

GOVERNANÇA CORPORATIVA NA SAÚDE SUPLEMENTAR: ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE SAÚDE

CORPORATE GOVERNANCE IN SUPPLEMENTARY HEALTH: STUDY IN A HEALTH COOPERATIVE

GOBERNANZA CORPORATIVA EN SALUD SUPLEMENTARIA: ESTUDIO EN UNA COOPERATIVA DE SALUD



Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Creative Commons Attribution License
This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License
Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Creative Commons Attribution License

RESUMO

Objetivo: O presente estudo buscou desenvolver um instrumento para avaliar o nível de aderência de uma Cooperativa de Saúde às práticas de Governança Corporativa (GC) presentes na Resolução Normativa - RN nº 443/2019. **Método:** Foi realizado um estudo de caso. Para instrumentalizar as recomendações presentes na RN, foi desenvolvido um modelo de pesquisa operacional que, através de um esquema classificatório, permitiu aferir o nível de aderência da Cooperativa às recomendações de GC da Resolução. **Fundamentação Teórica:** As práticas de GC são indicativas de maturidade empresarial, no sentido da constituição de um ambiente aderente à boas práticas de gestão e busca do melhor interesse de seus *stakeholders*. **Resultados:** Feita a avaliação, foi constatado que a Cooperativa possui uma adesão às práticas de GC em grau moderado, próximo ao baixo, o que demandará uma significativa mudança organizacional, tendo em vista a obrigatoriedade de aderência de tais recomendações a partir de 2023. **Contribuições:** O modelo de pesquisa desenvolvido pode ser replicado em futuras pesquisas para avaliar o grau de aderência às recomendações de GC de outras Operadoras de Plano de Saúde.

Palavras-Chave: Governança Corporativa; Cooperativas de Saúde; RN nº 443/2019

ABSTRACT

Objective: This study aimed to develop an instrument to evaluate the level of adherence of a Health Cooperative to corporate governance (CG) practices present in Normative Resolution - NR nº 443/2019. **Method:** A case study was realized. To instrumentalize the recommendations present in the NR, an operational research model was developed that, through a classification scheme, allowed the assessment of the level of adherence of the Cooperative to the CG recommendations of the Resolution. **Theoretical Foundation:** CG practices are indicative of business maturity, in the sense of the constitution of an environment adhering to good management practices and seeking the best interest of its stakeholders. **Results:** Once the evaluation was made, it was found that the Cooperative has adherence to CG practices in a moderate degree, close to low, which will require a significant organizational change, in view of the mandatory adherence of such recommendations from 2023. **Contributions:** The research model developed can be replicated in future research to assess the degree of adherence to the CG recommendations of other Health Plan Operators.

Keywords: Corporate Governance; Health Cooperatives; NR nº 443/2019

RESUMEN

Objetivo: Este estudio tuvo como objetivo desarrollar un instrumento para evaluar el nivel de adherencia de una Cooperativa de Salud a las prácticas de Gobernanza Corporativa (GC) presentes en la Resolución Normativa - RN Nº 443/2019. **Método:** Se realizó un estudio de caso. Para instrumentalizar las recomendaciones presentes en la RN, se desarrolló un modelo de investigación operativa que, a través de un esquema de clasificación, permitió evaluar el nivel de adherencia de la Cooperativa a las recomendaciones de GC de la RN. **Fundamento teórico:** Las prácticas de GC son indicativas de madurez empresarial, en el sentido de la constitución de un entorno adherido a las buenas prácticas de gestión y buscando el mejor interés de sus *stakeholders*. **Resultados:** Realizada la evaluación, se encontró que la Cooperativa tiene adherencia a las prácticas de GC en un grado moderado, cercano a bajo, lo que requerirá un cambio organizacional significativo, en vista de la adhesión obligatoria de las recomendaciones a partir de 2023. **Contribuciones:** El modelo de investigación desarrollado puede ser replicado en futuras investigaciones para evaluar el grado de adherencia a las recomendaciones de GC de otros Operadores de Planes de Salud.

Palabras-clave: Gobierno Corporativo; Cooperativas de Salud; RN Nº 443/2019

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a adoção de boas práticas de Governança Corporativa passou a ser vista como diferencial das organizações, que buscam em um sistema equilibrado de decisões, a sustentação da perenidade de seus negócios, possibilitando uma gestão mais transparente, minimizando conflitos de agência e, conseqüentemente, melhorando seu valor enquanto empresa (CAMARGOS; BARBOSA, 2006; NOSSA *et al.*, 2000).

Diante dessas considerações, viu-se no planejamento da Governança Corporativa um recurso inovador e, ao mesmo tempo, eficiente para ser aplicado no segmento de saúde suplementar, sobretudo

porque, nesse ramo, a busca por implantar melhores práticas de gestão foi se tornando condicionante para sustentabilidade do negócio. O aumento dos custos, tanto administrativos quanto assistenciais, atendimento às exigências legais, além da concorrência acirrada pela obtenção de maiores receitas, foi construindo um cenário desafiador para os gestores em busca do equilíbrio econômico-financeiro (LOBO, 2010).

Devido ao foco regulatório da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) sobre a margem de solvência das Operadoras de Plano de Saúde (OPS), as práticas de governança corporativa, passaram a ser entendidas como aliadas para a profissionalização das Operadoras, consequentemente contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão de riscos, e para garantia de melhores resultados.

Consoante a isso, a ANS publicou em janeiro de 2019, a Resolução Normativa – RN nº 443, que veio tratar da adoção de práticas mínimas de GC, com ênfase em controles internos e gestão de riscos para fins de solvência. A comprovação dessas práticas implica em redução da composição de provisões técnicas com lastros financeiros, podendo gerar uma economia de capital de até 25% para as operadoras. Isso revela que a intenção da ANS é contribuir com a melhora nos processos e, consequentemente, na situação econômica e financeira das operadoras de planos de saúde, definindo regras mínimas de governança, risco e *compliance*, assegurando, assim, a continuidade dos serviços prestados a seus usuários (CATUNDA, 2019).

Dada a relevância que o tema vem assumindo nos processos de gestão para as organizações, e devido à exigência legal imposta às Operadoras de planos de saúde pela ANS, optou-se por desenvolver esse estudo em uma operadora do mercado de saúde suplementar atuante no segmento de Cooperativa Médica, classificada como médio porte, tendo como objetivo analisar o nível de aderência da “Cooperativa” às práticas de GC referidas na RN 443/2019. O problema de pesquisa a ser respondido, portanto, é: *qual instrumento de gestão seria capaz de avaliar o nível de aderência de uma Cooperativa de Saúde em relação às práticas de Governança Corporativa referidas na RN 443/2019?* Responder a esta pergunta pode contribuir com a análise da robustez gerencial de empresas atuantes no campo da saúde, bem como facilitar, por meio de instrumentação, a prática de transparência em organizações do setor.

Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo geral desenvolver um instrumento capaz de analisar o nível de aderência de uma Cooperativa às práticas de Governança Corporativa referidas na RN 443/2019, e para atender aos objetivos desse estudo, foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo, com metodologia de estudo de caso, adotando-se como instrumento de coleta a observação participante, que culminou na elaboração de um modelo de instrumento próprio e original de avaliação do nível de governança corporativa em empresas operadoras de saúde suplementar, para tabulação dos resultados.

Tendo em vista o objetivo geral da presente pesquisa, pode-se afirmar que esta contribuirá para futuros pesquisadores que desejem avaliar o nível de aderência de outras OPS à Resolução Normativa da ANS, através de um modelo de pesquisa operacional (MAZZON, 1978) elaborado a partir da referida Resolução, que buscou adequar o arcabouço normativo à um esquema classificatório adequado e suficiente para o que se propõe sua existência, sendo que o modelo proposto pode ser replicado a quaisquer outras OPS. Esta pesquisa, além desta seção, apresenta uma seção de referências teóricas, metodologia, resultados e análise e considerações finais.

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS

Fundamentalmente, o arcabouço teórico da Governança Corporativa deriva da teoria de agência, que contribuiu com o surgimento de um novo conceito, cuja finalidade, seria direcionar as organizações ao alinhamento de interesses e soluções de conflitos entre principal e agente, por meio de instrumentos de monitoramento da gestão (LOBO, 2010).

Nesse contexto, surge a necessidade de adoção de mecanismos que evidenciem boas práticas de Governança Corporativa, de forma a forçar os diretores executivos (não acionistas) a proteger os interesses dos acionistas (CAMARGOS; BARBOSA, 2006). Assim sendo, pode-se dizer que a Governança

Corporativa surge da necessidade de se criar meios de melhorar os processos de gestão, garantir um maior controle e melhor administração das relações contratuais, reduzir oportunismos, eliminar conflitos, e delinear novas perspectivas às práticas de negócio.

A origem da palavra governança vem do vocábulo grego que significa direção. Em sentido amplo, o “significado fundamental da governança é dirigir a economia e a sociedade visando objetivos coletivos” (PETERS, 2013, p.28). De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015, p.19), Governança corporativa é “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas”, através de modelos que orientam as práticas e os relacionamentos entre os órgãos que compõem a instituição. Para isso, convertem princípios em objetivos e objetivos em práticas, “contribuindo para a sua longevidade”.

É, por assim dizer, o sistema pelo qual os acionistas administram a sua empresa a partir de métodos de boas práticas operacionais envolvendo pelo menos cinco aspectos: representatividade; participação; direção estratégica; gestão executiva; e fiscalização e controle (interno e externo) (IBGC, 2015). Governança corporativa demanda a implementação de um modelo de gestão que busque otimizar as interações entre acionistas, conselho administrativo e fiscal, diretorias e auditoria interna e externa, de forma a reduzir os níveis de risco e contribuir com a maior efetividade da organização ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2006), servindo-se como um dispositivo essencial de gestão estratégica para qualquer tipo e modelo de organizações, independente do seu porte (VILELA, 2017).

A governança corporativa é, portanto, a estrutura que rege os mecanismos de gestão e controle de uma organização (ANDRADE e ROSSETTI, 2012), através de um conjunto de leis e regulamentos que visam reduzir os conflitos de agência (MARTINS; WISNIEWSKI, 2019), assegurar aos acionistas informações que favoreçam a transparência e agreguem valor à empresa contribuindo com sua perpetuidade e reputação (LOPES *et al.*, 2010). Segundo Souza (2009), a Governança Corporativa desenvolve métodos e instrumentos para direcionar o monitoramento das corporações, por meio de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais e termos contratuais.

Para isso, porém, é necessário definir princípios que sirvam de base para sua instrumentalização. Nesse ínterim, reconhece-se que são diversos os princípios que regem a Governança Corporativa e estão justapostos especialmente para maximizar os processos para potencializar os lucros da empresa, bem como reduzir os riscos para os investidores e o aumento da ingerência sobre as decisões da empresa (LOBO, 2010), com o objetivo de homogeneizar a conduta das empresas, arranjar as colocações de seus dirigentes em relação ao seu comprometimento e direcionar suas ações às necessidades dos interessados (SHERER, 2003, p. 436).

Segundo o IBGC (2017), os princípios que deve orientar as boas práticas de governança são: a) Transparência, que se refere a disponibilização de informações de interesse para as partes interessadas e não só as obrigadas por força de leis e regulamentos; b) Equidade, que defende o tratamento justo dos *stakeholders*, inclusive dos sócios, sem adoção de políticas discriminatórias; c) Prestação de contas da atuação dos sócios, administradores, conselho fiscal e auditores; e d) Responsabilidade corporativa, que zela pela sustentabilidade das organizações com vistas a perpetuidade, levando em conta questões sociais e ambientais nos negócios e operações da empresa.

A governança corporativa pode ser aplicada às sociedades cooperativas, tendo como premissa a existência de fatores condicionantes de sua estrutura que requerem, entre outras atuações, a definição dos direitos de propriedade e dos deveres de uma cooperativa, e que nesse caso são preestabelecidas pela Lei 5.764/1971; e pelo fato de que os mesmo proprietários são os principais usuários dos serviços/produtos oferecidos por este tipo de empresa e, portanto, o que enfatiza a necessidade de definir muito bem os processos de gerenciamento desse tipo de organização (SERIGATI, 2008, p. 28).

Independentemente do porte e do ramo de atuação da cooperativa, a Governança Corporativa se coloca como o condutor básico para o desenvolvimento da cultura do planejamento e da gestão profissional (MACIEL *et al.*, 2018). Fazer a implementação dessas boas práticas em cooperativas permite a eficiência e a perpetuidade dos negócios (MACIEL *et al.*, 2018). Pois, possibilita, sobretudo, resolver os problemas coletivos entre os diversos investidores e a tentativa de conciliação dos conflitos de interesse

entre os vários possuidores dos direitos corporativos (BECHT, BOLTON e RÖELL, 2005). Permitindo aos diversos *stakeholders* exercerem controle sobre a gestão e a prática da organização para proteger os seus próprios interesses (MARTINS; SILVA; BARROS, 2005).

Já o limite da aplicação da governança corporativa em empresas cooperativas se reduz ao fato de que é possível o surgimento de custos referentes à governança, que está relacionado ao não cumprimento de contratos firmados entre as partes (SEITZ, 2012), ou ainda, pode ocorrer falhas contratuais que podem impactar no processo (WILLIAMSON, 1996). Mas fica claro que se o conjunto de regras impostas pela governança corporativa forem de fato seguidas, torna-se possível minimizar todo e qualquer problema de agência (CARVALHO, 2002), pois, este instrumento permite ainda prevenir e resguardar as organizações contra ações inadequadas de seus membros (NASSIF; SOUZA, 2013).

Dentre as vantagens, pode-se destacar que a governança corporativa permite: cumprir a legislação e o Estatuto Social que conduz a cooperativa, bem como aprimorar sua competitividade e desempenho e permitir a transparência da administração da sociedade cooperativa e o comprometimento dos cooperados. Tudo isso poderá ainda contribuir para obter melhores resultados econômico-financeiros; e principalmente, colaborar para o cumprimento da responsabilidade social e com a integração com a sociedade civil (PAULA Jr., 2018).

Sendo assim, a implantação de boas práticas de Governança Corporativa passou a ser vista como uma forma de o investidor assegurar o tratamento adequado de seus interesses (VILELA, 2017). E isso, por sua vez, possibilita que haja uma melhora da qualidade da cooperativa, conseqüentemente, facilitando o acesso às fontes de financiamento e automaticamente reduzindo os custos de obtenção do capital (MARANHO; FONSECA; FREGA, 2016). As empresas que possuem a governança corporativa em sua estrutura têm obtido melhores resultados e têm sido melhor avaliadas pelo mercado de ações (SILVEIRA, 2015). A Governança Corporativa dá a possibilidade de se produzir um novo estágio de desenvolvimento das empresas, marcado pela procura de um sistema equilibrado de decisões que dê condições à perpetuidade das organizações (FERREIRA, 2011).

Cantidiano e Corrêa (2005) ressaltam que, dentre as boas práticas de governança, merece destaque o dever de observância estrita das leis, seja com vistas à satisfação do *stakeholders*, seja pela própria necessidade de submissão pura e simples do Estado do direito, sem digressões e/ou objetivos outros. Nesse caso, vale ressaltar a importância que se tem o princípio de *Compliance*, que representa a conformidade quanto ao cumprimento de normas reguladoras, expressa nos estatutos sociais, nos regimentos internos, nas instituições legais do País e na legislação em vigor (ANDRADE e ROSSETI, 2012).

Regulação e *Compliance* em Operadoras de Saúde

O cooperativismo surgiu da necessidade de desenvolver um novo instrumento democrático e de distribuição da produção e renda, promovendo a humanização do mercado e das relações entre o capital e o trabalho. É um setor em pleno crescimento, e que exige programa próprio para se conseguir uma alta performance cooperativista, por isso atualmente tem-se visto falar muito na aplicabilidade da GC para este fim. Isso não é diferente nos modelos de cooperativas de saúde que, por sua vez, surgiram e se organizaram como sociedades de pessoas sem fins lucrativos, formada por médicos, com finalidade de comercialização de planos/produtos de assistência à saúde, além de prestar serviços de assistência à saúde através de seus Cooperados e de rede credenciada.

Devido as diversas mudanças que vêm acontecendo no campo da saúde suplementar, como o aumento deliberativo de novas práticas assistenciais e a ampliação da concorrência entre planos de saúde particulares, surge a necessidade de se impor melhores práticas administrativas que conduzam a empresa a se destacar sobre as demais operadoras e ainda tornar tangível o aumento de sua longevidade no campo de atuação. De outro lado, sabe-se, porém, que só mudar processos de gestão pelo simples fato de inovar, sem fazer um planejamento e montar uma estrutura que seja não só real, mas ideal, pode demandar altos custos e perda de tempo. Frente a isso, o desafio passa a ser, portanto, o de buscar meios de se resolver os

problemas e funcionar de forma equilibrada e sustentável, por isso, sugere-se a aplicação das melhores práticas de Governança Corporativa (VILELA, 2008).

Contudo, percebe-se que essa não é uma tarefa fácil, pois trata-se de aplicar um instrumento em uma empresa cooperativa, o que implica dizer que, além de possuir uma gestão mais complexa, é necessário que se desenvolva meios de atender as exigências legais em diversos níveis, seja as leis comuns a todas as empresas, as normas impostas pela agência de controle de saúde suplementar, seja pelas exigências do mercado específico de saúde, seja pela lei do cooperativismo, ou mesmo os princípios que a rege; devendo todos estarem convergindo com as mais diversas demandas dos associados/cooperados (LOBO, 2010).

Frente a esse cenário, a ANS passou a se posicionar de forma a tornar as práticas obrigatórias para as Operadoras de Planos de Saúde. Essa necessidade foi reconhecida, sobretudo, a partir de um levantamento realizado pela Diretoria de Normas e Habilitação das Operadoras (DIOPE), acerca do risco de insolvência e descontinuidade de Operadoras decorrentes de falhas de controles internos e baixa capacidade de gestão dos riscos a que estão expostas que demonstrou ao analisar as 119 operadoras liquidadas entre 2012 e 2018, que todas OPS apresentavam problemas relacionados à gestão. Em 98,2% dos casos havia questões relacionadas à falta de confiabilidade nos dados fornecidos pelas operadoras, e em 82,2% havia indícios de deficiência nos controles internos.

A RN 443 da ANS foi publicada como o propósito de assegurar a continuidade e estabilidade financeira das empresas. E para a ANS, esse equilíbrio pode ser alcançado, ou mantido, por meio da implementação de práticas mínimas de GC, sustentada por controles internos e gestão de riscos. Práticas essas, que devem ser contidas em Relatório de Procedimentos Previamente Acordados, constatadas e validadas por auditor independente, que devem ser reportados anualmente à ANS.

De forma complementar à RN 443, foi publicada a RN 451/2020, que dispõe sobre os critérios para definição do capital regulatório, dando como prerrogativa, o montante variável que poderá ser observado pela operadora, na intenção de reduzir sua necessidade de composição de Margem de Solvência, em virtude do cálculo do seu risco (ANS, 2020). Além da adoção de práticas de Governança Corporativa e gestão de riscos, a referida resolução também requisita a adoção de um programa de integridade (*Compliance*) robusto que, por sua vez, tende a viabilizar a implementação de controles internos por meio de formalização e acompanhamento de processos e políticas institucionais, mantendo canais ativos de comunicação com os *stakeholders* (LIPPI, 2019).

Genericamente, faz-se a leitura de que a RN 443 promove uma mudança de cultura, tendo em vista que, instituir regras mínimas de governança, risco e *compliance* às atividades das Operadoras de Saúde, além de assegurar um equilíbrio econômico-financeiro à atividade de forma geral e, por consequência, estabilidade na prestação de serviços de saúde, também reflete a preocupação com a profissionalização dos gestores e com a construção sólida de estrutura que possa apoiar suas decisões (LIPPI, 2019).

METODOLOGIA

Relativamente ao propósito do presente estudo, cuja problemática é o nível de aderência da Cooperativa aos requisitos de governança corporativa e *compliance* da RN 443/2019, classifica-se a pesquisa como descritiva, pois identifica a situação da empresa, avaliando as práticas adotadas comparativamente àquelas recomendadas (GRAY, 2012).

Em relação ao método, optou-se pelo estudo de caso, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013), consiste em coletar e analisar de forma aprofundada, informações de um sujeito, comunidade, empresa e outros, a fim de estudar aspectos variados correlacionados ao tema de pesquisa. Para César (2020, p. 3) “o método do Estudo de Caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais”.

Como técnica de coleta de dados adotou-se observação direta extensiva, que utiliza de questionários, formulários, medidas de opinião e de atitudes, análise de conteúdo, testes, dentre outros recursos para se obter as informações (PRODANOV e FREITAS, 2013).

A técnica de observação aplicada foi a participante, que segundo Prodanov e Freitas (2013), consiste na participação real do conhecimento na situação determinada, onde o observador assume o papel de um membro do grupo. Os autores ainda acrescentam que o observador participante pode enfrentar grandes dificuldades para manter a objetividade da pesquisa, pelo fato de exercer influência no grupo e ser influenciado pelos outros.

Como unidade de análise, observou-se uma Cooperativa Médica que faz parte do Sistema Unimed, em razão da oportunidade percebida pela autora, em identificar o nível de aderência da Empresa às práticas de GC, e a partir dos resultados alcançados, elaborar um modelo de formulário diagnóstico que pode ser replicado em outras OPSs, para estruturação e implementação das recomendações legais impostas pela RN 443/2019.

Durante a coleta de dados, o estudo de caso recorre a várias técnicas de investigação qualitativa, como o diário de bordo, o relatório, a entrevista e a observação. A utilização destes diferentes instrumentos constitui uma forma de obtenção de dados de diferentes tipos, os quais proporcionam a possibilidade de cruzamento de informação (ARAÚJO et. al., 2008).

Com base nisso optou-se por utilizar para coleta dos dados do presente estudo, a conjugação da observação e do diário de bordo, que segundo Bogdan e Biklen (1994) é utilizado como instrumento em que o investigador vai registrando as notas retiradas das suas observações no campo

A coleta de dados foi realizada no período de junho a novembro de 2019. E, além das discussões estabelecidas com o corpo gerencial da Cooperativa, e da participação nas reuniões de Conselhos, foram utilizados documentos e relatórios de gestão internos, como fonte secundária. A empresa pesquisada possui uma área de atuação exclusiva que envolve 73 Municípios da sua região, para prestar assistência a uma carteira de aproximadamente 70 mil beneficiários, com um contingente de 490 médicos cooperados, formada estatutariamente por cinco órgãos sociais, sendo eles: Assembleia Geral, Conselho Administrativo, Conselho Técnico, Conselho Fiscal e Conselho Ético-Profissional, cada uma com suas especificidades determinadas pelo Estatuto Social da Cooperativa.

Como forma de instrumentalizar as proposições regulamentares estabelecidas pela Resolução Normativa 443/2019, foi elaborado um modelo operacional, pois este é “o modelo enquanto instrumento de operacionalização da teoria” (MAZZON, 1978, p. 13), sendo a teoria que dá sustentação ao modelo é a Resolução mencionada. Os itens contidos nas recomendações descritas nos anexos da Resolução Normativa, foram transformados em indicadores padrão, que ao final converteriam em resultado numérico para interpretação e análise. A pontuação atribuída aos indicadores varia de 0 (zero) a I (um), sendo 0 (zero) o resultado para o não atendimento ao requisito e I (um) atendimento ao requisito. Essa pontuação foi convertida em equação “Pontos obtidos / Pontos do Indicador Padrão”, e o resultado comparado a uma régua de graduação de aderência.

A partir de uma adaptação ao modelo diagnóstico elaborado por Vilela (2008), com base em uma metodologia denominada “Faixa de Pontuação Global” utilizada pelo PNQ, que tem como objetivo indicar o nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização; elaborou-se uma régua de graduação para se obter a leitura do nível de aderência das Operadoras às práticas de Governança Corporativa, que serão obrigatórias a todas as Operadoras de Plano de Saúde de médio e grande porte, a partir de janeiro de 2023.

QUADRO 01 – Régua de graduação do nível de aderência às práticas de Governança Corporativa.

| Régua de Graduação | Nível de aderência às práticas de Governança Corporativa |
|--------------------|--|
| 00,0 a 25,0% | Baixo |
| 25,1 a 50,0% | Moderado |
| 50,1 a 75,0% | Em construção |
| 75,1 a 100,0% | Avançado |

Fonte: Adaptado de Vilela (2008, p. 175).

Aplicado o modelo, classificou-se a organização quanto ao nível de aderência às práticas de Governança Corporativa em: baixo, moderado, em construção ou avançado.

Essa classificação permite que a Diretoria Executiva e demais *stakeholders* da cooperativa observem em que dimensão obtiveram uma pontuação considerada baixa ou moderada, podendo assim verificar onde precisa concentrar esforços para melhorar o desempenho, visando uma melhoria no seu nível de governança e o atendimento às exigências regulamentares da ANS.

Entende-se essa como uma forma didática de representar o estágio de maturidade da Empresa, quanto a adoção das práticas de governança corporativa.

RESULTADOS DA PESQUISA

Baseado nas recomendações de melhores práticas de governança, extraídas dos anexos da RN 443/2019 foram coletadas informações que demonstraram o nível de aderência da Cooperativa às boas práticas de GC, consequentemente revelando sua maturidade e *compliance*.

QUADRO 02 – Aderência aos Princípios da Governança Corporativa

| Item | Registros / Documentos / Relatórios | Pontos | % | Princípios |
|--|---|--------|------|---------------------|
| <i>Papéis e Responsabilidades</i> | | | | |
| 1 | A última AGO foi realizada respeitando o coro mínimo de cooperados? | 1 | 100% | Prestação de Contas |
| 2 | Existe alguma medida que é adotada pela cooperativa com o objetivo de estimular a participação dos cooperados nas assembleias? | 1 | 100% | Prestação de Contas |
| 3 | A cooperativa realiza pré-assembleias com seus cooperados? | 0 | 0% | Transparência |
| 4 | O edital de convocação das assembleias gerais inclui os itens "Outros assuntos", "Assuntos gerais" ou similares? | 1 | 100% | Transparência |
| 5 | Os itens do edital de convocação das Assembleias Gerais permitem aos cooperados a compreensão dos temas que serão tratados, sem exigir consulta complementar a outros materiais ou referências? | 1 | 100% | Transparência |
| 6 | Na AGO, antes da deliberação sobre a prestação das contas do exercício anterior, é efetuada a leitura do parecer da auditoria externa e do parecer do Conselho Fiscal (CF)? | 1 | 100% | Transparência |
| 7 | Há mecanismos formais que permitam aos cooperados incluírem itens nas pautas das assembleias, previamente à sua realização? | 0 | 0% | Equidade |
| 8 | Existe previsão legal que autorize a inclusão de itens pelos cooperados durante às Assembleias? | 0 | 0% | Equidade |
| 9 | Existe um comitê eleitoral formalizado e com independência para conduzir os processos eletivos na cooperativa? | 0 | 0% | Transparência |
| 10 | As votações são realizadas na própria assembleia? | 1 | 100% | Transparência |
| 11 | Nas deliberações das assembleias ocorre contagem dos votos COM registro em ata do resultado? | 1 | 100% | Transparência |
| 12 | Os nomes dos candidatos a cargos eletivos são divulgados previamente (pelo menos uma semana) à realização da assembleia que fará a escolha? | 0 | 0% | Transparência |
| 13 | O perfil (formação técnica e currículo) dos inscritos como candidatos aos cargos eletivos é divulgado antes ou durante a AGO? | 0 | 0% | Equidade |
| 14 | Os membros do CF são votados individualmente? | 1 | 100% | Equidade |

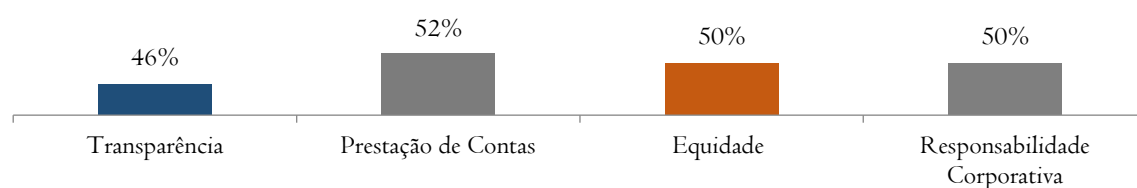
| | | | | |
|--|---|---|------|------------------------------|
| 15 | Nos anos em que há, simultaneamente, escolha de membros do CF e do CA/Diretoria, as chapas formadas devem ser independentes, conforme disposição de estatuto ou regimento? | 1 | 100% | Transparência |
| 16 | Em alguma das últimas três eleições para o CA/Diretoria ocorreu a candidatura de mais de uma chapa? | 0 | 0% | Equidade |
| 17 | Existem canais utilizados pelos cooperados para expressar sua opinião sobre a cooperativa? | 1 | 100% | Equidade |
| 18 | A cooperativa promove programas de educação cooperativista? | 1 | 100% | Responsabilidade Corporativa |
| 19 | Existem programas de educação cooperativista específicos para os novos cooperados? | 1 | 100% | Responsabilidade Corporativa |
| 20 | A cooperativa tem projeto específico para a formação de novas lideranças entre os cooperados? | 0 | 0% | Responsabilidade Corporativa |
| 21 | O cooperado, quando de sua admissão na cooperativa, recebe ou tem acesso ao estatuto social? | 1 | 100% | Transparência |
| <u>Relacionamento com partes interessadas</u> | | | | |
| 22 | A quantidade de membros, efetivos e suplentes, que compõem o órgão de administração da cooperativa (CA e Diretoria) está de acordo com o estabelecido em normas internas? | 1 | 100% | Responsabilidade Corporativa |
| 23 | Caso haja suplentes no CA, há participação programada desses suplentes nas reuniões desse órgão, mesmo quando todos os titulares estão presentes? | 0 | 0% | Responsabilidade Corporativa |
| 24 | Existe um normativo interno onde tenha a definição que os membros estatutários do CA/Diretoria cumpram expediente na cooperativa? | 1 | 100% | Responsabilidade Corporativa |
| 25 | Existe um monitoramento do normativo interno ref. ao cumprimento do expediente dos membros do CA/Diretoria? | 0 | 0% | Prestação de Contas |
| 26 | Há descrição formalizada das atribuições do executivo contratado (Gerente, Coordenador e Superintendente) para a condução dos assuntos administrativos do dia-a-dia da cooperativa? | 1 | 100% | Responsabilidade Corporativa |
| 27 | A cooperativa possui regulamento ou regimento interno que dispõe sobre as atribuições e responsabilidades dos órgãos estatutários, além do disposto no estatuto social? | 1 | 100% | Transparência |
| 28 | A forma de remuneração de cada membro do CA/Diretoria encontra-se formalizada? | 1 | 100% | Prestação de Contas |
| 29 | Existe limitação formal (estatuto ou regimento) para o número de reeleições de um mesmo membro dos órgãos estatutários? | 1 | 100% | Transparência |
| 30 | O CA/Diretoria, em suas reuniões ordinárias, toma conhecimento das deliberações do CF na reunião imediatamente anterior? | 1 | 100% | Transparência |
| 31 | Os membros do CA são também membros da diretoria executiva? | 1 | 100% | Prestação de Contas |
| 32 | Os membros do CA/Diretoria têm acesso, individualmente, a todos os documentos e informações necessários ao exercício de sua função? | 0 | 0% | Transparência |
| 33 | Os documentos internos da cooperativa determinam que o dirigente deve se retirar de reuniões do CA/Diretoria quando são examinados assuntos de seu interesse pessoal, declarando-se impedido de participar? | 0 | 0% | Transparência |
| 34 | Existe regulamentação para a realização de transações comerciais da cooperativa com membros ou com parentes dos membros dos órgãos estatutários ou com empresas onde estes detenham participação relevante? | 0 | 0% | Transparência |
| 35 | Nas atas das reuniões do CA/Diretoria são registradas as fundamentações que nortearam as decisões desse órgão? | 1 | 100% | Transparência |
| 36 | Existe processo regular de apresentação da cooperativa aos novos membros do CA/Diretoria, contemplando tanto informações internas quanto as descrições e responsabilidades de sua função? | 1 | 100% | Transparência |
| 37 | Os diretores prestam contas formalmente de suas atividades ao CA? | 0 | 0% | Prestação de Contas |
| 38 | Existe mecanismo formal utilizado para avaliação periódica da atuação do CA? | 0 | 0% | Prestação de Contas |
| 39 | Existe mecanismo formal utilizado para avaliação periódica da atuação do Diretor Presidente? | 0 | 0% | Prestação de Contas |
| 40 | Existe mecanismo formal utilizado para avaliação periódica da atuação do Executivo Contratado? | 0 | 0% | Prestação de Contas |
| <u>Controles Internos e Gestão de Riscos, Conduta ética</u> | | | | |
| 41 | A cooperativa estabelece planejamento estratégico com definição de metas? | 1 | 100% | Responsabilidade Corporativa |
| 42 | A remuneração dos gestores está associada a desempenho? | 0 | 0% | Prestação de Contas |
| 43 | A cooperativa possui programas de responsabilidade social e/ou responsabilidade ambiental? | 0 | 0% | Responsabilidade Corporativa |
| 44 | Relativamente aos controles internos, a cooperativa possui Manuais de procedimentos operacionais | 0 | 0% | Transparência |

| | | | | |
|------------------------|--|-----------|------------|------------------------------|
| 45 | Relativamente aos controles internos, a cooperativa possui Manuais de procedimentos que identificam e avalie fatores internos e externos | 0 | 0% | Transparência |
| 46 | Relativamente aos controles internos, a cooperativa possui Manuais com definição de responsabilidades dos cargos e órgãos da cooperativa | 0 | 0% | Transparência |
| 47 | Relativamente aos controles internos, a cooperativa possui Relatórios gerenciais de avaliação da qualidade e adequação dos controles internos | 0 | 0% | Transparência |
| 48 | Relativamente aos controles internos, a cooperativa possui ampla divulgação e acessibilidade dos manuais a todos os funcionários | 0 | 0% | Transparência |
| 49 | Relativamente aos controles internos, a cooperativa possui área responsável pela verificação sistemática da adoção e cumprimento dos procedimentos dos manuais e das normas legais. | 0 | 0% | Transparência |
| 50 | 43. Há pré-requisito de capacitação técnica para membros do CF? | 0 | 0% | Prestação de Contas |
| 51 | 44. Existe processo regular de apresentação da cooperativa aos novos conselheiros fiscais, contemplando tanto informações internas quanto as descrições e responsabilidades de sua função? | 1 | 100% | Responsabilidade Corporativa |
| 52 | 45. A forma de remuneração de cada membro do CF encontra-se formalizada? | 1 | 100% | Prestação de Contas |
| 53 | 46. A cooperativa oferece, direta ou indiretamente, treinamento específico para a preparação dos conselheiros fiscais para o exercício da função? | 1 | 100% | Prestação de Contas |
| 54 | O tema "Contabilidade" foi abordado no treinamento para preparação dos conselheiros fiscais no último ano? | 1 | 100% | Responsabilidade Corporativa |
| 55 | O tema "Controles Internos" foi abordado no treinamento para preparação dos conselheiros fiscais no último ano? | 0 | 0% | Responsabilidade Corporativa |
| 56 | O tema "Educação Cooperativista" foi abordado no treinamento para preparação dos conselheiros fiscais no último ano? | 1 | 100% | Responsabilidade Corporativa |
| 57 | O tema "Planejamento e Administração" foi abordado no treinamento para preparação dos conselheiros fiscais no último ano? | 0 | 0% | Responsabilidade Corporativa |
| 58 | O tema "Liderança" foi abordado no treinamento para preparação dos conselheiros fiscais no último ano? | 0 | 0% | Responsabilidade Corporativa |
| 59 | O tema "Fiscalização e Auditoria" foi abordado no treinamento para preparação dos conselheiros fiscais no último ano? | 0 | 0% | Responsabilidade Corporativa |
| 60 | Existe área/cargo responsável por definir as diretrizes de atuação da auditoria interna? | 0 | 0% | Prestação de Contas |
| 61 | Há participação programada dos membros suplentes nas reuniões do CF, mesmo quando todos os titulares estão presentes? | 0 | 0% | Prestação de Contas |
| 62 | Os membros do CF têm acesso, individualmente, a todos os documentos e informações necessários ao exercício de sua função? | 1 | 100% | Transparência |
| 63 | Os documentos a serem examinados pelo CF em suas reuniões ordinárias são encaminhados formalmente a seus membros antes da data da reunião, ou seja, com tempo para análise prévia? | 0 | 0% | Prestação de Contas |
| 64 | Há mecanismo formalizado que impeça que a empresa de auditoria externa contratada tenha vínculo com membros ou com parentes de membros dos órgãos estatutários da cooperativa? | 1 | 100% | Transparência |
| 65 | As demonstrações contábeis e os relatórios gerenciais estão disponíveis para os cooperados? | 1 | 100% | Transparência |
| 66 | Existem relatórios diferenciados, em linguagem mais acessível, para os cooperados? | 1 | 100% | Transparência |
| 67 | É realizada pesquisa de satisfação com os cooperados? | 1 | 100% | Transparência |
| Pontuação Total | | 34 | 51% | |

Fonte: Elaborado pelos Pesquisadores

De forma genérica, observou-se o cumprimento de 47 requisitos. Trazendo esse dado para um contexto mais analítico, com base nos princípios que pautam a dinâmica da GC, definidas pelo IBGC que são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa; a informação foi estratificada na intenção de distinguir os papéis e responsabilidades dos órgãos sociais estatutários da Cooperativa, observando: o relacionamento destes com partes interessadas; os critérios de controles internos e gestão de riscos; a conduta ética; o procedimento de liderança; e as práticas relacionadas ao mecanismo de estratégia e controle da Instituição.

GRÁFICO I – Não conformidades apresentadas por Princípios



Fonte: Elaborado pelo Pesquisador

Sobre o princípio de transparência, a pesquisa revelou que 46% dos requisitos não eram cumpridos. Sua premissa é a disponibilização do máximo de informações que sejam do interesse dos *stakeholders*, e não somente aquelas impostas por disposições regulamentares.

Apesar da Empresa se preocupar com este princípio, pôde-se perceber, alguns requisitos normativos ainda não praticados, como por exemplo, a não realização de pré-assembleias com seus cooperados para antecipação de temas a serem deliberados; a não divulgação preliminar das pautas e informações a serem tratadas em reuniões do Conselho de Administração; a ausência de regulamentação para a realização de transações comerciais da cooperativa com membros ou com parentes dos membros dos órgãos sociais estatutários ou com empresas onde estes detenham participação relevante; a ausência de manuais e procedimentos operacionais relativos a controles internos, consequentemente indisponível aos colaboradores; e a não divulgação de canais de comunicação específicos para os *stakeholders*.

Acerca do princípio de prestação de contas, observou-se que 52% de não conformidades. Esse número se relaciona à ausência de mecanismo de avaliação periódica da atuação dos Dirigentes da Empresa; ao conflito de interesse gerado durante a participação destes em reuniões, cuja discussão seja temas de seu interesse privado, enquanto prestadores de serviço da Operadora; e ao fato da remuneração dos gestores ainda não ser associadas ao desempenho ou produtividade.

Quanto ao princípio de equidade, 50% dos requisitos não estavam de acordo com a Resolução Normativa. Esse percentual está relacionado a não previsão legal que autorize a inclusão de pautas pelos cooperados durante as Assembleias; a não divulgação do perfil (formação técnica e currículo) dos inscritos como candidatos aos cargos eletivos, antes ou durante a Assembleia Geral Ordinária; a recorrente formação de apenas uma chapa, para candidatura ao Conselho de Administração e Diretoria Executiva; e a falta de mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse que influenciem as decisões e as ações de membros do Conselho de Administração ou equivalente da Operadora.

Por fim, o princípio de responsabilidade corporativa, que é definido pelo zelo dos agentes de governança, acerca da viabilidade econômico-financeira da Empresa, 50% dos requisitos também estavam em desacordo com a regulamentação da ANS. Esse índice é resultado da ausência de formação de novas lideranças entre cooperados para sucessão de Dirigentes; da ausência de programas de responsabilidade social e/ou responsabilidade ambiental; da ausência de modelo de Gestão que contemple aspectos como transparência e envolvimento das partes interessada; e da ausência de regulamento que prevê consequências para o Administrador, no que tange a mecanismos de controle das demonstrações financeiras.

Além desses resultados, sob a égide do Anexo I-A da RN 443/2019, foi possível extrair os requisitos de práticas mínimas relacionadas a gestão de riscos e controles internos que as operadoras de saúde devem adotar. Essas práticas apoiam-se em avaliações que devem ser submetidas ao conhecimento e deliberação dos administradores da operadora, de forma a observar aspectos de controle e gestão, análise e monitoramento econômico-financeiro e práticas de gestão de risco.

A partir da coleta de dados e informações obtidas dentro da Empresa, observou-se que 50% dos requisitos ainda não eram atendidos.

QUADRO 03 – Indicadores gerais de controle e gestão

| Item | Indicador | Pontos | % |
|--------------|---|----------|------------|
| 1 | 01) A operadora conta com uma estrutura interna responsável pelo gerenciamento e avaliação de riscos, encarregada pela gestão de riscos e promoção de seu desenvolvimento? | 0 | 0% |
| 2 | 02) Os relatórios citados a seguir são formalmente apresentados à administração da operadora? | 0 | 0% |
| 3 | a) Relatório(s) de Procedimentos Previamente Acordados (PPA) de que tratam os Anexos IV-A e V desta RN, sempre que existirem recomendações; | 1 | 100% |
| 4 | b) Relatórios de PPA sobre a provisão de eventos/sinistros a liquidar e sobre o DIOPS/ANS, encaminhados à ANS trimestralmente; | 1 | 100% |
| 5 | c) Termos de Responsabilidade Atuarial (TRA), encaminhados trimestralmente à ANS; | 1 | 100% |
| 6 | d) Recomendações de melhorias ou correções de procedimentos registradas em atas de conselhos, comitês internos ou reunião com proprietários; | 0 | 0% |
| 7 | e) Ofícios da ANS e relatórios de conformidade com a normativa da ANS produzidos pelas instâncias internas da operadora; | 0 | 0% |
| 8 | f) Relatório de avaliação de procedimentos e rotinas que visam assegurar a confiabilidade e adequação dos relatórios e demonstrativos financeiros que são enviados à ANS, incluindo Relatório Circunstanciado Sobre Deficiências de Controle Interno; | 1 | 100% |
| 9 | g) Relatórios de Auditoria Interna do ano em exercício, quando a estrutura existir formalmente. | 0 | 0% |
| 10 | 03) A Singular possui relatório de acompanhamento dos últimos 12 meses, da implementação das recomendações de melhorias de controles internos efetuados pela auditoria externa, auditoria interna, atuário responsável, outros órgãos consultivos ou de controle e fiscalização internos e órgão regulador? | 1 | 100% |
| 11 | 03.1) Caso a operadora possua relatório de acompanhamento, considere: | 0 | 0% |
| 12 | a) Todas as recomendações formais originalmente propostas nos documentos listados na questão 02 estão sendo cumpridas; | 0 | 0% |
| | b) Alguma das recomendações de melhoria de controles internos foi desconsiderada ou considerada como imaterial sem uma justificativa formalmente documentada pela administração da operadora; | 0 | 0% |
| | c) Alguma das deficiências de controles internos identificadas pela auditoria externa, auditoria interna e órgão regulador no exercício corrente, refere-se a uma das recomendações de melhorias de controles internos considerada como implementada no exercício anterior. | 1 | 100% |
| Total | | 6 | 50% |

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

Esse resultado se deve, basicamente, pelo fato de não haver estrutura interna responsável pelo gerenciamento de processos e avaliação de riscos na Empresa. No entanto, como posto pela redação da referida RN, a administração da operadora deve avaliar as recomendações de melhorias ou de correções de processos, apontados por auditoria interna, atuário responsável e/ou auditoria independente, estabelecendo prazos para conclusão e acompanhamento das ações.

Outro aspecto observado, referiu-se ao monitoramento de indicadores econômico-financeiros que estão diretamente ligados a continuidade e perenidade da Operadora, de forma medir o seu desempenho tempestivo e possibilitar traçar planos de ação, metas e estratégias com maior assertividade. Dos indicadores recomendados, apenas os que se referiam às garantias financeiras estavam sendo cumpridos. Fato que se justifica pela preocupação da Cooperativa em manter a suficiência de suas garantias financeiras, para evitar intervenção ou a submissão de termo de ajustamento de conduta pela ANS, como já ocorrido em outros tempos. Através da pesquisa, identificou-se, que da relação de indicadores exigidos, pela resolução normativa, para atendimento às práticas mínimas de GC, cinco ainda não eram mensurados, o que reforça o entendimento de que a prática da Empresa era de mensurar os indicadores já exigidos no DIOPS trimestral da ANS.

A partir do método aplicado para coleta das informações da Cooperativa, diagnosticou-se que seu posicionamento acerca da adoção de práticas de gestão de riscos, mesmo que na régua de aderência, interpretado como “em construção”, deve ser considerado como embrionário principalmente pelo fato da Cooperativa ainda não ter adotado mecanismos para tornar tangível seu capital regulatório a partir do

Capital Baseado em Risco – CBR. Principalmente em referência ao risco de subscrição, que já é alvo de monitoramento da ANS.

Sobre o risco de subscrição, identificou-se que, apesar da Operadora possuir um controle analítico do resultado de sua operação, variáveis relacionadas à movimentação de valores a pagar e a receber, resultantes das operações de compartilhamento de risco com outras Singulares do Sistema Unimed, não eram monitoradas. Considera-se assim, que a movimentação que gera este compartilhamento de risco é algo inerente a estrutura do Sistema Unimed, devido a assistência prestada aos beneficiários das singulares, por meio do atendimento de Intercâmbio.

No caso específico da Cooperativa estudada, os valores movimentados relacionados a esse compartilhamento são bem expressivos pois, historicamente, do total de despesas pagas aos prestadores de serviço local, em média 46% se referem a atendimentos de beneficiários vinculados a carteira de outras singulares, ou seja, a rede credenciada local presta o serviço ao cliente, envia a fatura para a Cooperativa que paga pelo serviço, e em seguida reprocessa a cobrança para a Unimed Singular de origem do cliente. Essa movimentação tem que gerar resultado positivo para as Singulares, para não inviabilizar a cobertura de atendimentos via intercâmbio.

Outro ponto referente ao risco de subscrição da Cooperativa é a ausência de avaliações no mínimo anual, dos valores a pagar e pagos, de comissões e agenciamento a corretores e administradoras de benefícios, por conta de intermediação na comercialização dos produtos da operadora. Considerando que a Empresa possui o apoio de duas Administradoras de Benefícios e duas Corretoras, todas com critérios específicos de comissionamento e/ou agenciamento, e a expressividade dos valores desembolsados nos anos de 2018 e 2019, R\$1,3 milhões e R\$1,7 milhões respectivamente para essa finalidade, ressalta-se a necessidade de avaliação qualitativa da permanência da carteira adquirida por este intermédio.

Arelado ao risco anterior, observou-se também o fato de não haver critério de vinculação da remuneração dos intermediários citados, para comercialização dos contratos de pessoa jurídica cuja *performance* seja deficitária. Essa condição implica dizer que o risco do negócio não é compartilhado.

Relacionado aos riscos de crédito e de mercado, percebeu-se que ainda não existe sistemática de mensuração para os produtos coletivos, formalizada em propostas de vendas. Sobre esse tema, outra observação relevante que se fez, foi a respeito da representatividade da movimentação de carteira de posse de uma das Administradoras de Benefícios. Das 70 mil vidas contabilizadas pela Cooperativa, aproximadamente 23 mil é de propriedade dessa Administradora, representando um faturamento médio de R\$7,5 milhões/mês. Devido a relevância financeira dessa carteira, pode-se afirmar que a maior vantagem dessa relação é o baixo risco de inadimplência, contudo, aumenta-se o risco de realização de prejuízo por se tratar de um atendimento prestado por meio do Intercâmbio, além do risco de evasão maciça dessa carteira, condicionada a conveniência da Administradora.

Outra fragilidade identificada foi a ausência de projeções de cenários econômicos, com vistas aos efeitos esperados para ativos e passivos, a partir de variáveis macroeconômicas, o que se presume ser complexo por se tratar de projeções futuras relacionadas à assistência individual a saúde.

Sobre os riscos legais e operacionais, observou-se que a operadora já atende às recomendações da Agência Nacional de Saúde. Entretanto, esse deve sempre ser ponto de atenção, devido ao alto índice de judicialização da saúde por beneficiários, principalmente da carteira de posse das Administradoras de Benefícios, que se encontram dispersas em outros estados, e a representatividade financeira das despesas judiciais, que em 2019, somaram pouco mais R\$ 2 milhões. Além disso, outro ponto que carece atenção é o indicador de abertura de Notificações de Intermediação Preliminar (NIP), contra a Cooperativa, que se não respondidas no prazo, ou se houver insuficiência na justificativa de defesa, são convertidas em multas, que podem variar de R\$ 80 mil a R\$ 160 mil. Em 2019, foram registradas pela ANS, 199 NIPs contra a Cooperativa estudada, sendo que desse total, 91% foram de natureza assistencial. Apesar de importante o volume, a não conversão em multa, demonstrou uma alta eficiência do Jurídico da Empresa em arquivar os processos (ANS, 2020)³⁵.

Enfim, além de estrutura mínima de auditoria interna, a resolução estabelece requisitos formais de conduta e ética, e a divulgação semestral de relatórios elaborados pela auditoria independente, como

forma de comprovar que a Empresa adota as práticas avançadas de governança, gestão de riscos e controles internos. Embora os dados coletados, indiquem que 73% dos indicadores não atendiam aos requisitos relacionados às políticas e formalizações de normativas institucionais para governança. O que também se justifica pela ausência de estrutura formal de governança e controle interno.

QUADRO 04 – Indicadores que indicam a prática avançada de Governança

| Item | Indicador | Pontos | % |
|--------------|---|----------|------------|
| 1 | 01) A Operadora possui organograma formalizado? | 1 | 100% |
| 2 | 02) A operadora estabelece órgãos representativos em sua estrutura de Governança, com suas respectivas funções definidas? | 1 | 100% |
| 3 | 02.1) Os atos constitutivos apresentam no mínimo as seguintes funções para seus órgãos representativos: | | 0% |
| | a) Instância máxima de deliberações, de acordo com a natureza jurídica da Operadora (assembleia) | 1 | 100% |
| 4 | b) Fixação de diretrizes gerais e deliberações da Gestão da operadora por meio de conselho de administração ou equivalente, com funções distintas da (s) diretoria (s) executiva (s) ou equivalente (s) | 0 | 0% |
| 5 | c) Fiscalização e controle dos atos do Conselho de Administração ou equivalente e a(s) diretoria(s) executiva(s) ou equivalente(s) e de outros aspectos de controles internos da operadora | 0 | 0% |
| 7 | 03) A operadora disponibiliza canais internos de divulgação de: | 0 | 0% |
| | a) Treinamentos; | | |
| 8 | b) Estruturas de Governança; | 1 | 100% |
| 9 | c) Políticas de gestão de riscos, controles internos e outros aspectos institucionais; | 0 | 0% |
| 10 | d) Recepção de sugestões de melhorias de procedimentos e rotinas internos. | 0 | 0% |
| 11 | 04) A operadora estabelece Regras de Conduta e de Ética (código de conduta) revisadas e aprovadas formalmente pelo Conselho de Administração e/ou equivalente? | 0 | 0% |
| 12 | 04.1) O código de conduta e ética é divulgado, ao menos, para: | 0 | 0% |
| | a) Colaboradores; | | |
| 13 | b) Prestadores; | 0 | 0% |
| 14 | c) Beneficiários. | 0 | 0% |
| | 05) A operadora possui: | | |
| 15 | a) Programa de Integridade formalmente aprovado? | 0 | 0% |
| 16 | b) Auditoria e canal de denúncia formalmente aprovado? | 0 | 0% |
| 17 | c) Normas internas de prevenção de lavagem de dinheiro, de atos lesivos à administração pública e de prevenção a operações financeiras constantes do art. 21 da Lei nº 9.656, de 1998, formalmente aprovadas? | 0 | 0% |
| 18 | 06) A operadora possui um programa de treinamento formal e implementado que considere, no mínimo, os seguintes assuntos: | 1 | 100% |
| | a) Normas de conduta e ética; | | |
| 19 | b) Normas de prevenção de lavagem de dinheiro | 0 | 0% |
| 20 | c) Lei nº9.656, de 1998 (Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde.) | 0 | 0% |
| 21 | d) Lei nº12.846, de 1º de agosto de 2013 (Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.) | 0 | 0% |
| 22 | 07) O canal de denúncias é divulgado ao menos, para: | 0 | 0% |
| | a) Colaboradores; | | |
| 23 | b) Prestadores; | 0 | 0% |
| 24 | c) Beneficiários. | 0 | 0% |
| 25 | 08) A operadora submete o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados acumulados até 30 de junho de cada de cada exercício, acompanhada de Relatório de Revisão de Auditoria Independente para deliberação do Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Assembleia? | 1 | 100% |
| 26 | 09) Os demonstrativos citados acima, acompanhados de Relatório de Revisão dos Auditores Independente são divulgados no site institucional após sua aprovação pelos órgãos representativos da operadora? | 1 | 100% |
| Total | | 7 | 27% |

Fonte: Elaborado pelos Pesquisadores

A aderência a práticas de GC é indicativa da maturidade empresarial no desenvolvimento e manutenção de estruturas que visem o melhor interesse de seus *stakeholders*, a baixa adesão de tais práticas torna uma companhia suscetível a riscos de diversas naturezas (reputacional, operacional ou financeiro) ameaçando a sua transparência, capacidade de maximizar retornos e perenidade.

De maneira geral, a pesquisa revelou que o nível de aderência às exigências referentes às práticas avançadas de GC, está no limiar entre baixo e moderado. E os indicadores que sobressaem para esse resultado desfavorável são os relacionados ao *compliance* e política de integridade da instituição. Sobre

os indicadores que sugerem a prática avançada de controle interno e gestão de riscos, nenhum dos requisitos foi atendido.

Dada essa interpretação, concluiu-se que para a Cooperativa se adequar e atender aos requisitos de governança, que serão obrigatórios a partir de 01 de janeiro de 2023, será necessário criar estrutura setorial própria de gestão de riscos e controles internos, formalizar políticas de gestão e mitigação de riscos; elaborar normas e diretrizes de controles internos, código de conduta e programa de integridade, que deverão ser aprovados formalmente pelo Conselho de Administração; e desenvolver ferramentas para divulgação aos seus *stakeholders*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos resultados obtidos com a pesquisa proposta e com o instrumento elaborado, a leitura que se pôde fazer é que mesmo que de forma simplista pareça fácil a adequação dos processos da Empresa às recomendações da nova legislação, trata-se de uma mudança cultural.

Como se não bastasse essa dificuldade de mudança de cultura organizacional, ainda existem pontos críticos identificados durante a pesquisa, que podem ser vistos como dificultadores para a adaptação e adequação ao disposto na legislação. Geralmente a necessidade de implementação de boas práticas de GC, é demandada por investidores, que neste caso são representados pelos Médicos Cooperados, o que pode ser um ponto de conflito que pode prejudicar a implementação integral da GC, tendo em vista que todo o Conselho de Administração e Diretoria Executiva é formado por Médicos Cooperados.

A dualidade de interesses que permeiam essa relação dentro da estrutura cooperativista do Sistema Unimed pode interferir na imparcialidade de adoção de um programa de integridade efetivo, pautado na conduta e postura ética de todos. Para isso é necessário a implantação de um programa de integridade e *compliance* construído e elaborado com a máxima imparcialidade e profissionalismo da alta administração.

De maneira geral, todos os aspectos avaliados como requisitos legais para adoção às práticas de GC são prerrogativas de definição do profissionalismo da alta administração, o que implica dizer que, o primeiro passo deve ser dado pelo Conselho de Administração da Cooperativa, uma vez que representa a influência mais forte dentro da estrutura e é quem vai determinar o estímulo às mudanças. Sugere-se, assim, que a partir do diagnóstico realizado sobre o nível de aderência às práticas de GC e *compliance* da Cooperativa estudada, seja elaborado um planejamento de ações para viabilizar o cumprimento integral da Resolução Normativa 443/2019⁶, subdividido em duas etapas: cumprimento dos requisitos mínimos; e cumprimento dos requisitos avançados.

Sob um olhar mais analítico, a respeito do cumprimento das práticas mínimas e avançadas da GC, controle interno e gestão de riscos; percebeu-se que o simples fato de não existir uma estrutura formal responsável pelos controles internos e gestão de riscos dentro da Empresa, prejudicou sua aderência às práticas da GC. Somado a isso, ressalta-se a ausência de programa de integridade alinhada à identidade organizacional da Cooperativa, que defina e formalize toda estrutura ética e de responsabilização das ações que envolvam: Conselho de Administração, Cooperados, Gestores, Colaboradores, Prestadores de Serviços e Beneficiários. Enfim, a leitura dos resultados obtidos corrobora com a necessidade de implementação integral das práticas de GC, não apenas como um requisito legal, mas como sistemática de controle e melhoria operacional e de gestão da Empresa. Pois, antes de se transformar em uma empresa sustentável, com avaliação positiva do seu capital baseado em risco, deve-se vislumbrar a segurança e a transparência que esse processo converterá à Cooperativa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Informações sobre beneficiários, operadoras e planos: dados do setor**. 2005.

ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Manual de gestão de riscos da Agência Nacional de Saúde Suplementar**. Rio de Janeiro: ANS, 2018.

ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Análise nº: 2/2018/GEHAE/ GGAME/DIRAD-DIOPE/DIOPE**. 2018.

ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Governança Corporativa para fins de solvência das operadoras**. Rio de Janeiro, 2019.

ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar. **ANS estimula adoção de boas práticas de governança corporativa pelas operadoras**. 2019.

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Dados e indicadores do setor: sala de situação**. 2019.

ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Índices de Reclamações: dados da Operadora**. 2020.

ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Operadoras em regime especial de liquidação e em falência**. 2020.

ARAÚJO, Cidália; PINTO, Emília M. F.; LOPES, José; NOGUEIRA, Luís; PINTO, Ricardo. **Estudo de Caso**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Minho, 2008. Disponível em:
<http://www.nelsonreyes.com.br/Estudo%20de%20Caso%20%20Doutora%20Clara%20Pereira%20Coutinho.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2020.

BECHT, Marco; BOLTON, Patrick; RÖELL, Alisa. **Corporate Governance and Control**. NBER Working Paper N. 9371, 2002.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Resolução Normativa – RN nº443, de 25 de janeiro de 2019**. Dispõe sobre adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de plano de assistência à saúde. Rio de Janeiro: ANS, 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Resolução Normativa - RN nº 451, de 06 de março de 2020**. Dispõe sobre os critérios para definição do capital regulatório das operadoras de plano de assistência à saúde; revoga a RN nº 209, de 22 de dezembro de 2009, e a IN nº 14, de 27 de dezembro de 2007, da DIOPE; e altera a RN nº 85, de 7 de dezembro de 2004, a RN nº 307, de 22 de outubro de 2012, e a RN nº 400, de 25 de fevereiro de 2016. Rio de Janeiro: ANS, 2020.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; BARBOSA, Francisco Vidal. Evidência empírica do impacto de adesão aos níveis diferenciados de governança corporativa sobre o comportamento das ações na Bovespa. *In: Encontro ANPAD*, 30, Salvador, 2006.

CANTIDIANO, Luiz Leonardo; CORRÊA, Rodrigo. **Governança Corporativa**. São Paulo: Lazuli, 2005.

CATUNDA, Rosângela. **Governança corporativa na nova RN 277**. Qualidade para saúde, 2019.

CARVALHO, Antônio Gledson de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. v.37, n. 3, p. 19-32. São Paulo, 2002.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FERREIRA, Emanuella Faheina Chaves. **Governança corporativa na saúde suplementar: estudo de caso em operadora de plano de saúde**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2011.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017.

LIPPI, Paula. Impacto de regras mínimas de governança corporativa às operadoras de plano de assistência à saúde (RN 443/19). **Abril, 2019**.

LOBO, Gleidson Sobreira. **Prática de Governança Corporativa adotadas pelas operadoras de planos de assistência à saúde classificadas como cooperativas**. 2010. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – FEAAC, Fortaleza, 2010.

LOPES, Jorge Expedito de Gusmão *et al.* Um estudo sobre a divulgação das informações das práticas de governança corporativa nos sítios das entidades fechadas de previdência complementar. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. ISSN 1807-1821, UFSC, ano 07, v.I, nº13, p. 151-174, jan - jun, 2010.

MACIEL, Ana Paula Blanke *et al.* Governança em Cooperativas: Aplicação em uma Cooperativa Agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea - ANPAD**, v. 22, n. 4, p. 600-619, julho/agosto, 2018. Rio de Janeiro, 2018.

MARANHO, Flávia Schwartz; DA FONSECA, Marcos Wagner; FREGA, José Roberto. Estratégia, governança e desempenho das empresas diante da crise global de 2008: uma análise de dados em painel. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, número 2, p. 293-311, abr. - jun. 2016. Curitiba, 2016.

MARTINS, Maisa; WISNIEWSKI, Maurício. Governança corporativa e compliance: em busca do entendimento para a melhora no desempenho. XVII Jornada Científica dos Campos Gerais. **Anais [...]**. Ponta Grossa, 2019.

MARTINS, Sandro Miguel; SILVA, Thames Richard; BARROS, Alexandre Silva de. Governança corporativa: teoria e prática. *E Gesta – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, v. 1, n. 3, p. 76-90, out./dez. 2005.

MAZZON, José Afonso. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing**. 1978. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia e Administração, São Paulo.

MÓNICO, Lisete S.; ALFERES, Valentim R.; CASTRO, Paulo A.; PARREIRA, Pedro M. **A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa**. 2017.

NASSIF, Elaina; SOUZA, Crisomar Lobo de. Conflitos de agência e governança corporativa. **Revista do Departamento de Administração da FEA**. CAD. Vol. 7, n.I. Jan - Dez. 2013, p. 01-20. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: 2013.

NOSSA, Valcemiro; KASSAI, Sílvia; KASSAI, José Roberto. A teoria do agenciamento e a contabilidade. Encontro ANPAD, Florianópolis, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Governança Corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. São Paulo: Atlas, 2006.

PAULA Jr. Joviano Cardoso. **Governança Corporativa e as Sociedades Cooperativas: Análise dos benefícios da aplicação dos preceitos da Governança Corporativa nas Sociedades Cooperativas**. 2018.

PETERS, Brainard Guy. O que é Governança. **Revista do Tribunal de Contas da União**. Mai – Ago, 2013, p. 28 - 33.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. *E-book*. SEITZ, Franz. **The Cooperative Banking System in Germany: Empirical evidence and some theory**. 2012, p. 77 - 86.

SERIGATI, Felipe Cauê. **Governança corporativa em cooperativas e fidelidade: um estudo empírico com as cooperativas paulistas**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

SHERER, André Luís Forti. **O modelo norte-americano de governança corporativa: gênese, instrumentos e consequências**. Ensaio Fundação de Economia e Estatística (FEE), v.24, n. 2, p. 420-452. Porto Alegre, 2003.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SOUZA, Josimar Pereira de. **O papel da governança corporativa na modernização da gestão pública: um estudo no Serpro**. 2009. Monografia (Programa de Pós Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação da Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

VILELA, Rafael Heliton Pereira. **Governança Corporativa em cooperativas de saúde**: proposição de um diagnóstico. 2008. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza 2008.

VILELA, Rafael Heliton Pereira. **Governança Corporativa em cooperativas de Saúde**. Fortaleza: Editora Instituto Unimed Fortaleza, 2017.

WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.