisa não foi garantir a total eliminação dos casos de más condutas e fraudes nas clínicas odontológicas, mas sim demonstrar que é possível diminuir esses riscos com a adoção de melhores práticas.

Como futuras pesquisas, sugere-se a elaboração de indicadores capazes de medir a percepção dos funcionários após a adoção do protocolo de boas para evitar más condutas como as apresentadas neste estudo. Outros temas não abordados nesta pesquisa como ética ambiental; ética odontológica; utilização de produtos ilegais; descarte e logística reversa de material contaminado; falsificação de atestado médico; também são recomendações para futuras pesquisas, de modo a trazer protocolos com uma revisão de literatura ampliada e abordagens mais abrangentes no contexto das clínicas odontológicas.

## REFERÊNCIAS

- Assing, I., Alberton, L., & Tesch, J. M. (2008). O comportamento das fraudes nas empresas brasileiras. *Revista da FAE*, 11(2).
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo. rev. e ampl* (Vol. 70). Lisboa: Edições.
- Bedani, M. (2013). Os desafios éticos na gestão de instituições financeiras de grande porte: a percepção de executivos do banco do Brasil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(1), 5–18.
- Burmester, H. (2015). Liderança. In *Scarpi, M.J. Administração em Saúde: Autogestão de consultórios e clínicas*. São Paulo: Editora DOC Comércio e Serviços Ltda.
- Cordeiro, C. M. R. (2011). *Auditoria e Governança corporativa*. Curitiba: IESDE BRASIL SA.
- Cressey, D. R., & Moore, C. A. (1983). Managerial values and corporate codes of ethics. *California Management Review*, 25(4), 53–77.
- da Rosa Borges, G., Diel, F. J., & Fernandes, F. C. (2015). A contribuição da auditoria interna de riscos para o planejamento de organizações na área de saúde. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 4(2), 9–27.
- de Oliveira Ritta, C. (2010). Análise comparativa do controle interno no contas a receber e a pagar nas empresas Beta Ltda e Alfa Ltda. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 9(26), 62–78.
- de Souza, A. F. (2014). *Contabilidade na Prática*. São Paulo: Editora Trevisan.
- De Souza, D., Müller, J., Von Dentz, K., Mussoi, P., dos Santos, V. P. de A., & Zen, C. (2015). Auditoria interna aplicada no setor financeiro em empresa caxiense que atua na gestão de relacionamento com clientes. *Anais-Seminário de Iniciação Científica de Ciências Contábeis*, 5(2), 697–716.
- IBGC. (2015). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Recuperado 10 de setembro de 2018, de <https://www.ibgc.org.br/index.php/ibgc/o-ibgc>
- Julião, R. (2015). Resan, União e Trabalho. Empresa pode proibir uso de celular no trabalho. Recuperado 10 de setembro de 2018, de <http://www.resan.com.br/noticias-integra/40-empresa-pode-proibir-uso-de-celular-no-trabalho/>



Macohin, G. A. (2016). *Compras, contratações e terceirizações*. Curitiba: IESDE BRASIL SA.

Maia, C. N. (2012). *Manual do gestor do sistema S*. São Paulo: SESI SENAI Editora.

Nascimento, S. M. (2016). Minha empresa proibiu celular no trabalho. Isso é legal? | EXAME. Recuperado 10 de setembro de 2018, de <https://exame.abril.com.br/carreira/minha-empresa-proibiu-celular-no-trabalho-isso-e-legal/>

Parodi, L. (2008). Fraudes Internas e Contábeis. In *Manual das Fraudes* (2º ed, p. 359–382). Rio de Janeiro: Brasport.

Santos, F. (2012). *Licitações e Contratos Administrativos*. Recife: Clube dos Autores.

Silva, K. H. A. da, Nascimento, J. C. H. B. do, Sousa, W. D. de, Bernardes, J. R., & Silva, F. C. B. da. (2015). O controle interno na prevenção de fraudes: um estudo de caso numa mineradora. *Revista Opara*, 5(1), 43–68.

Wright, A. (2008). Dental insurance fraud. *Canadian Journal of Dental Hygiene*, 42(5), 267.

Xavier, A. M., Pasqueto do Nascimento, L. M., & da Sailva, R. L. (2016). Demissão do empregado por Justa Causa por Iniciativa do Empregador: Consequências da Modalidade. *Nativa-Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso*, 5(1).

Yenkner, C. (2010). Preventing an “inside job”: Simple steps can help stop fraud from within. *Dental Lab Products*, 35(5), 40.