

SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO EM UMA OPERADORA GAÚCHA DE PLANOS PRIVADOS DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE

Laisla Moniane dos Passos¹
Renata Oliveira da Silva²
Dezembro de 2020

RESUMO

Os conceitos de Governança Corporativa foram estabelecidos no cenário brasileiro há aproximadamente 25 anos, e até pouco tempo era algo restrito às companhias de capital aberto, devido suas características e riscos envolvidos. Todavia, se observa um movimento crescente em outros nichos de mercado, a exemplo das Resoluções Normativas da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) nº 443/2019 e nº 452/2020, no que tange à adoção de práticas mínimas de Governança Corporativa no mercado de operadoras de planos de saúde. Assim sendo, este artigo visa analisar se as práticas do Sistema de Governança Corporativa de uma operadora do interior do Rio Grande do Sul estão de acordo com a RN nº 452 do Programa de Acreditação de operadoras de planos privados de assistência à saúde. Respondendo se a gestão da empresa pesquisada está alinhada ao Padrão de Governança Corporativa que será exigido pela ANS. Para tal, a metodologia utilizada foi um estudo de caso baseado na triangulação dos seguintes dados: RN nº 452, de março de 2020; documentos do sistema e controle de Gestão da Qualidade da empresa que apresenta como cada item está sendo desenvolvido; e entrevista com a gestão responsável pela implementação dos itens. Por meio da pesquisa foi possível constar que a operadora ainda não está integralmente alinhada aos padrões de Governança da ANS, entretanto demonstra comprometimento para atingir as metas estabelecidas, desenvolvendo um sistema que irá profissionalizar a gestão, agregar eficiência e controle nas decisões e processos e aumentar os níveis de segurança dos sócios investidores.

Palavras-Chave: Governança corporativa. Saúde suplementar. Acreditação.

CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM: A STUDY IN A GOVERNMENT OPERATOR OF PRIVATE HEALTH CARE PLANS

ABSTRACT

The concepts of Corporate Governance were established in the Brazilian scenario approximately 25 years ago, and until recently it was something restricted to publicly traded companies, due to their characteristics and risks involved. However, there is a growing movement in other market niches, such as the Normative Resolutions of the National Supplementary Health Agency nº 443/2019 and nº 452/2020, regarding the adoption of minimum corporate governance practices in the market health insurance operators. Therefore, this article aims to analyze whether the practices of the

¹ Acadêmica do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Rolante, laislapassos@sou.faccat.com.br.

² Orientadora, Mestra em TIC, professora dos cursos da área da Gestão do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Rolante, renata.silva@rolante.ifrs.edu.br.

Corporate Governance System of an operator in the interior of Rio Grande do Sul are in accordance with Normative Resolutions No. 452 of the Accreditation Program for operators of private health care plans. Responding if the management of the researched company is in line with the Corporate Governance Standard that will be required by National Supplementary Health Agency. For this, the methodology used was a case study based on the triangulation of the following data: Normative Resolutions nº 452, from March 2020; company quality management system and control documents that show how each item is being developed; and interview with the management responsible for implementing the items. Through the research it was possible to state that the operator is not yet fully aligned with National Supplementary Health Agency Governance standards, however it demonstrates commitment to achieve the established goals, developing a system that will professionalize management, add efficiency and control in decisions and processes and increase the security levels of the investing partners.

Keywords: Corporate governance. Supplementary health. Accreditation.

1 INTRODUÇÃO

Na medida em que transformações tomam o cenário organizacional, o tema Governança Corporativa tem se tornado notável e vem ganhando destaque nas instituições. A transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa são princípios básicos da gestão, conforme descrito no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). São estes, elementos que contribuem para uma gestão transparente e capaz de demonstrar bons resultados, reduzindo os conflitos de agência e maximizando os ganhos corporativos. Com base nas boas práticas instituídas pelo Código, supracitado, estes princípios básicos, transformados em recomendações objetivas, são capazes de alinhar os interesses, que buscam preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo das organizações. Assim, facilitando acesso aos recursos que contribuem para a qualidade da gestão organizacional e sua longevidade.

Para Blok (2020) esta tendência de modelo de gestão voltado para transparência é, em parte, resultado do grande número de escândalos corporativos, destacados nos últimos anos, não só a nível nacional, mas mundial. Os Estados Unidos são responsáveis por darem início ao marco legal das boas práticas de Governança Corporativa, com a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), em 2002. Lei esta que busca aumentar a responsabilidade dos administradores, assim como dos auditores no intuito de reduzir as fraudes nos relatórios financeiros.

Para o IBGC (2015), o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa destaca os desafios sociais e ambientais, tanto a nível global como regional, como parte integrante do contexto de atuação das organizações. O que cada vez mais interfere na estratégia e na cadeia de valor do ambiente empresarial, refletindo na imagem e no valor econômico de longo prazo. Neste contexto, uma estrutura de Governança que componha um conjunto de procedimentos e controles, disciplinando as relações entre os envolvidos, ajusta-se aos mais diversos ramos de negócio. De maneira que, as organizações, na medida que alcançam um grau de complexidade característico ao seu processo de crescimento, necessitam de controle em seus processos.

Por sua vez, as operadoras de planos de saúde, devido à complexidade do negócio, também necessitam implementar um Modelo de Governança Corporativa. Neste sentido, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), propõe a adoção de práticas mínimas de Governança Corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de planos de assistência à saúde. Especificamente, o modelo deve ser administrado conforme a Resolução Normativa (RN) nº 443, de 2019, que representa o marco regulatório e traz novos desafios às Operadoras de Plano de Saúde.

Deste modo, este artigo, propõe-se a descrever um estudo de caso prático de uma operadora de plano privado de assistência à saúde, que busca se adequar ao modelo de Governança proposto pela Agência Reguladora. A ANS, por sua vez, incorporou este modelo ao Programa de Acreditação com a publicação, recente, da RN nº 452 de março de 2020, que revogou a legislação anterior responsável por disciplinar o Programa de Acreditação de Operadoras. Logo, a revogação corresponde a uma certificação de boas práticas em gestão organizacional e em gestão em saúde e por ora é de caráter voluntário. Assim, a certificação é realizada por Entidades Acreditadoras, com o objetivo de qualificar a prestação dos serviços, por meio de auditorias periódicas, o que garantem a permanência do selo de qualidade de operadora Acreditada.

Desta maneira, o selo referido atesta a qualidade dos serviços e segurança para clientes em pontos como estrutura e operação, desempenho da rede de profissionais e nível de satisfação dos beneficiários. Conforme dados publicados em 25 de março de 2020, no site da Agência Reguladora, nesta data existiam 64 operadoras médico-hospitalares acreditadas no país, que equivalem a 28% dos

beneficiários. Nesta publicação, o diretor de Desenvolvimento Setorial da ANS, Rodrigo Aguiar, salienta que a acreditação, embora não seja uma exigência, garante um diferencial competitivo no mercado, pois evidencia a competência técnica e aumenta a confiança do consumidor na operadora (ANS, 2020).

Um dos grandes desafios para as operadoras manterem o selo é a adequação ao Sistema de Governança Corporativa, que é um dos requisitos da dimensão Gestão Organizacional. Neste contexto, o objetivo principal deste artigo será **analisar se as práticas do Sistema de Governança Corporativa de uma operadora do interior RS estão de acordo com a RN nº 452 do Programa de Acreditação de operadoras de planos privados de assistência à saúde**. Assim, a pesquisa tem o intuito de responder à questão problema: a gestão da operadora de plano de saúde pesquisada está alinhada ao Padrão de Governança Corporativa que será exigido pela ANS na nova normativa do Programa de Acreditação para manter o selo de qualificação?

Ademais, a pesquisa foi apoiada nos seguintes objetivos específicos: definição dos principais conceitos de Governança Corporativa; Compreensão do Programa de Acreditação, com foco nos itens mencionados na dimensão 1.2 – Sistema de Governança Corporativa da RN nº 452/2020; Constatação dos itens que a operadora atende relacionando-os com os conceitos de Governança da RN nº 452/2020; Análise dos itens que a empresa não atende, identificando as ações planejadas para alcance do objetivo. E, para atender ao objetivo principal e os específicos, bem como responder à questão problema, a metodologia escolhida foi um estudo de caso baseado na triangulação dos seguintes dados: RN nº 452, de março de 2020; documentos do sistema e controle da Qualidade da empresa que apresenta como cada item está sendo desenvolvido; e entrevista com a gestão responsável pela implementação dos itens. Através destes dados, foi possível o entendimento sobre a percepção da organização no desenvolvimento dos itens e como são geridos os objetivos pretendidos para que sejam alcançados.

Existem alguns estudos sobre o tema de Governança Corporativa na área de saúde, podemos citar: Governança corporativa na saúde suplementar: Estudo de Caso em uma Operadora de Plano de Saúde, de Ferreira et al (2014) e Governança Corporativa em um hospital privado: um estudo de caso sobre o impacto no desempenho hospitalar, de Lira *et al* (2017). Entretanto, relacionado ao novo Programa de Governança Corporativa que será exigido pela ANS, foi possível localizar o estudo: Sistema de acreditação nas operadoras de saúde suplementar:

análise e perspectivas de mercado, de Silva et al (2020), todavia esta pesquisa realizada, neste ano, refere-se apenas a um estudo descritivo de revisão bibliográfica sobre a Acreditação como um todo. Deste modo, o presente artigo visa contribuir com a ciência trazendo um estudo de caso realizado em uma operadora de porte médio no interior do Rio Grande do Sul, analisando isoladamente o Sistema de Governança Corporativa que está sendo incorporado de acordo com a nova normativa do Programa de Acreditação.

Além disso, para compreender como a Governança Corporativa atingiu seus moldes atuais, buscou-se um aporte histórico, com intuito de investigar como surgiram os conceitos e aplicação. Entretanto, é importante salientar a dificuldade encontrada na pesquisa bibliográfica, pois no período em que a pesquisa foi aplicada se vivencia a pandemia da covid-19. Isto posto, o trabalho limitou-se a pesquisa em livros digitais, o que por consequência, resultou em opções limitadas de autores. Em um segundo momento, buscou-se entender como a ANS age na regulação das operadoras de planos de saúde, bem como a sistemática do Programa de Acreditação, de acordo com a nova normativa elaborada pela Agência Reguladora.

Com base na pesquisa efetuada por meio da RN 452 e os documentos disponibilizados pela empresa, bem como a entrevista, foi possível coletar os dados para elaborar a análise. Com foco nos itens não atendidos, explorou-se quais os métodos e ações que a organização está desenvolvendo para contemplar a totalidade dos requisitos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Mazalli e Ercolin (2018), relatam em sua obra que as sociedades empresariais, quando têm um grande número de sócios, ou acionistas, passam a necessitar de um sistema de gestão que ordene o processo decisório, reduza conflitos de interesse e eleve o grau de segurança dos investimentos. Esse sistema é conhecido como Governança Corporativa. De acordo com os autores, não existe na literatura uma conceituação unânime do termo, cada país tem seu próprio modelo. Entretanto, todos visam ao mesmo objetivo, gerar valor por meio de uma gestão ética e segura para todas as partes envolvidas.

Blok (2020) relata que pela segunda metade dos anos 80, devido à passividade dos acionistas e às práticas oportunistas dos executivos, surge nos Estados Unidos um movimento em busca de princípios, regras e padrões de comportamento no âmbito empresarial. Mas, somente após alguns escândalos corporativos que atingiram maiores proporções é que surge o mais importante marco na legislação norte-americana, a lei denominada SOX, de 2002. Deste modo, observa-se que a Governança Corporativa tem se apresentado cada vez mais em evidência.

Para Alencastro e Alves (2017), o estopim do movimento, que impulsionou as empresas a reverem seus posicionamentos e adotarem posturas mais éticas, se deu após uma enxurrada de práticas consideradas antiéticas que abalaram o mundo corporativo. A crescente onda de escândalos e fraudes envolvendo grandes organizações, fragilizou a credibilidade das empresas envolvidas e dos negócios. Para o autor, esses fracassos são, em grande parte, resultado da ausência de boas práticas de Governança Corporativa. Nesse contexto, surge o movimento pela Governança Corporativa nos Estados Unidos, na década de 80, por força do receio das organizações em função das crises e escândalos corporativos internacionais, demonstrando a necessidade de estabelecer uma gestão voltada para a transparência.

Blok (2020), reconhece que os Estados Unidos foram os propulsores do movimento em resposta ao desenvolvimento de grandes companhias americanas. Denominada pela Governança Corporativa de “teoria da agência”, as companhias demonstravam que a fragmentação do capital em diversos acionistas estava apresentando conflitos entre a propriedade da organização e sua gestão ou controle.

Para Vilar *et al* (2007) estas práticas têm ganhado mais força nos últimos anos, principalmente, nos Estados Unidos e na Inglaterra, sendo que o restante do mundo percebe também essa importância como uma adequação de mercado aos padrões internacionais. O autor ainda ressalta que esta atividade já existia, sem que fosse percebida sua importância e nem que se fosse denominada como um conceito.

Assim, a vivência da gestão empresarial voltada à Governança Corporativa não deve ser considerada como resultado de leis ou meramente um modismo, ou até mesmo reações simplistas à escândalos financeiros e econômicos. Mas sim, como elemento fundamental e eficiente mecanismo de melhoria nos processos e condutas, conquistando cada vez mais força e valor para as organizações (BLOK, 2020).

Com o propósito de recompor a confiança das partes interessadas para com as

organizações e também para prevenir as práticas fraudulentas, surge o interesse cada vez maior das organizações, sejam públicas ou privadas, pelo assunto Governança Corporativa. Sendo este um conceito de gestão apoiado aos princípios da equidade, da transparência e da responsabilidade (ALENCASTRO e ALVES, 2017).

No Brasil, a globalização fez com que o país, na década de 90, buscasse o alinhamento com o mercado mundial. Dessa forma, os órgãos reguladores começam a se preocupar com a regulamentação do mercado interno em aderência às regras internacionais. Somando-se a fatos relevantes, tais como o ataque terrorista nos EUA, em 2001, e os escândalos financeiros em *Wall Street*, em 2002. Fatos estes que tiveram grande impacto no mercado financeiro e que alertam sobre a necessidade de normatização ainda mais efetiva em todos os países. Neste quesito, as medidas de padronização surgem no intuito de gerenciar os riscos aos quais as organizações estão expostas, nos moldes do que é entendido por “conformidade”, chamado de *compliance*, resultando na sustentabilidade almejada pela Governança Corporativa (BLOK, 2020).

Foi então, em 27 de novembro de 1995 que surgiu no Brasil o IBGC, que se trata de uma associação de âmbito nacional sem fins lucrativos. Seu objetivo é promover a Governança Corporativa no Brasil e fomentar as práticas e discussões sobre o assunto. De modo que visa contribuir para o desempenho sustentável das organizações com ações que possam gerar transparência, justiça e responsabilidade (IBGC, 2015).

O IBGC (2015) conceitua Governança Corporativa como um sistema que dirige e monitora as organizações relacionando-se entre os sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, bem como as demais partes envolvidas. Indicando que as boas práticas de Governança Corporativa possuem o intuito de agregar valor à organização, facilitar acesso a recursos e contribuir para o seu sucesso.

Costa e Melhem (2016) acreditam que a Governança Corporativa, aliada a um bom planejamento estratégico, seja uma ferramenta capaz de aumentar a competitividade no mercado mundial. E, também, na resolução de problemas de conflitos de interesses decorrentes da decisão de um único acionista. Para eles, embora essa prática, na maioria das vezes, seja de forma voluntária, sua utilização costuma oportunizar a profissionalização empresarial, ao mesmo tempo que oferece maior segurança aos investidores.

Ligado ao conceito de Governança Corporativa, surge outra expressão em evidência e que faz parte das ações de melhores práticas, a *compliance*, que, de maneira geral, representa “estar em conformidade”. O que significa ter o dever de cumprir e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização. No entanto, este conceito ultrapassa as barreiras legais e regulamentares, unindo-se a princípios de integridade e conduta ética. Sendo notório que qualquer ação que possa impactar negativamente as partes envolvidas, mesmo que não esteja mencionado em nenhuma lei ou regulamento, pode causar risco para a entidade e comprometer sua continuidade. Portanto, a efetividade de um ambiente totalmente em *compliance* está diretamente relacionada com os padrões de integridade de conduta e responsabilização (BLOK, 2020).

Alencastro e Alves (2017), chama atenção ao papel que a ética e a responsabilidade assumem nesse processo. Pois, conforme relata o autor, no Brasil, ainda é escasso o comprometimento com as rotinas, processos, normas e padrões que solidificam as práticas de Governança. Logo, a falta de eficiência e transparência nas metodologias resultam, muitas vezes, em práticas ineficazes, uma vez que quando há algum indício de irregularidade, o fato já ocorreu. Neste sentido o IBGC estabelece um código de boas práticas de Governança, embasado nos princípios básicos, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Princípios Básicos

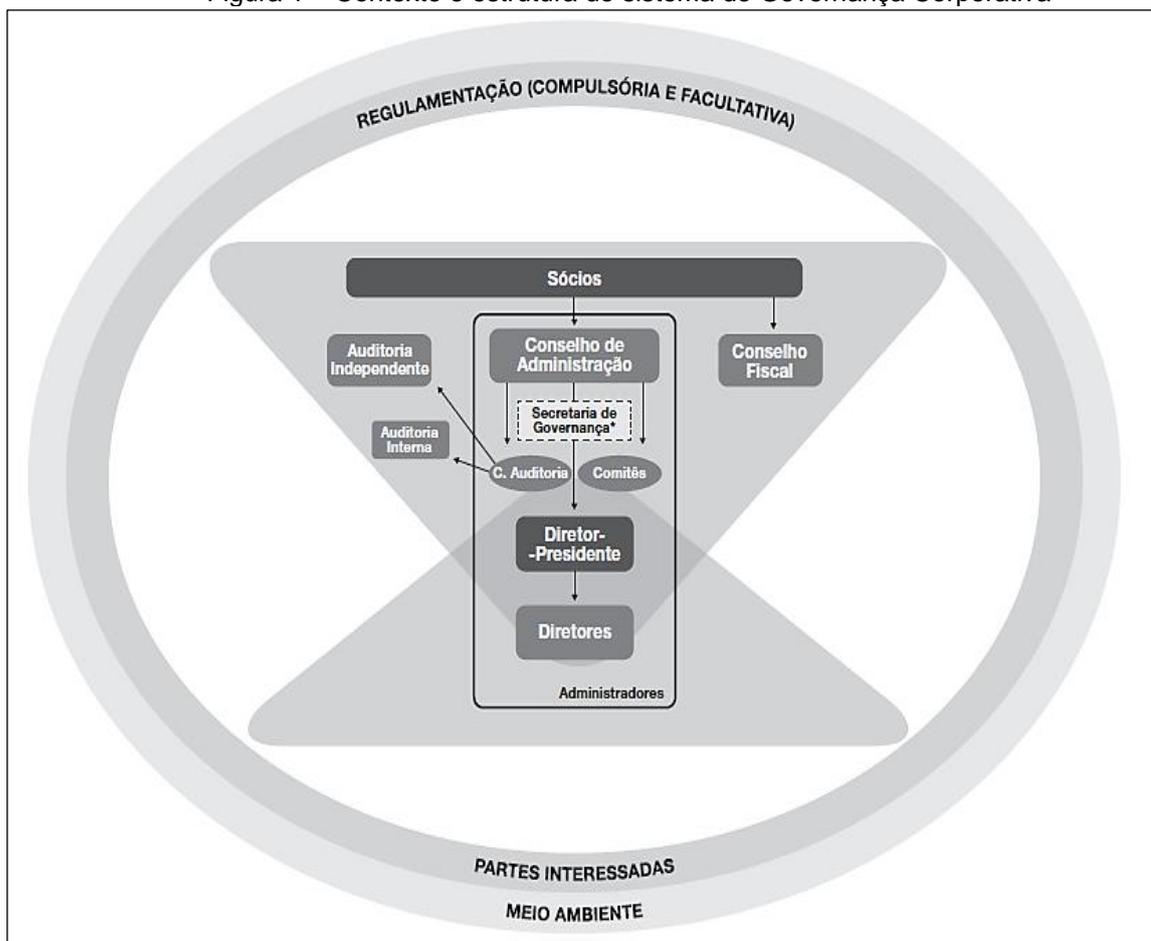
Transparência	visa disponibilizar para as partes interessadas o fácil acesso à todas as informações que sejam de seu interesse, mesmo que não sejam imposições de leis ou regulamentos.
Equidade	é o tratamento justo e isonômico de todas as partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de Contas (<i>accountability</i>)	os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e oportuno, se apropriando integralmente das consequências de seus atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
Responsabilidade Corporativa	requer zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzindo as externalidades negativas e aumentando as positivas decorrente de seus negócios e suas operações, tendo em vista o seu modelo de negócios e os diversos capitais no curto, médio e longo prazos.

Fonte: Adaptado pela autora de IBGC (2015).

Desta maneira, o código elaborado pelo IBGC converte os princípios básicos em recomendações objetivas, chamadas de boas práticas. Que alinhados aos objetivos da organização, são capazes de ordenar os interesses, de conservar e agregar valor econômico de longo prazo para a organização. Entretanto, sem a presença da ética, o código das boas práticas pode se tornar ineficaz, pois a responsabilidade ética consolida, diariamente, os valores e princípios exercitados pelos sócios, administradores, executivos, colaboradores e terceiros. Assim sendo, o Código subdivide-se em cinco dimensões que tratam dos Sócios, Conselho de Administração, Diretoria, Órgãos de Fiscalização e Controle, Conduta e Conflito de Interesses (IBGC, 2015).

A Figura 1 relaciona os elementos da estrutura do sistema de Governança Corporativa. O profissional da Secretaria de Governança não é administrador, apesar de inserido junto aos demais órgãos do âmbito dos administradores.

Figura 1 – Contexto e estrutura do sistema de Governança Corporativa



Fonte: IBGC (2015, p.19).

De acordo com a estrutura demonstrada na Figura 1, o Código das Melhores

Práticas do IBGC (2015) aborda os direitos e deveres dos sócios, da Diretoria e do Conselho de Administração, discorrendo sobre suas atribuições e seu papel dentro da organização. Ainda, apresenta como deve ser a composição dos membros do conselho, bem como sua independência. O Código trata também sobre a indicação dos membros da Diretoria, seu relacionamento com as partes interessadas e transparência das suas ações. Além desses elementos, existem os órgãos de fiscalização e controle, citados pelo Código como: Comitê de Auditoria, Conselho Fiscal, Auditoria Independente e Auditoria Interna. E para completar o sistema, o Código traz o assunto de Conduta e Conflitos de Interesse, que trata sobre o código de conduta, canal de denúncias, comitê de conduta, conflito de interesses, transações entre partes relacionadas, uso de informações privilegiadas, e das políticas de negociação de ações, de divulgação de informações, contribuições e doações, e de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita.

Ademais, na Figura 1 está representada a estrutura que permite um sistema eficaz de verificações entre os principais órgãos corporativos. Uma vez que o Conselho de Administração é o chamado órgão guardião da boa Governança, responsável por definições estratégicas, estabelecer políticas corporativas, aprovar e monitorar remunerações dos principais membros da diretoria executiva, assegurar eficácia nos controles internos e práticas de Governança adotadas pela organização. Bem como disseminar o código de conduta, entre outras atribuições que podem estar relacionadas no contrato social ou estatuto da empresa. Este órgão é auxiliado pelo profissional da Secretaria de Governança e os Comitê (IBGC, 2015).

Outro órgão importante para o Sistema de Governança é o Conselho Fiscal, que tem como atribuição fiscalizar as ações dos administradores, analisando demonstrações financeiras e contábeis, inclusive avaliar as recomendações das auditorias internas e externas. E, outra função desse órgão é denunciar crimes de fraudes ou erros aos órgãos administrativos, recomendando providências (IBGC, 2015).

2.2 AGÊNCIA REGULADORA DA SAÚDE SUPLEMENTAR NO BRASIL

Como alternativa de auxiliar o estado a cumprir o dever de garantir atendimento à saúde de todos os indivíduos, surge o segmento de saúde suplementar. Que atualmente, dados de março de 2020 do site da ANS, conta com aproximadamente

727 operadoras médico-hospitalares de planos de saúde registradas e em atividade no Brasil, integrando uma carteira de mais de 47 milhões de beneficiários. Neste contexto nasce a ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar), que é um órgão regulador vinculado ao Ministério da Saúde, sendo responsável pelo setor de planos de saúde no Brasil. A regulamentação, nada mais é do que um conjunto de medidas e ações do Governo que, por meio de normas, controla e fiscaliza o mercado de planos de saúde. Ainda, tem como objetivo assegurar o interesse público na assistência suplementar à saúde, regulando as operadoras setoriais, suas relações com prestadores e consumidores e tende a contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no país (ANS, 2020).

Historicamente, os planos de saúde comerciais e com clientelas abertas surgem em meados de 1.950, como planos coletivos empresariais de modalidade de medicina de grupo no ABC Paulista. Atualmente, segundo informa a ANS, o setor brasileiro de planos e seguros de saúde é um dos maiores sistemas privados de saúde do mundo (ANS, 2020). A agência foi criada há 20 anos, em 2000, através da Lei nº 9.961, para ser um órgão regulador de um setor da economia que não tinha um padrão de funcionamento. Desta maneira, é considerada uma Autarquia sob o regime especial vinculada ao Ministério da Saúde. Que, por sua vez, é o órgão responsável pela regulação, normatização, controle e fiscalização das atividades que garantem a assistência suplementar à saúde (BRASIL, 2000).

A Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, compeliu à ANS diversos deveres e obrigações para regular o mercado. De forma que a Agência criou diversas normas, fazendo com que as operadoras que desejam estar ativas, cumpram suas determinações. Uma das normativas mais recentes da ANS, e a qual está diretamente relacionada ao assunto deste artigo, é a RN nº 443, de 28 de janeiro de 2019. Que dispõe sobre a adoção de práticas mínimas de Governança Corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos. Tal método tem o intuito de reduzir o risco de solvência das operadoras, garantindo sua estabilidade financeira através da adoção de práticas de Governança.

Deste modo, o que reforçou a necessidade de se criar uma legislação neste sentido, foi um levantamento efetuado pela Diretoria de Normas e Habilitação das Operadoras (DIOPE) sobre as causas que acarretaram o encerramento das atividades de 119 empresas liquidadas entre 2012 e 2018. No qual constatou-se que todas as operadoras tinham problemas de gestão. Em 98,2% dos casos havia falta de

confiabilidade das informações financeiras e em 82,2% dos inquéritos foram apontadas deficiências nos controles internos (ANS, 2018).

Entretanto, a adoção da RN nº 443 poderá ser facultativa até o exercício do ano de 2022, ou seja, será obrigatória a partir de 2023. Desta maneira, as operadoras ainda tem um tempo para se adequarem às mudanças. Ademais, em março de 2020, a ANS publicou a RN nº 452, que vem a substituir a RN nº 277/2011 no que diz respeito ao Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde (PAOPPAS).

Portanto, as operadoras que possuíam o selo de Qualidade do Programa de Acreditação devem passar por uma adequação à nova norma, que entre suas alterações, incorporou a própria RN 443 no que tange à controles internos e sistema de Governança Corporativa. Assim, mesmo a adoção ao Programa sendo facultativa, para manter o selo já conquistado as operadoras deverão se adequar à esta nova RN.

2.3 PROGRAMA DE ACREDITAÇÃO DE OPERADORAS DE PLANOS PRIVADOS DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE (PAOPPAS)

Em março de 2020, a ANS publicou o novo PAOPPAS, que se refere à certificação de boas práticas de gestão organizacional e gestão em saúde. Seu principal objetivo é qualificar os serviços prestados pelas operadoras de planos de saúde, visando a satisfação do beneficiário. A RN nº 452, vem substituir a RN nº 277, de 2011, que havia instituído o PAOPPAS. A adesão ao Programa permanece de forma voluntária e a certificação é conferida por Entidades Acreditadoras, reconhecidas pelo Inmetro.

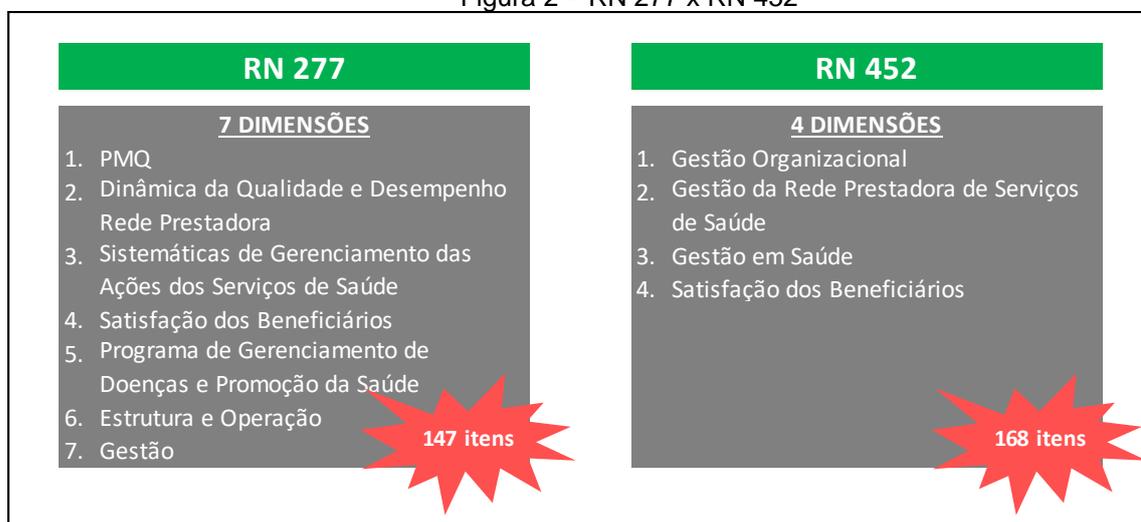
A reformulação do Programa teve início em 2016 e contou com a participação do setor e da sociedade, sendo elaborada uma proposta, que foi submetida à Consulta Pública. De acordo com a ANS, desde a implantação do PAOPPAS, em 2011, houve um aprimoramento das operadoras, que conheceram melhor o seu negócio, identificaram e solucionaram problemas de gestão e de assistência ao beneficiário. O novo modelo foi baseado na literatura científica e em experiências nacionais e internacionais na área de acreditação (ANS, 2020).

Entre as alterações, está a elaboração de um manual que foi disponibilizado pela ANS, que possibilita homogeneidade de avaliação entre as Entidades Acreditadoras. Ocorreu também a revisão e inclusão de novos pré-requisitos,

conferindo maior sinergia com todos os programas de monitoramento de operadoras instituídos na ANS. Além do que, o selo ainda traz uma série de benefícios para a operadora, através de incentivos regulatórios, bonificação no Índice de Desempenho da Saúde Suplementar - IDSS, conforme o nível de acreditação atingido e, ainda, redução pelas operadoras de garantias financeiras.

Na RN nº 277/2011, haviam 7 dimensões e 147 itens avaliativos. Na nova versão, RN nº 452/2020, são 4 dimensões e 168 itens avaliativos, conforme é apresentado na Figura 2.

Figura 2 – RN 277 x RN 452



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Também, houve alteração quanto à classificação dos itens, pois antes os itens não eram classificados e não havia distinção de relevância. Com a nova normativa, os itens passaram a ser classificados como essenciais, complementares e de excelência, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Classificação dos itens

Classificação do Item	Definição	Ícone
Essencial	Os itens essenciais são condição <i>sine qua non</i> ³ para pontuar o requisito. Caso um item essencial do requisito não seja cumprido, a operadora receberá nota zero no requisito inteiro.	 Essencial

³ *Sine qua non* – do latim sine 'sem', qua 'o qual', non 'não', sem a/o qual não pode ser.

Complementar	Os itens complementares são boas práticas recomendáveis e, se cumpridos pela operadora, elevam a pontuação do requisito.	 <i>Complementar</i>
Excelência	Os itens de excelência são práticas pouco disseminadas no setor e de maior dificuldade de consecução. O cumprimento de 80% dos itens de excelência é uma das exigências para a operadora alcançar a Acreditação nível I.	 <i>Excelência</i>

Fonte: Anexo I da RN nº 452/2020.

De acordo com a RN nº 452, a avaliação se dá por pontuação, sendo que a nota do requisito será apurada pela proporção de itens em conformidade que pode variar de 0 (zero) a 100 (cem). Logo, a operadora deverá alcançar conformidade em todos os itens de verificação essenciais de um requisito, caso contrário, receberá nota zero no requisito inteiro. A avaliação dos itens considera a conformidade em dois domínios: escopo (adequação e disseminação) e tempo de implantação superior a 12 meses (continuidade). A avaliação do item será “1 = Conforme” ou “0 = Não conforme”. Quanto aos níveis de Acreditação, a operadora poderá atingir Nível I (Ouro), Nível II (Prata), ou Nível III (Bronze). O que irá determinar será a pontuação e alguns outros detalhes estipulados na legislação correspondente.

Além disso, a ANS concedeu às operadoras certificadas pela RN nº 277 um período de adaptação, sendo que as certidões já emitidas serão válidas até o término do prazo da certificação. E o novo Programa prevê um período de transição, durante o prazo de 180 dias corridos as operadoras ainda poderão optar pela acreditação nos termos da RN nº 277. Neste caso, a certidão será válida por no máximo 18 meses a partir da data de publicação da RN nº 452 (ANS, 2020).

2.3.1 Requisito “1.2 Sistema de Governança Corporativa”

A Dimensão 1, que aborda a Gestão Organizacional, conta com oito requisitos, entre eles está o requisito “1.2 Sistema de Governança Corporativa”, que é o objeto de análise desse artigo. A Governança Corporativa foi descrita no anexo I da RN nº

452⁴, de forma a objetivar confiança, transparência e responsabilidade na organização.

De modo que a Governança tende a promover a integridade organizacional, a proposta visa também estimular o investimento de longo prazo, garantindo a estabilidade financeira e a sustentabilidade do negócio. Ressalta-se ainda que, cada operadora deve se ajustar às suas necessidades levando em consideração os aspectos culturais e a complexidade das operações. Ainda, deve rever sua política de governança sempre que algum fator interno ou externo venha a interferir nos processos, sem deixar de respeitar os interesses das partes relacionadas. Isso tanto nos processos de tomada de decisão, quanto nas questões relativas a preocupações ambientais, anticorrupção, fraudes e ética (ANS, 2020).

Dentro do requisito 1.2, ainda existem 17 itens, destes, oito são classificados como essenciais, quatro complementares e cinco como itens de excelência. O Quadro 3 descreve cada um dos itens essenciais.

Quadro 3 – Itens essenciais

ESSENCIAIS	
Nº Item	Descrição
1.2.1	A Operadora possui estatuto, contrato social ou documento similar atualizado, com atribuições definidas para cada órgão (conselho / sócios / diretoria).
1.2.2	A Operadora classifica documentos e define níveis de acesso para assegurar o bom uso das informações sigilosas pelos colaboradores, administradores e conselheiros.
1.2.3	A Operadora possui política ou diretrizes de forma a identificar situações com potenciais conflitos de interesse e que contemple medidas a serem adotadas.
1.2.4	A Operadora possui política ou diretrizes que estabeleça critérios de decisão quanto à terceirização de seus serviços.
1.2.5	A Operadora realiza auditoria interna de <i>Compliance</i> e avalia continuamente seus resultados para assegurar a conformidade legal ou regulamentar em seus processos reportando diretamente à alta administração e ao Conselho de Administração.



⁴ Anexo I RN nº 452 - Requisitos e Itens de verificação (acesse pela câmera do smartphone).

1.2.6	A Operadora avalia os resultados da auditoria externa independente das demonstrações financeiras da Operadora, anual obrigatória.
1.2.7	A Operadora implementa um plano de ação a partir dos resultados da avaliação da auditoria externa de suas demonstrações financeiras e dos resultados da avaliação do trabalho contínuo da sua auditoria interna de <i>Compliance</i> quando necessário.
1.2.8	A Operadora divulga periodicamente e mantém atualizado, em seu portal, pelo menos as demonstrações financeiras anuais completas e o relatório da administração.

Fonte: Adaptado pela autora do Anexo I da RN nº 452/2020.

Em suma, os itens descritos no Quadro 3 são classificados pela RN nº 452/2020 como essenciais para validar este requisito, pois caso a operadora não alcançar a conformidade em algum desses itens, receberá nota zero no requisito inteiro. Sendo que na avaliação dos itens são considerados o domínio do escopo (adequação e disseminação) e do tempo de implantação (continuidade), onde a pontuação será: conforme = 1 e não conforme = 0.

Já o Quadro 4 apresenta os itens denominados como complementares. Estes, por sua vez, podem elevar a pontuação da operadora e são considerados como boas práticas recomendáveis.

Quadro 4 – Itens complementares

COMPLEMENTARES	
nº Item	Descrição
1.2.9	Existem mecanismos formais de comunicação para o estabelecimento de comunicação sobre a tomada da decisão entre os órgãos superiores (conselhos, alta direção) e os gestores e demais colaboradores.
1.2.10	A Operadora possui Conselho Fiscal e suas atividades são realizadas de acordo com as atribuições definidas no estatuto ou documento similar.
1.2.11	A Operadora possui órgão interno ou estrutura de <i>Compliance</i> responsável por implementar, disseminar, treinar e atualizar o código de conduta da empresa e avaliar os desvios de conduta e conflitos de interesse.
1.2.12	A Operadora possui Política/Diretrizes ou um Programa de Integridade formalmente estabelecido e documentado.

Fonte: Adaptado pela autora do Anexo I da RN nº 452/2020.

Assim, as boas práticas recomendáveis, apresentada no Quadro 4, dão oportunidade à operadora de elevar sua nota e chegar mais próxima dos níveis

desejados de Acreditação. Ainda, existem os itens de excelência, que são aquelas práticas com nível mais elevado de execução, mas se cumpridos pode auxiliar a operadora a atingir o nível máximo. O quadro 5 descreve quais são eles.

Quadro 5 – Itens excelência

EXCELÊNCIA	
nº Item	Descrição
1.2.13	A Operadora possui informação documentada que descreva as medidas adotadas para prevenção, detecção e correção de fraudes abarcando, pelo menos, os seguintes processos operacionais: subscrição de novos beneficiários, autorização de procedimentos, análise e pagamento da conta assistencial.
1.2.14	A Operadora calcula indicadores econômico-financeiros semestralmente e os divulga em seu site/ou outro canal.
1.2.15	A Operadora promove ações de responsabilidade socioambiental.
1.2.16	A Operadora possui canal de denúncias estruturado, independente (externo ou interno), atuando com confidencialidade e com livre acesso aos maiores níveis organizacionais para contribuir no combate a fraudes e à corrupção.
1.2.17	A Política/Diretrizes ou o Programa de Integridade é parte integrante da rotina da Operadora e atua de maneira integrada com outras áreas correlacionadas, tais como recursos humanos, departamento jurídico, auditoria interna, departamento contábil e financeiro.

Fonte: Adaptado pela autora do Anexo I da RN nº 452/2020.

Contudo, diante das informações do Quadro 5, entende-se que são apenas cinco os itens considerados de excelência. E, o cumprimento de 80% deles é uma das exigências para a operadora alcançar a Acreditação nível I - Ouro. No anexo I da RN também possui exemplos para cada item citado nos quadros supracitados, porém a Agência deixa claro que os exemplos são apenas ilustrativos, e não se caracteriza como uma lista extensiva ou um *rol* exclusivo. Entretanto, a operadora é que deve ser a responsável por demonstrar que cumpre cada item e o avaliador realizará uma análise de conformidade buscando evidências que comprovem o escopo de cada item.

3 MÉTODO DA PESQUISA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com o propósito de solucionar a questão problema, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada. Com coleta dos dados e posterior análise, que se apresenta ao viés prático de investigação (PEROVANO, 2016).

Dessa forma, a abordagem de estudo é qualitativa, dada a complexidade do problema. Esse tipo de estudo possibilita descrever os fatos, levando em consideração as variáveis que proporcionam o entendimento das particularidades em um maior nível de profundidade. Uma vez que a ênfase não está em medir as variáveis de estudo, mas em entendê-las (DIEHL e TATIM, 2004).

Quanto ao objetivo do estudo, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois se limita à uma descrição fidedigna das variáveis (CASTRO, 2006). O método utilizado foi o estudo de caso, pois se trata de uma investigação que tem a finalidade de analisar determinada situação do cotidiano da empresa, esclarecendo os componentes da pesquisa (PEROVANO, 2016).

No estudo de caso, recomenda-se o uso de múltiplas fontes de evidência, o que torna a pesquisa mais convincente e os resultados mais precisos (YIN, 2015). Portanto a pesquisa foi construída na triangulação dos seguintes dados: RN nº 452, de março de 2020; documentos do sistema e controle da Qualidade da empresa pesquisada, o que comprova como cada item está sendo desenvolvido; e entrevista com a gestão responsável pela implementação dos itens. Sendo assim, a entrevista irá permitir o entendimento sobre a percepção da empresa no desenvolvimento dos itens e alcance dos objetivos pretendidos.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Para implementar os objetivos propostos pela pesquisa, foi elaborado uma sequência de etapas, conforme ilustradas na Figura 3. Seguindo uma ordem lógica, possibilitando a compreensão dos itens a serem abordados no estudo de caso.

Figura 3 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A Figura 3 apresenta na primeira etapa a pesquisa bibliográfica e documental, para dar fundamento ao tema pesquisado, buscar conceitos, interpretar o assunto relacionado à questão problema, já iniciando a análise dos documentos da empresa, objeto do estudo de caso realizado. Na segunda etapa ocorreu a entrevista com a gestão responsável pela implementação da normativa, posteriormente os dados foram analisados e interpretados relacionando-os com os conceitos definidos no aporte teórico. E, por fim, as considerações finais, com pontos importantes a serem destacados, assim como propostas de estudos futuros.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados se deu em uma operadora de planos de saúde, de porte médio, situada na cidade de Taquara, Rio Grande do Sul. A ANS reconhece como operadora de porte médio aquela que possui um número de beneficiários entre 20 mil e 100 mil. Neste ambiente ocorreu a entrevista e a coleta das informações e documentos para a análise.

A operadora pesquisada trata-se de uma cooperativa de trabalho médico, que tem em torno de 250 médicos cooperados, 190 colaboradores e uma extensa rede de atendimento, atuando em 14 municípios do Rio Grande do Sul. Fortemente estabelecida em sua área de atuação, tendo sido fundada em 1993. Entre os produtos oferecidos pela empresa estão: planos familiares, empresariais, medicina do trabalho, área protegida e SOS. O atendimento aos clientes conta com o apoio dos médicos cooperados, hospitais credenciados, prestadores de serviço, empresas parceiras e estrutura própria, que inclui dois Pronto Atendimentos, dois Centro de Atendimento e um Núcleo de Atendimento.

A entrevista ocorreu no mês de novembro de 2020 com a gestora da operadora. Ademais, a empresa disponibilizou anteriormente uma planilha diagnóstica, elaborada pela própria operadora, descrevendo como atende ou como pretende atender cada item. E na entrevista foi demonstrado alguns documentos e registros que comprovam a existência dos controles e das boas práticas de Governança Corporativa. Alguns dos documentos disponibilizados e analisados foram o estatuto social, os códigos de conduta, os planos de ação, as políticas internas, etc.

3.3.1 A entrevista

A entrevista foi realizada com a gestora da operadora, na ocasião foi questionado sobre cada um dos 17 itens e as ações descritas na planilha diagnóstica. A empresa já havia disponibilizado um documento sobre a autoavaliação de cada item com a descrição das evidências, bem como um vídeo de treinamento explicando melhor cada um dos itens da norma RN nº 452/20. Deste modo, proporcionou melhor entendimento e possibilitou que na entrevista fosse argumentado sobre as evidências descritas no documento da empresa, sanando algumas dúvidas voltadas para os conceitos de Governança Corporativa.

Além de questionar sobre cada um dos itens, a autora elaborou também um questionário semiestruturado, Apêndice A, para investigar outros aspectos relevantes à pesquisa. Na entrevista houve também um foco maior nos itens em que a operadora descreveu que não atende, e nos itens classificados como “Essencial”, uma vez que não atingindo um dos itens a operadora zera o requisito inteiro.

3.4 A ANÁLISE DOS DADOS

Para efetuar a análise foi utilizada a planilha de controle da operadora, onde ela se autoavaliou descrevendo as evidências que atendem aos itens da RN nº 452/20, do requisito 1.2 Sistema de Governança Corporativa. Por meio da análise da entrevista foi acrescentado informações na planilha de acordo com os questionamentos efetuados na ocasião.

Avaliando os resultados com base na classificação iniciamos com os itens essenciais. Destes, foi possível identificar que a operadora ainda não os contempla na totalidade, sendo que 4 dos 8 itens ainda não preenchem os requisitos. Por meio

da entrevista a gestora explicou que os itens que ainda não foram atendidos, detalhados no Quadro 6, no próximo capítulo, já existe uma ação programada e um estudo sendo efetuado para viabilizar sua execução.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados da pesquisa. Assim, analisando os dados encontrados e relacionando eles aos princípios apresentados anteriormente, se pôde observar que a operadora já pratica diversos conceitos de Governança Corporativa, tais como possuir um Estatuto Social, no qual a função de cada órgão está bem descrita e é praticada pelos membros, possuir um Conselho Fiscal e Conselho de Administração, que realizam reuniões periódicas seguindo um roteiro de itens a serem abordados, de acordo com suas atribuições. Essas reuniões também são registradas por meio de ata e demonstram as práticas necessárias para que não haja conflitos de interesses, aumentando assim a confiança dos investidores.

Existe ainda, diretrizes para os conflitos de interesses que foram inseridas no Código de Ética e Conduta da operadora. O documento possui as situações que se classificam em conflitos e também trata das ações a serem tomadas caso ele ocorra. O Código de Ética e Conduta está publicado no site da empresa e na intranet para acesso dos colaboradores.

Com o propósito de garantir um serviço de qualidade para o beneficiário e agregar valor à organização, a operadora possui descrita uma Política de Terceirização de Serviços, que contém os critérios e requisitos para contratação e avaliação dos fornecedores terceirizados. Ainda, a empresa realiza, mensalmente, uma avaliação referente à qualificação dos serviços prestados pelos fornecedores classificados como críticos, que são àqueles considerados como mais importantes para o funcionamento do negócio.

Além do mais, a operadora divulga e mantém atualizado em seu portal as demonstrações financeiras, notas explicativas, relatório de administração e parecer do auditor independente. Sendo esta uma obrigação já exigida por outra normativa da Agência Reguladora e que vem atender, também, ao princípio da transparência. Todavia, existem alguns dos itens essenciais, Quadro 6, que a operadora não pontua atualmente, mas que estão em análise pela gestão da empresa, que vem realizando

treinamentos com o objetivo de melhor interpretar o item, e agir pontualmente nestes requisitos.

Quadro 6 – Análise dos itens essenciais não atendidos

ESSENCIAIS	
DESCRIÇÃO DO ITEM	ITENS NÃO ATENDIDOS X AÇÕES PREVISTAS
1.2.2 - A Operadora classifica documentos e define níveis de acesso para assegurar o bom uso das informações sigilosas pelos colaboradores, administradores e conselheiros.	Os documentos e dados sigilosos tem seus acessos restritos por meio de senhas. A gestora relata que houve um avanço neste requisito já com o atendimento da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) que exigiu algumas adequações. Porém, não existe documento que descreva os níveis de acesso a documentos de acordo com sua classificação. Para atender este requisito será realizado um levantamento da documentação e definição de níveis de acesso alinhado aos cargos. Será elaborada uma planilha padrão que será encaminhada ao gestor de cada área e ele ficará encarregado de elencar os documentos que cada cargo, dentro do setor, necessita acesso. Após será compilado os dados em um só documento.
1.2.5 - A Operadora realiza auditoria interna de <i>Compliance</i> e avalia continuamente seus resultados para assegurar a conformidade legal ou regulamentar em seus processos reportando diretamente à alta administração e ao Conselho de Administração.	Atualmente não existe o processo estruturado. Conforme relatado pela gestora, poderia ser criado um grupo interno de auditoria, porém o maior empecilho é que necessita ter um auditor com registro na CVM (Comissão de Valores Mobiliários), hoje, não há ninguém na empresa com este registro, e nem compensaria ter. Portanto, como a empresa é uma cooperativa, existe uma Federação que auxilia as singulares no seu funcionamento. Deste modo a Federação desta cooperativa ficou encarregada de apresentar algum projeto para atender suas singulares no quesito auditoria interna de <i>Compliance</i> . Entretanto, a gestora informa que a Federação ainda não se manifestou e que já pensam em uma segunda opção que seria contratar uma empresa de auditoria terceirizada, que não pode ser a mesma que já efetua auditoria externa. Ela relata também que ainda não colocaram este requisito em prática porque paralelamente a esta norma a empresa está buscando adequação na norma de controles internos, RN nº 443/19, e que atualmente a operadora está estruturando vários controles internos que também necessitam de auditoria de <i>compliance</i> , sendo que pretendem iniciar as auditorias quando estes processos já estiverem em funcionamento.
1.2.6 - A Operadora avalia os resultados da auditoria externa independente das demonstrações financeiras da Operadora, anual obrigatória.	A alta Administração, Conselhos de Administração e Fiscal avaliam os resultados da auditoria externa anualmente. Porém, existe fragilidade no registro das ações realizadas. Sendo assim, a gestora informa que já planejaram que nas auditorias trimestrais será levado para apreciação dos conselhos as deliberações do relatório de auditoria externa para ciência e planejamento de ações a serem elaboradas, quando for o caso. Após análise da avaliação dos resultados da auditoria externa, será descrito no software de gestão da qualidade da empresa o plano de ação relacionado.

<p>1.2.7 - A Operadora implementa um plano de ação a partir dos resultados da avaliação da auditoria externa de suas demonstrações financeiras e dos resultados da avaliação do trabalho contínuo da sua auditoria interna de <i>Compliance</i> quando necessário.</p>	<p>Referente a auditoria externa, atualmente já é elaborado plano de ação no sistema de gestão da qualidade. Entretanto, para atendimento total do item será revisado o processo de auditorias internas focando em <i>compliance</i>, estabelecendo o plano de ação a partir dos resultados da avaliação de auditoria interna de <i>compliance</i>, quando a operadora possuir. Este item está relacionado ao 1.2.5.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao questionar como a gerência avalia o grau de dificuldade em atender aos itens aos quais ainda não atendem, ela informa que todos os itens já estão dentro do escopo do projeto, e que ao decorrer do ano de 2021 devem ser colocados em prática. *“São coisas alcançáveis que dentro de 2021 a operadora conseguirá contemplar todos esses itens” [...] “Os acessos aos documentos também são um pouco complicados de se fazer, a empresa até trocou ideia com outras empresas do mesmo ramo, que também buscam adequação à norma, mas nenhuma havia desenvolvido este documento, então a operadora optou por já desenvolver um modelo e começar a trabalhar em cima deste”.*

Como esses itens precisam estar com sua implementação há no mínimo 12 meses, a operadora já vem estudando uma forma de se adequar. *“A empresa está em paralelo buscando atender os itens da RN nº 443/20, que incorporou o programa de Governança Corporativa dentro dessa norma da Acreditação, então atendendo a uma delas, estamos atendendo às duas”.*

Referente aos itens classificados como complementares foi possível constatar que a operadora possui mecanismos formais de comunicação entre os órgãos superiores, gestores e colaboradores, inclusive estão descritos em uma Política de Comunicação. São eles: extratos de ata e atas de reunião, e-mails, newsletter. As atas e extratos de ata são enviadas às lideranças dos setores envolvidos, nos assuntos relacionados, e as lideranças são responsáveis por repassar para os demais colaboradores. Este é um importante mecanismo para assegurar a eficiência nos processos que geram valor para a organização.

Com o objetivo de garantir que os princípios éticos estejam alinhados aos valores da organização, a operadora realiza a disseminação, divulgação e atualização do Código de Ética e Conduta, atribuindo a responsabilidade ao setor de Recursos Humanos e Relacionamento com o Cooperado, no que diz respeito aos colaboradores e aos sócios, respectivamente. Este documento é revisado a cada dois anos e sempre

que ocorre alguma alteração, é comunicada e divulgada. Visto que este processo é necessário para certificar o correto entendimento das partes envolvidas. Todavia, a operadora ainda não contempla o item que trata do Programa de Integridade, conforme é demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7 – Análise dos itens complementares não atendidos

COMPLEMENTARES	
DESCRIÇÃO DO ITEM	ITENS NÃO ATENDIDOS X AÇÕES PREVISTAS
1.2.12 - A Operadora possui Política/Diretrizes ou um Programa de Integridade formalmente estabelecido e documentado.	Atualmente não existe um programa de integridade elaborado, porém a gestora relata que já estão em estudo alguns modelos apresentados em um treinamento que está participando, e que ao encerrar o treinamento será elaborado um modelo que melhor se adequar à empresa para atender ao requisito.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O Programa de Integridade apresentado, consiste no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, que tem por objetivo combater atividades ilícitas dentro das organizações, praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Este Programa foi incorporado aos Sistemas de Governança Corporativa por meio do Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção, em seu capítulo IV, Art. 41 (BRASIL, 2015).

Parágrafo Único: O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade (BRASIL, 2015, p. 8).

Conforme descrito no Quadro 7, a operadora já estuda alguns modelos para encontrar o que melhor irá se adequar às características da empresa. E no Quadro 8 foram descritos os itens de excelência que não foram atendidos no processo de autoavaliação. No item 1.2.14, conforme relata a gestora, há uma discordância de entendimento na descrição do item, ao qual a entrevistada informa que a empresa irá aguardar a auditoria diagnóstica que será realizada no mês de março de 2021. Nesta auditoria diagnóstica é realizada uma avaliação prévia, que ainda não tem validade para qualificar a operadora, mas que já demonstra a avaliação dos auditores em relação aos itens, e é uma simulação da auditoria qualificadora que deverá ocorrer no final de 2022.

De acordo com Rocha Junior e Gizzi (2018), circunstâncias favoráveis podem levar os indivíduos a cometerem ações ilícitas, que lhes proporcionem vantagens econômicas diretas ou indiretas. Posteriormente, existe o ato de encobrir o que foi realizado, bem como os efeitos decorrentes de tal ação. Neste sentido, o Sistema de Governança Corporativa exigido pela ANS, recomenda a adoção de práticas que tratam sobre o assunto. Ao verificar este item na operadora pesquisada, constatou-se que ela possui descrita uma política Antifraudes, detalhando as medidas adotadas para prevenção, detecção e correção de fraudes dos processos operacionais, exigidos pela norma: subscrição de novos beneficiários, autorização de procedimentos, análise e pagamento da conta assistencial.

O IBGC (2015) destaca os desafios sociais e ambientais como parte integrante do contexto de atuação das organizações. Fatores como mudanças climáticas, desigualdades sociais, avanços tecnológicos, entre outros, exigem uma responsabilidade maior das organizações de acordo com o impacto que elas podem refletir na sociedade e no meio ambiente. Sendo assim a operadora promove diversas ações socioambientais como: Campanha do Consumo Consciente, Reciclagem de Lixo, Dia da Mulher, Disponibilização de atendimento SOS em eventos comunitários, Programa Trabalhando com Saúde, entre outros.

A gestora ainda reforça que, atualmente, a operadora possui mais ações sociais do que ambientais. De maneira que estão focando estudos em ações de responsabilidade socioambiental, que ainda não foram colocadas em prática neste ano – devida a pandemia, pois envolvem custos e a participação de órgãos governamentais. Uma das ações em estudo, é o plantio de algumas mudas de árvores na cidade sede da empresa, o que também depende de um estudo de viabilidade junto à Prefeitura do Município, indicando o local adequado.

Com intuito de assegurar que as práticas antiéticas possam ser denunciadas de forma segura, a operadora mantém um Canal Confidencial, no qual relatos sobre condutas em desacordo com o Código de Conduta podem ser enviados pelo site da operadora. A operadora assegura total sigilo sobre relatos enviados por meio deste contato que pode ser anônimo ou não, ficando a critério do denunciante.

Os relatos realizados no Canal Confidencial são destinados ao Presidente da cooperativa, que irá avaliar e destinar a denúncia ao líder responsável para averiguação. Quem define o que deve ser feito ou ação tomada é a alta direção. No entanto, a operadora ainda não atende dois dos itens de Excelência, demonstrados

no Quadro 8.

Quadro 8 – Análise dos itens de excelência não atendidos

EXCELÊNCIA	
DESCRIÇÃO DO ITEM	ITENS NÃO ATENDIDOS X AÇÕES PREVISTAS
1.2.14 - A Operadora calcula indicadores econômico-financeiros semestralmente e os divulga em seu sítio.	A gestora informa que os indicadores econômico-financeiros já são calculados, todavia, atualmente, não são publicados em seu site. A entrevistada ainda relata que em um treinamento que participou, foi mencionado que não necessitaria da publicação no site, apenas da divulgação interna para Conselhos de Administração, Fiscal e Diretoria. Porém reforça que a partir do encerramento contábil de 2020, no Relatório de Administração, que contém informações importantes da gestão da operadora, será incluído esses indicadores. Mas, a obrigatoriedade de publicação semestral no site ainda será revisada em março/2021 com a auditoria diagnóstica.
1.2.17 - A Política/Diretrizes ou o Programa de Integridade é parte integrante da rotina da Operadora e atua de maneira integrada com outras áreas correlacionadas tais como recursos humanos, departamento jurídico, auditoria interna, departamento contábil e financeiro.	A operadora não possui o Programa de Integridade.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No Quadro 8 o item 1.2.17, a operadora não atende pois se trata da verificação da efetividade do Programa de Integridade previsto no item 1.2.12, que a operadora também não atende. Na entrevista, foi questionado se a gestão da empresa visualiza a atendimento destes itens como fatores importantes para o seu desenvolvimento dentro do ramo de negócio. A resposta foi que sim, inclusive que os membros da alta direção, diretoria e Conselhos estão participando de cursos de Governança Corporativa. Uma vez que o presidente da cooperativa está buscando trabalhar com maior transparência, algo que ele vem se especializando através dos cursos de Governança Corporativa e Gestão de Riscos. Nas reuniões dos Conselhos de Administração e Fiscal, é encaminhado as apresentações com os documentos, objeto da reunião, com 5 dias de antecedência, para que os membros possam apreciar melhor o conteúdo e se necessário formular questionamentos para serem discutidos nas reuniões.

Analisando os resultados obtidos pela análise documental e entrevista, foi possível elaborar o Quadro 9 da pontuação do requisito 1.2 Sistema de Governança Corporativa. Podemos observar pelo Quadro 9 que, no presente período, a operadora

não conseguiria pontuar no requisito 1.2 Sistema de Governança Corporativa, pois deverá alcançar conformidade em todos os itens de verificação essenciais de um requisito, caso contrário receberá nota zero no requisito inteiro. A pesquisa constatou que quatro itens essenciais ficaram zerados.

Quadro 9 – Pontuação dos requisitos do Sistema de Governança Corporativa

DIMENSÃO	REQUISITO	ITEM	TIPO	PONTUAÇÃO
1. Gestão Organizacional	1.2 Sistema de Governança Corporativa	1.2.1	Essencial	1
		1.2.2	Essencial	0
		1.2.3	Essencial	1
		1.2.4	Essencial	1
		1.2.5	Essencial	0
		1.2.6	Essencial	0
		1.2.7	Essencial	0
		1.2.8	Essencial	1
		1.2.9	Complementar	1
		1.2.10	Complementar	1
		1.2.11	Complementar	1
		1.2.12	Complementar	0
		1.2.13	Excelência	1
		1.2.14	Excelência	0
		1.2.15	Excelência	1
		1.2.16	Excelência	1
		1.2.17	Excelência	0

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Todavia, o Quadro 9 evidencia que a gestão da operadora já vem há algum tempo praticando os conceitos de Governança Corporativa, visto que os itens pontuados avaliam, além da adequação, a disseminação de no mínimo 12 meses. Outro fator relevante é o cumprimento dos itens complementares e de excelência, que embora não sejam obrigatórios, demonstram boas práticas recomendáveis. Ainda, os itens de excelência configuram com maior grau de dificuldade na sua consecução, mas que se atingidos 80%, considerando a totalidade dos requisitos da norma, inclusive os não estudados neste artigo, poderá atingir o nível Ouro. O que pode elevar o valor da organização, bem como, confiança das partes interessadas e o poder de competitividade diante do mercado.

Quanto aos itens não atendidos, a gestora demonstrou que existem ações planejadas para serem executadas no ano de 2021. E, na atualidade, o selo de

Qualificação tem validade com a normativa antiga, RN 277/2011, até 13/02/2023, sendo que uma nova auditoria com base nessa nova legislação deverá ocorrer entre o final de 2022 e início de 2023. Dessa forma, se a ação for implementada em 2021, cumprindo o escopo (adequação e disseminação), com tempo de implantação superior a 12 meses, há tempo hábil para pontuar no Requisito 1.2 Sistema de Governança Corporativa. Inclusive nos complementares e de excelência, o que poderia garantir uma qualificação à nível I - Ouro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais percebe-se um movimento em direção à conformidade e transparência das informações e principalmente da gestão no setor público, que vem se estendendo às empresas do setor privado, de capital aberto, ou que possuem um número expressivo de sócios. A Governança Corporativa direciona as empresas para alcançar os resultados esperados, assegurando que os interesses dos administradores estejam alinhados aos interesses dos sócios. Ainda, fomenta a cultura da prestação de contas e transparência, sem conflitos de interesse.

Neste sentido, o processo de mudança de conceitos e, principalmente, da cultura organizacional, pôde ser retratado neste artigo, que possibilita a percepção de quão complexo é montar um Sistema de Governança Corporativa. Tão logo, resgata-se o objetivo fim da pesquisa - analisar se as práticas do Sistema de Governança Corporativa de uma operadora do interior RS estão de acordo com a RN nº 452 do Programa de Acreditação de operadoras de planos privados de assistência à saúde, e compreende-se que fora cumprido à medida que esta análise ocorre.

Assim, embora a empresa já possua muitos mecanismos de controle, alguns ainda necessitam de estruturação. De maneira que, o estudo possibilitou compreender que é necessário estabelecer políticas, diretrizes ou programas que prevejam as situações de desvios de conduta estabelecendo ações a serem tomadas caso venham a ocorrer. É importante também que exista um monitoramento que minimize impactos em casos de deslizamentos, bem como um Sistema de Governança conciso que vai além de criar, registrar e documentar normas e procedimentos. Por isso, reafirma-se a importância deste trabalho, uma vez que além de analisar se os processos ocorrem, como o que prevê a RN nº 452, ainda conseguiu averiguar se na prática a empresa estudada está objetivando ir adiante do que é papelório apenas.

Com este estudo, foi possível constatar que a gestão da operadora de plano de saúde pesquisada ainda não está completamente alinhada ao Padrão de Governança Corporativa que será exigido pela ANS na nova normativa do Programa de Acreditação para manter o selo de qualificação. Entretanto, deve-se reconhecer que a gestão não mede esforços para que sejam atingidos os objetivos propostos, sendo que para todos os itens não atingidos já existe uma ação planejada que provavelmente será executada a tempo de pontuar na auditoria de qualificação.

A gestão da operadora visualiza esse projeto como algo desafiador e que tem um papel importante na evolução de sua gestão e seu negócio. Uma vez que manter um selo de qualificação garante um diferencial competitivo no mercado. E estudos futuros poderão revelar se a operadora de fato conseguiu manter seu selo de qualificação, bem como demonstrar sua evolução no Sistema de Governança Corporativa.

Em consideração final, se concluí que um Sistema de Governança Corporativa tem a capacidade de elevar a qualidade das informações, profissionalizar a gestão, proporcionando entre outros benefícios, como ganhos de eficiência e maior qualidade e controle das decisões e processos. Além de aumentar os níveis de segurança dos sócios investidores, as boas práticas devem ser levadas como aprendizado do ponto de vista cultural e devem ser praticadas do ponto de vista comportamental.

REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha; ALVES, Osnei Francisco. **Governança, gestão responsável e ética nos negócios**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2017.

ANS. **ANS divulga novo Programa de Acreditação de Operadoras**. 2020. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/qualidade-da-saude/5447-ans-divulga-novo-programa-de-acreditacao-de-operadores>>. Acesso em 19 mai. 2020.

ANS. **Processo de número 33910.010014/2018-65 da Agência Nacional de Saúde Suplementar**. 2018. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/images/stories/Participacao_da_sociedade/consultas_publicas/cp67/cp67_exposicao_motivos.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2020.

ANS. **Resolução Normativa – RN nº 277, de 04 de novembro de 2011.** Disponível em:<<http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MTg3Nw==>>. Acesso em 19 mai. 2020.

ANS. **Resolução Normativa – RN nº 443, de 25 de janeiro de 2019.** Disponível em:<<http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MzY3MQ==>>. Acesso em 19 mai. 2020.

ANS. **Resolução Normativa – RN nº 452, de 09 de março de 2020.** Disponível em:<<http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=Mzg2NA==>>. Acesso em 19 mai. 2020.

ANS. **Site ANS.** 2020. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/aans/quem-somos>>. Acesso em 25 mai. 2020.

BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa.** 3 ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.** Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm>. Acesso em 15 nov.2020.

BRASIL. **Lei nº 9.961 de 28 de janeiro de 2000.** Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19961.htm>. Acesso em 25 mai. 2020.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa.** 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

COSTA, Rosenei Novochadlo da; MELHEM, Marcel Gulin. **Contabilidade avançada: uma abordagem direta e atualizada.** Curitiba: Editora InterSaberes, 2016.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERREIRA, Emanuella Faheina Chaves. et al. **Governança Corporativa na Saúde Suplementar: Estudo de Caso em uma Operadora de Plano de Saúde.** In: Revista Eletrônica PUC-SP: Pensamento & Realidade, v. 29, n. 3, 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/16491>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Prática de Governança Corporativa**. 5 ed. São Paulo: IBGC, 2015.

LIRA, Clarisse de Andrade. et al. **Governança Corporativa em um hospital privado: um estudo de caso sobre o impacto no desempenho hospitalar**. In: Revista Eletrônica RGSS: Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, v. 6, n. 3, 2017. Disponível em: <<http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/329>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

MAZALLI, Rubens; ERCOLIN, Carlos Alberto. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de Metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Editora InterSaber, 2016.

SILVA, Adam Carlos Cruz da. et al. **Sistema de acreditação nas operadoras de saúde suplementar: análise e perspectivas de mercado**. Revista Eletrônica Acervo Saúde. In: Revista Eletrônica Acervo Saúde, v. 12, n. 11, 2020. Disponível em: <<https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/view/4022/2630>>. Acesso em: 29 nov. 2020.

ROCHA JUNIOR, Francisco de Assis do Rego Monteiro; GIZZI, Guilherme Frederico Tobias de Bueno. **Fraudes corporativas e programas de compliance**. Curitiba: Editora InterSaber, 2018.

VILAR, Josier Marques. et al. **Governança corporativa em saúde: uma receita de qualidade para as empresas do setor**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.

YIN, Robert K. Yin. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5 ed. São Paulo: Bookman Editora, 2015.

APÊNDICE A – Formulário semiestruturado de entrevista

1. Atualmente os órgãos de fiscalização e controle, que incluem auditorias, conselhos fiscal e de Administração, executam todas as atribuições descritas no estatuto?
2. De acordo com a planilha de autoavaliação disponibilizada pela empresa, podemos observar que ela atende apenas a metade dos itens essenciais. Em relação aos itens não atendidos, como a gerência avalia o grau de dificuldade em atendê-los?
3. Como a empresa trata dos conflitos de interesses entre seus associados?
4. Como a empresa está se preparando para atender ao item 1.2.5 que trata da auditoria interna de *compliance*?
5. Quanto ao item 1.2.12, a empresa já tem uma ideia de como criar esse programa de integridade?
6. A gestão da empresa visualiza o atendimento destes itens como fatores importantes para o seu desenvolvimento dentro do ramo de negócio?