

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E
COMPLIANCE NAS COOPERATIVAS OPERADORAS DE PLANOS DE
SAÚDE**

Rogério Marino

SÃO PAULO

2021

Rogério Marino

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE
NAS COOPERATIVAS OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE**

Dissertação de pesquisa aplicada, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos

SÃO PAULO

2021

M339p Marino, Rogerio.
Práticas de governança corporativa e compliance nas cooperativas
operadoras de planos de saúde. / Rogerio Marino.
81 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças
Empresariais) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo,
2021.

Orientadora: Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos.
Referências bibliográficas: f. 65-81.

1. Saúde. 2. Governança. 3. Compliance. I. Vasconcelos, Ana
Lucia Fontes de Souza, *orientadora*. II. Título.

CDD 658.045

Bibliotecária Responsável: Jaqueline Bay Inacio Duarte - CRB 8/9509

Rogério Marino

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E
COMPLIANCE NAS COOPERATIVAS OPERADORAS DE PLANOS DE
SAÚDE**

Dissertação de pesquisa aplicada, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos

Aprovada em 05 de agosto de 2021.

BANCA EXAMINADORA

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA
VASCONCELOS:40704572400

Assinado de forma digital por ANA LUCIA FONTES DE SOUZA
VASCONCELOS:40704572400
Dados: 2021.08.17 09:06:57 -03'00'

Profa. Dra. Ana Lucia Fontes de S. Vasconcelos
Universidade Presbiteriana Mackenzie

LILIANE CRISTINA
SEGURA:16259287852

Assinado de forma digital por LILIANE
CRISTINA SEGURA:16259287852
Dados: 2021.08.17 18:42:03 -03'00'

Prof. Dra. Liliane Cristina Segura
Universidade Presbiteriana Mackenzie

EDJANE MELO DE
ALMEIDA:69732159472

Assinado de forma digital por EDJANE
MELO DE ALMEIDA:69732159472
Dados: 2021.08.18 08:23:44 -03'00'

Edjane Melo de Almeida
Unimed Recife Cooperativa de Trabalho Médico
Gerente Contábil

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por me presentear não somente com as oportunidades, mas também com a força e determinação para conquistá-las.

Agradeço à Universidade Presbiteriana Mackenzie, por meio do Magnífico Reitor, Prof. Dr. Marco Tullio de Castro Vasconcelos, e Pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto.

Ao Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, Prof. Dr. Claudio Parisi.

Ao Coordenador Geral do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Controladoria e Finanças Empresariais, Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari.

A minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Ana Lucia Fontes de S. Vasconcelos, por sua dedicação fantástica como crítica, objetividade, agilidade, sabedoria, comprometimento, estímulo, amor e contribuição para a construção e conclusão dessa dissertação.

Às professoras Dra. Liliane Cristina Segura, Msc. Isamara Silva Cota e a Sra. Edjane Melo de Almeida, pela participação na banca examinadora e pelas valiosas contribuições para melhoria no presente estudo.

A todos os Mestres e Doutores do Programa de Pós-Graduação *Stricto-Sensu* em controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie, aos meus colegas de turma, que tornaram o curso mais prazeroso, saudável e com nível de discussões que agregaram valor, além do aprendizado conjunto e do companheirismo, deixo os meus sinceros agradecimentos à turma “Mestres Jedi”.

Aos meus pais, Luiz e Denise, pelo amor e dedicação e muito esforço que desprenderam ao longo da minha vida, contribuindo sem igual para a minha base educacional proporcionando abrir caminho em busca de novos horizontes e aos meus irmãos companheiros e incentivadores.

A minha esposa, Andréa e meus filhos Felipe e Alice, pela compreensão, apoio e força para continuar sempre superando os momentos difíceis dessa jornada acadêmica e pelo companheirismo e ânimo no dia a dia.

Aos cooperados, dirigentes, conselheiros, e em especial, a todos os participantes das Cooperativas pesquisadas do Sistema Unimed. Muito obrigado pelo apoio e disponibilização das informações tão relevantes para esta pesquisa.

Aos meus amigos de trabalho, Tiago de Vasconcelos, Sérgio Alexandre, Daniel J. Machado, Renan Mello e os demais colegas que de uma forma ou de outra torceram para esta conquista e pelo incentivo.

E a todos os amigos e familiares que conviveram comigo nesse período, e que de alguma forma ou de outra me ajudaram a transpor todos os obstáculos.

RESUMO

O objetivo da pesquisa é implementar um processo intervencionista para formação profissional dos gestores das cooperativas de planos de assistência à saúde (Operadoras), segundo os ditames da Resolução Normativa nº 443/19 da ANS. Quanto a abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa por buscar mensurar o valor agregado de conhecimento dos participantes na formação profissional aplicado em suas organizações. A metodologia aplicada é a pesquisa-ação, aquela em que o pesquisador interfere no fenômeno, com procedimento de acompanhamento de formação em exercício (*work in progress*), do processo de implementações, buscando compreender a percepção desses gestores quanto a sua qualificação técnica para aplicar a RN 443/19 conforme necessidades específicas de cada Operadora. O resultado esperado é a melhoria – à luz da RN 443/19 – das práticas de governança corporativa compreendendo os controles internos, gestão de riscos e compliance nas Operadoras, por meio das lideranças capacitadas. A implicação prática esperada é a implementação de uma estrutura de boas práticas de governança corporativa, com autogestão, senso de justiça, transparência, educação, controles internos e gestão de riscos, além de representar um passo relevante para a melhoria da gestão das Operadoras, também pode contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de formação contínua que atendam à regulamentação vigente. Gestores sentirem-se aptos para aplicar os ditames da RN 443/19 é a grande questão e o resultado da pesquisa aponta para uma evolução no conhecimento e na capacitação das lideranças. O Porte da Operadora e o Nível de Formação do participante foram os resultados mais significativos, enquanto as demais, das 7 variáveis do processo inquisitivo, Posição Hierárquica, Tempo de Casa e na Função, Nível de formação e Localização da Operadora, apresentaram evolução, porém não significativas à 0,10. A posição hierárquica na Operadora apresentou desvios menores entre a percepção inicial e a final, após o processo intervencionista, porém não significativos à 0,10. Após o processo intervencionista, de maneira geral, os Participantes se sentem mais capacitados à implementação de Governança Corporativa e ao Programa de Integridade que compreende lavagem de Dinheiro e Anticorrupção, sendo que Gestão de Riscos, Controles Internos e Auditoria Interna não retornaram significativos a 0,10. A percepção da Operadora se mostrou significativo a 0,10, apenas em Gestão de Riscos e Auditoria Interna. O resultado da pesquisa aponta para uma evolução no conhecimento e na capacitação das lideranças, entretanto, o progresso efetivo das implementações não se mostrou expressivo, em virtude do curto período decorrido.

Palavras-chave: Compliance. Cooperativas Médicas. Governança Corporativa.

ABSTRACT

The objective of the research is to implement an interventionist process for the professional training of managers of health care plan cooperatives (Operators), according to the dictates of Normative Resolution No. 443/19 of the ANS. As for the approach to the problem, the research is classified as qualitative because it seeks to measure the added value of knowledge of the participants in professional training applied in their organizations. The methodology applied is action research, one in which the researcher interferes in the phenomenon, with a follow-up procedure for on-the-job training (work in progress), the implementation process, seeking to understand the perception of these managers regarding their technical qualification to apply to RN 443/19 according to the specific needs of each Operator. The expected result is the improvement – in light of RN 443/19 – of corporate governance practices, including internal controls, risk management and compliance at the Operators, through trained leaders. The expected practical implication is the implementation of a structure of good corporate governance practices, with self-management, a sense of justice, transparency, education, internal controls and risk management, in addition to representing a relevant step towards improving the management of Operators, as well it can contribute to the development of a culture of continuous training that meets current regulations. Managers feeling able to apply the dictates of RN 443/19 is the big question and the research result points to an evolution in knowledge and training of leaders. The Operator Size and the Participant's Education Level were the most significant results, while the others, of the 7 variables of the inquiry process, Hierarchical Position, Length of Service and Function, Level of Education and Location of the Operator, showed an evolution, but not significant at 0.10. The hierarchical position in the Operator showed smaller deviations between the initial and the final perception, after the intervention process, but not significant at 0.10. After the interventionist process, in general, the Participants feel more capable of implementing Corporate Governance and the Integrity Program, which includes Money Laundering and Anti-Corruption, and Risk Management, Internal Controls and Internal Audit did not return significant to 0, 10. The Operator's perception was significant at 0.10, only in Risk Management and Internal Audit. The result of the survey points to an evolution in knowledge and training of leaders, however, the effective progress of implementations was not expressive, due to the short period of time elapsed.

Keywords: Compliance. Corporate governance. Medical Cooperatives.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas da coleta de dados para a pesquisa.....	34
Quadro 2 – Dimensões da RN 443/19 (ANS) e ambientes de controle.....	35
Quadro 3 – Matriz GUT	36
Quadro 4 – Universo de participação de Organização e Lideranças na pesquisa.....	37
Quadro 5 – Formação Profissional: Ação-reflexão-ação	38
Quadro 6 – Matriz GUT da visão geral por Operadora	51
Quadro 7 – Pressupostos da matriz GUT.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Teste para diferença entre duas proporções	40
Figura 2 – Média dos SIM's Inicial e Final ação de instrução	44
Figura 3 – Matriz GUT - Pontos	52
Figura 4 – Matriz GUT - Sequência de Intervenção Social.....	53
Figura 5 – Matriz GUT - Nível de implantação.....	54
Figura 6 – Matriz GUT - Média	54
Figura 7 - Fluxograma da Ação Pedagógica Intervencionista de Formação Permanente.	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos Participantes e Operadoras	42
Tabela 2 - Regressão entre o Antes e Após treinamento.....	44
Tabela 3 – Teste Z para a diferença entre duas proporções sem classificação	46
Tabela 4 -Teste Z para a diferença entre duas proporções - posição hierárquica na OPS.	48
Tabela 5 - Teste Z para a diferença entre duas proporções - tempo na função	48
Tabela 6 – Teste Z para a diferença entre duas proporções – tempo de casa.....	49
Tabela 7 – Teste Z para a diferença entre duas proporções – nível de formação.....	49
Tabela 8 – Teste Z para a diferença entre duas proporções – área de formação.....	50
Tabela 9 – Teste Z para a diferença entre duas proporções – estado onde se situa a OPS..	50
Tabela 10 – Teste Z para a diferença entre duas proporções – porte da OPS.....	50
Tabela 11 – Teste Z para a diferença entre duas proporções devolutiva participantes.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
B3	Bolsa do Brasil
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONSU	Conselho de Saúde Suplementar
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
GC	Governança Corporativa
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LRPS	Lei da Regulamentação dos Planos de Saúde
MP	Medida Provisória
MPO	Ministério do Planejamento e Orçamento
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OPS	Operadoras de Planos de Assistência à Saúde
PIB	Produto interno bruto
RDC	Resolução de Diretoria Colegiada
RN	Resolução Normativa
ROE	<i>Return On Equit</i>
SIS	Sequência de Intervenção Social
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIP	Teoria do Interesse Público
TISS	Padrão de Troca de Informação em Saúde Suplementar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Teoria da Agência aplicada ao setor das cooperativas de saúde	20
2.2 Marco regulatório aplicado as cooperativas de saúde	23
2.3 Práticas de Governança Corporativa aplicada a Cooperativas de Saúde.....	26
2.3.1 Mudança Organizacional e os Agentes de Mudanças	30
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 Classificação da pesquisa e delimitação do estudo	33
3.2 Delimitação do estudo	34
3.3 Estrutura curricular da formação profissional	34
3.3.1 Conteúdo Tutorial.....	37
3.4 Análise e tratamento dos dados	38
3.4.1 Teste Z para a diferença entre duas proporções	38
4 RESULTADO DA PESQUISA	41
4.1 Resolução do problema	41
4.2 Análise dos resultados	42
4.3 Comparativo da devolutiva dos participantes.....	43
4.4 Regressão entre o antes e pós treinamento	44
4.5 Teste Z para a diferença entre duas proporções sem classificação.....	45
4.5.1 Todos os respondentes sem classificação.....	45
4.6 Teste Z para a diferença entre duas proporções classificadas	47
4.7 Análise da Matriz GUT	51
4.8 Nível de implementação das Práticas de Governança Corporativa e <i>Compliance</i>	55
5 CONCLUSÃO.....	57
6 PRODUTO TECNOLÓGICO	62
6.1 Ficha técnica de aplicação do produto para o mercado	62

6.2 Sistematização dos módulos e das práticas de controles de riscos.....	63
6.3 Complexidade da produção tecnológica.....	66
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A – Matriz GUT – Operadora 1	74
APÊNDICE B – Matriz GUT – Operadora 2	75
APÊNDICE C – Matriz GUT – Operadora 3	76
APÊNDICE D – Matriz GUT – Operadora 4	77
APÊNDICE E – Matriz GUT – Operadora 5	78
APÊNDICE F – Matriz GUT – Operadora 6	79

1 INTRODUÇÃO

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2019), há no Brasil cerca de 6.828 unidades cooperativas, distribuídas em treze ramos: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte e Turismo e Lazer, com aproximadamente 14 milhões e seiscentos mil membros associados, com crescimento nos últimos oito anos de 62% de cooperados, e 425 mil e trezentos empregados em todo o Brasil, destacando-se de forma positiva, apresentando um crescimento nos últimos quatro anos de 17,8%, enquanto o país apresentava queda da população ocupada de 5% no mesmo período (IBGE, 2021).

Em 2018 as cooperativas registraram R\$ 351.400.000.000,00 (trezentos e cinquenta e um bilhões e quatrocentos milhões de reais) em ativo total, R\$ 100.300.000.000,00 (cem bilhões e trezentos milhões de reais) em patrimônio líquido, gerando sobras do exercício de R\$ 7.600.000.000,00 (sete bilhões e seiscentos milhões de reais), contribuindo com o retorno à sociedade brasileira em mais de R\$ 16.000.000.000,00 (dezesseis bilhões de reais), sendo R\$ 7.000.000.000,00 (sete bilhões de reais) em impostos, e outros R\$ 9.000.000.000,00 (nove bilhões de reais) com pagamento de salários e benefícios aos colaboradores das cooperativas (OCB, 2019).

As cooperativas de saúde constituem ramo específico, permeado de riscos, dedicado à oferta de serviços de preservação e promoção da saúde, congregando médicos, dentistas e uma diversidade de profissionais da saúde, além de operadoras de planos de saúde, hospitais, clínicas, laboratórios, atendendo milhões de consumidores, em serviços de consulta, exames laboratoriais e especializados ou internações (ALVES, 2011).

Segundo Almeida e Sant'Anna (2010), devido à abrangência territorial, atrelada ao quantitativo de beneficiários participantes do mercado de saúde suplementar, e devido à complexidade que permeia o setor de saúde em relação ao risco inerente à própria atividade e à crescente regulação da ANS, o fator de risco se refere ao fato de que as Operadoras de Planos de Assistência à Saúde (OPS) não preveem o gasto futuro com seus beneficiários, porquanto, essa é uma variável exclusiva e decorrente da utilização do plano de saúde. Guimarães e Alves (2009), complementam que o mercado tem sinalizado negativamente quanto à solvência das OPS, o que remete diretamente às dificuldades financeiras, originadas das deficiências de

controles internos que, se confirmadas em algum momento, poderão comprometer a prestação de serviços aos seus beneficiários.

Segundo Guimarães e Alves (2009), a solvência das OPS é um fator indissociável da avaliação de desempenho e, conseqüentemente, para a permanência e a sustentabilidade das OPS no mercado de saúde suplementar. Historicamente, a ANS demonstra a constante redução na quantidade de OPS em pleno funcionamento no mercado da saúde suplementar (ANS, 2019). Em 2009 havia 1498 OPS; em 2010, 1419 OPS; em 2011, esse número foi reduzido para 1384; em 2012, havia 1321; em 2013, eram 1264; em 2014, caiu para 1155; em 2015 e 2016, 1095 OPS; e em setembro de 2019 são 1012 OPS ativas e com beneficiários, cadastradas na base de dados da ANS (IBGE, 2019).

Esses dados remetem ao risco de insolvência das OPS, e sobre isso Almeida e Sant'anna (2010), ressaltam que além dos beneficiários afetados diretamente pela impossibilidade de utilizar o serviço de saúde, os prestadores de serviços (hospitais, clínicas, laboratórios, médicos e outros), serão indiretamente afetados, trazendo impactos negativos para o mercado de saúde suplementar e, conseqüentemente, para a economia brasileira, contribuindo para um colapso na prestação de serviços de saúde aos brasileiros.

A regulação do setor determinou normas sob as quais as operadoras devem operar, e impôs exigências para evitar o risco de insolvência, buscando por equilíbrio econômico-financeiro, solvência e melhores desempenho das OPS. Anteriormente à regulação, não havia a obrigatoriedade de garantias financeiras no setor de saúde suplementar, à exceção das seguradoras que já eram reguladas pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). A determinação de garantias financeiras para a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro iniciou-se com a RDC (Resolução de Diretoria Colegiada) 77, em julho de 2001 (ANS, 2001), e foi incluída na Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998 (BRASIL, 1998b), pela MP nº 2177/44, de agosto de 2001 (BRASIL, 2001), e alterações posteriores.

A construção de uma equipe que aprende e produz resultados, tem como base a mudança das atitudes no ambiente organizacional, por meio de 'novas' práticas de procedimentos, que proporcionem oportunidades, para que outras pessoas se apropriem de sua condição de sujeito, produzindo também novos comportamentos de decisões (VASCONCELOS, 2017).

Diante do contexto, esta pesquisa buscou como objetivo geral descrever os benefícios da implementação dos controles internos e processos de governança corporativa nas

cooperativas operadoras de planos de saúde, a luz da Resolução Normativa RN nº 443, de 25 de janeiro de 2019 (ANS, 2019c), a partir de um processo intervencionista de formação profissional com os gestores das cooperativas operadoras de planos de saúde nos estados brasileiros.

Para atingir o objetivo proposto, a pesquisa sistematizou um material didático, de educação continuada, para qualificação profissional, mapeando os processos requeridos pela RN 443/19 (ANS, 2019c), e as necessidades de curto, de médio e longo prazo para a intervenção nas unidades cooperativas aplicando a Técnica de Linha de Base histórica; foram aplicadas oficinas práticas na modalidade de formação em exercício (work in progress), mensurando o valor agregado de conhecimento dos participantes, com análise do processo de implementação das práticas de governança corporativa nas organizações cooperativas médicas. Para evidenciar e classificar as situações que ainda necessitam de intervenção, foi aplicada uma análise de risco com a ferramenta de gestão de qualidade, Matriz de Priorização (Matriz GUT), apontando os critérios de Gravidade, Urgência e Tendência das necessidades das organizações, definindo a relevância de cada problema, e as futuras intervenções necessárias.

Nesse contexto, este estudo inova por trazer articulação integrada da formação profissional com as entidades demandantes, agregando valor a partir do protagonismo das lideranças das próprias organizações, melhorando a eficácia e eficiência, e agregando valor nos processos, com metodologia intervencionista de solução de problema com efeito de impacto setorial, por ser uma demanda regulatória nacional.

Quanto a replicabilidade metodológica, possui nível escalável, por estar sistematizado em um produto de tecnologia social para formação profissional, diferenciado em sua premissa crítica-reflexiva, partindo das práticas estabelecidas na realidade social com dinâmicas de autoformação autônoma e participativa das lideranças e das organizações, considerando um coletivo articulado.

No universo de 1012 operadoras de saúde, com beneficiários, registradas na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o Sistema de Cooperativas Médicas e Odontológicas representa em torno de 39% do total de operadoras registradas, sendo responsável por 29% do mercado de saúde brasileiro, de acordo com a ANS (2019a, 2019b). Segundo informações da OCB (2019), existem, no Brasil 786 cooperativas de saúde, congregando 206.185 cooperados e 107.794 empregados, com geração de uma receita bruta de R\$ 68 bilhões no ano de 2018, e

contribuindo com a sociedade brasileira com o retorno de R\$ 5 bilhões em salários, benefícios e tributos pagos ao Estado.

A relevância do setor de saúde suplementar, em seu contexto social apresentado pela ANS (2019), afirma que, pelo menos um, em cada quatro brasileiros, possui plano privado de assistência à saúde, e que os montantes financeiros que circularam nesse setor no ano de 2018, são de R\$ 197.438.238.418,00 (cento e noventa e sete bilhões, quatrocentos e trinta e oito milhões, duzentos e trinta e oito mil, e quatrocentos e dezoito reais), o que corresponde a 3% do PIB brasileiro (IBGE, 2019).

Na saúde suplementar, o mercado é caracterizado por sua complexidade e particularidade, especificamente, no que diz respeito ao objeto de negócio ofertado – o serviço de assistência à saúde. A saúde suplementar no Brasil atinge aproximadamente 72,4 milhões de brasileiros que movimentaram o montante de recursos financeiros, no ano de 2018, em termos reais, de R\$ 197.400.000.000,00 (cento e noventa e sete bilhões e quatrocentos milhões de reais) em receitas de contraprestações, e R\$ 161.400.000.000,00 (cento e sessenta e um bilhões e quatrocentos milhões de reais) em despesas assistenciais. Com taxa de cobertura de mais 30% dos beneficiários, os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo apresentam a maior concentração dos recursos movimentados, seguido pelos estados do Sul somando-se ao Mato Grosso do Sul e Minas Gerais, classificados na faixa entre mais de 20% e 30%, e os estados do Nordeste, exceto Piauí e Maranhão, com cobertura entre 5% e 10% (ANS, 2019).

Nesse contexto, este estudo inova, trazendo contribuições práticas intervencionista quanto ao fortalecimento da capacidade técnica de seus gestores, enquanto agentes de mudanças, responderem às exigências regulatórias contábeis e econômico-financeiras exigidas pela ANS, objetivando diminuir os riscos de sustentabilidade. Segundo os estudos de Costa (2008), conclui-se que a regulação pressupõe mecanismos de barreira para a entrada, a permanência e a saída das OPS.

A ANS, em 2019, introduziu a adoção de práticas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de planos de assistência à saúde (OPS), com o objetivo de reduzir o risco de insolvência, e a descontinuidade de operações de planos de saúde decorrentes de falhas de controles internos e baixa capacidade de gestão de riscos (ANS, 2019). A regulação do setor de saúde suplementar possibilita que as OPS substituam a exigência de capital regulatório (denominada margem de

solvência), determinada pelo regulador por um modelo próprio baseado nos seus riscos conforme a Resolução Normativa nº 443/19, aprovado pela ANS (2019c). A possibilidade apresentada pela ANS é, sem dúvida, um incentivo a mais para a introdução de processos de gestão de riscos no setor, a exemplo do que já ocorre em outros setores regulados como o de seguros e bancos.

Assim, a contribuição prática de aplicabilidade para implementação de uma estrutura de boas práticas de governança corporativa, com autogestão, senso de justiça, transparência, educação, controles internos de gestão de riscos, além de representar um passo relevante para melhoria da gestão das cooperativas operadoras de planos de saúde, também pode contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de formação contínua que atendam à regulamentação vigente no setor em que atuam. Esta formação pode proporcionar espaços de aprendizagem, que possam estabelecer processos de acompanhamento de produtos dos efeitos das práticas implementadas pelos cooperados/gestores, sendo avaliadas de forma gradativa, e/ou em níveis de impacto de cada ação, com o reconhecimento do valor agregado em cada produto resultante.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a formação do referencial teórico, onde contemplam os conceitos, tipologias, respostas à mudança e a comunicação em processos de mudanças, foram utilizados alguns dos artigos identificados na pesquisa realizada nas bases de dados.

2.1 Teoria da Agência aplicada ao setor das cooperativas de saúde

A Teoria da Agência, conforme Jensen e Meckling (2008), parte da premissa que todos os indivíduos possuem um comportamento maximizador da utilidade econômica. Baseia-se que o mercado é regido por um conjunto de contratos bilaterais entre pessoas. As relações contratuais constituem a essência da empresa, não só com os colaboradores, mas com clientes, fornecedores, credores e governos (JENSEN; MECKLING, 2008).

Essa teoria visa analisar os conflitos de interesse e os custos oriundos da separação entre a propriedade e o controle do capital. Na relação entre os dois indivíduos, o contratante ou solicitante do serviço é o principal, e o prestador de serviço é o agente. A Teoria analisa, como o principal estabelece um sistema de contrato (compensação) com o agente, que o incentive a agir de acordo com seus objetivos (interesses). Isso é atestado por Jensen e Meckling (2008), que fizeram uma releitura da Teoria da Agência, explicando que ela tem como base as relações contratuais explícitas (contratos formais de trabalho) e implícitas (parcerias informais), iniciando quando uma das partes contrata outra para executar determinada função com total autonomia na tomada de decisão.

De acordo com De Arruda, Madruga e De Freitas Junior (2008), no modelo de firma da teoria clássica, as informações existentes eram simétricas, já que o poder era centralizado apenas no proprietário e não existiam conflitos de interesse. Ou seja, o homem era racional e possuía todas as informações. A teoria da agência rompeu com esse paradigma ao retratar a relação entre o agente e o principal, explanando o problema de assimetria de informações, tendo em vista que agora a racionalidade é limitada. O agente pode ter comportamentos inesperados e oportunistas a nível pré-contratual – seleção adversa, e pós-contratual – risco moral, ou seja, o agente pode ter atitudes desonestas com o objeto contratual ou alterar a sua linha de ação de forma não prevista (DOS SANTOS; KELM; DE ABREU, 2001). Dessa forma, os conflitos de interesses entre a gestão e os investidores podem levar a uma alocação de recursos sub-otimizada da firma, ocorrendo em custos adicionais.

No cenário das cooperativas de saúde, a assimetria pode ocorrer entre os prestadores de serviços de saúde (cooperados), as OPS, os beneficiários e a ANS. Para Valadares (2003), cooperativa é o empreendimento econômico de propriedade e sob controle dos seus usuários, que realiza a intermediação dos interesses econômicos desses com o mercado, e que distribui benefícios e custos na razão da utilização que esses usuários-proprietários fazem dos serviços a eles disponibilizados. Bulgarelli (1998), ressalta que as cooperativas possuem algumas características diferentes das sociedades empresárias convencionais, sobretudo, na forte inspiração democrática, na qual o capital não constitui o determinante da participação associativa, mas instrumento para a realização dos seus objetivos.

Observa-se que o objetivo das sociedades de capital de maximização do valor da empresa alinha-se com o objetivo da gestão financeira de aumentar a riqueza do acionista. Já nas sociedades cooperativas, estes objetivos não se delineiam tão claramente. A relação cooperado-cooperativa torna-se mais complexa, uma vez que o associado é ao mesmo tempo fornecedor e proprietário da organização.

Nessa perspectiva, Bialoskorski Neto e Zylbersztajn (1994), afirmam que as cooperativas estão situadas entre as economias particulares dos cooperados, de um lado, e o mercado, de outro lado, aparecendo como estruturas intermediárias que congregam interesses comuns. De acordo com os autores, elas não possuem, do ponto de vista econômico, uma existência autônoma e independente dos seus membros, como ocorre nas sociedades de capital, mas surgem como organizações intermediárias postas a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados.

Segundo Bialoskorski Neto (2006), existe uma diferença básica na estrutura de custos de agenciamento (*agency*) entre as sociedades cooperativas e as empresas de capital. Os princípios da solidariedade do retorno *pro rata* das operações e a inexistência de objetivo de lucro das sociedades, impossibilitam delimitação clara dos direitos de propriedade, incorrendo custos tanto de agência, como de transação.

Em contraste com as organizações mercantis, a renda dos cooperados não decorrerá das “sobras” – resultado da receita dos produtos/serviços dos cooperados menos o custo de repasse aos associados e despesas operacionais – distribuídas ao final do exercício, mas da venda dos seus produtos ou serviços profissionais. Tal fato não induz à participação ativa dos “principais” (cooperados) no monitoramento das ações dos agentes (gestores da cooperativa) (VILELA, FERRAZ; FERRAZ, 2015).

Especificamente para as cooperativas de saúde, o agente pode ser pensado como cooperado, responsável pela prestação do serviço final, sendo os mais capazes de prescrever tratamentos de saúde para o paciente, enquanto o paciente assume a condição de principal, já que este é o único que possui condição real de acompanhar resultados e decidir pela interrupção ou continuidade da prestação de serviços. Assim sendo, o papel dos gestores profissionais, no âmbito das cooperativas de saúde, afasta-se, em larga medida, do objeto social da prestação de serviços. Com isto, há possibilidade de o agente-cooperado atuar em benefício próprio, em vez de agir em benefício do paciente-principal (VILELA, FERRAZ; FERRAZ, 2015).

Paradoxalmente a maximização da remuneração do conjunto de cooperados *versus* a produção de sobras, pois nesta perspectiva cabe à assembleia geral ordinária decidir pela distribuição destas aos cooperados, por rateio baseado na produção, ou se investirão na infraestrutura da cooperativa, o que pode retroalimentar os conflitos de agência e de papel, pois a ocorrência de sobras pode reduzir a renda proveniente dos serviços profissionais prestados, o que exige instrumentos de controle muito refinados e a participação constante de atores. “Resta à cooperativa (principal) esperar que o agente-cooperado atue de maneira ética, sem induzir o paciente a utilizar de maneira desnecessária os seus serviços e, talvez, onerando os custos da cooperativa e, no limite, o seu próprio patrimônio” (VILELA, FERRAZ; FERRAZ, 2015).

Ademais, gestores, associados ou profissionais, precisam levar em conta a primazia de um *stakeholder* único às cooperativas de saúde; a ANS, ao lado do complexo de instituições responsáveis pela proteção do cidadão e do consumidor, e que exigem acompanhamento permanente em nível de governança. Essas instituições são potencialmente geradoras de conflitos de agência, já que manipulam variáveis que podem colocar em campos opostos a organização e os seus associados-prestadores de serviços (VILELA, FERRAZ; FERRAZ, 2015).

Zylbersztajn (2002), ressalta que para anular os conflitos de agência numa cooperativa, estruturas mais flexíveis e representativas, com forte objetivo de representação, são interessantes, no entanto, quando o conselho não é apto a representar todos os segmentos cooperativados, há necessidade de criação de novas estruturas de auxílio à tomada de decisão, como, por exemplo, comitês educativos, que aparecem na estrutura de governança como estratégia de participação e comunicação que, por um lado, auxiliam na transferência de informações, mas, por outro lado, podem ser classificadas como mais uma estrutura de

representação, podendo se colocar ao lado do conselho de administração como auxílio ou como instrumento de impacto positivo nos custos de governança.

2.2 Marco regulatório aplicado as cooperativas de saúde

Em âmbito legal, as cooperativas de saúde são regidas pela Lei do cooperativismo, que normatiza os aspectos societários, diretivo e fiscalizador, bem como por agentes reguladores, representados pela ANS, baseada no artigo 174 da Constituição Brasileira e demais legislações específicas, relacionadas ao segmento. A criação da ANS, por meio da Lei nº 9.961 de 28 de janeiro de 2000 (BRASIL, 2000), visou a uniformização, a regulamentação e a fiscalização das atividades das operadoras de planos de saúde no Brasil (ANS, 2019).

Regular a solvência das operadoras de planos de saúde é necessário para garantir aos beneficiários, que o seu plano de saúde assegure a prestação dos serviços contratados. A ANS tem exercido sua função regulatória, por meio da edição de normativos que impõem a constituição de garantias financeiras, reservas e mecanismos com vistas a promover o alcance dos objetivos da entidade, influenciando sobre as práticas internas das OPS (ANS, 2001).

Esta questão de responsabilização técnica de gestão está disposta no artigo 47 da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (BRASIL, 1971), onde apresenta que a sociedade cooperativa será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração. Conforme o manual de boas práticas de governança corporativa do sistema, os principais agentes da governança em cooperativas são os Cooperados, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração/Diretoria, o Conselho fiscal, o Comitês técnicos, a Auditoria independente, e a Gestão executiva. De acordo com a OCB (2019), o conselho de administração/diretoria deve formular as diretrizes estratégicas e aprovar o plano de execução. Em ambos os casos deve-se zelar pelos valores e propósitos da cooperativa na defesa dos interesses comuns dos cooperados.

A OCB recomenda aos cooperados ocupantes do cargo de conselheiro/diretor que busquem certificação específica oferecida pelo Sistema OCB e/ou suas Organizações Estaduais, ou por outro órgão reconhecido pelo Sistema OCB, possuindo qualificações como: Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo; atenção à legislação vinculada; zelo pelos princípios e valores do cooperativismo e conhecimento das melhores; práticas de governança cooperativa;

capacidade de trabalho em equipe; capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros; entendimento do perfil de risco da cooperativa. E adicionalmente, é recomendável que tenha capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio, disponibilidade de tempo e motivação (OCB, 2015).

As discussões acerca da regulação iniciaram a partir de questionamentos sobre a intervenção estatal na economia. Segundo Hantke-Domas (2003), isso se deve ao fato de que, nos Estados Unidos e no Reino Unido, essa regulação consistia em proteger o interesse público. Nesse cenário, segundo Stigler (1971), emerge a Teoria do Interesse Público (TIP), corroborando a ideia de que essa regulação traria benefícios (de forma geral) para o público.

Para Lima (2006), a regulação é um mecanismo de defesa do interesse geral contra falhas de mercado à procura do bem-estar social maior. A TIP pressupõe que a legislação buscará maximizar o bem-estar social (PINHEIRO et al., 2015).

A teoria do interesse público segue a visão clássica da regulação que teria como propósito zelar pelo interesse público. Assim, sempre que este estiver na iminência de ser atingido, o Estado (órgão regulador) deve agir, por exemplo, para evitar que determinada empresa com concentração do poder de mercado (um monopolista) prejudique os consumidores. Segundo essa teoria, a regulação é justificada, principalmente, para os casos que envolvem monopólios naturais e externalidades negativas. Assim, os atores da regulação funcionam como agentes do interesse público (TIP). O propósito da regulação é atingir certos resultados desejados pela comunidade e que o mercado não teria condições de facilitar (CARDOSO et al. 2009).

Conforme Menezes et al. (2016), a legislação para regular as OPS emergiu diante de abusos cometidos pelas operadoras para mitigar riscos e aumentar sua rentabilidade e das demandas dos consumidores, entidades médicas e das secretarias de saúde. A regulação do segmento de planos de seguros-saúde destina-se a corrigir as falhas de mercado e as condições contratuais que afetam os consumidores e empresas.

As OPS fazem parte de um setor da economia que, embora exista há alguns anos, apenas a partir da publicação da Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998, Lei da Regulamentação dos Planos de Saúde (LRPS) (BRASIL, 1998), e da instituição da ANS com a publicação da Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000 (BRASIL, 2000), passou a ter um ambiente regulamentar que o identifique e discipline de forma mais estruturada.

A referida lei foi desenvolvida com a participação da sociedade e impregnada de aspiração de reduzir a assimetria do poder existente nas relações entre clientes e OPS e

estabeleceu uma série de exigências relacionadas ao atendimento dos beneficiários (carência, cobertura, rede de atendimento, urgência e emergência etc.) e à estrutura e administração financeira das OPS (autorização de funcionamento, reajuste de planos, publicação de demonstrativos financeiros etc.) (BRASIL, 2000).

A ANS é a agência reguladora responsável pelo setor de planos de saúde no Brasil e foi criada através da Lei nº 9.961 de 28 de janeiro de 2000 (BRASIL, 2000). É a autarquia que normatiza, controla e fiscaliza as atividades do setor para garantir a assistência suplementar a saúde e que dispõem para tanto, de instrumentos normativos materializados pelas resoluções, que abrangem os processos de constituição das empresas operadoras de planos de saúde, os direitos e obrigações dos beneficiários.

Segundo Montone, Taniguchi e Weber (2003), A ANS tem grande poder de atuação, autonomia política, administrativa, financeira, patrimonial e de gestão de recursos humanos, arrecadação própria, decisões tomadas em Diretoria Colegiada, dirigentes com mandato definido em lei e não coincidentes, além de poder legal para efetivar suas resoluções.

Ainda segundo Montone, Taniguchi e Weber (2003), a ANS teve seu modelo definido de maneira semelhante ao da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), divergindo do adotado para as agências da área de infraestrutura (Agência Nacional de Telecomunicações — ANATEL, Agência Nacional de Energia Elétrica — ANEEL, e Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis — ANP) de forma a permitir uma maior interação com o Ministério da Saúde, compreendendo as únicas agências com Diretoria Colegiada subordinada ao Contrato de Gestão, cujo descumprimento sem justificativas pode implicar em exoneração de seus dirigentes. Esse Contrato de Gestão é negociado entre a ANS e o Ministério da Saúde, sendo acompanhado por comissão específica integrada pelo Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO). Ao Conselho de Saúde Suplementar (CONSU), foi atribuída a função de definição de diretrizes e políticas setoriais.

Cumprindo seu papel de regulador, a ANS publicou uma série de regulamentações infralegais que estabelecem exigências e restrições à operação de planos de saúde tais como: encaminhamento periódico de informações econômico-financeiras, cadastrais e assistenciais; limitação de reajuste de planos, especialmente para os contratos individuais/familiares; regras que disciplinam a forma de registro e divulgação das demonstrações financeiras; obrigatoriedade de padrão para troca de informação entre operadora e prestadores (Padrão de

troca de Informação em Saúde Suplementar — TISS); possibilidade de migração de planos sem cumprimento de carências em certas circunstâncias (portabilidade); regras para cobertura de doenças preexistentes; exigência de garantias financeiras; entre outras (ANS, 2019).

Assim, três objetivos principais devem ser observados na regulação de seguros privados no Brasil (ANS, 2019):

- a) manutenção da estabilidade do mercado segurador, o que inclui a definição de padrões de entrada, operação e saída;
- b) regulação das relações paciente-seguradora-operadora/operadora-provedor, tendo em vista os problemas de assimetria de informações, e;
- c) maximização do bem-estar do consumidor, garantindo maior justiça e equidade no acesso aos serviços de assistência hospitalar.

Portanto, com a evolução regulatória do setor e suas exigências, as operadoras passaram a buscar uma melhor profissionalização, melhorias nos seus processos e uma melhor adequação de sua estrutura organizacional para torná-la satisfatória e atender as imposições do mercado como um todo.

2.3 Práticas de Governança Corporativa aplicada a Cooperativas de Saúde

O conceito de Governança Corporativa (GC) é inicialmente registrado em 1932, em estudo sobre a separação do direito de propriedade e de controle de Berle e Means (1932), no contexto do surgimento das modernas corporações que ressaltam a necessidade de separação entre controle e gestão. No entanto, somente a partir da década de 1980, o tema se desenvolveu em contexto mundial, caracterizado não somente no meio acadêmico, mas também no meio empresarial (SILVA, 2006).

Segundo Andrade e Rossetti (2012), Governança Corporativa é uma tradução literal da expressão inglesa “*corporate governance*”, que designa um sistema pelo qual os acionistas administram a sua empresa, defendem os seus interesses pelo monitoramento, e fazem a avaliação das decisões da diretoria (contratada). As crises financeiras recentes são emblemáticas em relação a relevância da necessidade da governança corporativa, pelo que ela propõe em termos de transparência, ética, relacionamento com investidores e compartilhamento de decisões, diante de incertezas ambientais crescentes.

De acordo com Parreiras (2003), o desenvolvimento do conceito de GC se fez de modo tão intenso que, em 1996, na obra *Corporate governance in the United States: the rise of fiduciary capitalism – a review of the literature*, Hawley e Williams (1996) identificavam, apenas nos Estados Unidos, quatro modelos de GC: (1) o modelo financeiro (financial model); (2) o modelo dos públicos relevantes (stakeholders model); (3) o modelo da administração ou representação; e (4) o modelo político.

O modelo financeiro relaciona-se com a Teoria da Agência, que propõe priorizar a maximização dos retornos sobre os investimentos dos proprietários (*shareholders*), por meio das ações dos agentes. O modelo *stakeholder* amplia o foco das ações dos agentes em benefício do conjunto de públicos, que afetam ou são afetados pelas decisões organizacionais (BERNARDES; BRANDÃO, 2005). O modelo da administração ou de representação, reconhece que os gerentes são administradores conscientes, que conciliam o benefício corporativo com os retornos dos acionistas (MARTINS, 2002 apud VILELA et al. 2015). Por fim, o modelo político defende que a alocação dos poderes, privilégios e benefícios entre proprietários, gerentes e outros *stakeholders*, é determinada pela atuação política de cada um no interior do sistema de governança. Nesse contexto, os ganhos de uns se fazem em detrimento dos outros (DA SILVA JUNIOR, 2006 apud VILELA et al., 2015).

Esse desenvolvimento conceitual se fez de modo concomitante à proposição de mais de uma dezena de códigos internacionais de boas práticas de GC (LODI, 2000).

Os primeiros arcabouços de melhores práticas de governança corporativa foram organizados no chamado relatório do *Cadbury Commitee*, em 1992, na Inglaterra, focado na solução para melhoria do problema de agência (BARROS, 2007, p. 17 apud LOBO, 2010). Mais adiante, em 1999, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou suas melhores práticas, que fundamentou vários países a seguirem esse caminho, desenvolvendo códigos próprios de melhores práticas de governança corporativa (OCDE, 1999) (apud LOBO, 2010).

O relatório Cadbury (1992) é baseado nos princípios de transparência, integridade e responsabilidade de forma conjunta, onde a divulgação de informações contribui para o funcionamento eficiente do mercado, exigindo dos conselhos uma ação efetiva permitindo aos acionistas examinarem melhor a empresa.

Conforme o relatório Cadbury (1992, p. 15), o Conselho de Administração presta contas aos *shareholders*, e ambos têm que desempenhar seu papel de forma eficaz. O Conselho de Administração faz isso com base em informações de qualidade que são fornecidas aos acionistas, e estes ficam disponíveis para exercer as suas responsabilidades como proprietários. Segundo a OCDE (1999), os princípios de Governança Corporativa visam a garantia da integridade das corporações em seus processos de gestão e de relacionamento com as partes

interessadas (*stakeholders*), também com o propósito de manter a saúde das organizações e sua estabilidade.

Na exposição dos motivos para o desenvolvimento dos princípios pela OCDE, destacam-se o objetivo de assessorar governos membros e não-membros em seus esforços de avaliação e aperfeiçoamento da estrutura jurídica, institucional e regulamentar para a governança corporativa em seus países, e proporcionar orientação e sugestões para bolsas de valores, investidores, empresas e outras entidades que desempenhem algum papel no processo de desenvolvimento de boa governança corporativa (OCDE, 1999).

Ressalta-se que os princípios da OCDE se concentram em empresas de capital aberto, no entanto, sempre que considerados aplicáveis, podem também tornar-se ferramentas úteis para aperfeiçoar a Governança Corporativa em empresas não negociadas em bolsa, como, por exemplo, empresas de capital fechado e estatais.

No Brasil, as melhores práticas de governança corporativa são sugeridas pelos principais órgãos que encabeçam esse movimento que são o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a B3 (Bolsa do Brasil). Em nosso país, o debate em torno da GC foi especialmente favorecido na década de 90 pelas reestruturações societárias produzidas pelas privatizações, e um maior afluxo de novos sócios nas empresas do setor privado — principalmente estrangeiros, e enfatizava-se não apenas uma maior equidade entre os acionistas e administradores, mas também entre acionistas majoritários e minoritários. Segundo Procianoy e Schnorrenberger (2002), enfatizava-se não apenas uma maior equidade entre acionistas e administradores, mas também entre acionistas majoritários e minoritários. Esses aspectos foram igualmente ressaltados por McKinsey & Company e Korn/Ferry International (2001), ao destacar as particularidades culturais locais e do marco legal regulatório, face à sobreposição de responsabilidades entre proprietários e gestores, em prejuízo ao sentido de agência (VILELA et al. 2015).

O IBGC, em sua primeira versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa em 1999 (IBGC, 1999), sintetizou os cinco temas definidos pelo OCDE em três princípios que inspiraram na elaboração do referido código, são eles: Transparência, Equidade, Prestação de Contas. Na quinta edição do código, foi incluída a Responsabilidade Corporativa como um quarto princípio (IBGC, 2019).

No processo evolutivo da criação dos princípios das boas práticas de Governança Corporativa, destaca-se a criação da Lei Sarbanes-Oxley (2002). A referida lei foi aprovada em julho de 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos, com o objetivo de evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada pela aparente insegurança a respeito da governança adequada das empresas. Sintetizando Andrade e Rossetti (2014) e IBGC (2019) seus focos são exatamente os seguintes princípios e valores:

- **Disclosure**, ou princípio da transparência, envolve a divulgação das informações transmitidas aos principais interessados na organização, especialmente aqueles de alta relevância, que causam impacto nos negócios e podendo provocar riscos ao empreendimento (VILELA et al., 2015);
- **Fairness**, ou princípio da equidade, consiste no tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital, sejam das demais “partes interessadas” (stakeholders), como colaboradores, clientes, fornecedores e credores (VILELA et al., 2015);
- **Accountability**, ou princípio da prestação, ressalta a obrigação moral e contratual na prestação de contas que os agentes da GC devem a quem os elegeu ou contratou, respondendo integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos (VILELA et al., 2015);
- **Compliance**, ou princípio da conformidade legal, representa a conformidade quanto ao cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos, nas instituições legais do País e na legislação em vigor (VILELA et al., 2015).

Nesse sentido, as práticas de governança se transformam em princípios com o compromisso de zelar pela sustentabilidade da organização, visando a longevidade e incorporando a sustentabilidade social e ambiental. Responsabilidade Corporativa por ser um princípio que estabelece o foco na perenidade organizacional, por meio da visão de longo prazo, resultando um clima de confiança interna e externa e demais partes interessadas (ROSSETTI; ANDRADE, 2014; IBGC, 2019).

Tendo em vista a amplitude de conceitos, teorias e princípios que formam o conceito de Governança Corporativa, Rossetti e Andrade (2014) defendem a necessidade de destacar, de forma mais estruturada, os elementos-chave do processo de Governança Corporativa, sustentados por (1) um sistema concreto de valores, que apresente (2) os relacionamento entre

as partes interessadas, (3) a funcionalidade das estruturas de poder, (4) da consecução dos propósitos estratégicos e (5) a efetividade das práticas de gestão.

A CVM possui regras de boas práticas de governança corporativa que foram consolidadas em forma de cartilha e tem como temas: transparência relativa às assembleias, estrutura acionária e grupo de controle; estrutura e responsabilidade do Conselho de Administração; proteção a acionistas minoritários; auditoria e demonstrações financeiras.

Conforme da Silva (2006, p. 30), na visão do mercado de capitais, a B3 criou os níveis de governança corporativa objetivando fornecer um ambiente de negociação, promovendo o interesse dos investidores e a valorização das companhias. Tais níveis foram denominados Níveis Diferenciados, direcionados a empresas que já tem ações negociadas na B3, e o Novo Mercado, voltado para empresas que pretendem abrir capital.

Segundo da Silva (2006), a adesão a qualquer nível se faz por meio de um contrato entre a empresa, seus controladores, administradores e a B3, onde a empresa passa a atender ao Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa e a ser fiscalizada e punida pela B3, caso haja infrações.

2.3.1 Mudança Organizacional e os Agentes de Mudanças

Mudança no contexto das organizações é um tema desafiador e complexo. Para Wood Jr. (2009), “caminhar pelo tema da mudança organizacional é manter constantemente uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade e crítica e manter a mente aberta”. Quando uma mudança é imposta no ambiente de trabalho, quase sempre gera uma percepção de ameaça ao *status quo* da situação já organizada e segura da pessoa. Isso provoca um desequilíbrio interno, que, geralmente, deflagra reações imediatas, de modo a restabelecer o estado anterior de equilíbrio (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000). De acordo com Tsoukas e Chia (2002), entende-se a mudança como um processo de contínuo renovo de crenças e hábitos de ação dos atores na busca por organizar as novas experiências que são obtidas por meio das interações entre eles. Em termos de conceito, no entendimento de Schein (1985, p. 9), é possível afirmar que:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Ainda na visão de Schein (1991), a cultura manifesta-se a partir de três diferentes níveis, sob manifestações distintas, são eles: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. Os artefatos visíveis, considerado primeiro nível, é composto por aspectos visíveis da empresa, tais como a vestimenta, comportamento, arquitetura, comunicação interna e externa, *layout*, tecnologia e documentos públicos: decretos e mapas. São elementos de fácil percepção, que podem ser interpretados de forma única por cada pessoa que chega à empresa, ou tem algum tipo de contato.

O segundo nível considerado são os valores, que justificam e explicam as atitudes dos colaboradores da organização, um nível que é mais difícil de se perceber, o que necessita a realização de pesquisas e análises mais aprofundadas (SCHEIN, 1991).

E o terceiro nível, considerado como pressupostos básicos, constituem atitudes culturais que não são perceptíveis, que os indivíduos agem de forma inconsciente e de difícil compreensão para os gestores, embora seja o nível mais responsável pelo modo através do qual os indivíduos sentem, pensam e percebem a organização. A forma de entendimento desses pressupostos é longa, e requer muita dedicação para entender as características culturais de cada setor da organização, para chegar às conclusões adequadas (SCHEIN, 1991).

A literatura acadêmica ao abordar sobre mudanças nas organizações, apresenta os termos “agentes de mudanças” e “receptores da mudança” para referir-se ao papel das pessoas envolvidas no processo de mudança (MATOS, 2016). Para Xavier e Dornelas (2006), a mudança está relacionada a um programa ativo de ações, que deve ser antecedido por um planejamento, que defende a variação proposta e demonstra as suas necessidades, vantagens e desvantagens, prepara a organização para o que virá, ou seja, justamente na tentativa de construir o contexto da mudança e preparar a organização para superar da melhor forma possível.

As mudanças no ambiente organizacional são influenciadas pela relação entre os indivíduos e a organização, e refletem na estrutura, na estratégia e na dinâmica das organizações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Isso ocorre, segundo Wood Jr., Curado e Campos (1994), porque a atenção das organizações volta-se no sentido de que a mudança é essencial quando ocorrem alterações ambientais, e a mudança caracteriza uma questão de sobrevivência, considerando que as mudanças ambientais nem sempre são percebidas pela organização.

Anterior às mudanças, os indivíduos já conhecem os papéis individuais, tem uma rotina específica, porém, com a mudança, há um realinhamento do papel individual grupal, que acontece de maneira não programada, o que pode gerar incertezas, medos e aflições aos sujeitos (CÂNDIDO; ABREU, 2002).

3 METODOLOGIA

A escolha do método adequado aos objetivos da pesquisa é um fator determinante da qualidade do seu desenvolvimento, segundo Marconi e Lakatos (2011), a seleção do método e das técnicas está diretamente relacionada com o problema de pesquisa, com os pressupostos levantados e com o tipo de informantes com quem se fará contato. Esta sessão contém a classificação e identificação da delimitação do estudo.

3.1 Classificação da pesquisa e delimitação do estudo

Trata-se de uma pesquisa aplicada, na modalidade intervencionista, que de acordo com Vergara (2003), consiste na necessidade de resolver problemas concretos e, portanto, em geral possui finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada pela curiosidade intelectual do pesquisador. Quanto à tipologia, o estudo classifica-se como exploratório, onde o pesquisador dispõe da possibilidade de aumento do conhecimento sobre os fatos, bem como, o estudo tem como objetivo propor uma grade de competências a serem aprimoradas ou desenvolvidas para a qualificação dos gestores de cooperativas médicas, à luz da resolução normativa RN nº 443/19 da ANS (2019c). A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou para construir hipóteses.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa enquadra-se como mista, sendo qualitativa, por buscar mensurar o conhecimento agregado pelos participantes na formação profissional aplicado em suas organizações, que segundo Beuren e Souza (2008), o pesquisador tem a oportunidade de realizar pesquisas mais profundas em relação ao fenômeno estudado; e quantitativa, na mensuração dos ganhos impactados pela implementação dos conhecimentos dentro das organizações. Segundo Richardson e Peres (1999), caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde a mais simples, como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas, como coeficientes de correlação, análise de regressão etc.

Quadro 1 – Etapas da coleta de dados para a pesquisa

Etapas	Descrição
1	Pesquisa com as Cooperativas de Saúde para identificar quais estariam dispostas a participar do processo de intervenção.
2	Aplicação de questionário ao público participante do processo de intervenção sobre o entendimento e segurança na implantação das exigências da RN 443/19 emitida pela ANS.
3	Processo de intervenção: consiste em treinamento dos agentes de governança das cooperativas, em sua maioria funcionários gestores e demais cooperados. O treinamento de oito horas foi realizado em três encontros, de forma virtual, pelo próprio autor.
4	Foi aplicado o mesmo questionário após o treinamento para os participantes e para a operadora, elaborado detalhadamente, no sentido de captar evolução do entendimento sobre: gestão de riscos, governança, controles internos, auditoria interna, lei anticorrupção, lavagem de dinheiro e programa de integridade.
5	Tratamento e análise dos dados no sentido de identificar a evolução sobre o entendimento das exigências da RN 443/19 emitida pela ANS e segurança na implantação.

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2 Delimitação do estudo

Delimita-se de forma geográfica, a total abrangência territorial, as cooperativas médicas operadoras de planos de saúde. De forma temporal, a legislação do ano de 2019. A delimitação do estudo, para análise de conteúdo do marco legal na elaboração dos conteúdos da intervenção pedagógica, compreende a legislação do ano de 2019, ano em que foi promulgada a resolução normativa RN 443/19 (ANS, 2019c), e do período de 1998 a 2019, com as leis, decretos, resoluções e instruções normativas, editados e publicados pelo Poder Executivo Federal e pelo órgão regulador (ANS), respectivamente, cujo acesso é público, por meio digital.

3.3 Estrutura curricular da formação profissional

Para identificar as necessidades das organizações, o levantamento foi feito com os membros da diretoria executiva, do Conselho de Administração e Conselho Fiscal, a fim de compreender a percepção desses gestores quanto a sua qualificação técnica para aplicar a resolução normativa RN 443/19 da ANS (2019c). A mensuração foi com a Escala Likert de 5 posições, na qual o respondente poderá selecionar como opção de resposta uma escala de pontos com descrições verbais que contemplam extremos – Nenhum/Péssimo (1-2); Deficiente (3-4); Aceitável (5-6); Bom (7-8); Excelente (9-10) - permitindo o respondente optar por diferentes níveis de intensidade da opinião para cada afirmação (MALHOTRA, 2019).

O questionário de Linha de Base Zero do Participante é composto por duas partes: I – Perfil do respondente e da OPS; e II – Marco Zero - Percepção da qualificação técnica para atendimento da regulação econômica sobre as práticas de controle interno, conforme quadro 2 que apresenta os conteúdos e dimensões da norma.

Quadro 2 – Dimensões da RN 443/19 (ANS) e ambientes de controle

Dimensões da Norma	Ambiente de Controle
Gestão de riscos	Gestão de riscos corporativos
Risco de subscrição	Gestão de riscos corporativos
Risco de crédito	Gestão de riscos corporativos
Risco de mercado	Gestão de riscos corporativos
Risco legal	Gestão de riscos corporativos
Risco operacional	Gestão de riscos corporativos
Matriz de riscos	Gestão de riscos corporativos
Programa de integridade	<i>Compliance</i>
Pilares do programa de integridade	<i>Compliance</i>
Canais de denúncias	<i>Compliance</i>
Código de ética	<i>Compliance</i>
Código de conduta	<i>Compliance</i>
Lei 5.764/71 – Lei Cooperativista	<i>Compliance</i>
Lei 9.613/98 – Lei Lavagem de dinheiro	<i>Compliance</i>
Lei 12.846/13 – Lei Anticorrupção	<i>Compliance</i>
Auditoria interna	Auditoria interna
Controles internos	Auditoria interna
Governança corporativa	Governança corporativa
Estrutura e responsabilidades	Governança corporativa
RN 443/19 – Governança corporativa (ANS)	Governança corporativa

Fonte: elaborado a partir da Resolução Normativa 443/19 da ANS, 2019c.

Para as organizações, foi aplicado um questionário estruturado, antes e depois da formação profissional de seus participantes, buscando analisar se houve percepção pelo gestor quanto a efetividade de intervenção da qualificação em alguma prática de controle interno, com uma avaliação de escala qualitativa de percepção: “percebida” ou “não percebida”. Para obtenção das informações necessárias em relação ao risco do mapeamento dos controles existentes, a fim de identificar as necessidades de curto, médio e longo prazo, para continuidade de futuras intervenções, foi aplicada a Técnica da Matriz GUT.

A Matriz GUT é uma ferramenta empresarial criada na década de 80 por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, que tem como função organizar suas decisões através de 3 conceitos: **G**ravidade, **U**rgência e **T**endência. Seu escopo visa priorizar os problemas partindo da análise realizada no processo. O critério de gravidade leva em consideração o quanto os problemas impactam os processos e as pessoas envolvidas nele, observando sempre os efeitos negativos de médio e longo prazo, caso o problema não seja solucionado (KEPNER; TREGOE, 1981). Em relação ao critério Urgência, o que deve ser observado é o tempo que há disponível

para resolução do problema. E não menos importante, a Tendência, analisa o quanto o problema tende a crescer ou diminuir com as ações corretivas implementadas pela equipe de gestão (KEPNER; TREGOE, 1981).

Na escala de gradação da matriz GUT os problemas são classificados de 1 a 5 compreendendo: 1- uma escala melhor e menos prejudicial, e 5- uma escala extremamente prejudicial. Após a atribuição dos números na tabela, eles serão multiplicados e o problema que apresentar o resultado de maior valor terá prioridade em sua resolução (KEPNER; TREGOE, 1981), conforme exposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Matriz GUT

NOTA DE AVALIAÇÃO	QUANTO A GRAVIDADE	QUANTO A URGÊNCIA	QUANTO A TENDÊNCIA
	(COMO AFETA)	(TEMPO PARA NÃO AGRAVAR)	(POTENCIAL DE CRESCIMENTO)
Nota 5	Extremamente grave	Precisa ser resolvido de imediato	Se não for resolvido, a piora será imediata.
Nota 4	Muito grave	Muito urgente	Vai piorar no curto prazo.
Nota 3	Grave	Urgente	Vai piorar no médio prazo.
Nota 2	Pouco grave	Pouco urgente	Vai piorar no longo prazo.
Nota 1	Sem gravidade	Pode esperar	Não traz prejuízos.

Fonte: elaborado a partir de Kepner e Tregoe, 1981.

Para os processos de pedido de informações, foi enviado tanto para os participantes, quanto para as organizações, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Como resultado, tivemos um total de 15 (quinze) convites enviados para as organizações e 06 (seis) aceitaram participar da pesquisa. Para proteção do nome das Operadoras e evitar exposição, adotou-se a nomenclatura numérica, para representar as operadoras.

Das seis operadoras, tivemos participação de 104 (cento e quatro) lideranças dessas organizações, com aceite para participação nas oficinas de qualificação, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Universo de participação de Organização e Lideranças na pesquisa

Nome das Organizações	TCLE assinado	Localização por estado	No de Lideranças participando nas Oficinas
Operadora 1	aceite	São Paulo	01
Operadora 2	aceite	Rio de Janeiro	24
Operadora 3	aceite	São Paulo	18
Operadora 4	aceite	São Paulo	15
Operadora 5	aceite	Pernambuco	37
Operadora 6	aceite	Pernambuco	09

Fonte: elaborado a partir da pesquisa.

3.3.1 Conteúdo Tutorial

O objetivo da qualificação profissional é de buscar melhorias nas práticas de governança e *compliance* nas organizações das cooperativas operadoras de planos de saúde, à luz da RN 443/19 da ANS (2019c), por meio de metodologia crítico reflexiva. Para alcançar os resultados da formação, buscou-se aplicar metodologia ativa para facilitar o aprendizado de adultos, ou seja, andragogia, com ensino ação-reflexão de formação contínua. O critério de escolha desta metodologia deu-se pela forma construtiva e de troca de experiências da vivência dos participantes, buscando trazer as problemáticas que suas vivências nas organizações consideram um risco no tema em estudo. Assim, a figura do professor torna-se de facilitador do processo de aprendizagem, propondo atividades reflexivas que valorizem as interações interpessoais entre os participantes e romper uma formação de racionalidade técnica para uma formação que busque emancipação e autonomia na formação. Segundo Cruz (2009), são três tipos distintos de reflexão:

A reflexão sobre a ação, a reflexão na ação e a reflexão sobre a reflexão na ação. A reflexão sobre a ação consiste em pensarmos retrospectivamente sobre o que fizemos, almejando descobrir como nosso ato de conhecer-na-ação pode ter contribuído para um resultado inesperado. A reflexão-na-ação consiste em refletirmos no meio da ação, sem interrompê-la. Nosso pensamento nos conduz a dar nova forma ao que estamos fazendo e no momento em que (**sic**) estamos fazendo, possibilitando interferir na situação em desenvolvimento. Diferentemente, a reflexão sobre a reflexão-na-ação repousa no ato de pensar sobre a reflexão-na-ação passada, consolidando o entendimento de determinada situação e, desta forma, possibilitando a adoção de uma nova estratégia.

Os conteúdos formam divididos em parte teórica, com fundamentos conceituais, e parte prática, com aplicação desses conceitos pelos participantes em seus espaços de trabalho de suas organizações, buscando com que suas habilidades sociais de liderança, comunicação e negociação que possibilitassem a aplicação dos conceitos, fossem estimulados e pudessem gerar ação transformadora de reflexão da cultura e aprendizagem organizacional através de seu

protagonismo. Este movimento fortalece a relação entre teoria e prática, considerando seus sentidos de completude, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Formação Profissional: Ação-reflexão-ação

Ação/Liderança chegando na formação	Reflexão/Liderança participando da formação	Ação/Liderança Controles que devem ser implementados
<ul style="list-style-type: none"> - Troca de experiências e socialização de cada organização para gerar conhecimento, a partir dos fundamentos teóricos. - Construção de ferramentas e processos de implementação dos controles internos 	<ul style="list-style-type: none"> - Governança corporativa; - Lei anticorrupção; - FCPA - Foreign Corrupt Practices Act; - Resolução Normativa RN nº 443/19 (ANS). 	<ul style="list-style-type: none"> - Boas práticas de Governança Corporativa - Cultura de Gestão de Riscos - Controles Internos - Área de Auditoria Interna - Procedimentos para evitar Lavagem de Dinheiro e Corrupção

Fonte: elaborado pelo autor.

3.4 Análise e tratamento dos dados

Como o estudo buscou propor mudanças nos processos de controle interno nas organizações, a pesquisa de levantamento e análise estratégica de evidenciação aplicou análise de risco com a ferramenta de gestão de qualidade, Matriz GUT (Matriz de Priorização), apontando os critérios de Gravidade, Urgência e Tendência das necessidades das organizações, definindo a relevância de cada problema, e as futuras intervenções necessárias.

Também, buscou evidências de mudanças nos processos, com análise do processo de implementação das práticas de governança corporativa nas organizações cooperativas médicas, a partir da técnica de mapeamento, análise e melhoria de processos SIPOC (*Supplier: Fornecedor; Input: Entrada; Process: Processo; Output: Saída; Customer: Cliente*).

Para evidenciação dos dois momentos de linha de base, esta pesquisa buscou aplicar Teste Z, por ser um teste estatístico utilizado para inferência, capaz de determinar se a diferença entre a média da amostra e da população é grande o suficiente para ser significativa estatisticamente.

3.4.1 Teste Z para a diferença entre duas proporções

Um Teste Z pode ser utilizado para se avaliar diferenças entre duas proporções, com base em amostras independentes. Segundo Levine e colegas (2005), a estatística do teste Z — utilizada para determinar a diferença entre proporções de populações — é baseada na diferença entre as duas proporções de amostras ($p_{a1} - p_{a2}$). Essa estatística de teste segue aproximadamente uma distribuição normal padronizada para tamanhos de amostras suficientemente grandes.

Sendo:

$$Z = \frac{(p_{a1} - p_{a2}) - (p_1 - p_2)}{\sqrt{\bar{p}(1 - \bar{p}) \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

$$\bar{p} = \frac{X_1 + X_2}{n_1 + n_2}$$

$$p_{a1} = \frac{X_1}{n_1}$$

$$p_{a2} = \frac{X_2}{n_2}$$

Em que:

- **p** = proporção da população
- **p_a** = proporção da amostra
- **n** = tamanho da amostra
- **X** = Número de sucessos

A hipótese nula estabelece que a proporção de sucessos na população 1 é maior ou igual a proporção de sucessos na população 2. Hipóteses para o teste uni-caudal:

$$\begin{aligned} H_0: p_1 &\geq p_2 \\ H_a: p_1 &< p_2 \end{aligned}$$

Neste caso:

- **p₁** = proporção de sucessos na população 1
- **p₂** = proporção de sucessos na população 2

Para testar a hipótese nula, de que a proporção da população 1 é maior ou igual a proporção da população 2 independentes:

$$H_0: p_1 \geq p_2$$

Contra a hipótese alternativa, de que a proporção da população 1 é menor que a proporção da população 2:

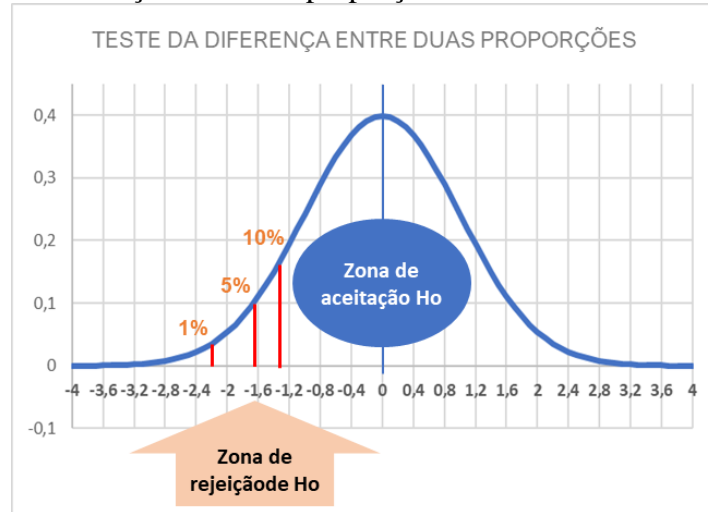
$$H_a: p_1 < p_2$$

É utilizada a estatística do teste Z.

Para um nível de significância, α , a hipótese nula é rejeitada caso a estatística do teste Z calculada — a partir da distribuição normal padronizada, seja menor que o valor crítico inferior (FREUND; SIMON, 2002).

As amostras devem ser grandes o bastante para poder usar uma distribuição amostral normal, isto é $n \times p \geq 5$ e $n \times (1 - p) \geq 5$ (LARSON; FARBER, 2015).

Figura 1 – Teste para diferença entre duas proporções



Fonte: Baseado em Larson e Farber, 2015.

4 RESULTADO DA PESQUISA

O resultado da pesquisa é baseado na análise da estatística de teste, a partir dos dados coletados pelos questionários antes (Início) e após (Final), técnica de linha de base, com metodologia de processo intervencionista pelo estímulo de formação profissional dos participantes das operadoras de saúde.

4.1 Resolução do problema

As operadoras de saúde vêm sofrendo exigências da Agência Nacional de Saúde, em relação 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, conforme RN 443/19 (ANS, 2019c). Diante da situação problema, evidenciou-se a necessidade de capacitação dos profissionais, para a implementação das exigências. Em face à necessidade, surgiu a oportunidade de um processo intervencionista de formação profissional, com o objetivo de preparação dos gestores.

O estudo se limita a seis cooperativas de saúde do sistema Unimed que se dispuseram a participar do processo de formação, e em contrapartida, participar da pesquisa, respondendo questionários, antes e após o processo intervencionista de formação profissional, potencializando conhecimento e habilitação, propiciando ações efetivas por parte dos participantes.

O processo de ensino-aprendizagem dos conteúdos relacionados a norma RN 443/19, (ANS, 2019c) foi preparado na modalidade de oficinas, buscando partir das práticas existentes nas organizações e quais deveriam ser aprimoradas ou iniciadas nos controles internos. Esta metodologia pedagógica tem como pressuposto que, o próprio educando busque: compreender a maturidade dos processos; faça mudanças conforme cada necessidade; e reflita sobre por que, para que, onde e como realizar melhorias de suas práticas. Esta proposta pedagógica valoriza o conhecimento adquirido na experiência do saber fazer, buscando reflexão com estímulos técnicos para que o aprendiz possa saber agir de maneira eficaz em situações diversas. Este processo exige sistematização de procedimentos “ação-reflexão-ação” e o agrupamento das decisões que resultam a elaboração e participação ativa (COLL, 1998).

Para alcançar os resultados da formação, aplicou-se um questionário inicial com a finalidade de prospecção das necessidades e diagnóstico da situação. Baseado no questionário

inicial, desenvolveu-se o plano e aplicação do processo intervencionista de formação profissional. Após o processo intervencionista, foi aplicado outro questionário final.

Após o plano de ação ter sido executado pelos participantes, e recebido a devolutiva do questionário final, iniciou-se o processo analítico dos dados, através de estatística pertinente. Oportunamente, em ocasião futura – devido à necessidade de tempo decorrido – seria propício a investigação no sentido de acompanhar a evolução da implementação das práticas de governança corporativa e *compliance*, para avaliação do nível de maturidade atingido. Este é um processo considerado contínuo e formativo.

4.2 Análise dos resultados

Aceitaram participar da pesquisa 06 (seis) organizações, com participação nas oficinas de qualificação profissional de 104 (cento e quatro) lideranças dessas organizações. Na inscrição das oficinas, o participante respondeu uma ficha contendo dados sobre o perfil nas dimensões: faixa etária, tempo de casa, posição hierárquica, tempo de função e nível de formação, área de formação, localização da operadora, porte da operadora e data de fundação da operadora, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos Participantes e Operadoras

Faixa Etária	Qt.	Tempo de Casa	Qt.	Posição Hierar.	Qt.	Tempo na Função	Qt.	Nível de Formação	Qt.
31 - 35	20	1 - 3	14	Alta admin.	9	1 - 3	25	Pós-lato	60
36 - 40	23	4 - 7	20	Análise técnica	8	4 - 7	30	Pós-stricto	5
41 - 45	18	8 - 12	18	Apoio especializ.	13	8 - 12	16	Segundo grau	8
Acima de 46	27	Acima de 12	47	Gestão	49	Acima de 12	21	Superior	26
Menos que 30	16	Menos que 1	5	Suporte	25	Menos que 1	12	Tecnólogo	5
Total Geral	104	Total Geral	104	Total Geral	104	Total Geral	104	Total Geral	104
Área de Formação	Qt.	Cooperado	Qt.	Estado Operadora	Qt.	Porte Operadora	Qt.	Idade Operadora	Qt.
Ciências Exatas	51	Não	98	PE	46	Grande	37	21 - 35	55
Ciências Sociais	42	Sim	6	RJ	24	Médio	49	Acima de 35	49
Engenharia	3	–	–	SP	34	Pequeno	18	–	–
Humanas	3	–	–	–	–	–	–	–	–
Saúde	5	–	–	–	–	–	–	–	–
Total Geral	104	Total Geral	104	Total Geral	104	Total Geral	104	Total Geral	104

Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa.

O perfil dos respondentes da pesquisa e participantes da ação de instrução de formação profissional é formado, segundo os dados da pesquisa, em sua maioria, por pessoas na faixa etária entre 30 e 45 anos, com tempo de casa acima de 12 anos (quase metade dos respondentes), ocupando posições de Gestão (quase metade dos respondentes), com tempo na função entre 4 e 7 anos, com nível de formação em Pós-graduação *lato sensu*, nas áreas de Ciências Exatas e

Sociais. É relevante destacar que mais da metade dos 104 respondentes, são pós-graduados (Tabela 1). Apenas 6 participantes são cooperados.

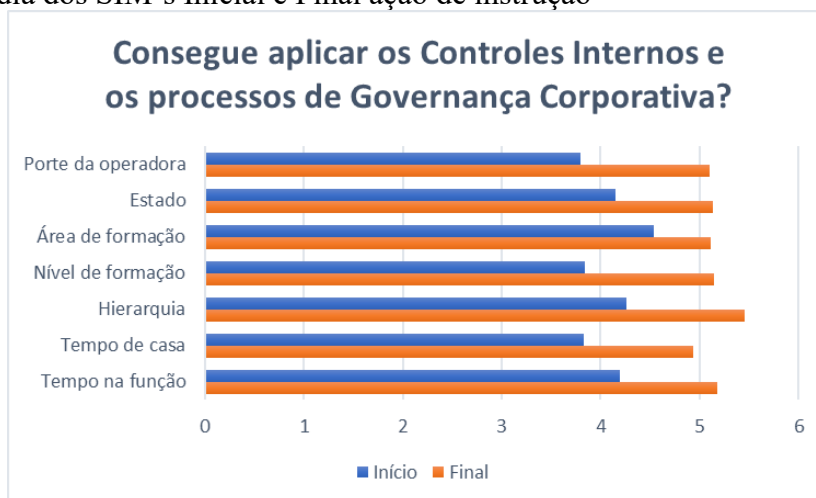
O conhecimento dos instrumentos regulatórios é inerente à atividade das operadoras, caso contrário, seriam liquidadas pela ANS. A cultura organizacional encontra-se mais enraizada nas operadoras mais antigas, por conseguinte, o processo de adaptação às novas regras estipuladas pela ANS através da RN 443/19 (ANS, 2019c), pode levar mais tempo para a completa assimilação das melhores práticas de governança corporativa e *compliance*. Por outro lado, pessoas com mais tempo de casa e na função, trazem consigo experiência fundamental ao processo de transformação e adaptação às novas regras. De acordo com Vasconcelos (2017), as teorias de mudança têm sido amplamente utilizadas no suporte a processos de formulação, implementação e avaliação de iniciativas sociais.

Apesar de três operadoras se situarem no Estado de São Paulo, uma no Estado do Rio de Janeiro e duas no Estado de Pernambuco, a maioria dos respondentes é de Pernambuco. Em relação ao porte, a maioria dos respondentes das operadoras são de médio porte, seguidos pela de grande porte. Cabe ressaltar, que todas as operadoras têm mais de 20 anos (Tabela 1).

4.3 Comparativo da devolutiva dos participantes

A questão da pesquisa direcionada aos participantes, é se conseguem aplicar os Controles Internos e os processos de Governança, antes (Inicial) e após (Final) ação de instrução (treinamento). Foram classificadas em 7 (sete) variáveis: Posição Hierárquica na Operadora, Tempo na Função, Tempo de casa, Nível de formação, Área de formação, Estado (onde se localiza a Operadora), e Porte da Operadora. A Figura 2 apresenta o Inicial e o Final das sete variáveis, mais a média de todas elas. Foi levado em conta a média de SIM's antes e após a intervenção ou ação de instrução (treinamento). O número máximo de SIM's possíveis é 7 (sete), ou seja, ser capaz de aplicar as sete variáveis. Houve 104 (cento e quatro) devolutivas dos Participantes Inicial e 42 (quarenta e duas) dos Participantes Final.

Figura 2 – Média dos SIM's Inicial e Final ação de instrução



Fonte: autor a partir da pesquisa.

A Figura 2 demonstra que antes (Inicial) do processo intervencionista de formação profissional, o número de SIM's é menor que após (Final), em todos os quesitos. Isso significa que houve evolução de conhecimento, e capacitação para implementação das práticas de governança e *compliance* impostas pela RN 443/19 (ANS, 2019c), ou seja, o processo de formação foi efetivo. Resta saber se o resultado é significativo.

4.4 Regressão entre o antes e pós treinamento

Para análise referente à Regressão entre o Inicial e o Final, antes e após o processo intervencionista de formação profissional, a questão da pesquisa é se os Participantes conseguem aplicar as práticas de Governança Corporativa e *Compliance*.

Tabela 2 - Regressão entre o Antes e Pós treinamento

Participantes	R ²	Interseção	Inclinação	Valor-P
Todas as variáveis médias	0,1840	4,1737	0,2394	0,3368
Posição hierárquica na Operadora	0,8412	-1,4315	1,6137	0,2083
Tempo na função	0,2483	2,3786	0,6679	0,3929
Tempo de casa	0,1192	4,2909	0,1667	0,5694
Nível de formação	0,7845	9,3047	-0,9776	0,0456**
Área de formação	0,0016	5,2359	-0,0263	0,9493
Estado	0,9998	1,7573	0,8146	0,0083***
Porte da Operadora	0,5368	3,8317	0,3349	0,4765

* Significativo a 0,10

** Significativo a 0,05

*** Significativo a 0,01

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota: Assim, quanto maior o R², mais explicativo é o modelo linear, ou seja, melhor ele se ajusta à amostra.

O objetivo da regressão entre o Inicial e o Final, ou seja, antes e após o processo intervencionista de formação profissional — classificado pela hierarquia, tempo de casa e na função, nível e área de formação, estado e porte da Operadora — é saber se há coerência entre

as respostas de ambos os questionários. Pode ser considerado como uma avaliação qualitativa do instrumento de pesquisa. Observa-se que a posição hierárquica na Operadora, o nível de formação do participante e o Estado onde se encontra a Operadora, mostraram-se com coeficiente de determinação substantivo, apontando para um modelo linear mais explicativo, ou seja, melhor ajuste à amostra.

Isso significa apenas que a posição hierárquica na Operadora, o nível de formação do participante e o Estado onde se encontra a Operadora se mostraram mais coerentes que as demais variáveis, antes (Início) e após (Final) o processo intervencionista de formação profissional, no tangente à questão se conseguem aplicar as práticas de Governança Corporativa e *Compliance*.

4.5 Teste Z para a diferença entre duas proporções sem classificação

O Teste Z para a diferença entre duas proporções sem classificação, significa que o teste foi aplicado a todos os 104 respondentes, independentemente de quaisquer classificações de ordem pessoal, quer seja pela posição hierárquica na Operadora, tempo de casa ou na Função, área ou nível de formação, ou institucional, como o Estado onde se localiza a Operadora e o porte dela.

A questão é se os Participantes e se a Operadora, conseguem aplicar as práticas de Governança Corporativa e *Compliance*. A pretensão em se buscar interpretação em relação às mudanças internas necessárias ao atendimento da RN 443/19 (ANS, 2019c), é saber se o processo intervencionista de formação profissional obteve êxito.

Houve 104 (cento e quatro) devolutivas dos Participantes Inicial e 42 (quarenta e duas) dos Participantes Final. No entanto, houve apenas 8 (oito) devolutivas da Operadora Inicial e 7 (sete) da Operadora Final. Vale frisar que Inicial e Final significam antes e após processo intervencionista de formação profissional.

4.5.1 Todos os respondentes sem classificação

A Tabela 3 apresenta o resumo de todos os Testes Z para a diferença entre duas proporções, neste caso, antes e após processo intervencionista de formação profissional, em relação a todos os Participantes e Operadora, sem classificação. A questão da pesquisa é se conseguem aplicar as práticas de Governança Corporativa e *Compliance*.

Tabela 3 – Teste Z para a diferença entre duas proporções sem classificação

Participantes	z	Operadora	z
Gestão de Riscos	-0,860	Gestão de Riscos	-1,464*
Governança Corporativa	-1,478*	Governança Corporativa	-0,101
Controles Internos	-0,924	Controles Internos	-0,156
Auditoria Interna	-0,806	Auditoria Interna	-1,314*
Programa de Integridade	-1,550*	Programa de Integridade	-0,277
Lavagem de Dinheiro	-2,230**	Lavagem de Dinheiro	0,156
Anticorrupção	-2,571***	Anticorrupção	0,732

* Significativo a 0,10

** Significativo a 0,05

*** Significativo a 0,01

Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa.

A partir da Tabela 3, pode-se depreender que os Participantes apresentaram a estatística Z significativa em mais quesitos que a Operadora. Significativos ao mínimo de 0,10 nos Participantes, denota-se a Governança Corporativa, o Programa de Integridade, a Lavagem de Dinheiro e a Anticorrupção. Cabe ressaltar que a Anticorrupção se mostrou significativa a 0,01. Não obstante, a Operadora apresenta a Gestão de Riscos e a Auditoria Interna significativas a 0,10.

Os dados apontam que, referente aos Participantes, não se verificou evidências que a proporção de SIM's em relação ao total das devolutivas do Inicial, não seja maior ou igual que a proporção de SIM's em relação ao total das devolutivas do Final, para a Gestão de Riscos, Controles internos e Auditoria Interna. Não obstante, existe evidências que a proporção de SIM's em relação ao total das devolutivas do Inicial, seja menor que a proporção de SIM's em relação ao total das devolutivas do Final, ao nível de significância de 0,01 para Anticorrupção, ao nível de 0,05 para Lavagem de Dinheiro e 0,10 para Governança Corporativa e Programa de Integridade. A Tabela 3 apresenta o resultado resumido de todos esses testes analisados.

Relativo à Gestão de Riscos, apesar de não haver evidências de evolução na percepção dos Participantes, por parte da Operadora houve. A exigência de Gestão de Riscos é uma novidade prevista no Art. 9º da RN 443/19 (ANS, 2019c):

Da Gestão de Riscos

Art. 9º A gestão de riscos nas operadoras deve ter por objetivo:

- I – Uniformizar o conhecimento entre os administradores quanto aos principais riscos das suas atividades, em especial aqueles relacionados aos riscos de subscrição, de crédito, de mercado, legais e operacionais;
- II – Conduzir tomadas de decisão que possam dar tratamento e monitoramento dos riscos e conseqüentemente aperfeiçoar os processos organizacionais e controles internos da operadora; e
- III - promover a garantia do cumprimento da missão da operadora, sua continuidade e sustentabilidade alinhadas aos seus objetivos.

Referente à Operadora, não se verificou evidências que a proporção de SIM's em relação ao total das devolutivas do Inicial, não seja maior ou igual que a proporção de SIM's em relação ao total das devolutivas do Final, para a Governança Corporativa, Controles Internos, Programa de Integridade, Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção. Não obstante, existe evidências que a proporção de SIM's em relação ao total das devolutivas do Inicial, seja menor que a proporção de SIM's em relação ao total das devolutivas do Final, ao nível de significância 0,10 para Gestão de Riscos e Auditoria Interna.

Ainda em relação à Gestão de Riscos, o Art. 10º da RN 443/19 (ANS, 2019c) orienta:

Art. 10. As práticas de gestão de riscos devem ser adequadas à estrutura e aos controles internos da operadora, de forma a possibilitar o seu aperfeiçoamento e monitoramento contínuo.

Cabe lembrar que as amostras devem grandes, ou seja, $n \times p \geq 5$ e $n \times (1 - p) \geq 5$. No caso da Operadora, a quantidade das devolutivas não é suficiente para que seja usada uma distribuição normal. Não obstante, o Teste Z foi calculado apenas como orientação, não invalidando os dados para esta pesquisa. Para uma análise mais apropriada, é necessário amostras maiores.

4.6 Teste Z para a diferença entre duas proporções classificadas

Neste Teste, foi considerada somente a devolutiva dos Participantes, classificados por 7 (sete) variáveis: Posição Hierárquica na Operadora, Tempo na Função, Tempo de casa, Nível de formação, Área de formação, Estado (onde se localiza a Operadora) e Porte da Operadora. A questão continua sendo se conseguem aplicar as práticas de Governança Corporativa e *Compliance*.

A Tabela 4 resume todos os Testes Z para a diferença entre duas proporções antes (Inicial) e após (Final) o processo intervencionista de formação profissional, em relação aos Participantes, classificados pelas sete variáveis anteriormente descritas. Vale ressaltar que todos os Participantes e Operadora, foram mantidos no início da tabela, apenas para efeitos comparativos, do todo não classificado, para as partes, que compreendem a classificação em si.

Tabela 4 – Teste Z para a diferença entre duas proporções – Posição Hierárquica na OPS

Z score	Todos os Participantes	Operadora	Alta Administração	Gestão	Análise Técnica	Suporte	Apoio Especializado
Gestão de Riscos	-0,860	-1,464*	-0,467	-0,812	-0,828	-0,322	-0,215
Governança Corporativa	-1,478*	-0,101	-0,737	-1,167	-0,433	-0,077	-1,239
Controles Internos	-0,924	-0,156	-0,737	-0,326	-0,828	-0,327	-0,649
Auditoria Interna	-0,806	-1,314*	-0,737	-0,253	-0,828	-0,322	-0,649
Programa de Integridade	-1,550*	-0,277	-0,737	-0,812	-1,225	-0,560	-0,950
Lavagem de Dinheiro	-2,230**	0,156	-1,427*	-0,971	0,414	-1,764**	-1,239
Anticorrupção	-2,571***	0,732	-1,427*	-1,893**	0,000	-1,329*	-0,574

* Significativo a 0,10 ** Significativo a 0,05 *** Significativo a 0,01

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação à posição hierárquica ocupada na Operadora, observa-se que somente a Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção apresentaram significância. Alta Administração e funções de Suporte, significativos em Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção, enquanto a Gestão significativa apenas em Anticorrupção.

A Alta Administração compreende os Cooperados, Presidentes, Diretores e Superintendentes. A gestão engloba os Gerentes, Supervisores, Coordenadores e Encarregados. A Análise Técnica compreende os Analistas e Técnicos. O Suporte abrange as Secretarias, Assistentes, Assessores e Auxiliares. E por fim, o Apoio Especializado formado por Advogados, Contadores, Auditores, Ouvidores entre outros.

Segundo Alves (2011), faz parte da natureza de uma operadora de planos de assistência à saúde assumir riscos. Receber um valor mensal pré-estabelecido para garantir cobertura de serviços de saúde, cujo custo ainda não é conhecido e não pode ser limitado por instrumentos contratuais, é sem dúvida uma operação que oferece riscos significativos a qualquer empresa. Nesse sentido, a RN 443/19 (ANS, 2019c) corrobora com a necessidade da implantação da Gestão de Riscos. Não obstante, o resultado do Teste Z não apontou para a percepção dos participantes, em todos os níveis, em relação à Gestão de Riscos.

Tabela 5 – Teste Z para a diferença entre duas proporções – Tempo na Função

Z score	Todos os Participantes	Operadora	Menos que 1 ano	1 – 3 anos	4 – 7 anos	8 – 12 anos	Acima de 12 anos
Gestão de Riscos	-0,860	-1,464*	-0,215	0,021	-0,683	-1,046	-0,434
Governança Corporativa	-1,478*	-0,101	-0,571	0,256	-0,789	-1,811**	-0,638
Controles Internos	-0,924	-0,156	-0,571	0,256	-0,402	-1,432*	-0,353
Auditoria Interna	-0,806	-1,314*	-1,253	0,536	-0,683	-1,432*	0,304
Programa de Integridade	-1,550*	-0,277	-1,876**	0,021	-0,489	-1,620*	-0,155
Lavagem de Dinheiro	-2,230**	0,156	0,051	-0,732	-2,451***	-0,725	-0,638
Anticorrupção	-2,571***	0,732	0,051	-1,069	-2,540***	-0,725	-0,881

* Significativo a 0,10 ** Significativo a 0,05 *** Significativo a 0,01

Fonte: elaborado pelo autor.

O Tempo na Função foi dividido em cinco categorias: Menos que 1 ano, 1 a 3 anos, 4 a 7 anos, 8 a 12 anos e Acima de 12 anos. Menos que 1 ano, apresentou significativo em Programa de Integridade, 4 a 7 anos em Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção, e 8 a 12 apresentou o maior número de significativos: Governança Corporativa, Controle Interno, Auditoria Interna e Programa de Integridade.

Tabela 6 – Teste Z para a diferença entre duas proporções – Tempo de Casa

Z score	Todos os Participantes	Operadora	Menos que 1 ano	1 – 3 anos	4 – 7 anos	8 – 12 anos	Acima de 12 anos
Gestão de Riscos	-0,860	-1,464*	-0,826	-0,345	-0,341	-0,304	-0,593
Governança Corporativa	-1,478*	-0,101	-0,826	0,000	-0,341	-0,447	-1,464*
Controles Internos	-0,924	-0,156	-0,826	-0,633	-0,084	-0,150	-0,593
Auditoria Interna	-0,806	-1,314*	-0,826	-0,345	-0,312	-0,749	-0,063
Programa de Integridade	-1,550*	-0,277	-1,645**	-1,357*	-0,611	-0,304	-0,482
Lavagem de Dinheiro	-2,230**	0,156	-0,826	-1,357*	-0,611	-0,304	-1,946**
Anticorrupção	-2,571***	0,732	-0,826	-0,980	-0,893	-1,061	-1,876**

* Significativo a 0,10 ** Significativo a 0,05 *** Significativo a 0,01

Fonte: elaborado pelo autor.

O Tempo de Casa foi dividido nas mesmas classificações etárias do Tempo na Função. Menos que 1 ano apresentou significativo em Programa de Integridade, 1 a 3 anos em Programa de Integridade e Lavagem de Dinheiro e Acima de 12 Anos em Governança Corporativa, Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção. O Tempo de Casa, da mesma maneira que o Nível Hierárquico, também não apontou para percepção quanto à Gestão de Riscos.

Tabela 7 – Teste Z para a diferença entre duas proporções – Nível de Formação

Z score	Todos os Participantes	Operadora	Segundo Grau	Tecnólogo	Superior	Pós-lato	Pós-stricto
Gestão de Riscos	-0,860	-1,464*	-0,614	-0,732	0,749	-1,308*	-0,398
Governança Corporativa	-1,478*	-0,101	0,090	-1,826**	0,339	-1,632*	-0,732
Controles Internos	-0,924	-0,156	-0,614	-1,195	0,574	-0,874	-0,732
Auditoria Interna	-0,806	-1,314*	0,090	-1,195	0,098	-0,804	1,017
Programa de Integridade	-1,550*	-0,277	-0,614	-1,826**	0,098	-1,131	-1,195
Lavagem de Dinheiro	-2,230**	0,156	-0,614	-1,826**	-0,080	-2,081**	-0,732
Anticorrupção	-2,571***	0,732	-0,614	-1,826**	0,159	-2,704***	-0,398

* Significativo a 0,10 ** Significativo a 0,05 *** Significativo a 0,01

Fonte: elaborado pelo autor.

O nível de formação foi classificado em Segundo Grau, Tecnólogo, Superior, Pós-graduação lato sensu e Pós-graduação stricto sensu. Encontrou-se significância em Tecnólogo em Governança Corporativa, Programa de Integridade, Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção. Pós-graduação lato sensu em Gestão de Riscos, Governança Corporativa, Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção.

Tabela 8 – Teste Z para a diferença entre duas proporções – Área de Formação

Z score	Todos os Participantes	Operadora	Ciências Sociais	Humanas	Saúde	Ciências Exatas	Engenharia
Gestão de Riscos	-0,860	-1,464*	0,431	1,225	0,989	-1,135	-0,911
Governança Corporativa	-1,478*	-0,101	-0,776	-0,469	1,074	-1,135	0,000
Controles Internos	-0,924	-0,156	0,250	-0,586	0,614	0,043	0,000
Auditoria Interna	-0,806	-1,314*	0,495	-1,225	0,614	-0,233	0,000
Programa de Integridade	-1,550*	-0,277	-0,977	-0,469	1,074	-0,233	0,000
Lavagem de Dinheiro	-2,230**	0,156	-0,383	-1,225	0,178	-1,498*	-0,911
Anticorrupção	-2,571***	0,732	-0,710	-1,225	-0,292	-1,135	-0,911

* Significativo a 0,10 ** Significativo a 0,05 *** Significativo a 0,01

Fonte: elaborado pelo autor.

A Área de Formação foi classificada segundo a área de conhecimento apontada pela CAPES (2017) em Ciências Sociais, Humanas, Saúde, Ciências Exatas e Engenharia. Em relação à área de formação, denotou-se significância somente em Ciências Exatas, no quesito Lavagem de Dinheiro. A Área de Formação também não apontou para percepção quanto à Gestão de Riscos. No entanto, o Nível de Formação sim, em Pós-graduação lato sensu. Cabe lembrar que os pós-graduados representam mais da metade dos respondentes.

Tabela 9 – Teste Z para a diferença entre duas proporções – Estado onde se situa a Operadora

Z score	Todos os Participantes	Operadora	Pernambuco	Rio de Janeiro	São Paulo
Gestão de Riscos	-0,860	-1,464*	0,202	-0,957	-1,683**
Governança Corporativa	-1,478*	-0,101	-1,124	-0,708	-0,961
Controles Internos	-0,924	-0,156	-0,731	-0,215	-0,961
Auditoria Interna	-0,806	-1,314*	-0,584	-0,794	-0,539
Programa de Integridade	-1,550*	-0,277	-1,261	-0,957	-0,880
Lavagem de Dinheiro	-2,230**	0,156	-1,311*	-0,536	-1,835**
Anticorrupção	-2,571***	0,732	-0,861	-1,381*	-1,904**

* Significativo a 0,10 ** Significativo a 0,05 *** Significativo a 0,01

Fonte: elaborado pelo autor.

As Operadoras localizam-se nos Estados de Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo. Pernambuco apresentou significância apenas em Lavagem de Dinheiro, o Rio de Janeiro apenas em Anticorrupção, e o Estado de São Paulo, em Gestão de Riscos, Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção.

Tabela 10 – Teste Z para a diferença entre duas proporções – Porte da Operadora

Z score	Todos os Participantes	Operadora	Pequeno	Médio	Grande
Gestão de Riscos	-0,860	-1,464*	-2,157**	-0,571	0,259
Governança Corporativa	-1,478*	-0,101	-1,725**	-0,525	-1,047
Controles Internos	-0,924	-0,156	-1,331*	-0,201	-0,723
Auditoria Interna	-0,806	-1,314*	-2,265**	0,126	-0,420
Programa de Integridade	-1,550*	-0,277	-1,725**	-0,688	-0,769
Lavagem de Dinheiro	-2,230**	0,156	-1,725**	-1,020	-1,764**
Anticorrupção	-2,571***	0,732	-2,265**	-1,088	-1,573*

* Significativo a 0,10 ** Significativo a 0,05 *** Significativo a 0,01

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação ao porte da Operadora, classificado segundo critério da ANS em Pequeno (até 20.000 beneficiários), Médio (20.001 a 100.000 beneficiários) e Grande (acima de 100.000 beneficiários), a Operadora de Pequeno Porte apresentou significância em todos os quesitos, enquanto a de Médio Porte, nenhum; e a de Grande Porte, apenas em Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção. Significa que os respondentes das operadoras de pequeno porte tiveram maior percepção da necessidade de Gestão de Riscos, além de todas as demais variáveis que compõem as práticas de governança corporativa e *compliance*. Cabe lembrar que 3 (três) Operadoras de Porte Médio já possuem Gestão de Risco.

4.7 Análise da Matriz GUT

Na matriz GUT, as letras G, U e T significam, respectivamente, Gravidade, Urgência e Tendência. É um instrumento utilizado na priorização das estratégias, tomadas de decisão e solução de problemas em projetos e/ou organizações.

O Quadro 6 apresenta uma visão geral por Operadora de todas as Ausências Relatadas (problemas), subdivididos em Pontos (GUT), SIS e Nível. Maiores detalhes são analisados pelas Figuras de 3 a 6.

Quadro 6 – Matriz GUT da visão geral por Operadora

Ausências Relatadas	Operadora 1		Operadora 2		Operadora 3		Operadora 4		Operadora 5		Operadora 6	
	GUT	SIS Nível	GUT	SIS Nível	GUT	SIS Nível	GUT	SIS Nível	GUT	SIS Nível	GUT	SIS Nível
Estrutura de GC x Melhores Práticas	45	4º Bas	75	2º Apr	18	8º Bas	125	1º Bas	125	1º Ini	125	1º Bas
Atendimento de GC x Legislação e Estatuto Social	125	1º Bas	125	1º Apr	125	1º Bas	125	1º Bas	125	1º Ini	125	1º Bas
Harmonia entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva	24	6º Bas	6	5º Apr	30	6º Ini	80	3º Ini	100	2º Ini	125	1º Ini
Planejamento Estratégico	1	9º Ava	125	1º Ini	125	1º Ini	125	1º Ini	6	4º Apr	4	3º Apr
Orçamento e Fluxo de Caixa	125	1º Ini	125	1º Ini	125	1º Ini	125	1º Ini	6	4º Apr	36	2º Apr
Práticas de Gestão de Riscos	45	6º Bas	125	1º Ini	60	4º Ini	80	3º Ini	125	1º Ini	4	3º Ava
Capacitação para implantação/ monitor. de Gestão de Riscos	4	8º Bas	60	3º Bas	48	5º Ini	64	4º Ini	125	1º Ini	2	4º Ava
Formalização de Políticas Corporativas	45	4º Int	45	4º Bas	60	4º Ini	125	1º Bas	125	1º Bas	2	4º Ava
Formalização dos processos operacionais	1	9º Apr	4	6º Bas	60	4º Ini	45	5º Bas	6	4º Apr	2	4º Ava
Definições da Responsabilização das Lideranças	45	3º Ini	45	4º Apr	60	4º Bas	80	3º Ini	6	4º Apr	2	4º Ava
Definição no ambiente de Controles Internos	9	7º Int	125	1º Apr	45	7º Bas	80	3º Bas	80	3º Apr	2	4º Ava
Capacitação para implantação dos Controles Internos	30	5º Apr	60	3º Bas	60	4º Bas	45	5º Bas	125	1º Ini	2	4º Ava
Procedimentos para mitigação de Atos Ilícitos - Lei 12.846	80	2º Ini	125	1º Ini	80	3º Bas	100	2º Ini	125	1º Ini	125	1º Ini
Canal de Denúncias	1	9º Ava	4	6º Ava	4	9º Bas	125	1º Ini	125	1º Ini	2	4º Ava
Capacitação s/ Lei Anticorrupção e Lavagem de Dinheiro	48	3º Int	125	1º Ini	48	5º Bas	125	1º Ini	125	1º Ini	125	1º Ini
Código de conduta aprovado pelo Conselho de Adm.	1	9º Ava	125	1º Ini	100	2º Bas	125	1º Ini	125	1º Ini	2	4º Ava

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 7 apresenta os pressupostos levados em consideração para obtenção dos Pontos, classificação do SIS e avaliação da evolução de implementação do Nível.

Quadro 7 – Pressupostos da matriz GUT

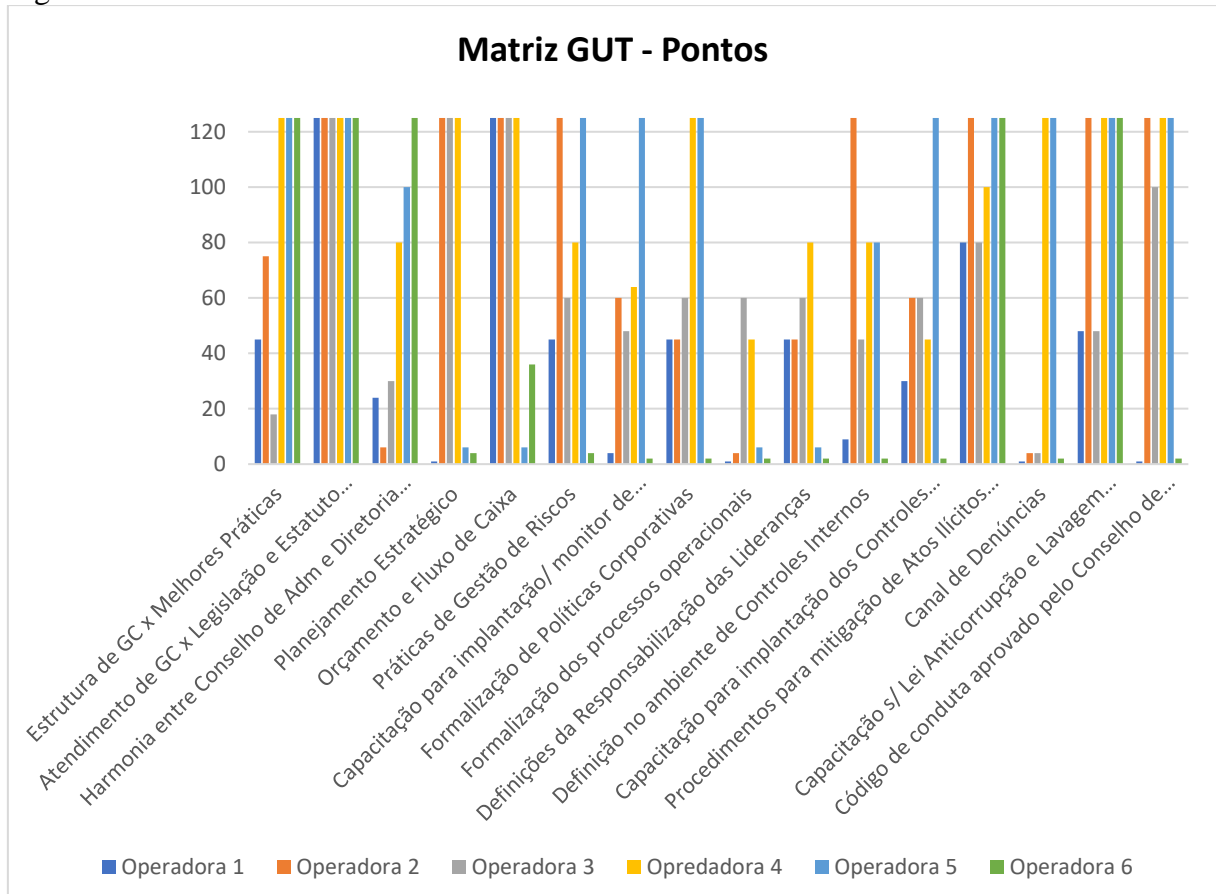
Sequência de Intervenção Social (SIS)		Nível de atendimento já realizado	
GxUxT	Nota	Índice de atendimento apurado	Nível
Sem gravidade	1	de 0% a 20% (Ini)	Inicial
Pouco grave	2	de 20,1% a 40% (Bas)	Básico
Grave	3	de 40,1% a 60% (Int)	Intermediário
Muito grave	4	de 60,1% a 80% (Apr)	Aprimorado
Extremamente grave	5	de 80,1% a 100% (Ava)	Avançado

Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa.

O Quadro 6 apresenta os pressupostos levados em consideração para obtenção dos Pontos, classificação do SIS e avaliação da evolução de implementação do Nível.

Relativos aos Pontos, a Ausência Relatada em relação ao atendimento de Governança Corporativa em cumprimento à Lei 5.764/71 (BRASIL, 1971) e o Estatuto Social atingiu a pontuação máxima em todas as Operadoras, significando prioridade na resolução do problema. Orçamento e Fluxo de Caixa foi outra Ausência Relatada relevante para a maioria das Operadoras. Formalização dos Processos Operacionais e Definições da Responsabilização das Lideranças razoavelmente atendidas.

Figura 3 – Matriz GUT - Pontos

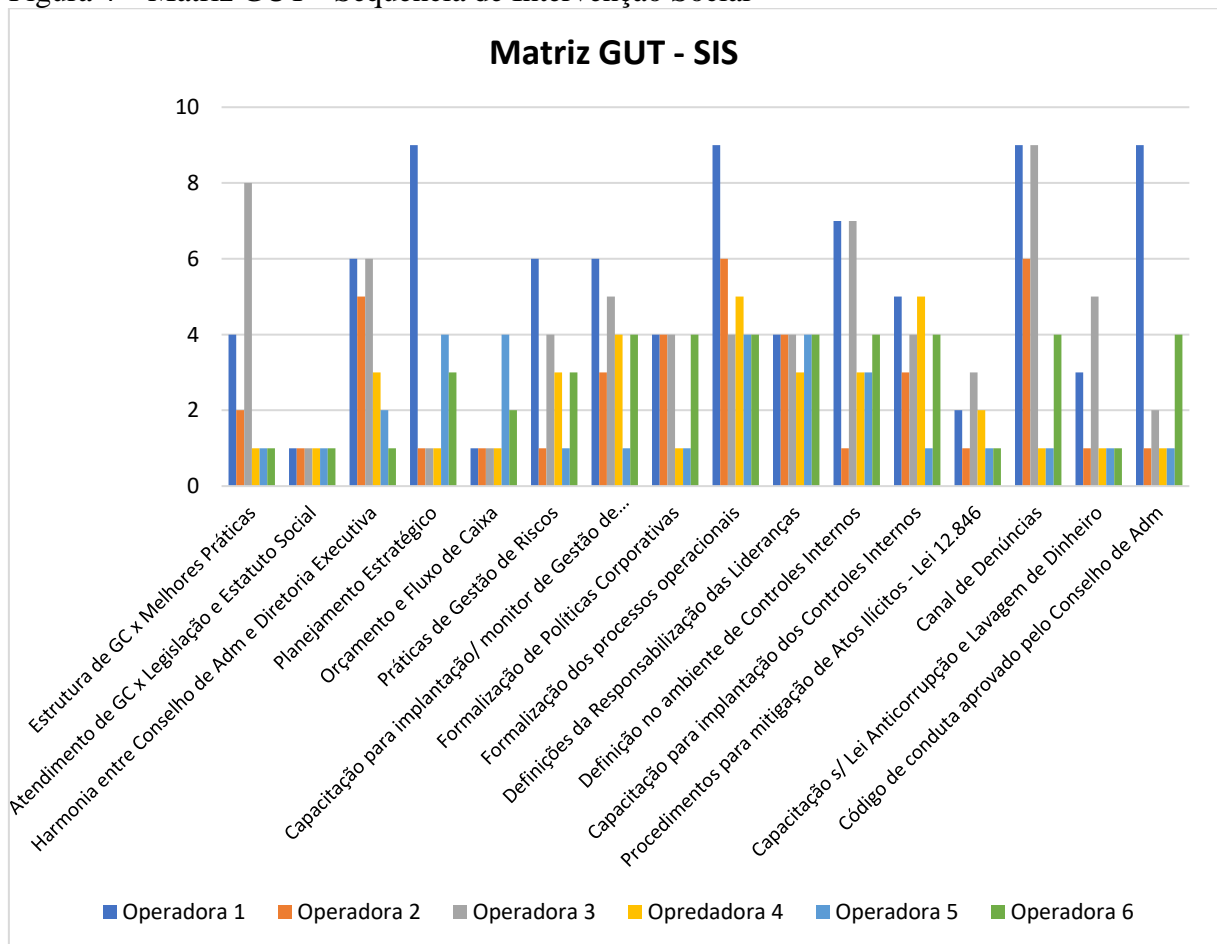


Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa.

A Sequência de Intervenção Social (SIS) pode ser observada na figura 4 e evidencia a correlação negativa em relação aos Pontos, ou seja, Governança Corporativa, Orçamento e Fluxo de Caixa e Formalização dos Processos Operacionais e Definições da Responsabilização apresentam-se inversamente proporcional na classificação de priorização requerendo intervenção. Relativo aos riscos, denota-se necessidade de capacitação e implementação, visto que, a prática de Gestão de Riscos, é relativamente nova nas Operadoras.

A capacitação sobre Anticorrupção deve cumprir a Lei nº 12.846/13 (BRASIL, 2013) e a Lavagem de Dinheiro é orientada pela Lei nº 9.613/98(BRASIL, 1998a), exigência da RN 443/19 (ANS, 2019c).

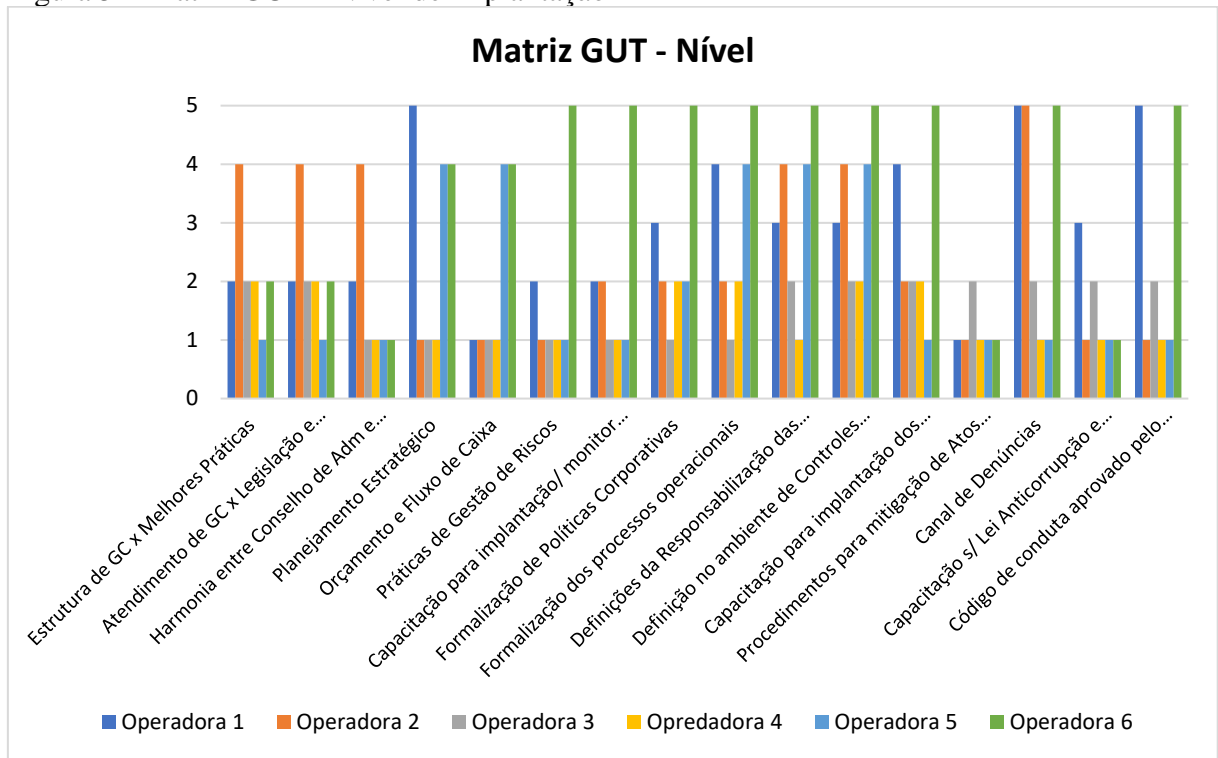
Figura 4 – Matriz GUT - Sequência de Intervenção Social



Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa.

A Figura 5 aponta o nível de atendimento às Ausências Relatadas (problemas), já implementado. Quanto maior o nível, maior o atendimento às exigências da RN 443/19 (ANS, 2019c). Relativo aos riscos, também se denota necessidade de capacitação e implementação, visto que, a prática de Gestão de Riscos, é relativamente nova nas Operadoras.

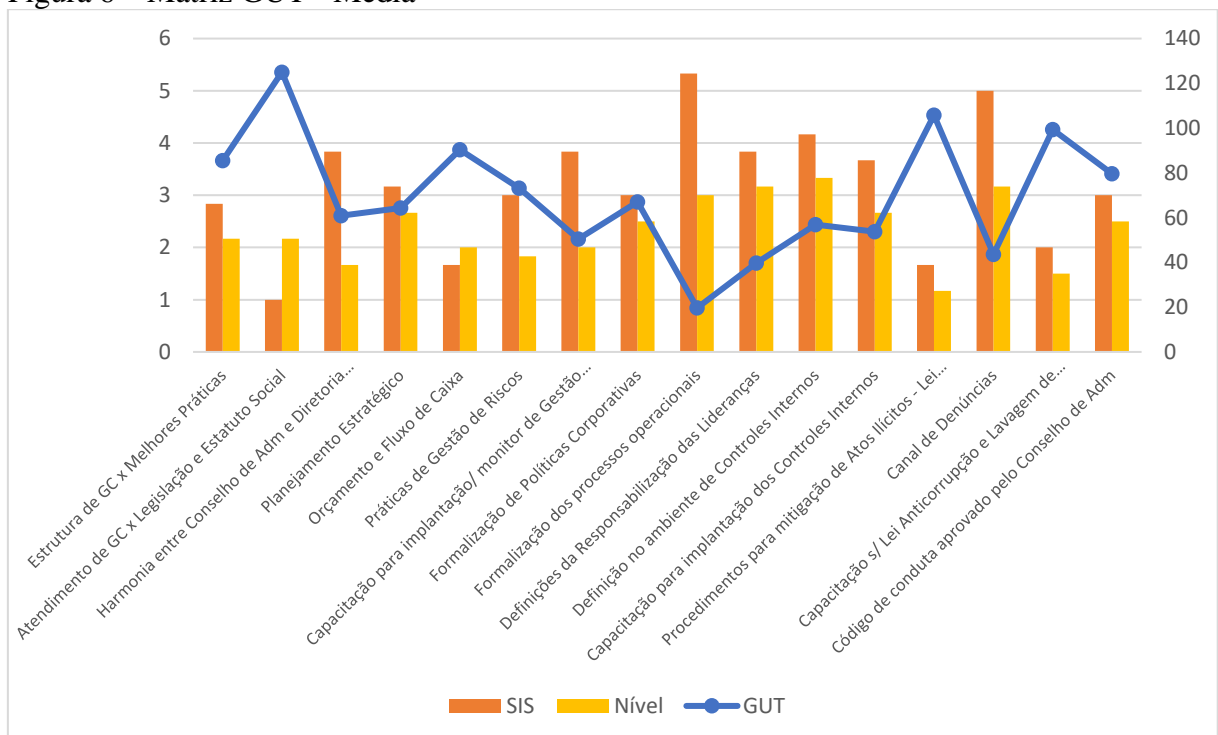
Figura 5 – Matriz GUT - Nível de implantação



Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa.

A Figura 6 aponta que os pontos da Matriz GUT são inversamente proporcionais à sequência de intervenção social e ao nível de implantação, sendo a correlação negativa maior entre os pontos e a sequência de intervenção social.

Figura 6 – Matriz GUT - Média



Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa.

Denota-se maior gravidade, urgência e tendência no atendimento de Governança Corporativa em relação ao Estatuto Social, porque não era a cultura do sistema de gestão das cooperativas de saúde, até a exigência da ANS, através da RN 443/19.

Orçamento e fluxo de caixa também não é prática habitual na maioria das cooperativas operadoras de planos de saúde, sendo que são ferramentas fundamentais para a gestão financeira eficaz das empresas.

Também se encontra elevado a matriz GUT nos quesitos “Procedimentos para mitigação de Atos Ilícitos” e “Capacitação sobre Lei Anticorrupção e Lavagem de Dinheiro”, por conta da novidade imposta pela RN 443/19 da ANS. Apesar da relevância das exigências, de maneira geral, a gestão das cooperativas era mais voltada às operações, com a prestação de bons serviços aos clientes, como demonstra a “Formalização dos Processos Operacionais”, com um resultado GUT menor que os demais quesitos.

Relativo aos riscos, também se denota necessidade de capacitação e implementação, visto que, a prática de Gestão de Riscos, é relativamente nova nas Operadoras.

A implementação de processos de gestão integrada de riscos, no cotidiano das empresas, tem sido verificada em diversos setores, tais como, agricultura, indústria, química, energia, serviços financeiros e tecnologia com diferentes abordagens. Nesse aspecto, o setor de saúde suplementar, de grande importância para boa parte dos brasileiros, ainda está dando passos tímidos (BARTON; SHENKIR; WALKER, 2002). A Gestão de Riscos é parte integrante do conjunto de variáveis para garantir as boas práticas de governança e *compliance*, tais como, a própria Governança Corporativa, os Controles Internos, Auditoria Interna, Programa de Integridade, Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção.

4.8 Nível de implementação das Práticas de Governança Corporativa e *Compliance*

Diferente dos resultados apontados pelos estudos realizados pela Matriz GUT, proveniente da Operadora, os dados para as análises apontados na Tabela 11 são provenientes da percepção dos Participantes, obtidos pelos questionários antes (Inicial) e após (Final) o processo intervencionista de formação profissional.

A Tabela 11 mostra, através do Teste Z, a evolução das implementações efetivas da Gestão de Risco, da Governança Corporativa, dos Controles Internos, da Auditoria Interna do Programa de Integridade, da Lavagem de Dinheiro e da Anticorrupção entre o antes (Inicial) e

o após (Final) o processo intervencionista de formação profissional. Todos os Participantes e Operadora, são somente as percepções de capacidade de implementação de Governança Corporativa e *Compliance* por parte dos Participantes e da própria Operadora. Foi mantido na tabela, somente a título de comparação com a evolução efetiva no período. A evolução foi classificada em 4 (quatro) faixas de evolução: Menos que 15%, 16% a 50%, 51% a 85% e 86% a 100%. A estatística mostra indícios de que não houve evolução expressiva no período, exceto no quesito Lavagem de Dinheiro, que a um nível de significância de 0,05, indica que há evidências de que a proporção inicial seja menor que a proporção final, denotando evolução na implementação, nesta faixa de 16% a 50%.

Tabela 11 - Teste Z para a diferença entre duas proporções devolutiva Participantes

Z score	Todos os Participantes	Operadora	Menos que 15%	16% a 50%	51% a 85%	86% a 100%
Gestão de Riscos	-0,860	-1,464*	1,329	0,408	-0,437	0,000
Governança Corporativa	-1,478*	-0,101	1,589	1,073	-1,159	0,000
Controles Internos	-0,924	-0,156	1,847	-1,070	0,318	-0,991
Auditoria Interna	-0,806	-1,314*	1,612	1,499	-1,580	-1,756
Programa de Integridade	-1,550*	-0,277	1,265	0,810	-1,325	-0,829
Lavagem de Dinheiro	-2,230**	0,156	2,549	-1,667**	-0,110	-0,938
Anticorrupção	-2,571***	0,732	2,054	-0,231	-0,806	-1,068

* Significativo a 0,10 ** Significativo a 0,05 *** Significativo a 0,01

Fonte: elaborado pelo autor.

A interpretação dos dados da Tabela 11 requer cautela. O período decorrido entre o primeiro e o segundo questionário foi de aproximadamente 7 meses, relativamente curto para implementações efetivas. Nada foi significativo, exceto Lavagem de Dinheiro no nível de implementação de 16% a 50%. Isso pode significar pouca mudança no quadro evolutivo das implementações.

5 CONCLUSÃO

A questão central da pesquisa é se os gestores das cooperativas operadoras de planos de saúde sentem-se aptos para aplicar os ditames da Resolução Normativa RN nº 443/19 emitida pela Agência Nacional de saúde Suplementar (ANS).

A RN 443/19 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 planos de assistência à saúde. A situação-problema detectada indica necessidade de conhecimento técnico específico e capacitação para implementação efetiva dos elementos de governança e *compliance*.

O objetivo geral da pesquisa é descrever os benefícios da implementação dos controles internos e processos de governança corporativa nas cooperativas operadoras de planos de saúde à luz da RN 443/19, a partir de um processo intervencionista de formação profissional com os gestores das cooperativas operadoras de planos de saúde, situadas em diversas localizações do território nacional.

Tanto no questionário inicial, como no final, houve sete questionamentos “se o Participante e a Operadora se sentem aptos à implantação, relativos à Gestão de Riscos, Governança Corporativa, Controles Internos, Auditoria Interna, Programa de Integridade, Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção”, conforme descritos em detalhes na sequência.

Quanto à Gestão de riscos, o resultado do Teste Z aponta que os Participantes se declaram mais aptos após a instrução intervencionista de formação profissional, mas não ao nível mínimo 0,10 de significância. No entanto, a Operadora se mostrou mais apta, significativa ao nível de 0,10. Isso indica que tanto os Participantes, quanto a Operadora, se sentem mais aptos após o processo intervencionista, para aplicar a Gestão de Riscos na Operadora.

Relativo à Governança Corporativa, os Participantes apresentaram resultado significativo ao nível de 0,10. Por outro lado, a Operadora mostrou uma confiança mínima, inclusive não significativa ao nível mínimo de 0,10. Isso significa que os Participantes se sentem mais aptos após o processo intervencionista, para aplicar a Governança Corporativa, do que a própria Operadora. Requer atenção, pois a efetividade do processo de Governança deve partir da Alta Administração das Operadoras.

Já em termos de implantação dos Controles Internos, os Participantes se mostraram bem mais aptos que a Operadora, porém ambos não significativos ao nível mínimo de 0,10. Isso significa que os Participantes se sentem mais seguros à implementação dos Controles Internos que a própria Operadora, porém, nada significativo.

Em relação à Auditoria Interna, o Teste Z revela que ambos se declaram aptos, após o processo intervencionista, a aplicá-la, entretanto, somente a Operadora se mostrou significativa ao nível mínimo de 0,10. Isso significa que a Operadora se declara apta à implementação da Auditoria Interna.

Quanto ao Programa de Integridade, os Participantes se mostraram aptos, após o processo intervencionista, à implementação, inclusive significativo ao nível mínimo de 0,10. Por outro lado, a Operadora não, apenas uma ligeira evolução, sem significância estatística. Isso significa que os Participantes se sentem aptos, após o processo intervencionista de formação executiva à implementação do Programa de Integridade.

A Lavagem de Dinheiro apresenta um resultado curioso, pois os Participantes se declaram aptos ao nível de significância de 0,05, enquanto a Operadora se apresentou menos confiante que antes do processo intervencionista de formação profissional. Isso provavelmente significa que os Participantes se mostram aptos à implantação após o processo intervencionista à um nível significativo, enquanto a Operadora não, inclusive, mais insegura.

A Anticorrupção foi no mesmo sentido e mais enfática. os Participantes se declaram aptos ao nível de significância de 0,01, enquanto a Operadora se apresentou expressivamente menos confiante que antes do processo intervencionista de formação profissional. Isso provavelmente significa que os Participantes se mostram aptos à implantação após o processo intervencionista à um nível bem significativo, enquanto a Operadora não, inclusive, mais insegura.

Cabe ressaltar que as amostras devem ser grandes. No caso da Operadora, a quantidade das devolutivas não é suficiente para que seja usada uma distribuição normal. Não obstante, o Teste Z foi calculado apenas como orientação, não invalidando os dados para esta pesquisa. Para uma análise mais apropriada, é necessário amostras maiores.

O sistema pelo qual as operadoras são dirigidas, monitoradas e incentivadas, características das boas práticas de governança corporativa, ainda é incipiente na maioria das

operadoras estudadas. Observa-se pela análise dos dados, a necessidade de aprimoramento em cultura corporativa, a fim de definir responsabilidades individuais, que estimule o questionamento de procedimentos e o desejo de gerenciar riscos. Percebe-se também a deficiência de alta qualificação humana e tecnológica, e procedimentos definidos objetivamente à atuação dos agentes, além do envolvimento da área responsável pela gestão do risco na determinação de estratégias.

O conjunto de medidas adotadas para salvaguardar as atividades da operadora, asseguram o cumprimento de seus objetivos e obrigações em todos os níveis da organização, denominado aqui de controles internos. Com base na RN 443/19, também se mostrou deficiente, na maioria das Operadoras, no sentido de políticas e procedimentos formalizados, falta de planejamento estratégico, orçamento e projeções de fluxos de caixa.

O processo de identificação, análise, avaliação, priorização, tratamento e monitoramento de riscos que possam afetar os objetivos de processos de trabalho e/ou de projetos de uma operadora nos níveis estratégicos, tático e operacional, conforme RN 443/19 é chamado de Gestão de Riscos. Com base na revisão da literatura, pode-se concluir que a gestão de riscos corporativos é um processo que deve estar integrado à estratégia da Operadora. O estudo aponta a ausência de pré-requisitos essenciais para a implementação de um processo de Gestão de Riscos, que passa necessariamente por uma cultura organizacional com visão de riscos e que possua controles internos e sistemas de informação adequados, formalização de funções e processos. É imprescindível que a Alta administração suporte a ideia da implementação com visão clara convicta e consistente sobre os desafios e oportunidades dessa abordagem.

Todas as pessoas nomeadas ou designadas para os cargos de diretor, administrador ou conselheiro do conselho de administração, independentemente da nomenclatura da qual façam parte, são denominados neste estudo de Alta administração. Os cooperados da operadora são os proprietários. A pesquisa aponta, através da Posição Hierárquica, que o sucesso do processo de práticas de governança e *compliance* depende da anuência e do comprometimento da Alta Administração e dos Cooperados.

De maneira geral, a significância do Teste Z, aponta que a operadora de pequeno porte, demonstrou maior proporção afirmativa, após o processo intervencionista de formação profissional, do que a proporção inicial. Isso significa que estes participantes se sentem mais

capacitados a implantar as práticas de governança e *compliance*. As demais operadoras apresentam evolução, porém não ao nível de significância expressiva.

Quanto ao programa de Integridade, que abrange Lavagem de Dinheiro — regido pela Lei 9.613/98 e Anticorrupção regida pela Lei 12.846/13, entre outros — o estudo aponta que os participantes do processo intervencionista de formação profissional se sentem, de maneira geral, aptos à implantação. No entanto, a prática observada em outros tipos de organizações, demonstra que a resolução do problema está longe de ser simplória, ou de fácil implantação e/ou controle.

Vale lembrar que, além das exigências de a RN 443/19 serem impositivas, o Art. 12 aponta que a operadora que comprovar o atendimento a todos os requisitos da norma poderá solicitar a redução de fatores de capital regulatório a ser observado para atuação no setor de saúde suplementar. A redução dos fatores de capital significa menos necessidade de patrimônio líquido, aumentando o ROE (*return on equit*), ou seja, o retorno sobre os investimentos para os cooperados.

A delimitação da pesquisa, de forma geográfica, abrange a totalidade territorial brasileira, onde se situam as cooperativas médicas operadoras de planos de assistência à saúde. A delimitação temporal compreende o período de 1998 a 2019, marcado pela promulgação da RN 443/19.

O resultado da pesquisa aponta para evolução na capacitação das lideranças, entretanto, o progresso efetivo das implementações não se mostrou expressivo, em virtude do curto período decorrido entre o questionário inicial, antes do processo intervencionista de formação profissional, e o questionário final, após o processo.

A conclusão é que o trabalho revela a efetividade metodológica do processo intervencionista de formação profissional como ferramenta de transmissão de conhecimento, capacitação profissional e indicação de caminho para implementação da governança e *compliance* nas operadoras.

Como não houve um tempo hábil para a efetividade das implementações, fica a sugestão para continuidade da pesquisa, após um período mais longo, suficiente para colher dados relativos à evolução das implementações efetivas de governança e *compliance* das mesmas

Operadoras. Outra recomendação para a continuidade da pesquisa, é realizar com operadoras de planos de assistência à saúde de outros tipos societários, que não as cooperativas.

6 PRODUTO TECNOLÓGICO

6.1 Ficha técnica de aplicação do produto para o mercado

Esta proposta pedagógica para implementação de um plano de formação permanente nas Cooperativas Operadoras de Planos de Assistência à Saúde, tem como princípio as lideranças em ação-reflexão-ação como agentes de mudanças, buscando inovação pedagógica através do método intervencionista para implementação de Práticas de Governança Corporativa e *Compliance* a partir das oficinas e mentorias facilitadoras do processo.

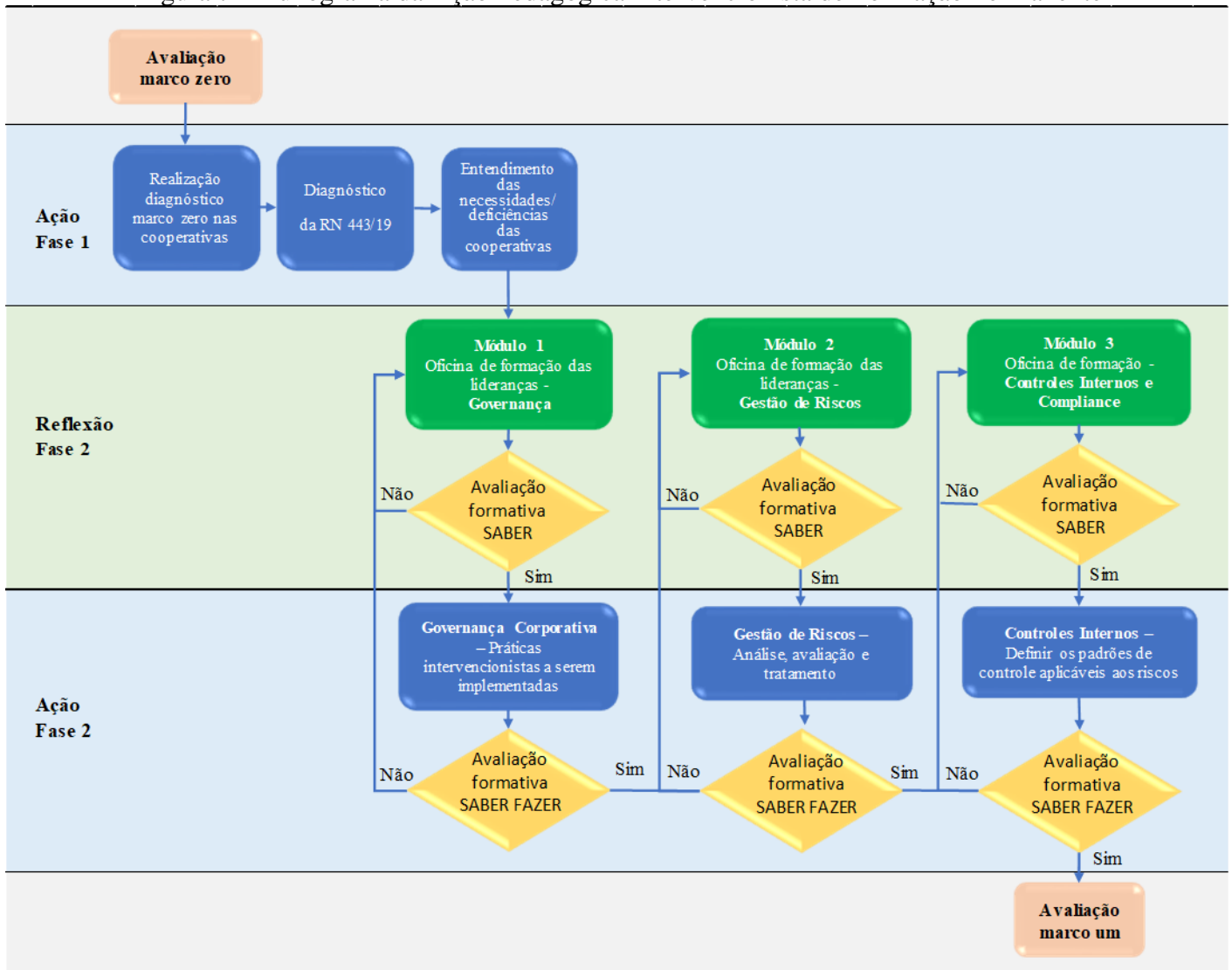
A sistematização dos conteúdos alinhados com as práticas necessárias para mitigar riscos de sustentabilidade, estão estabelecidas conforme a Resolução Normativa nº443/19, aprovada pela ANS, gerando responsabilização técnica de gestão, respondendo às exigências regulatórias sobre insolvência e a descontinuidade de operações de planos de saúde decorrentes de falhas de controles internos e baixa capacidade de gestão de riscos (ANS, 2019).

Este produto, sistematizado em processo de implementação contínua, tem como objetivo gerar impacto nas culturas organizacionais das Cooperativas Operadoras de Planos de Assistência à Saúde pelo potencial de replicabilidade de abrangência setorial, alcançando o segmento econômico como tecnologia social.

Para visualizar o processo de qualificação profissional, este estudo apresenta um fluxograma de processo de ação pedagógica para facilitar a compreensão dos módulos e os pressupostos que devem ser observados. Este desenho deve ser customizado para as necessidades das cooperativas de forma que, respeite sua maturidade das lideranças e da organização, que para Knowles (1998), o aprendiz adulto se caracteriza essencialmente pelo autodirecionamento decorrente de uma maturidade orgânica e psicológica.

A escolha da metodologia de avaliação para o processo de aprendizagem foi Avaliação Formativa, por ser um conjunto de práticas que busca medir o desempenho com técnicas de autoavaliação dos aprendizados, sendo os conteúdos aplicados no dia a dia, elaborando os registros de acertos e desacertos para retroalimentação do ciclo. (SANT'ANNA 2005, p. 34).

Figura 7 - Fluxograma da Ação Pedagógica Intervencionista de Formação Permanente



Fonte: elaborado pelo autor a partir da aplicação das Oficinas.

6.2 Sistematização dos módulos e das práticas de controles de riscos

Este processo de implementação para qualificação profissional está dividido em 2 fases, a saber:

FASE 1 – Diagnóstico

Esta fase ocorre antes das oficinas e mentorias, para que possam ser levantadas as situações das práticas existentes nas organizações, bem como, os conhecimentos Tácito, que são adquiridos ao longo das experiências e vivências particulares de cada pessoa, levados em consideração das lideranças que irão participar da formação.

Técnica de Coleta: aplicação do Marco Zero com a Matriz de Priorização GUT.

Técnica de Análise: Análise de conteúdo com referência na regulação. Preparar os conteúdos pedagógicos de acordo com os resultados apontados de priorização e necessidades das organizações.

Produto: Relatório técnico sobre as prioridades dos processos de controles de riscos que devem fazer parte dos conteúdos de qualificação. Este relatório deve ser enviado para todas as organizações interessadas em participar da formação. É preciso saber negociar com as organizações sobre o perfil dos participantes que fará parte da qualificação por fazer diferença no momento de intervenção prática na cultura organizacional.

FASE 2 – Oficinas

Módulo 1 – Governança Corporativa

A Governança define o tom da organização, reforçando a relevância e estabelecendo responsabilidades de supervisão do gerenciamento de riscos corporativo. A cultura perpassa por valores éticos, comportamentos desejáveis e entendimento do risco na entidade.

Principais conceitos de Governança Corporativa e seus princípios básicos: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. A Governança Corporativa na Gestão das Empresas: Propriedade, Gestão, Comitê de Auditoria, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Conflito de Interesses.

Práticas Intervencionistas de Governança Corporativa a serem implementadas pelas Lideranças em suas Organizações:

- Estrutura de Governança de acordo com as melhores práticas;
- Atendimento dos agentes de governança às atividades estabelecidas na legislação e estatuto social da Operadora;
- Identificar se há conflitos de interesses no Conselho de Administração e Diretoria Executiva; e
- Formalizar as responsabilidades e responsabilização.

Avaliação Formativa: aplicar o instrumento de autoavaliação de aprendizagem de conteúdo – SABER – e de aplicação dos controles internos na organização – SABER FAZER.

Produto: Relatório técnico contendo a maturidade do SABER e do SABER FAZER.

Módulo 2 – Gestão de Riscos

Gerenciamento de Riscos Corporativos, estratégia e definição de objetivos trabalham juntos em um processo de planejamento estratégico. O apetite a risco é estabelecido e alinhado com a estratégia; os objetivos do negócio colocam a estratégia em prática, enquanto servem de base para identificar, avaliar e responder a risco.

Riscos que possam impactar no atingimento da estratégia e objetivos do negócio devem ser identificados e avaliados. Os riscos devem ser priorizados por severidade no contexto do apetite a risco. A organização seleciona então as respostas a riscos e elabora um portfólio com a quantidade de risco que resolveu assumir. O resultado desse processo é relatado às principais partes interessadas.

Práticas Intervencionistas de Gestão de Riscos a serem implementadas pelas Lideranças em suas Organizações:

- Implementar planejamento estratégico e fluxos de caixa;
- Adotar práticas de gestão de riscos;
- Formalizar normas e procedimentos,
- Capacitar a equipe em gestão de riscos corporativos.

Avaliação Formativa: aplicar o instrumento de autoavaliação de aprendizagem de conteúdo – SABER – e de aplicação dos controles internos na organização – SABER FAZER.

Produto: Relatório técnico contendo a maturidade do SABER e do SABER FAZER.

Módulo 3 – Controles Internos e *Compliance*

Faz parte da tendência mundial que consiste em repensar e desenvolver mecanismos de controle interno nas companhias, aumentando a transparência dos procedimentos e diminuindo os riscos de práticas indesejadas nas empresas brasileiras. Visando otimizar a governança corporativa, o *compliance* é um mecanismo para orientar a empresa e os seus colaboradores a seguir um comportamento baseado em regras e padrões éticos.

Práticas Intervencionistas de *Compliance* a serem implementadas pelas Lideranças em suas Organizações:

- Definição de um ambiente de controle interno;
- Práticas e procedimentos de mitigação de fraude, corrupção e lavagem de dinheiro;

- Implantação de canais de denúncias,
- Implantação de código de conduta aprovado pelo Conselho de Administração.

Avaliação Formativa: aplicar o instrumento de autoavaliação de aprendizagem de conteúdo – SABER – e de aplicação dos controles internos na organização – SABER FAZER.

Produto: Relatório técnico contendo a maturidade do SABER e do SABER FAZER.

6.3 Complexidade da produção tecnológica

Esta proposta possui complexidade, por ter interação de múltiplos agentes das Cooperativas Operadoras de Planos de Assistência à Saúde em todas as regiões brasileiras, sendo regulada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS. O prazo para implantação da Resolução Normativa RN nº 443/19 é 01 de janeiro de 2022, sendo obrigatório a adoção as Operadoras de médios e grandes portes.

REFERÊNCIAS

- ACT, Sarbanes-Oxley. Sarbanes-oxley act. Washington DC, 2002.
- ALMEIDA, R.G. de; SANT'ANNA, A.P. Composição probabilística na avaliação do risco de operadoras de planos de assistência à saúde. **Revista Brasileira de. Risco e Seguro., Rio de Janeiro**, v. 6, n. 11, p. 1-34, 2010. Disponível em: <http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume92009/RelPesq_V9_2009_04.pdf>
- ALVES, W.O. Gestão De Riscos Corporativos: Uma Abordagem Para Operadoras De Planos De Saúde. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) — Faculdade de Economia e Finanças Ibmec - Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Rio de Janeiro, 2011.
- ANDRADE, A. Rossetti; JP (2012). Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. Atlas, 2012.
- ANS. Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS TABNET: Informações em Saúde Suplementar, Rio de Janeiro, 2019a.
- ANS. Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS. Sistema de informações de beneficiários/ANS/MS, Rio de Janeiro, out. 2019. 2019b.
- ANS. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Resolução De Diretoria Colegiada - RDC Nº 77, de 17 de julho de 2001. Dispõe sobre os critérios de constituição de garantias financeiras a serem observados pelas Operadoras de Planos de Assistência à Saúde - OPS. 2001. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MzQ5>
- ANS. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Resolução Normativa - RN Nº 443, 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 planos de assistência à saúde. 2019c. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MzY3MQ==>>. Acesso em: 20 de setembro de 2019.
- BARROS, Joaquim dos Santos. Auditoria interna no contexto da governança corporativa: um estudo nas empresas listadas nos mercados diferenciados da BM&FBOVESPA. Dissertação (Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

- BARTON, T.L.; SHENKIR, W.G.; WALKER, P.L. Making enterprise risk management pay off. FT Press, 2002.
- BERLE, A.A.; MEANS, G. The modern corporation and private property, v. 45, 1932.
- BERNARDES, P.; BRANDÃO, M.M. Governança corporativa: algumas reflexões teóricas sob a perspectiva da economia. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, v. 19, 2005.
- BEUREN, I.M.; SOUZA, J.C.de. Em busca de um delineamento de proposta para classificação dos periódicos internacionais de contabilidade para o Qualis CAPES. Revista Contabilidade & Finanças, v. 19, n. 46, p. 44-58, 2008.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Member participation and relational contracts in agribusiness cooperatives in Brazil. The International Journal of Cooperative Management, v. 3, p. 20-26, 2006.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; ZYLBERSZTAJN, D. Cooperativismo: economia de empresas e estratégias. Perspectiva Econômica, v. 29, n. 84, p. 7-22, 1994.
- BRASIL. Lei nº 12.846, 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. 2013.
- BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Casa Civil, subchefia para assuntos jurídicos, Brasília, DF, 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 20 nov. 2019.
- BRASIL. Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. 1998a.
- BRASIL. Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998. Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. 1998b. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9656.htm>. Acesso em: 12 jun 2021.
- BRASIL. Lei nº 9.961 de 28 de janeiro de 2000. Cria a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS e dá outras providências. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9961.htm>. Acesso em: 12 jun 2021.
- BRASIL. Medida Provisória nº 2.177-44, de 24 de agosto de 2001. Altera a Lei no 9.656, de 3 de junho de 1998, que dispõe sobre os planos privados de assistência à saúde e dá outras

- providências. 2001. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/2177-44.htm> Acesso em: 12 jun 2021.
- BULGARELLI, W. As sociedades cooperativas e a sua disciplina jurídica. Renovar, 1998.
- CADBURY, A. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee & Co. Ltd. 1992.
- CÂNDIDO, G.A.; ABREU, A.F. Tipologias e modelos de redes organizacionais e suas formas de aplicação no ambiente de negócios e de gestão. XXII Simpósio de Inovação Tecnologia. Salvador, 2002.
- CAPES. Tabela de Áreas de Conhecimento/Avaliação. Fundação Coordenação De Aperfeiçoamento De Pessoal De Nível Superior. 2017. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/TabelaAreasConhecimento_072012_atualizada_2017_v2.pdf.
- CARDOSO, Ricardo Lopes et al. Regulação da contabilidade: teorias e análise da convergência dos padrões contábeis brasileiros aos IFRS. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 4, p. 773-799, 2009.
- COLL, C. O construtivismo na sala de aula. São Paulo, Ática, 1998.
- COSTA, N.do R. O regime regulatório e o mercado de planos de saúde no Brasil. Ciência & Saúde Coletiva, v. 13, p. 1453-1462, 2008.
- CRUZ, M.A.S. O ensino reflexivo de Donald Schön: Um estudo com acadêmicos de um curso de licenciatura em Matemática. In: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED), 32., 2009, Caxambu. Anais eletrônicos Disponível em: < www.anped.org.br/reunioes/32ra/arquivos/.../GT19-5458—Int.pdf>. Acesso em: 21/05/2021.
- DA SILVA, Edson Cordeiro. Governança Corporativa nas empresas: guia prático de
- DE ARRUDA, G.S.; MADRUGA, S.R.; DE FREITAS JUNIOR, N.I. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. Revista de Administração da UFSM, v. 1, n. 1, 2008.
- DOS SANTOS, J.L.; KELM, M.L.; DE ABREU, A.F. Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência—um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina SA. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 36, n. 3, 2001.
- FONTES, J. R.; VENTURA, E. C.; MARUCCI, J. C. Cooperativa e o Papel do Conselho de Administração em Cooperativas de Crédito no Brasil. 2007.
- FREUND, J. E.; SIMON, G. A. Estatística Aplicada - Economia, Administração e Contabilidade. 9. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

- GUIMARÃES, A.L.de S.; ALVES, W.O. Prevendo a insolvência de operadoras de planos de saúde. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 4, p. 459-471, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/jkBpK4BFGs8bFDPzMm3dGng/?lang=pt>
- HANTKE-DOMAS, M. The public interest theory of regulation: non-existence or misinterpretation? *European journal of law and economics*, v. 15, n. 2, p. 165-194, 2003.
- HAWLEY, J.P.; WILLIAMS, A.T. Corporate governance in the United States: The rise of fiduciary capitalism, a review of the literature. *The first prize of Lens*, 1996.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 1. ed. São Paulo: IBGC, 1999.
- IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2019.
- IBGE. DATASUS. IBGE, 2019. Disponível em: <www.IBGE/DATASUS>. Acesso em: 12 jun 2021.
- IBGE.2021. Disponível em: <www.ibge.com.br>. Acesso em: 12 jun. 2021.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 2, p. 87-125, 2008. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol48-num2-2008/teoria-firma-comportamento-administradores-custos-agencia-estrutura-propriedade>>. Acesso em: 29/10/2019.
- KEPNER, C.H.; TREGOE, B.B. *The new rational manager*. 1981.
- KNOWLES, M. S et al. *The adult learner*. Houston, Butterworth-Heinemann, 1998.
- LARSON, R.; FARBER, B. *Estatística aplicada*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- LEVINE et al. *Estatística - Teoria e Aplicações*. 3. ed. São Paulo: LTC, 2005. 3. ed. São Paulo: LTC, 2005.
- LIMA, R.S.de F. *Direito à saúde e critérios de aplicação*. *Direito Público*, v. 3, n. 12, 2006.
- LOBO, Gleidson Sobreira. *Práticas de governança corporativa adotadas pelas operadoras de planos de assistência à saúde classificadas como cooperativas*. 2010.
- LODI, J.B. *Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração*. Campus, 2000.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. da; FERNANDES, B.H.R. *Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações*. *Estudos organizacionais*:

- novas perspectivas na administração de empresas, uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, p. 123-150, 2000.
- MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- MARCONI, M.de A.; LAKATOS, E.M. Técnicas de pesquisa. 2. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, p. 277, 2011.
- MARTINS, M.B. O processo de aprendizagem organizacional no âmbito de programas de qualidade. 2002.
- MATOS, J. R. Construção da resistência à mudança organizacional na relação entre agentes. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016
- MCKINSEY & COMPANY, KORN/FERRY INTERNATIONAL. Panorama de governança corporativa no Brasil. São Paulo, out. 2001. Disponível em: <<http://www.kornferry.com.br/site/pt/mediapublications.asp>>. Acesso em: 01/10/2019.
- MENEZES, J.P.C.B. et al. Estudo sobre o capital de giro das operadoras de planos de saúde atuantes no Vale do Mucuri–MG. Revista Vianna Sapiens, v. 7, n. 2, p. 27-27, 2016.
- MONTONE, R. C.; TANIGUCHI, S.; WEBER, R. R. PCBs in the atmosphere of king George Island, Antarctica. Science of the Total Environment, v. 308, n. 1-3, p. 16, 2003.
- OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Anuário do cooperativismo brasileiro: 2019. 1. ed. Brasília: Sistema OCB, 2019. 122 p. em: <www.ocb.org.br>. Acesso em: 12 jun 2021.
- OCB — ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. Cooperativismo passo a passo. Volume 1 – Educação Cooperativista. Goiânia: Publicação do Sistema OCB/SESCOOP-GO. 2015. Disponível em: <<http://www.goiascooperativo.coop.br/arquivos/downloads/cooperativismo-passo-a-passo-final-2017-15331413.pdf>>
- OCDE. Princípios de Governança Corporativa da OCDE. 1999. Disponível em: . Acesso em: 10/10/2020.
- orientação para acionistas. São Paulo: Atlas, 2006.
- orientação para acionistas. São Paulo: Atlas, 2006.
- PARREIRAS, Fernando Silva. Impacto da migração para os níveis de governança corporativa da BOVESPA: uma análise do risco. 2003. Belo Horizonte: FACE / UFMG. (Monografia, Especialização em Gestão Estratégica em Finanças). Disponível em:

<<http://www.fernando.parreiras.nom.br/publicacoes/monografia.pdf> >. Acesso em: 03 de abril de 2008.

- PINHEIRO, I.C.B. et al. Efeitos da regulação econômico-financeira nas estratégias de financiamento das operadoras de planos de saúde. *Revista Universo Contábil*, v. 11, n. 2, p. 108-127, 2015.
- PROCIANOY, J. L.; SCHNORRENBARGER, Adalberto. A Influência da Estrutura de Controle nas Decisões de Estrutura de Capital das Companhias Brasileiras. In: II Encontro Brasileiro de Finanças, 2002, Rio de Janeiro/RJ. Anais do II Encontro Brasileiro de Finanças, 2002.
- RICHARDSON, R.J.; PERES, J.A.de S. Pesquisa social: métodos e técnicas. Atlas, 1999.
- ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publications. 1ª Ed. 1985.
- SCHEIN, E.H. What is culture. Newbury Park, CA: Sage, p. 243-253, 1991.
- SILVA JUNIOR, Annor. Trajetória de Crescimento, Governança Corporativa e Gestão Universitária: Estudo de Caso em Três Instituições de Educação Superior do Tipo Familiar. 2006. Tese (Doutorado) – Centro de Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2006.
- STIGLER, G.J. The theory of economic regulation. *The Bell journal of economics and management science*, p. 3-21, 1971.
- TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, v. 13, n. 5, p. 567-582, 2002.
- VALADARES, J.H. Cooperativismo: lições para nossa prática. Brasília-DF, SESCOOP, 2003.
- VERGARA, S.C. Gestão de pessoas. In: *Gestão de pessoas*. 2003. p. 213-213.
- VILELA, Rafael Heliton Pereira; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza; FERRAZ, Sofia Batista. Modelo diagnóstico de Governança Corporativa em cooperativas de saúde. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 14, n. 1, p. 29-48, 2015.
- WOOD Jr., T. (Coord.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- WOOD Jr., T.; CURADO, I.B.; CAMPOS, H.M.de. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 5, p. 62-79, 1994.

XAVIER, R.O.; DORNELAS, J.S. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 1, p. 9-30, 2006.

ZYLBERSZTAJN, D.. Organizações de Cooperativas: Desafios e Tendências. *Revista De Administração*, v. 29, n. 3, p. 23-32, 2002.

APÊNDICE A – Matriz GUT – Operadora 1

NOTA DE AVALIAÇÃO	QUANTO A GRAVIDADE (COMO AFETA)	QUANTO A URGÊNCIA (TEMPO PARA NÃO AGRAVAR)	QUANTO A TENDÊNCIA (POTENCIAL DE CRESCIMENTO)
Nota 5	Extremamente grave	Precisa ser resolvido de imediato	Se não for resolvido, a piora será imediata.
Nota 4	Muito grave	Muito urgente	Vai piorar no curto prazo.
Nota 3	Grave	Urgente	Vai piorar no médio prazo.
Nota 2	Pouco grave	Pouco urgente	Vai piorar no longo prazo.
Nota 1	Sem gravidade	Pode esperar	Não traz prejuízos.

Nível de atendimento já realizado	
Índice de atendimento apurado	Nível
de 0% a 20%	inicial
de 20,1% a 40%	básico
de 40,1% a 60%	Intermediário
de 60,1% a 80%	Aprimorado
de 80,1% a 100%	Avançado



PROBLEMAS LEVANTADOS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL	SEQUÊNCIA DE INTERVENÇÃO SOCIAL
	(Notas)	(Notas)	(Notas)	Grau Crítico (G&U&T)	
Estrutura de Governança Corporativa de acordo com as melhores práticas	3	3	5	45	4*
Atendimento dos agentes de governança as atividades estabelecidas na legislação e estatuto social da Operadoras	5	5	5	125	1*
Conflitos de interesses no Conselho de Administração e Diretoria Executiva	4	3	2	24	6*
Inexistência de um planejamento estratégico na Operadora	1	1	1	1	9*
Inexistência de orçamento e fluxo de caixa projetado	5	5	5	125	1*
Ausência de práticas de gestão de riscos	3	3	5	45	6*
Ausência de capacitação da equipe para implantação da gestão de riscos	2	2	1	4	8*
Ausência de formalização de políticas corporativas	3	3	5	45	4*
Ausência de formalização dos processos operacionais	1	1	1	1	9*
Ausência de definições formalizadas de responsabilização das lideranças	3	3	5	45	4*
Ambiente de controles internos não definido na Operadora	3	3	1	9	7*
Profissionais sem capacitação profissional para implantação e monitoramento dos controles internos	2	3	5	30	5*
Procedimentos para mitigação de atos ilícitos - Lei 12.846	4	4	5	80	2*
Ausência de canais de denúncias	1	1	1	1	9*
Ausência de capacitação específica sobre a lei anticorrupção e a lei de lavagem de dinheiros dos colaboradores mais expostos	3	4	4	48	3*
Ausência de código de conduta formalizado e aprovado pelo Conselho de Administração	1	1	1	1	9*

PROBLEMAS LEVANTADOS	Índice de atendimento	Nível
Estrutura de Governança Corporativa de acordo com as melhores práticas	de 20,1% a 40%	básico
Atendimento dos agentes de governança as atividades estabelecidas na legislação e estatuto social da Operadoras	de 20,1% a 40%	básico
Conflitos de interesses no Conselho de Administração e Diretoria Executiva	de 20,1% a 40%	básico
Inexistência de um planejamento estratégico na Operadora	de 80,1% a 100%	Avançado
Inexistência de orçamento e fluxo de caixa projetado	de 0% a 20%	inicial
Ausência de práticas de gestão de riscos	de 20,1% a 40%	básico
Ausência de capacitação da equipe para implantação da gestão de riscos	de 20,1% a 40%	básico
Ausência de formalização de políticas corporativas	de 40,1% a 60%	Intermediário
Ausência de formalização dos processos operacionais	de 60,1% a 80%	Aprimorado
Ausência de definições formalizadas de responsabilização das lideranças	de 40,1% a 60%	Intermediário
Ambiente de controles internos não definido na Operadora	de 40,1% a 60%	Intermediário
Profissionais sem capacitação profissional para implantação e monitoramento dos controles internos	de 60,1% a 80%	Aprimorado
Procedimentos para mitigação de atos ilícitos - Lei 12.846	de 0% a 20%	inicial
Ausência de canais de denúncias	de 80,1% a 100%	Avançado
Ausência de capacitação específica sobre a lei anticorrupção e a lei de lavagem de dinheiros dos colaboradores mais expostos	de 40,1% a 60%	Intermediário
Ausência de código de conduta formalizado e aprovado pelo Conselho de Administração	de 80,1% a 100%	Avançado

APÊNDICE B – Matriz GUT – Operadora 2

NOTA DE AVALIAÇÃO	QUANTO A GRAVIDADE (COMO AFETA)	QUANTO A URGÊNCIA (TEMPO PARA NÃO AGRAVAR)	QUANTO A TENDÊNCIA (POTENCIAL DE CRESCIMENTO)
Nota 5	Extremamente grave	Precisa ser resolvido de imediato	Se não for resolvido, a piora será imediata.
Nota 4	Muito grave	Muito urgente	Vai piorar no curto prazo.
Nota 3	Grave	Urgente	Vai piorar no médio prazo.
Nota 2	Pouco grave	Pouco urgente	Vai piorar no longo prazo.
Nota 1	Sem gravidade	Pode esperar	Não traz prejuízos.

Nível de atendimento já realizado	
Índice de atendimento apurado	Nível
de 0% a 20%	inicial
de 20,1% a 40%	básico
de 40,1% a 60%	Intermediário
de 60,1% a 80%	Aprimorado
de 80,1% a 100%	Avançado



PROBLEMAS LEVANTADOS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL	SEQUÊNCIA DE INTERVENÇÃO SOCIAL
	(Notas)	(Notas)	(Notas)	Grau Crítico (GxUxT)	
Estrutura de Governança Corporativa de acordo com as melhores práticas	3	5	5	75	2*
Atendimento dos agentes de governança as atividades estabelecidas na legislação e estatuto social da Operadoras	5	5	5	125	1*
Conflitos de interesses no Conselho de Administração e Diretoria Executiva	1	3	2	6	5*
Inexistência de um planejamento estratégico na Operadora	5	5	5	125	1*
Inexistência de orçamento e fluxo de caixa projetado	5	5	5	125	1*
Ausência de práticas de gestão de riscos	5	5	5	125	1*
Ausência de capacitação da equipe para implantação da gestão de riscos	5	3	4	60	3*
Ausência de formalização de políticas corporativas	3	3	5	45	4*
Ausência de formalização dos processos operacionais	2	2	1	4	6*
Ausência de definições formalizadas de responsabilização das lideranças	3	3	5	45	4*
Ambiente de controles internos não definido na Operadora	5	5	5	125	1*
Profissionais sem capacitação profissional para implantação e monitoramento dos controles internos	4	3	5	60	3*
Procedimentos para mitigação de atos ilícitos - Lei 12.846	5	5	5	125	1*
Ausência de canais de denúncias	2	1	2	4	6*
Ausência de capacitação específica sobre a lei anticorrupção e a lei de lavagem de dinheiros dos colaboradores mais expostos	5	5	5	125	1*
Ausência de código de conduta formalizado e aprovado pelo Conselho de Administração	5	5	5	125	1*

PROBLEMAS LEVANTADOS	Índice de atendimento	Nível
Estrutura de Governança Corporativa de acordo com as melhores práticas	de 60,1% a 80%	Aprimorado
Atendimento dos agentes de governança as atividades estabelecidas na legislação e estatuto social da Operadoras	de 60,1% a 80%	#REF!
Conflitos de interesses no Conselho de Administração e Diretoria Executiva	de 60,1% a 80%	#N/D
Inexistência de um planejamento estratégico na Operadora	de 0% a 20%	inicial
Inexistência de orçamento e fluxo de caixa projetado	de 0% a 20%	inicial
Ausência de práticas de gestão de riscos	de 0% a 20%	inicial
Ausência de capacitação da equipe para implantação da gestão de riscos	de 40,1% a 60%	básico
Ausência de formalização de políticas corporativas	de 40,1% a 60%	básico
Ausência de formalização dos processos operacionais	de 40,1% a 60%	básico
Ausência de definições formalizadas de responsabilização das lideranças	de 60,1% a 80%	Aprimorado
Ambiente de controles internos não definido na Operadora	de 60,1% a 80%	Aprimorado
Profissionais sem capacitação profissional para implantação e monitoramento dos controles internos	de 40,1% a 60%	básico
Procedimentos para mitigação de atos ilícitos - Lei 12.846	de 0% a 20%	inicial
Ausência de canais de denúncias	de 80,1% a 100%	Avançado
Ausência de capacitação específica sobre a lei anticorrupção e a lei de lavagem de dinheiros dos colaboradores mais expostos	de 0% a 20%	inicial
Ausência de código de conduta formalizado e aprovado pelo Conselho de Administração	de 0% a 20%	inicial

APÊNDICE C – Matriz GUT – Operadora 3

NOTA DE AVALIAÇÃO	QUANTO A GRAVIDADE	QUANTO A URGÊNCIA	QUANTO A TENDÊNCIA
	(COMO AFETA)	(TEMPO PARA NÃO AGRAVAR)	(POTENCIAL DE CRESCIMENTO)
Nota 5	Extremamente grave	Precisa ser resolvido de imediato	Se não for resolvido, a piora será imediata.
Nota 4	Muito grave	Muito urgente	Vai piorar no curto prazo.
Nota 3	Grave	Urgente	Vai piorar no médio prazo.
Nota 2	Pouco grave	Pouco urgente	Vai piorar no longo prazo.
Nota 1	Sem gravidade	Pode esperar	Não traz prejuízos.

Nível de atendimento já realizado	
Índice de atendimento apurado	Nível
de 0% a 20%	inicial
de 20,1% a 40%	básico
de 40,1% a 60%	Intermediário
de 60,1% a 80%	Aprimorado
de 80,1% a 100%	Avançado



PROBLEMAS LEVANTADOS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL	SEQUÊNCIA DE INTERVENÇÃO SOCIAL
	(Notas)	(Notas)	(Notas)	Gran Crítico (G&U)	
Estrutura de Governança Corporativa de acordo com as melhores práticas	3	3	2	18	8*
Atendimento dos agentes de governança as atividades estabelecidas na legislação e estatuto social da Operadoras	5	5	5	125	1*
Conflitos de interesses no Conselho de Administração e Diretoria Executiva	5	3	2	30	6*
Inexistência de um planejamento estratégico na Operadora	5	5	5	125	1*
Inexistência de orçamento e fluxo de caixa projetado	5	5	5	125	1*
Ausência de práticas de gestão de riscos	4	3	5	60	4*
Ausência de capacitação da equipe para implantação da gestão de riscos	4	3	4	48	5*
Ausência de formalização de políticas corporativas	4	3	5	60	4*
Ausência de formalização dos processos operacionais	4	3	5	60	4*
Ausência de definições formalizadas de responsabilização das lideranças	4	3	5	60	4*
Ambiente de controles internos não definido na Operadora	3	3	5	45	7*
Profissionais sem capacitação profissional para implantação e monitoramento dos controles internos	4	3	5	60	4*
Procedimentos para mitigação de atos ilícitos - Lei 12.846	4	4	5	80	3*
Ausência de canais de denúncias	2	1	2	4	9*
Ausência de capacitação específica sobre a lei anticorrupção e a lei de lavagem de dinheiros dos colaboradores mais expostos	3	4	4	48	5*
Ausência de código de conduta formalizado e aprovado pelo Conselho de Administração	4	5	5	100	2*

PROBLEMAS LEVANTADOS	Índice de atendimento	Nível
Estrutura de Governança Corporativa de acordo com as melhores práticas	de 20,1% a 40%	básico
Atendimento dos agentes de governança as atividades estabelecidas na legislação e estatuto social da Operadoras	de 20,1% a 40%	básico
Conflitos de interesses no Conselho de Administração e Diretoria Executiva	de 0% a 20%	inicial
Inexistência de um planejamento estratégico na Operadora	de 0% a 20%	inicial
Inexistência de orçamento e fluxo de caixa projetado	de 0% a 20%	inicial
Ausência de práticas de gestão de riscos	de 0% a 20%	inicial
Ausência de capacitação da equipe para implantação da gestão de riscos	de 0% a 20%	inicial
Ausência de formalização de políticas corporativas	de 0% a 20%	inicial
Ausência de formalização dos processos operacionais	de 0% a 20%	inicial
Ausência de definições formalizadas de responsabilização das lideranças	de 0% a 20%	básico
Ambiente de controles internos não definido na Operadora	de 20,1% a 40%	básico
Profissionais sem capacitação profissional para implantação e monitoramento dos controles internos	de 20,1% a 40%	básico
Procedimentos para mitigação de atos ilícitos - Lei 12.846	de 0% a 20%	básico
Ausência de canais de denúncias	de 0% a 20%	básico
Ausência de capacitação específica sobre a lei anticorrupção e a lei de lavagem de dinheiros dos colaboradores mais expostos	de 0% a 20%	básico
Ausência de código de conduta formalizado e aprovado pelo Conselho de Administração	de 0% a 20%	básico

APÊNDICE D – Matriz GUT – Operadora 4

NOTA DE AVALIAÇÃO	QUANTO A GRAVIDADE (COMO AFETA)	QUANTO A URGÊNCIA (TEMPO PARA NÃO AGRAVAR)	QUANTO A TENDÊNCIA (POTENCIAL DE CRESCIMENTO)
Nota 5	Extremamente grave	Precisa ser resolvido de imediato	Se não for resolvido, a piora será imediata.
Nota 4	Muito grave	Muito urgente	Vai piorar no curto prazo.
Nota 3	Grave	Urgente	Vai piorar no médio prazo.
Nota 2	Pouco grave	Pouco urgente	Vai piorar no longo prazo.
Nota 1	Sem gravidade	Pode esperar	Não traz prejuízos.

Nível de atendimento já realizado	
Índice de atendimento apurado	Nível
de 0% a 20%	inicial
de 20,1% a 40%	básico
de 40,1% a 60%	Intermediário
de 60,1% a 80%	Aprimorado
de 80,1% a 100%	Avançado



PROBLEMAS LEVANTADOS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL	SEQUÊNCIA DE INTERVENÇÃO SOCIAL
	(Notas)	(Notas)	(Notas)	Gran Crítico (GxUT)	
Estrutura de Governança Corporativa de acordo com as melhores práticas	5	5	5	125	1*
Atendimento dos agentes de governança as atividades estabelecidas na legislação e estatuto social da Operadoras	5	5	5	125	1*
Conflitos de interesses no Conselho de Administração e Diretoria Executiva	5	4	4	80	3*
Inexistência de um planejamento estratégico na Operadora	5	5	5	125	1*
Inexistência de orçamento e fluxo de caixa projetado	5	5	5	125	1*
Ausência de práticas de gestão de riscos	4	4	5	80	3*
Ausência de capacitação da equipe para implantação da gestão de riscos	4	4	4	64	4*
Ausência de formalização de políticas corporativas	5	5	5	125	1*
Ausência de formalização dos processos operacionais	3	3	5	45	5*
Ausência de definições formalizadas de responsabilização das lideranças	4	4	5	80	3*
Ambiente de controles internos não definido na Operadora	4	5	5	80	3*
Profissionais sem capacitação profissional para implantação e monitoramento dos controles internos	3	3	5	45	5*
Procedimentos para mitigação de atos ilícitos - Lei 12.846	5	4	5	100	2*
Ausência de canais de denúncias	5	5	5	125	1*
Ausência de capacitação específica sobre a lei anticorrupção e a lei de lavagem de dinheiros dos colaboradores mais expostos	5	5	5	125	1*
Ausência de código de conduta formalizado e aprovado pelo Conselho de Administração	5	5	5	125	1*

PROBLEMAS LEVANTADOS	Índice de atendimento	Nível
Estrutura de Governança Corporativa de acordo com as melhores práticas	de 20,1% a 40%	básico
Atendimento dos agentes de governança as atividades estabelecidas na legislação e estatuto social da Operadoras	de 20,1% a 40%	básico
Conflitos de interesses no Conselho de Administração e Diretoria Executiva	de 0% a 20%	inicial
Inexistência de um planejamento estratégico na Operadora	de 0% a 20%	inicial
Inexistência de orçamento e fluxo de caixa projetado	de 0% a 20%	inicial
Ausência de práticas de gestão de riscos	de 0% a 20%	inicial
Ausência de capacitação da equipe para implantação da gestão de riscos	de 0% a 20%	inicial
Ausência de formalização de políticas corporativas	de 20,1% a 40%	básico
Ausência de formalização dos processos operacionais	de 20,1% a 40%	básico
Ausência de definições formalizadas de responsabilização das lideranças	de 0% a 20%	inicial
Ambiente de controles internos não definido na Operadora	de 20,1% a 40%	básico
Profissionais sem capacitação profissional para implantação e monitoramento dos controles internos	de 20,1% a 40%	básico
Procedimentos para mitigação de atos ilícitos - Lei 12.846	de 0% a 20%	inicial
Ausência de canais de denúncias	de 0% a 20%	inicial
Ausência de capacitação específica sobre a lei anticorrupção e a lei de lavagem de dinheiros dos colaboradores mais expostos	de 0% a 20%	inicial
Ausência de código de conduta formalizado e aprovado pelo Conselho de Administração	de 0% a 20%	inicial

APÊNDICE E – Matriz GUT – Operadora 5

NOTA DE AVALIAÇÃO	QUANTO A GRAVIDADE	QUANTO A URGÊNCIA	QUANTO A TENDÊNCIA
	(COMO AFETA)	(TEMPO PARA NÃO AGRAVAR)	(POTENCIAL DE CRESCIMENTO)
Nota 5	Extremamente grave	Precisa ser resolvido de imediato	Se não for resolvido, a piora será imediata.
Nota 4	Muito grave	Muito urgente	Vai piorar no curto prazo.
Nota 3	Grave	Urgente	Vai piorar no médio prazo.
Nota 2	Pouco grave	Pouco urgente	Vai piorar no longo prazo.
Nota 1	Sem gravidade	Pode esperar	Não traz prejuízos.

Nível de atendimento já realizado	
Índice de atendimento apurado	Nível
de 0% a 20%	inicial
de 20,1% a 40%	básico
de 40,1% a 60%	Intermediário
de 60,1% a 80%	Aprimorado
de 80,1% a 100%	Avançado



PROBLEMAS LEVANTADOS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL	SEQUÊNCIA DE INTERVENÇÃO SOCIAL
	(Notas)	(Notas)	(Notas)	Grav. Crítico (GxUxT)	
Estrutura de Governança Corporativa de acordo com as melhores práticas	5	5	5	125	1*
Atendimento dos agentes de governança as atividades estabelecidas na legislação e estatuto social da Operadoras	5	5	5	125	1*
Conflitos de interesses no Conselho de Administração e Diretoria Executiva	5	4	5	100	2*
Inexistência de um planejamento estratégico na Operadora	2	3	1	6	4*
Inexistência de orçamento e fluxo de caixa projetado	2	3	1	6	4*
Ausência de práticas de gestão de riscos	5	5	5	125	1*
Ausência de capacitação da equipe para implantação da gestão de riscos	5	5	5	125	1*
Ausência de formalização de políticas corporativas	5	5	5	125	1*
Ausência de formalização dos processos operacionais	2	3	1	6	4*
Ausência de definições formalizadas de responsabilização das lideranças	2	3	1	6	4*
Ambiente de controles internos não definido na Operadora	4	4	5	80	3*
Profissionais sem capacitação profissional para implantação e monitoramento dos controles internos	5	5	5	125	1*
Procedimentos para mitigação de atos ilícitos - Lei 12.846	5	5	5	125	1*
Ausência de canais de denúncias	5	5	5	125	1*
Ausência de capacitação específica sobre a lei anticorrupção e a lei de lavagem de dinheiros dos colaboradores mais expostos	5	5	5	125	1*
Ausência de código de conduta formalizado e aprovado pelo Conselho de Administração	5	5	5	125	1*

PROBLEMAS LEVANTADOS	Índice de atendimento	Nível
Estrutura de Governança Corporativa de acordo com as melhores práticas	de 0% a 20%	inicial
Atendimento dos agentes de governança as atividades estabelecidas na legislação e estatuto social da Operadoras	de 0% a 20%	inicial
Conflitos de interesses no Conselho de Administração e Diretoria Executiva	de 0% a 20%	inicial
Inexistência de um planejamento estratégico na Operadora	de 60,1% a 80%	Aprimorado
Inexistência de orçamento e fluxo de caixa projetado	de 60,1% a 80%	Aprimorado
Ausência de práticas de gestão de riscos	de 0% a 20%	inicial
Ausência de capacitação da equipe para implantação da gestão de riscos	de 0% a 20%	inicial
Ausência de formalização de políticas corporativas	de 20,1% a 40%	básico
Ausência de formalização dos processos operacionais	de 60,1% a 80%	Aprimorado
Ausência de definições formalizadas de responsabilização das lideranças	de 60,1% a 80%	Aprimorado
Ambiente de controles internos não definido na Operadora	de 60,1% a 80%	Aprimorado
Profissionais sem capacitação profissional para implantação e monitoramento dos controles internos	de 0% a 20%	inicial
Procedimentos para mitigação de atos ilícitos - Lei 12.846	de 0% a 20%	inicial
Ausência de canais de denúncias	de 0% a 20%	inicial
Ausência de capacitação específica sobre a lei anticorrupção e a lei de lavagem de dinheiros dos colaboradores mais expostos	de 0% a 20%	inicial
Ausência de código de conduta formalizado e aprovado pelo Conselho de Administração	de 0% a 20%	inicial

APÊNDICE F – Matriz GUT – Operadora 6

NOTA DE AVALIAÇÃO	QUANTO A GRAVIDADE	QUANTO A URGÊNCIA	QUANTO A TENDÊNCIA
	(COMO AFETA)	(TEMPO PARA NÃO AGRAVAR)	(POTENCIAL DE CRESCIMENTO)
Nota 5	Extremamente grave	Precisa ser resolvido de imediato	Se não for resolvido, a piora será imediata.
Nota 4	Muito grave	Muito urgente	Vai piorar no curto prazo.
Nota 3	Grave	Urgente	Vai piorar no médio prazo.
Nota 2	Pouco grave	Pouco urgente	Vai piorar no longo prazo.
Nota 1	Sem gravidade	Pode esperar	Não traz prejuízos.

Nível de atendimento já realizado	
Índice de atendimento apurado	Nível
de 0% a 20%	inicial
de 20,1% a 40%	básico
de 40,1% a 60%	Intermediário
de 60,1% a 80%	Aprimorado
de 80,1% a 100%	Avançado



PROBLEMAS LEVANTADOS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL	SEQUÊNCIA DE INTERVENÇÃO SOCIAL
	(Notas)	(Notas)	(Notas)	Grau Crítico (G&U&T)	
Estrutura de Governança Corporativa de acordo com as melhores práticas	5	5	5	125	1*
Atendimento dos agentes de governança as atividades estabelecidas na legislação e estatuto social da Operadoras	5	5	5	125	1*
Conflitos de interesses no Conselho de Administração e Diretoria Executiva	5	5	5	125	1*
Inexistência de um planejamento estratégico na Operadora	2	2	1	4	3*
Inexistência de orçamento e fluxo de caixa projetado	3	4	3	36	2*
Ausência de práticas de gestão de riscos	2	2	1	4	3*
Ausência de capacitação da equipe para implantação da gestão de riscos	1	2	1	2	4*
Ausência de formalização de políticas corporativas	1	2	1	2	4*
Ausência de formalização dos processos operacionais	1	2	1	2	4*
Ausência de definições formalizadas de responsabilização das lideranças	1	2	1	2	4*
Ambiente de controles internos não definido na Operadora	1	2	1	2	4*
Profissionais sem capacitação profissional para implantação e monitoramento dos controles internos	1	2	1	2	4*
Procedimentos para mitigação de atos ilícitos - Lei 12.846	5	5	5	125	1*
Ausência de canais de denúncias	1	2	1	2	4*
Ausência de capacitação específica sobre a lei anticorrupção e a lei de lavagem de dinheiros dos colaboradores mais expostos	5	5	5	125	1*
Ausência de código de conduta formalizado e aprovado pelo Conselho de Administração	1	2	1	2	4*

PROBLEMAS LEVANTADOS	Índice de atendimento	Nível
Estrutura de Governança Corporativa de acordo com as melhores práticas	de 20,1% a 40%	básico
Atendimento dos agentes de governança as atividades estabelecidas na legislação e estatuto social da Operadoras	de 20,1% a 40%	básico
Conflitos de interesses no Conselho de Administração e Diretoria Executiva	de 0% a 20%	inicial
Inexistência de um planejamento estratégico na Operadora	de 60,1% a 80%	Aprimorado
Inexistência de orçamento e fluxo de caixa projetado	de 60,1% a 80%	Aprimorado
Ausência de práticas de gestão de riscos	de 80,1% a 100%	Avançado
Ausência de capacitação da equipe para implantação da gestão de riscos	de 80,1% a 100%	Avançado
Ausência de formalização de políticas corporativas	de 80,1% a 100%	Avançado
Ausência de formalização dos processos operacionais	de 80,1% a 100%	Avançado
Ausência de definições formalizadas de responsabilização das lideranças	de 80,1% a 100%	Avançado
Ambiente de controles internos não definido na Operadora	de 80,1% a 100%	Avançado
Profissionais sem capacitação profissional para implantação e monitoramento dos controles internos	de 80,1% a 100%	Avançado
Procedimentos para mitigação de atos ilícitos - Lei 12.846	de 0% a 20%	inicial
Ausência de canais de denúncias	de 80,1% a 100%	Avançado
Ausência de capacitação específica sobre a lei anticorrupção e a lei de lavagem de dinheiros dos colaboradores mais expostos	de 0% a 20%	inicial
Ausência de código de conduta formalizado e aprovado pelo Conselho de Administração	de 80,1% a 100%	Avançado