

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

**ROGERIO MARINO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

**LILIANE CRISTINA SEGURA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**DANIEL JOSÉ MACHADO**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC-SP

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos ao Programa de Pós Graduação - Mestrado e Doutorado Profissional em Controladoria e Finanças empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

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

## 1 INTRODUÇÃO

O Marco Regulatório aplicado às cooperativas de saúde é mediado pelas instituições estatais, poder executivo, pelo interesse do mercado, ampliando o padrão de eficiência macroeconômica pela indução à concorrência em áreas de monopólio natural para criar mecanismos para a implementação de políticas públicas. 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. A Teoria do Interesse Público (TIP) corrobora com a afirmação de que uma maior regulação traz benefícios ao público em geral (Lima, 2006; Pinheiro et al., 2015; Stigler, 1971)

Conforme Menezes et al. (2016), a legislação para regular as Operadoras de Planos de assistência à Saúde (OPS) foi criada para mitigar riscos, aumentar sua rentabilidade das operadoras e melhorar a resposta às 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, de acordo com a TIP.

As OPSs fazem parte de um setor da economia que, a partir da publicação da Lei nº 9.656/98 da Regulamentação dos Planos de Saúde (LRPS) e da instituição da ANS (Agência Nacional de Saúde) com a publicação da Lei nº 9.961/00, passou a ter um ambiente regulamentar que o identifique e discipline de forma mais estruturada. A lei foi desenvolvida com a participação da sociedade, com o intuito de reduzir a assimetria informacional entre poder existente nas relações entre clientes e OPS. Com isso, 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.)

A ANS é a agência reguladora responsável pelo setor de planos de saúde no Brasil e foi criada através da Lei nº 9.961/00. 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 et al. (2003), a ANS tem 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. Cumprindo seu papel de regulador, a ANS publicou 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).

Diante do exposto, esta pesquisa tem por objetivo identificar melhorias a serem implantadas nas práticas de governança e *compliance* nas organizações das cooperativas operadoras de planos de saúde, à luz da Resolução Normativa (RN nº 443, 2019), por meio de metodologia crítico reflexiva, a partir de um processo de formação profissional com três tipos distintos de reflexão: “a reflexão sobre a ação, a reflexão na ação e a reflexão sobre a reflexão

na ação, 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 em um produto de tecnologia social de educação profissional continuada, mapeando os processos requeridos pela Resolução Normativa (RN nº 443, 2019), e as necessidades de curto, de médio e longo prazo para a intervenção nas unidades cooperativas, aplicando a Técnica de Linha de Base histórica.

Este artigo aplicado está dividido em seis sessões: a primeira aborda o tema na introdução no problema de pesquisa das cooperativas operadoras de planos de saúde. Na segunda sessão é apresentada a relevância do setor de saúde suplementar e o contexto investigado sobre o segmento específico das cooperativas de saúde. Na terceira sessão é o diagnóstico da situação-problema considerando a necessária profissionalização da governança das instituições financeiras. Na quarta sessão são apresentados os mecanismos adotados para a solução proposta ao problema de pesquisa com o tópico da intervenção que foi utilizada. Na quinta sessão são apresentados os resultados da investigação e, por fim, a sexta sessão descreve a contribuição tecnológica e social com um fluxograma e sistematização do processo inovador para qualificação profissional, seguida das referências bibliográficas.

## **2 CONTEXTO INVESTIGADO**

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (Sistema OCB, 2020), 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. Essas cooperativas possuem aproximadamente 14 milhões e seiscentos mil membros associados, e tem obtido crescimento nos últimos oito anos de 62% de cooperados, e 425 mil e trezentos empregados em todo o Brasil.

Em 2018 as cooperativas registraram R\$ 351,4 bilhões em ativo total e R\$ 100,3 bilhões em patrimônio líquido. Essas cooperativas geraram sobras do exercício de R\$ 7,6, contribuindo com o retorno à sociedade brasileira em mais de R\$ 16 bilhões. Desses, R\$ 7 bilhões de impostos e outros R\$ 9 bilhões com pagamento de salários e benefícios aos colaboradores das cooperativas (Sistema OCB, 2020).

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

No universo de 1012 operadoras de saúde 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 (Sistema OCB, 2020), 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 (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\$ 197,4 bilhões, o que corresponde a 3% do PIB brasileiro (IBGE, 2019).

No 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.

Segundo Almeida & Sant'Anna (2010), alertam para a complexidade em abrangência territorial, beneficiários e a não previsão de gastos futuros, sendo que essa é uma variável exclusiva e decorrente da utilização do plano de saúde. Guimarães & 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 & 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.

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), são 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). 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 (RDC nº 77, 2001).

### **3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

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 Resolução Normativa (RN nº 443, 2019)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. 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.

Estudos anteriores apontam reflexões sobre o tema, saúde suplementar e a assimetria informacional. Sofal (2012) discutiu a regulação econômica exercida pelo Estado sobre a assimetria informacional, concluindo que é preciso mais eficiência econômica advinda da regulação do setor. O autor sugere que, para um maior desenvolvimento do setor, são necessários mecanismos que combinem o regime concorrencial, com ferramentas de controle interno e externo, visando evitar as ineficiências de alocação de recursos. Segundo Rossetti & Andrade (2014), os conselhos de administração devem ser capazes de identificar problemas, riscos e soluções, 'soprando o apito' o mais cedo possível, e assim manifestando uma de suas mais importantes contribuições aos acionistas e à gestão – a insatisfação construtiva (Rossetti & Andrade, 2014).

A Lei nº 5.764/71, determina que a sociedade cooperativa deve 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 e Diretoria,

o Conselho fiscal, o Comitês técnicos, a Auditoria independente, e a Gestão executiva. De acordo com a OCB (Sistema OCB, 2020), o conselho de administração e diretoria devem 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 ou 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).

#### **4 INTERVENÇÃO PROPOSTA**

Trata-se de uma pesquisa aplicada, intervencionista, que consiste na necessidade de resolver problemas concretos e, portanto, em geral possui finalidade prática (Diehl, 2012; Oyadomari et al., 2014). A pesquisa enquadra-se como mista, sendo a utilização de métodos com tratamento de dados quantitativos, com análise qualitativa, por buscar mensurar o conhecimento agregado pelos participantes na formação profissional aplicado em suas organizações (Beuren & Dallabona, 2013; Beuren, 2014; Beuren et al., 2013). O estudo delimita-se às cooperativas médicas operadoras de planos de saúde do país pelo critério de adesão à pesquisa onde foram obtidos adesão de seis operadoras, com participação nas oficinas de 104 (cento e quatro) lideranças dessas organizações, localizadas em São Paulo (34 participantes), Rio de Janeiro (24 participantes), e Pernambuco (46 participantes). Por questão ética as organizações e os participantes das oficinas assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Para identificar as necessidades das organizações, foi realizado um diagnóstico, a fim de compreender a maturidade para aplicar a Resolução Normativa (RN nº 443, 2019). Os instrumentos de coleta foram: um questionário estruturado, respondido pelos membros da diretoria executiva, do Conselho de Administração e Conselho Fiscal, sobre as práticas existentes no ambiente de controle, estabelecidas na norma, contendo quatro dimensões: Gestão de riscos corporativos; *Compliance*; Auditoria interna (Controles internos), e Governança. A mensuração foi feita através de uma Escala Likert de 5 posições, na qual o respondente poderia selecionar como opção 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 optar por diferentes níveis de intensidade da opinião para cada afirmação (Malhotra, 2006).

Um segundo instrumento de diagnóstico foi aplicado a Técnica da Matriz GUT (Kepner & Tregoe, 1978), para identificar as necessidades de curto, médio e longo prazo, para continuidade de futuras intervenções. A Matriz GUT tem como função organizar suas decisões através de 3 conceitos: Gravidade, Urgência e Tendência (Kepner & Tregoe, 1978).

O escopo da Matriz GUT 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. 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. Na escala de gradação da matriz GUT os problemas são classificados de 1 a 5 compreendendo: 1 é uma escala melhor e menos prejudicial, e 5 é 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, 1978).

Com a classificação dos problemas levantados pelas organizações na Matriz GUT e elaborado a matriz do índice de atendimento que a qualificação profissional de curto prazo, para atender na percepção dos gestores. A métrica utilizada como parâmetro foi uma adaptação dos pesos de cálculo do índice de níveis de maturidade da gestão de riscos utilizados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (adaptado de Lei nº 12.846, 2013). O cálculo permite classificar o nível de maturidade de uma organização em uma das cinco faixas: 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).

Com a técnica de Linha de Base, foi aplicado um questionário estruturado em dois momentos: a) antes da intervenção de formação profissional com os participantes das oficinas, e b) o mesmo questionário depois da formação profissional. O questionário foi composto por três dimensões: 1ª) Perfil dos respondentes e das OPS; 2ª) percepção dos participantes quanto a existência dos 36 controles internos, trabalhados em conteúdo nas oficinas, em suas organizações e foi utilizada uma métrica que poderia escolher entre: Nenhum ou Péssimo; Deficiente; Aceitável; Bom Excelente. 3ª) Autoavaliação dos participantes quanto seu grau de conhecimento sobre Marcos Legais da Instrução Normativa DIOPE nº 14, de 27 de dezembro de 2007 e da Resolução Normativa (RN nº 443, 2019) da ANS, contendo as dimensões sobre: Gestão de riscos corporativos; Programa de integridade; Governança Corporativa; Controles internos; Indicadores econômicos; Auditoria interna; Objetivos da RN nº 443/19; Lei nº 9.613/98 – Lei lavagem de dinheiro; Lei nº 12.846/13 – Lei anticorrupção.

Da mesma forma, foi aplicado o questionário estruturado com um representante das Cooperativas de Saúde em dois momentos: antes da intervenção e depois da intervenção, 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 cumprir com a busca dos participantes da pesquisa foi feito um treinamento com os gestores das organizações que aceitaram participar desta pesquisa. O objetivo da qualificação profissional foi buscar melhorias nas práticas de governança e *compliance* nas organizações das cooperativas operadoras de planos de saúde, por meio de metodologia crítico reflexiva.

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.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS**

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. O perfil dos respondentes aponta para um nível de formação em Pós-graduação *lato sensu*, nas áreas de Ciências Exatas e Ciências Sociais de 60 respondentes, faixa etária entre 30 e 45 anos, com tempo de empresa acima de 12 anos, ocupando posições de Gestão, com tempo na função entre 4 e 7 anos.

Para a análise dos dados, 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. 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 Iniciais* e 42 (quarenta e duas) dos *Participantes Finais*.

Para que se pudesse identificar os efeitos do treinamento desenvolvido com os conceitos fundamentais, foi realizada uma regressão das respostas entre o antes e pós treinamento para identificar se os participantes conseguem aplicar as práticas de Governança Corporativa. Os resultados indicam que existem uma relação positiva e significativa (ao nível de 0.5%) de aprendizado entre aqueles participantes com *maior nível de formação* e de *estados diferentes*. Os resultados estão apresentados na tabela 1.

**Tabela 1 – Avaliação entre o Antes e Pós treinamento**  
**Fonte: elaborado pelos autores a partir da pesquisa.**

Participantes	R <sup>2</sup>	Interseção	Inclinação	Valor-P
Todas as variáveis médias	0,1840	4,1737	0,2394	0,3368
Posição hierárquica na Operadora	<b>0,8412</b>	-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	<b>0,7845</b>	9,3047	-0,9776	0,0456**
Área de formação	0,0016	5,2359	-0,0263	0,9493
Estado	<b>0,9998</b>	1,7573	0,8146	0,0083***
Porte da Operadora	0,5368	3,8317	0,3349	0,4765

\* Significativo à 90%

\*\* Significativo à 95%

\*\*\* Significativo à 99%

Também foi utilizado o Teste Z para a diferença entre duas proporções sem classificação. 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 pretensão em se buscar interpretação em relação às mudanças internas necessárias ao atendimento da Resolução Normativa (RN n° 443, 2019), é saber se o processo intervencionista de formação profissional obteve êxito. Foram analisados os questionários aplicados nos participantes (início e final) e nas operadora (início e final)

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 2 apresenta o resultado resumido de todos esses testes analisados. Em relação à Gestão de Riscos, apesar de não haver evidências de evolução na percepção dos Participantes, houve uma diferença significativa por parte da Operadora. A exigência de Gestão de Riscos é uma novidade prevista no Art. 9º da Resolução Normativa (RN n° 443, 2019):

“I – Uniformizar o conhecimento entre os administradores quanto aos principais riscos das suas atividades [...], II – Conduzir tomadas de decisão que possam dar tratamento e monitoramento dos riscos [...]; e III - promover a garantia do cumprimento da missão da operadora, sua continuidade e sustentabilidade.”

Em relação à Operadora, existem 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 Resolução Normativa (RN n° 443, 2019) orienta no 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.

A Tabela 2 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. O intuito da pesquisa é identificar se estes (participantes ou operadoras) conseguem aplicar as práticas de Governança Corporativa e Compliance.

**Tabela 2 – 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 à 0,10

\*\* Significativo à 0,05

\*\*\* Significativo à 0,01

A partir da Tabela 2, 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.

Na separação da amostra, 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 3 resume todos os Testes Z para a diferença entre duas proporções antes (Inicial) e após (Final) para 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 3 – Teste Z para a diferença entre duas proporções classificado**

Posição Hierárquica na Operadora

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 à 0,10

\*\* Significativo à 0,05

\*\*\* Significativo à 0,01

Em relação à posição hierárquica ocupada na Operadora, apresentado na Tabela 3, observa-se que somente a Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção apresentaram significância estatística. Alta Administração e funções de Suporte, apresentaram significância estatística em Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção, enquanto a Gestão apresentou significância estatística 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 Resolução Normativa (RN nº 443, 2019) 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 4 – Diferenças por tempo de função**

Z score	Tempo na Função						
	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 à 0,10 \*\* Significativo à 0,05 \*\*\* Significativo à 0,01

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. Os resultados estão apresentados na Tabela 4.

**Tabela 5 – Tempo de casa**

Z score	Tempo de Casa						
	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 à 0,10 \*\* Significativo à 0,05 \*\*\* Significativo à 0,01

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. Encontrou-se significância estatística em relação à formação de Tecnólogo nos itens: Governança Corporativa, Programa de Integridade, Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção. Pós-graduação lato sensu também apresentou significância estatística nos itens: Gestão de Riscos, Governança Corporativa, Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção. Os resultados estão apresentados na Tabela 5.

**Tabela 6 – Nível de formação**

Z score	Nível de Formação						
	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 à 0,10 \*\* Significativo à 0,05 \*\*\* Significativo à 0,01

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 estatística somente em Ciências Exatas, no quesito Lavagem de Dinheiro. A tabela 6 mostra o tratamento dos dados por área de formação.

**Tabela 7 – Área de Formação**  
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 à 0,10 \*\* Significativo à 0,05 \*\*\* Significativo à 0,01

As Operadoras localizam-se nos Estados de Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo. Pernambuco apresentou significância estatística 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 8 – Estado da Operadora**  
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 à 0,10 \*\* Significativo à 0,05 \*\*\* Significativo à 0,01

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 estatística negativa em todos os quesitos, enquanto a de Médio Porte, nenhum; e a de Grande Porte, apenas em Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção.

**Tabela 9 – Porte da operadora**  
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 à 0,10 \*\* Significativo à 0,05 \*\*\* Significativo à 0,01

Isso mostra 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.

Após o teste Z aplicado para identificar diferenças entre as populações na percepção dos gestores, aplicou-se a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) nas operadoras que aceitaram a intervenção proposta. Esse é um instrumento utilizado na priorização das estratégias, tomadas de decisão e solução de problemas em projetos e/ou organizações.

O Quadro 1 apresenta um resumo das matrizes GUT, sendo extraídas as variáveis Pontos, SIS e Nível. Pontos é o produto das notas de Gravidade, Urgência e Tendência atribuídas às Ausências Relatadas (problemas). Significa que, quanto maior for o produto, maior a gravidade do problema. SIS é Sequência de Implementação Social, que significa a priorização detectada pela Operadora no cumprimento da resolução dos problemas elencados. Quanto menor a classificação, maior a urgência na necessidade de resolução do problema. O Nível aponta percentualmente o atendimento das Ausências Relatadas. Quanto menor o Nível, maior a necessidade de implementação. Portanto, conclui-se que Pontos é inversamente proporcional ao SIS e ao Nível. O Quadro 1 apresenta uma visão geral por Operadora de todas as Ausências Relatadas (problemas), subdivididos em Pontos (GUT), SIS e Nível.

**Quadro 1 – Matriz GUT**

Fonte: elaborado pelos autores.

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

O Quadro 2 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 nº 5.764/71 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.

**Quadro 2 – 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

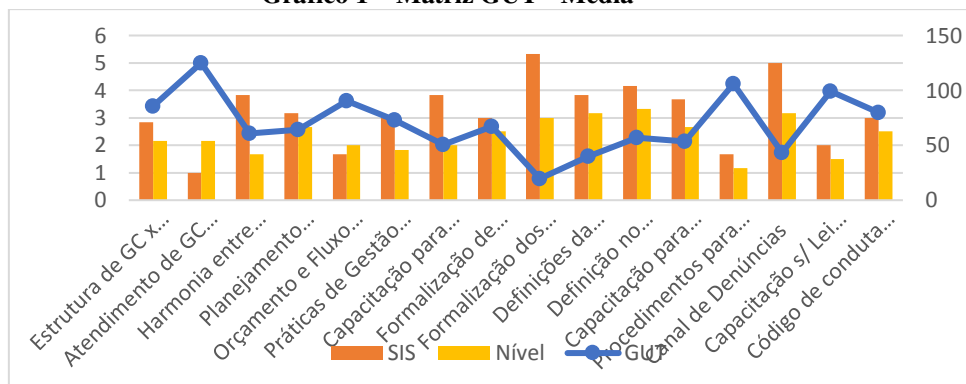
A Sequência de Intervenção Social (SIS) pode ser observada no quadro 2 e evidencia a correlação negativa em relação aos Pontos, ou seja, Governança Corporativa, Orçamento e Fluxo de Caixa e Formalização dos Processos Operacionais e Definições da Responsabilização apresentam-se inversamente proporcional 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 aponta o nível de atendimento às Ausências Relatadas (problemas), já implementado. Quanto maior o nível, maior o atendimento às exigências da Resolução Normativa (RN nº 443, 2019). Em relação aos riscos, também se denota necessidade de capacitação e implementação, visto que, a prática de Gestão de Riscos, é relativamente nova nas Operadoras.

O gráfico 1 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.

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.

**Gráfico 1 – Matriz GUT - Média**



**Fonte: elaborado pelos autores a partir da pesquisa.**

Nesse aspecto, o setor de saúde suplementar, de grande importância para boa parte dos brasileiros, ainda está dando passos tímidos (BARTON; SHENKIR; WALKER, 2002) em relação à gestão de riscos e da governança corporativa. 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.

Após a aplicação da matriz GUT nas operadoras, foi aplicado um questionário de percepção entre os participantes gestores para identificar a percepção destes quanto à mudança ocorrida. Diferentemente dos resultados apontados pelos estudos realizados pela Matriz GUT, proveniente da Operadora, os dados para as análises apontados são provenientes da percepção dos Participantes, obtidos pelos questionários antes (Inicial) e após (Final) o processo intervencionista de formação profissional.

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. Pode-se depreender, que visualmente em todos os quesitos houve evolução na implementação dos ditames da Resolução Normativa (RN nº 443, 2019), no entanto, nada significativo.

## 6 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

### 6.1 Ficha técnica de aplicação do produto tecnológico 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.

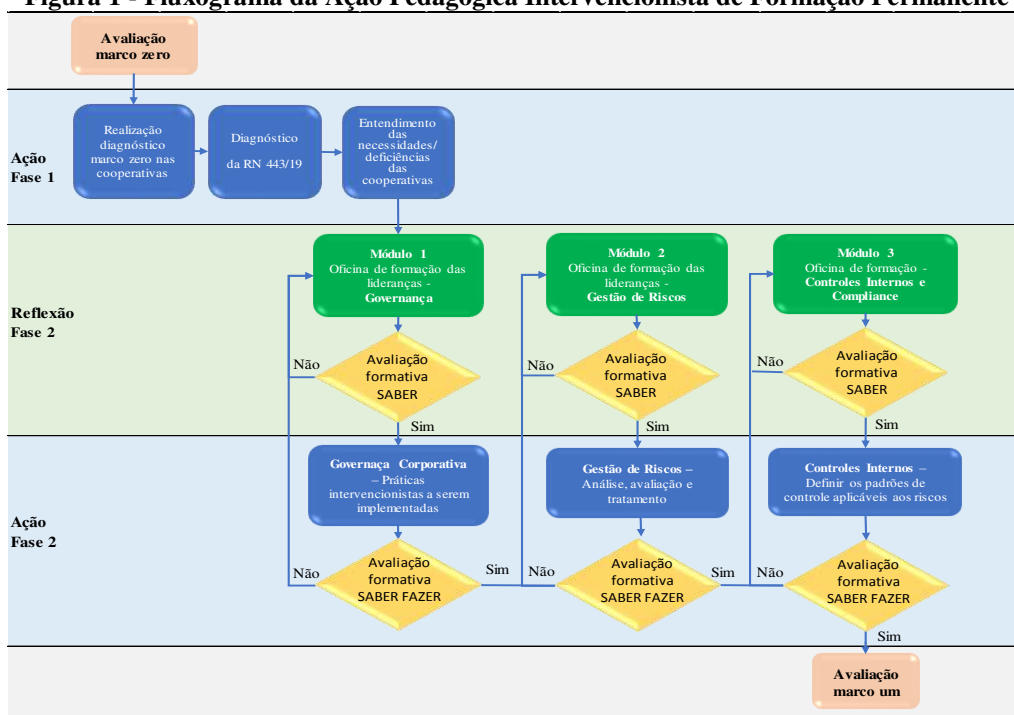
A sistematização dos conteúdos alinhados com as práticas necessárias para mitigar riscos de sustentabilidade, estão estabelecidas conforme a Resolução Normativa (RN nº 443, 2019), aprovada pela ANS, gerando responsabilização técnica de gestão, respondendo às exigências regulatórias sobre insolvência 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 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 a maturidade 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 pela metodologia da 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 1 - Fluxograma da Ação Pedagógica Intervencionista de Formação Permanente**



Fonte: elaborado pelos autores a partir da aplicação das Oficinas.

## 6.2 Sistematização dos módulos e das práticas de controles de riscos

Esta proposta possui complexidade média, por necessitar de 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, 2019) é 01 de janeiro de 2022, sendo obrigatório a adoção as Operadoras de médios e grandes portes. O compromisso da alta administração é necessário para que possa ser estimulada a mudança de cultura organizacional. 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 priorizações 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**

O produto técnico de aprendizagem neste módulo para os participantes é um Relatório técnico contendo a maturidade do SABER e do SABER FAZER.

Os conteúdos teóricos, relacionados com as práticas existentes, sobre 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 abordados sobre 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.

Os conteúdos de práticas Intervencionistas de Governança Corporativa a serem implementadas pelas Lideranças em suas Organizações, foram: 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.

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

### **Módulo 2 – Gestão de Riscos**

O produto técnico de aprendizagem neste módulo para os participantes é um Relatório técnico contendo a maturidade do SABER e do SABER FAZER.

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. As práticas intervencionistas de Gestão de Riscos a serem implementadas pelas Lideranças em suas Organizações, são: 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.

O método avaliativo da aprendizagem é Avaliação Formativa: aplicar o instrumento de auto avaliação de aprendizagem de conteúdo – SABER – e de aplicação dos controles internos na organização – SABER FAZER.

### **Módulo 3 – Controles Internos e Compliance**

O produto técnico de aprendizagem neste módulo para os participantes é um Relatório técnico contendo a maturidade do SABER e do SABER FAZER.

Apresentar o contexto regulatório do segmento para que possa estimular o repensar e desenvolver mecanismos de controle interno nas organizações, buscando melhorar a transparência dos procedimentos e diminuindo os riscos de práticas indesejadas. Visando otimizar a governança corporativa, o *compliance* é um mecanismo para orientar as organizações e os seus colaboradores a seguir um comportamento baseado em regras e padrões éticos. As práticas intervencionistas de *Compliance* a serem implementadas pelas Lideranças em suas Organizações, são: 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.

O método avaliativo da aprendizagem é Avaliação Formativa: aplicar o instrumento de auto avaliação de aprendizagem de conteúdo – SABER – e de aplicação dos controles internos na organização – SABER FAZER.(VASCONCELOS, 2007).

No final das oficinas faz-se relevante um evento de apresentação e troca de experiência entre as organizações sobre as mudanças iniciadas e as que de médio e longo prazo serão buscadas para implementação. Assim, as lideranças podem influenciar na construção de estratégias monitorando as ações necessárias de forma tempestiva.

## **7 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo buscou descrever os benefícios da implementação dos controles internos e processos de governança corporativa nas cooperativas operadoras de planos de saúde à luz da Resolução Normativa (RN nº 443, 2019), 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. Os resultados apontam que os benefícios encontrados são significativos quanto ao Porte da Operadora e o Nível de Formação do participante, enquanto que as demais, das 7 variáveis do processo inquisitivo, Posição Hierárquica, Tempo de Casa e na Função, 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, das oficinas e mentorias, os resultados apontam que, 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. Quanto aos resultados da percepção das Operadoras, os resultados se mostrou significativo a 0,10, apenas em Gestão de Riscos e Auditoria Interna.

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 porém, a efetividade do processo de Governança deve partir da Alta Administração das Operadoras. Observa-se pela análise dos dados, a necessidade de aprimoramento em cultura corporativa, pois, 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.

Recomenda-se a aplicação de médio (a cada 1 ano) e de longo prazo (depois de 5 anos) os instrumentos do Marco Um e Dois da linha de base, 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.

## **REFERÊNCIAS**

Almeida, R. G. de, & Sant'Anna, A. P. (2010). Composição Probabilística na Avaliação do Risco de Operadoras de Planos de Assistência à Saúde. Revista Brasileira de. Risco e

- Seguro, 6(11).  
[http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume92009/RelPesq\\_V9\\_2009\\_04.pdf](http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume92009/RelPesq_V9_2009_04.pdf)
- Alves, W. O. (2011). Gestão de riscos corporativos: uma abordagem para operadoras de planos de saúde. IBMEC.
- ANS. (2019). Informações em Saúde Suplementar. ANS TABNET.  
[http://www.ans.gov.br/anstabnet/notas\\_taxa\\_cobertura.htm](http://www.ans.gov.br/anstabnet/notas_taxa_cobertura.htm)
- Beuren, Ilse Maria;, & Dallabona, L. F. (2013). Presença de mecanismos isomórficos em empresas contábeis. *Revista Alcance*, 20(1), 96–116.
- Beuren, Ilse Maria. (2014). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática (3rd ed.). Atlas.
- Beuren, Ilse Maria, Longaray, A. A., Raupp, F. M., Sousa, M. A. B. de, Colauto, R. D., & Porton, R. A. de B. (2013). Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática (3rd ed.). Editora Atlas Ltda.
- Diehl, C. A. (2012). An exploratory model of interventionist research on small manufacturies José Carlos Tiomatsu Oyadomari – Professor at Mackenzie Presbiteryan University. 1.
- Guimarães, A. L. de S., & Alves, W. O. (2009). Prevendo a insolvência de operadoras de planos de saúde. *Revista de Administração de Empresas*, 49(4), 459–471.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000400009>
- Kepner, C. H., & Tregoe, B. B. (1978). *O Administrador Racional* (2nd ed.). Editora Atlas.
- Lei nº 5.574 (1971). Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, (1971).  
[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm)
- Lei nº 12.846 (2013). Lei no 12.846, de 1o de agosto de 2013, (2013).
- Lima, R. (2006). Direito à Saúde e Critérios de Aplicação. *Direito Público*, 1(12).  
<https://doi.org/10.11117/22361766.12.01.05>
- Malhotra, N. K. (2006). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Bookman.
- Menezes, J. P. C. B., Ana, N. L. dos S. S., Ferreira, A. de C., Silva, S. A. de L. e, & Souza, A. A. de. (2016). Estudo sobre o capital de giro das operadoras de planos de saúde atuantes no Vale do Mucuri – MG. *Revista Das Faculdades Integradas Vianna Junior*, 7(2).  
<https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/203/188>
- Montone, R. C., Taniguchi, S., & Weber, R. R. (2003). PCBs in the atmosphere of King George Island, Antarctica. *Science of The Total Environment*, 308(1–3), 167–173.  
[https://doi.org/10.1016/S0048-9697\(02\)00649-6](https://doi.org/10.1016/S0048-9697(02)00649-6)
- Oyadomari, J. C. T., Silva, P. L. da, Mendonça Neto, O. R. de, & Riccio, E. L. (2014). Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 244–265.  
<https://doi.org/10.14392/asaa.2014070204>
- Pinheiro, I., Peleias, I., Silva, A., & Martins, E. (2015). FINANCIAL-ECONOMIC REGULATION EFFECTS IN FINANCING STRATEGIES OF HEALTH PLAN OPERATORS. *Revista Universo Contábil*, 108–127. <https://doi.org/10.4270/ruc.2015214>
- RDC no 77 (2001). RESOLUÇÃO DE DIRETORIA COLEGIADA No 77, (2001).  
<http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MzQ5>
- RN nº 443 (2019). RESOLUÇÃO NORMATIVA 443, DE 25 DE JANEIRO DE 2019., (2019).  
<http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MzY3MQ==>
- Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2014). *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento E Tendências* (7th ed.). Editora Atlas.
- Sistema OCB. (2020). Anuário do Cooperativismo Brasileiro.  
[https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/100931/1608152662Anuario\\_2020-vf.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/100931/1608152662Anuario_2020-vf.pdf)
- Sofal, D. (2012). A saúde suplementar brasileira e as assimetrias de informação: risco moral e



- seleção adversa. *Revista Da AMDE*, 9(1), 88–132.
- Stigler, G. J. (1971). The Theory of Economic Regulation. *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 2(1), 3. <https://doi.org/10.2307/3003160>
- Vasconcelos, A. L. F. S. Uma experiência de avaliação dos impactos da formação de capital humano em programas sociais : o caso do programa de liderança e desenvolvimento social (PLDS) no nordeste Brasileiro. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.