



XVII Congresso Virtual de Administração

01/dez a 05/dez / 2020

A GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE NO BRASIL

Alexandre da Silva Hashimoto

Bacharel em Administração de Empresas e Especialista em Gestão de Empresas e Negócios

Douglas Manoel Antônio de Abreu Pestana dos Santos

Doutor em Ciências da Educação

1. Abstract

Corporate governance is a management system designed to curb the occurrence of fraudulent practices in any type of organization, with the aim of generating greater reliability for society before public and private organizations.

This article aims to present in a synthetic way, the concepts that underlie Corporate Governance and how it happens, in a succinct way, the functioning of this system in a health service, also seeking to demonstrate the relevance of this theme for the agendas of the health managers of public and private spheres.

To carry out this work, the main existing publication in Brazil on the subject was based, as well as articles published in notorious communication vehicles, mainly of an electronic nature, in addition to materials from large consultancies.

Keywords: Corporate Governance; Healthcare; Management; Sustainability; Compliance.

2. Introdução

É quase que um senso comum que vivemos tempos de intensas transformações sociais, econômicas e ambientais, mudanças essas que acontecem em uma velocidade ímpar na história da humanidade.

Vivemos uma era em que antigas estruturas sociais e modelos de negócios outrora quase que inabaláveis estão sendo enfraquecidos ou mesmo erradicados como se fossem estruturas frágeis. Como exemplo de ruptura com essas antigas concepções socioeconômicas temos a Economia Compartilhada, tendo entre seus baluartes corporações como Airbnb e Uber, que praticamente recriaram os conceitos de hospedagem e mobilidade urbana.

Outro fator que vem influenciando sensivelmente tanto as empresas como a sociedade em geral é o Meio Ambiente. A tomada de consciência acerca de problemas como o aquecimento global e seus efeitos sobre o planeta vêm dando força a movimentos que bradam por um modelo de sociedade e de negócios mais sustentáveis.

A pressão pública e o enrijecimento da legislação, em alguns casos, com a aplicação de multas multimilionárias têm se aplicado a diversos setores, e significa que mesmo ainda de maneira tímida, tanto Governos como Sociedade Civil prezam hoje por organizações que demonstrem de forma clara e prática, que além de alcançar seus objetivos de lucro, o façam por meios que perpassem a Responsabilidade Social e a gestão do seu impacto ambiental, aliado ainda a dispositivos que combatam a ocorrência de fraudes, ou seja, tudo nos leva a crer, que mesmo embora distante de uma realidade ideal, temos uma sociedade mais consciente quanto à relevância da Sustentabilidade.

De acordo com o Relatório Nosso Futuro Comum, também conhecido como Relatório Brundtland, lançado em 1987 pela ONU, o conceito de desenvolvimento sustentável é o seguinte:

“A humanidade é capaz de tornar o desenvolvimento sustentável – de garantir que ele atenda as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas” (Pag. 9)

Cada vez mais a Sustentabilidade tem sido inserida nas agendas estratégicas das organizações a nível mundial, hora por algumas adotarem uma gestão de vanguarda, hora por pressão de acionistas, da mídia e dos próprios consumidores. Além disso, quando traduzimos o significado de Sustentabilidade a uma organização, o real conceito diz se esta organização estará ou não de portas abertas daqui a 50, 100 ou 200 anos, ou seja, em uma definição muito simples, dizemos que uma organização é sustentável quando ela constrói e executa uma estratégia que lhe permitirá se manter de pé ao longo do tempo, desenvolvendo suas operações de maneira responsável com suas partes interessadas, respeitando o meio ambiente e minorando seu impacto na natureza, gerando com tudo isso, resultados financeiros satisfatórios.

O segmento de Saúde é um dos mais relevantes no mundo como um todo, pois seus impactos são visivelmente percebidos, sendo a Saúde um dos itens mais importantes para medir o índice de desenvolvimento de uma sociedade.

O setor não tem passado incólume às transformações que temos vivenciado, sendo que o segmento tem sido instado a desenvolver suas atividades de forma mais sustentável, indo além de simples práticas, muitas vezes resumidas à segregação dos resíduos em Comum, Químico e Infectante, para uma atuação que requer mais atenção ao trabalhador de saúde, maior engajamento com a comunidade, mais segurança nos procedimentos assistenciais, além de maior transparência quanto ao desempenho da operação, principalmente nos órgãos de saúde pública e nas companhias do setor que negociam ações em bolsa de valores, as famosas Sociedades Anônimas.

A Saúde é talvez o setor mais regulamentado dentre todas as atividades econômicas existentes, haja visto a singularidade do *core business* do serviço, que é preservar vidas, o que se dá por meios de procedimentos preventivos e remediativos.

Nesse contexto é de fundamental importância que os negócios de saúde adotem em sua gestão, um programa de *compliance*, ferramenta que se dedica ao monitoramento do cumprimento de toda a legislação e normativas cabíveis a um serviço de saúde. O *compliance* é uma das vertentes que compõem a estrutura de uma estratégia de Governança Corporativa, corrente da gestão que tem como principal intuito desenvolver instrumentos preventivos quanto à ocorrência de fraudes e destinada também a aumentar o nível de transparência nas organizações.

Dando especial enfoque ao setor privado de Saúde, observamos no Brasil desde 2015 – ano em que foi promulgada a Lei 13097, que passou a permitir o aporte de capital estrangeiro em negócios de saúde - um movimento de consolidação deste mercado, principalmente através da criação de grandes grupos como United Health Group, Rede D'Or, Notre Dame Intermédica e Hapvida, que passaram a adquirir empresas regionais, formando grandes conglomerados, que observamos atualmente.

A Associação Nacional de Hospitais Privados – ANAHP, citando dados do Jornal Valor Econômico informa que o setor de saúde bateu recorde em operações de fusões e aquisições no ano de 2019, chegando a 80 transações deste gênero no período, com expectativa de manutenção do ritmo para o ano atual.

A Governança Corporativa têm sido uma ferramenta de fundamental importância no escrutínio das companhias quanto à decisão de adquirir ou não determinada empresa de saúde, de acordo com o nível de Governança apresentado por estes negócios. Por sua vez, muitas destas companhias, além de outras como Laboratórios Fleury, têm seguido em direção à bolsa de valores, onde como companhias de capital aberto, necessitam

cumprir uma série de requisitos de Governança, exigidos para garantir transparência e segurança ao mercado e aos investidores de uma maneira em geral.

Já no contexto público, desafortunadamente acompanhamos com uma constância assustadora, as notícias de escândalos envolvendo fraudes e mau uso dos recursos públicos destinados à Saúde, que por si só já possui um orçamento bastante combalido, face a demanda de um país com 215 milhões de habitantes, em retração econômica e com crescente demanda pela Saúde Pública, o que reforça a necessidade da criação e efetiva implantação de estratégias de Governança Corporativa nos órgãos gestores e nas instituições executoras da saúde pública no Brasil.

O presente trabalho tem como objetivo primário, apresentar conceitos fundamentais para o entendimento do conceito de Governança Corporativa, e como objetivos secundários, apresentar a relação do tema para com a gestão em Saúde, os desafios e benefícios da implantação de uma estratégia neste sentido.

3. Ética vs. Moral

Antes de falarmos efetivamente de Governança Corporativa, precisamos trazer à luz os conceitos fundamentais que tornaram necessário o seu desenvolvimento enquanto sistema de gestão.

A evolução da humanidade é permeada pelo debate bastante presente na construção de modelos de sociedade, que é a relação entre Ética e Moral. Essa discussão faz com que sejam moldados padrões de conduta “aceitáveis” para a vida em comunidade, definindo-se o que é certo, o que é errado, com base em parâmetros de aceitabilidade quanto àquilo que fere a si próprio e ao que fere a coletividade.

De acordo com a Wikipedia, “a palavra ética vem do grego *ethos* e significa caráter, disposição, costume, hábito, sendo sinônima de “moral”, do latim *mos, mores*”. De acordo com a mesma fonte, moral “é a diferenciação de intenções, decisões e ações entre aquelas que são distinguidas como próprias e as que são impróprias”.

Depois dessa breve introdução, podemos depreender que a Ética compreende o conjunto de valores e princípios de um indivíduo, ou seja, aquilo que cada um como parte integrante de uma sociedade, entende ser correto e aceitável, ao passo que a Moral abarca o conjunto de ações que formam uma conduta aceitável ou não dentro de uma determinada estrutura social.

Tanto a Ética como a Moral são resultantes de uma miríade de fatores que vão desde a educação recebida pelo indivíduo e seu círculo familiar, de amizades e profissional, até as tradições religiosas e as condições econômicas da sociedade em questão.

Cabe frisar que aceitação dos conceitos tanto de Ética como de Moral são plenamente questionáveis e mutáveis de acordo com a comunidade na qual se discutem essas questões. Exemplificando, em sociedades mais ocidentais, o relacionamento com crianças e menores de idade tende a ser considerado um desvio de conduta, e em diversos países, enquadrado como crime de pedofilia, enquanto que em povos mais orientais e em diversas organizações tribais, o casamento com crianças é uma tradição milenar. Com base em suas tradições cada uma das diferentes partes possui argumentos para defender que seus conceitos são os mais corretos e que os da outra são errôneos.

É cabível também salientar que a aceitação dos padrões éticos e morais é mutável de acordo com o processo gradual de evolução social. É possível ilustrarmos essa mutação com o exemplo do tabaco. Nos anos 1950 era muito comum estrelas de Hollywood estamparem seus rostos em diversos veículos de comunicação como o próprio cinema propagando a imagem de que o cigarro trazia status, “personalidade forte” e outros atributos que aproximavam “reles mortais” das estrelas mundialmente famosas. Não raro, ao longo das décadas do século passado crianças eram de certa maneira estimuladas a imitar os adultos e o exemplo abaixo é clássico, da propaganda de uma marca de doces com um garoto segurando cigarros de chocolate.



Figura 1. Propaganda Cigarros de chocolate pan - 1959

Com o passar dos anos e a comprovação científica dos inúmeros malefícios oriundos do tabaco este passou de provedor de status a vilão da saúde pública. A propaganda foi restringida significativamente e as estrelas a nível nacional e mundial não desejam mais atrelar mais suas imagens a marcas que outrora foram os principais clientes das agências

de publicidade, como se pode notar em séries de televisão, principalmente norte americanas, como a aclamada “*Mad Men*”.

A evolução da ciência também promove câmbios na aceitação de padrões éticos e morais, como podemos observar com os procedimentos cirúrgicos, que frequentemente eram realizados em ginásios com plateias assistindo às cirurgias.

Com a evolução da biossegurança, técnicas de esterilização e da própria segurança do paciente, surgiram os blocos e centros cirúrgicos como conhecemos atualmente, onde uma série de procedimentos é adotada visando reduzir as possibilidades de infecção durante o ato cirúrgico, ao passo que também se busca cada vez mais a realização de procedimentos menos invasivos.



Figura 2. Primeira cirurgia com anestesia geral em 1846. Quadro de Robert Hinckley.

No entanto, existem, em maior ou menor escala, sinergias no entendimento conceitual de Ética e Moral entre diferentes povos “mais civilizados” e o fato que justifica o presente tópico deste trabalho é que desvios nos padrões éticos e morais acontecem ao longo de toda a existência humana, de acordo com os registros históricos. Concessão de vantagens como propinas, roubos, assassinatos políticos, esquemas de corrupção, dentre um amplo rol de “condutas antiéticas e amorais” são aceitas pela grande maioria dos povos, embora hajam níveis de tolerância maiores ou menores a depender da cultura e das leis de determinado local.

Claramente desvios de conduta não são restritos ao meio político ou religioso. Os negócios sempre foram e ainda são um ambiente extremamente prolífico para desvios de conduta, visando em sua maior recorrência, alcançar favorecimentos individuais ou a um pequeno grupo, submetendo a maior parte da comunidade e o meio ambiente a diversas desvantagens, a depender da natureza e dos objetivos dos desvios.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa define ética nos negócios como:

“Sem a presença da ética, no entanto, o conjunto das boas práticas de governança pode não ser suficiente para evitar os desvios comportamentais e suas consequências danosas à empresa, a seus sócios, e à sociedade em geral. A ética se consolida na aplicação diária de valores e princípios claros, coerentemente exercitados por sócios, administradores, executivos, funcionários e terceiros”.

Com vistas a dificultar a proliferação da ocorrência de fraudes as economias mais avançadas desenvolveram nas últimas décadas um modelo de monitoramento e controle das atividades empresariais que chamamos de Governança Corporativa, um conjunto de ferramentas, que conforme sucintamente explanado na abertura do trabalho tem o intuito de desenvolver e aplicar diversas ferramentas que dificultem a ocorrência de fraudes, facilitem sua detecção, instaurem instrumentos punitivos e elevem o nível de transparência a todas as partes interessadas no negócio, melhorando a reputação de uma determinada organização ou mesmo de um mercado e conseqüentemente melhorando a confiança da sociedade naquele órgão/empresa ou nicho de mercado.

De acordo com o estudo “Impacto das fraudes e dos desperdícios sobre gastos da Saúde Suplementar” do Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (IESS), somente o setor privado de saúde perdeu no ano de 2017 o equivalente a 28 bilhões de reais em fraudes e procedimentos desnecessários.

Já quando falamos da saúde pública no Brasil, de acordo com estimativas do Instituto Ética Saúde (IES), o Sistema Único de Saúde (SUS) perde anualmente cerca de 14,5 bilhões de reais, também por fraudes e ingerências no uso dos recursos.

Dados estarrecedores como estes ressaltam a urgência no desenvolvimento e efetiva implantação de estratégias de Governança Corporativa nos serviços de saúde, tanto em esfera privada como pública, de forma que os já escassos recursos públicos sejam otimizados e os serviços privados possam ser mais acessíveis, potencializando os resultados atingidos. Essas informações também ilustram como esse tema tem sido mais

exigido e se tornado presente nas agendas dos gestores e responsáveis pelos sistemas de saúde público e privado no Brasil.

4. Aspectos Conceituais da Governança Corporativa

Assim como vimos, desvios comportamentais, de ordem ética e moral são a grande razão pela qual governos e empresas se viram forçados a desenvolver toda uma sistemática que coibisse práticas fraudulentas, previsse as devidas punições aos envolvidos, ao passo que também demonstrasse à sociedade que existem tais esforços e que é possível confiar nas organizações públicas e privadas que adotam tais práticas.

De acordo com o Código IBGC de Melhores Práticas, “Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes”.

Com o conceito supra-exposto do IBGC, se tivéssemos que aliar Governança Corporativa a um sinônimo, poderíamos utilizar a palavra Confiabilidade! Podemos dizer que quanto maior é o nível de Governança Corporativa de uma organização, mais confiável ela se torna aos olhos das suas partes interessadas e constrói uma reputação de maior valor perante todo o mercado. É com esse objetivo em mente que as organizações, dentre elas obviamente, as de Saúde, devem estruturar suas estratégias de Governança Corporativa.

Além do conceito teórico, o Código do IBGC define que a Governança Corporativa possui quatro aspectos fundamentais para que se torne efetiva. Esses quatro fatores são:

Transparência: significa dar às partes interessadas, mais informações sobre o negócio do que o simplesmente a legislação obrigue, de modo holístico e não apenas restrito a demonstrações financeiras, como são por exemplo, os relatórios de sustentabilidade.

Equidade: tratamento justo e equânime entre os *stakeholders*, de modo a não privilegiar determinada (s) parte (s), impondo desvantagens a outra (s).

Prestação de contas: cada um dos agentes de governança corporativa deve ter completo entendimento de seu papel na organização, da responsabilidade pelos atos cometidos, assim como pelas omissões, bem como do compromisso com a transparência, dentro dos limites cabíveis.

Responsabilidade Corporativa: significa que cada agente de governança deve trabalhara para mitigar os riscos corporativos, assim como potencializar as oportunidades de

ganhos, balizados pelos interesses dos *stakeholders*, seguindo práticas lícitas e justas de operação.

Assim, quando ocorre a efetiva junção e aplicação destes quatro fatores, temos um campo favorável para a implantação de uma estratégia efetiva de Governança, que se bem gerenciada, certamente levará aos resultados que se esperam de um programa dessa natureza.

Como falamos anteriormente, a Governança começou a ganhar espaço nas organizações a partir de sucessivos escândalos ocorridos principalmente no mercado financeiro americano e inglês. Como resposta a esse problema surgiu na Inglaterra em 1992 o primeiro conjunto de práticas de Governança formalmente reconhecido, intitulado “Aspectos Financeiros da Governança Corporativa”, comumente também conhecido como “Relatório Cadbury”, assim batizado visto que seu principal idealizador foi o executivo inglês Adrian Cadbury. Essa primeira publicação serviu para a produção de modelos semelhantes ao redor do mundo.

A nível de Brasil, a história da Governança Corporativa começa a acontecer com a criação do IBGC em 1995, e a posterior publicação, quatro anos depois, em 1999, da primeira edição do Código IBGC de Melhores Práticas de Governança Corporativa, tendo tido a sua última revisão no ano de 2015.

No ano seguinte, em 2000, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) lança o Novo Mercado, um segmento de companhias listadas que para pertencer a essa carteira deveriam seguir requisitos de Governança mais rígidos perante companhias listadas no pregão convencional, também numa tentativa de gerar maior confiança perante o mercado e atrair mais investidores para a Bolsa.

Um ano mais tarde o Governo promulgou a Lei 10.303/01, que modernizou a Lei 6404/76, então conhecida como Lei das Sociedades por Ações, equilibrando mais a relação entre as partes.

Já em outubro do mesmo ano, veio à tona nos Estados Unidos, aquele que é conhecido como o maior escândalo contábil da história, envolvendo a empresa Enron, uma empresa inicialmente produtora de energia de diferentes tipos, fundada em 1985 e que durante seguidos anos, usando uma série de dispositivos fraudulentos, como compra de analistas financeiros, alterações de balanços e outras operações sofisticadas, cresceu rapidamente e chegou a ser uma das sete maiores companhias americanas.

Naquele ano de 2001, com diversas empresas passando por uma crise no setor de comunicações, onde a Enron também se aventurava, a US *Securities Exchange Commission* (SEC), órgão equivalente americano da brasileira Comissão de Valores Mobiliários (CVM), responsável pela regulação do mercado financeiro conduziu

auditorias minuciosas na companhia e a Enron declarou naquele ano perdas de mais de 68 milhões de dólares, levando milhares de acionistas que compraram ações ao preço de U\$85, a perder todo o seu dinheiro investido. Seus 4.000 funcionários também foram demitidos e perderam junto seus fundos de pensão, visto que eram encorajados a investi-los na empresa.

Em 2006, seus diretores, que foram os articuladores das fraudes e que se desligaram da empresa pouco antes do término das auditorias e protegeram seus patrimônios pessoais com a realização de diversas transações no mercado financeiro foram condenados a vários anos de prisão e em julho de 2002, em virtude desse escândalo, foi promulgada nos Estados Unidos a Lei Sarbanes-Oxley, de autoria do senador democrata Paul Sarbanes e do deputado republicano Michael Oxley, considerada desde então a legislação mais completa a se seguir em termos de Governança Corporativa.

A seguir podemos ver uma breve linha do tempo dos acontecimentos marcantes na história da Governança Corporativa.



Figura 3 – Evolução da Governança Corporativa (Alexandre Hashimoto)

Quando falamos da Saúde no Brasil a Governança Corporativa vem ganhando espaço principalmente no meio privado. Como já comentamos na abertura do trabalho, no ano de 2015 o governo brasileiro promulgou a Lei 13.097/15 que permitiu então o aporte de capital estrangeiro e o controle acionário por parte de fundos e investidores do exterior em empresas brasileiras do mercado de saúde, o que impulsionou a criação de grandes conglomerados e de certa forma a polarização do mercado, pois com esses movimentos, se torna cada vez mais raro a criação e expansão de pequenas empresas e mesmo grupos a nível regional, como era a realidade anterior.

Empresas como Notre Dame Intermédica e Hapvida, até então grupos de atuação mais regional no Norte do Brasil e na Grande São Paulo, capitalizadas por fundos estrangeiros, assim como outros concorrentes, montaram robustas áreas de Fusões e Aquisições (M&A) para mapear instituições com potencial de compra para o grupo.

Também desenvolveram grandes áreas de Operações dedicadas exclusivamente a “dar a cara” do comprador às instituições adquiridas, padronizando e centralizando processos, que antes eram desenvolvidos de modo autônomo. As estratégias de aquisição dessas companhias têm se centrado ultimamente no que é denominado de crescimento vertical, onde se adquire normalmente grupos que tenham dentro da estrutura, serviços como Hospital e Maternidade, Pronto-Socorro e mesmo uma operadora de saúde suplementar. Algumas já estão inclusive, fundando suas próprias marcas de laboratórios de análises clínicas e diagnóstico por imagem, o que tem causado uma verdadeira transformação no mercado de Saúde.

Um dos critérios mais importantes que esses grandes grupos têm levado em conta no processo de aquisição de concorrentes é o nível de governança corporativa dessas organizações. Quanto mais elevado o nível atual de governança, maior tem sido a atratividade, e conseqüentemente as ofertas de compra em termos financeiros. Esse movimento de consolidação do mercado já ocorre até mesmo no mercado de Saúde Animal, com a formação de grandes conglomerados reunindo clínicas e hospitais veterinários e grandes empresas, fornecedoras de insumos animais, como Rede Petz, já preparam sua entrada na Bolsa de Valores, que é também um ponto muito relevante na estratégia de capitalização destas empresas de saúde, que precisam se adequar a uma série de requisitos para estarem aptas a ser listadas na Bovespa.

Finalizando este tópico do trabalho é apresentada a estrutura básica de um sistema de Governança Corporativa, seguindo o modelo do IBGC, que demonstra quais são as principais instâncias envolvidas em uma estrutura como esta, os chamados Agentes de Governança.

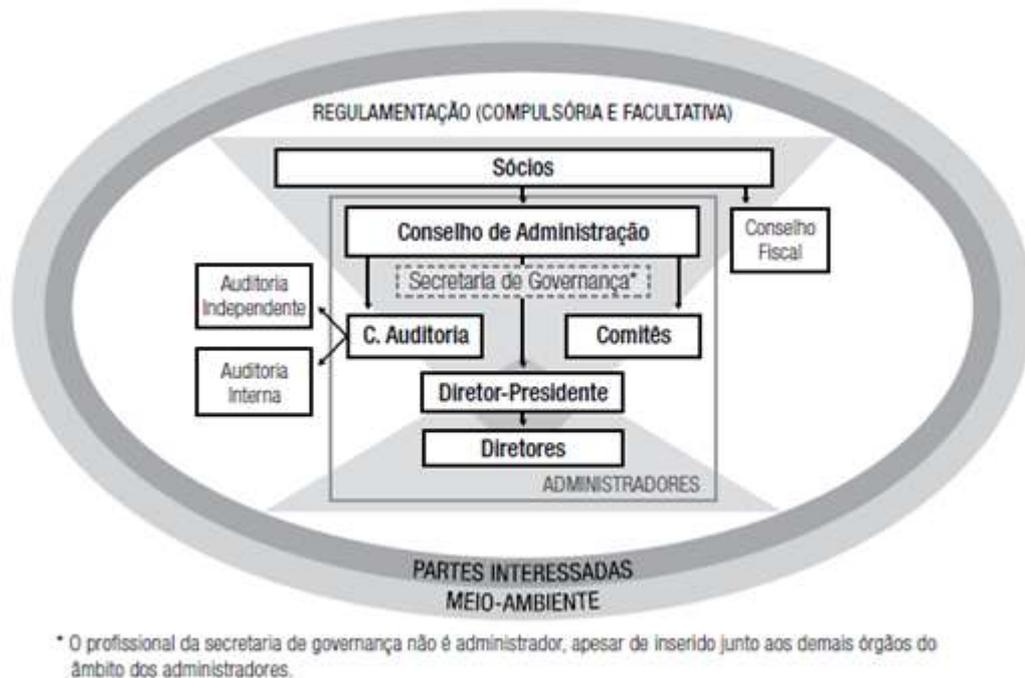


Figura 4 – Estrutura do sistema de governança corporativa – Código IBGC – 2015

O modelo acima representado demonstra quais são os principais agentes envolvidos no funcionamento de uma estrutura de Governança Corporativa. Este modelo é também referência para negócios de Saúde e a seguir temos uma breve descrição das partes envolvidas, bem como suas responsabilidades:

Assembleia Geral: órgão máximo na estrutura de Governança Corporativa, representa o grupo e os interesses dos *shareholders*, ou seja, os acionistas da organização em questão.

Conselho de Administração: é o órgão de gestão mais relevante da organização. Tem a função de determinar os objetivos e os planos estratégicos para a companhia, delegando a execução aos administradores e zelando para que o planejamento se cumpra.

Conselho Fiscal: órgão diretamente ligado à Assembleia Geral que tem a incumbência de fiscalizar todas as atividades de administração, principalmente, mas não tão somente, dos administradores.

Audidores: a Auditoria se divide dentro de uma estratégia de Governança, em Interna, quando é realizada periodicamente com recursos da própria companhia e Externa, quando é feita por empresa especializada independente e tem o objetivo de avaliar toda a conformidade da operação.

Administradores: são os executivos que dirigem a operação da organização no cotidiano e têm a responsabilidade de traduzir em ações e projetos práticos, os objetivos emanados da Assembleia Geral e do Conselho de Administração.

No contexto específico da Saúde, podemos inserir na estrutura de Governança Corporativa, os órgãos reguladores, podendo citar como exemplos no Brasil, o Ministério da Saúde, principal órgão executivo do assunto no País, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) que regula a saúde privada e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Todos estes órgãos exercem forte influência sobre a estrutura de gestão de qualquer equipamento de saúde, seja através da concessão de recursos de financiamento, do controle comercial ou da normatização do serviço.

Ainda de acordo com o Código IBGC de Melhores Práticas, “a reflexão sobre a identidade da organização é fundamental para se desenhar o sistema de governança da organização, incluindo a elaboração de um código de conduta sobre o qual se desenvolve o sistema de conformidade (*compliance*)”.

5. Principais Ferramentas de Governança Corporativa em Organizações de Saúde

Falamos até este ponto do trabalho, da motivação que levou ao desenvolvimento da Governança Corporativa, baseada nos desvios de conduta ética e moral. Falamos também da composição básica com a qual se constitui uma estrutura de Governança Corporativa, assim como os papéis que os chamados Agentes de Governança devem desempenhar nesse cenário.

Papéis dos Agentes revelados, neste tópico o trabalho se incumbem de apresentar algumas ferramentas utilizadas para colocar em prática nas organizações - dentre estas, os serviços de Saúde – a estratégia de Governança Corporativa.

Um serviço de saúde constitui um campo fértil para a ocorrência de fraudes, ingerências quanto ao uso de recursos de toda ordem (financeiro, físicos e humanos, por exemplo), além de amplo horizonte também para discussões de cunho ético e moral.

Um serviço de saúde, como um hospital, gera de forma constante um volume enorme de informações, considerando sua natureza de funcionamento normalmente ininterrupto e a diversidade assistencial oferecida, variável em função de porte, complexidade e outros fatores.

Desde a popularização da internet na transição entre os anos 1990 e 2000, o volume de dados gerados diariamente é colossal e esse movimento trouxe consigo desafios

relativamente novos, e nesse sentido, podemos destacar a Segurança da Informação, que em suma, consiste no tripé representado na Figura 5, demonstrada abaixo:

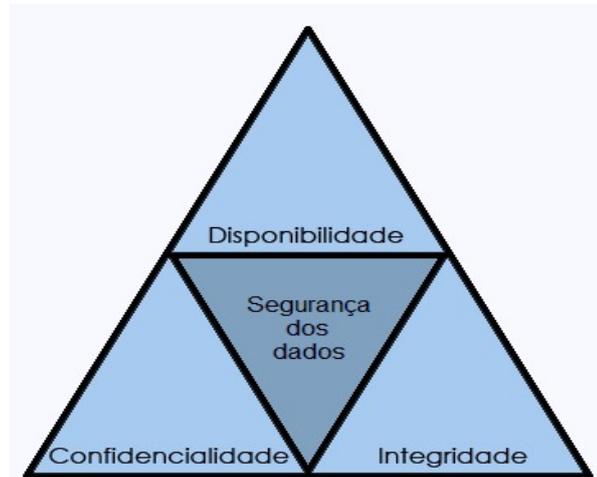


Figura 5 – Tripé da Segurança da Informação

Cada uma das vertentes do Tripé da Segurança da Informação significa o seguinte:

Confidencialidade: tem a ver com a privacidade dos dados da organização. São as ações que devem ser tomadas para assegurar que informações confidenciais e críticas não sejam roubadas por meio de ciberataques, espionagem e outras práticas.

Integridade: corresponde à preservação da precisão, consistência e confiabilidade das informações e sistemas pela empresa ao longo dos processos. É importante que os dados circulem ou sejam armazenados do mesmo modo como foram criados, sem haver interferência externa para corrompê-los, comprometê-los ou danificá-los.

Disponibilidade: está relacionada ao tempo e à acessibilidade que se tem dos dados e sistemas da empresa, ou seja, se eles podem ser consultados a qualquer momento pelos colaboradores.

Com os avanços tecnológicos, impulsionados pela Transformação Digital, surgem também cada vez mais ameaças às instituições de saúde que devem buscar serviços e sistemas de segurança avançados que garantam a proteção dos dados dos pacientes e cumpram com as normas e leis do setor.

É de extrema importância que as organizações de Saúde desenhem seu Plano de Segurança da Informação, inserindo-o como parte relevante da estratégia de Governança. Tal exigência se fortaleceu com a promulgação pelo governo brasileiro da Lei 13.709/18, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados, um conjunto de regras que determinam práticas que devem ser seguidas por uma organização em relação à coleta, armazenamento e utilização dos dados pessoais do usuário na internet.

O *compliance* é provavelmente a ferramenta mais importante dentro do sistema de Governança Corporativa. Abaixo temos uma definição bastante abrangente da concepção de *compliance*, concebida pela Rede Endeavor, organização global dedicada ao fomento do empreendedorismo.

“*Comply*, em inglês, significa “agir em sintonia com as regras”, o que já explica um pouquinho do termo. ***Compliance***, em termos didáticos, significa estar absolutamente em linha com normas, controles internos e externos, além de todas as políticas e diretrizes estabelecidas para o seu negócio. É a atividade de assegurar que a empresa está cumprindo à risca todas as imposições dos órgãos de regulamentação, dentro de todos os padrões exigidos de seu segmento. E isso vale para as esferas trabalhista, fiscal, contábil, financeira, ambiental, jurídica, previdenciária, ética, etc.”

O Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos, lançou em 2000 o *OIG Compliance Program for Individual and Small Group of Physicians Practices*, um conjunto de diretrizes para a implantação de programas de *compliance* em instituições de saúde prevendo sete aspectos fundamentais para o sucesso de programas como este:

- I. Realizar monitoramento interno e auditorias periódicas;
- II. Implementar políticas escritas de conformidade, procedimentos e padrões de conduta;
- III. Designar um agente e um comitê de compliance, que serão responsáveis pelo monitoramento;
- IV. Conduzir treinamentos eficazes sobre as políticas de conformidade, procedimentos e padrões de conduta;
- V. Responder apropriadamente as denúncias recebidas e desenvolver planos de ações corretivas;
- VI. Desenvolver canais abertos de comunicação com os empregados;
- VII. Reforçar os padrões de conduta para os funcionários por meio de diretrizes disciplinares bem divulgadas.

Um outro instrumento fundamental para que a estratégia de Governança Corporativa seja colocada em prática e tenha efetividade é o Código de Ética e Conduta de uma instituição de Saúde.

De acordo com o Código de Ética e Conduta da Associação Congregação de Santa Catarina, “O Código de Ética e Conduta é o guia que orienta e direciona as ações, a postura e o comportamento esperado por todos os colaboradores, parceiros e fornecedores”.

Este documento é de fundamental importância para pautar uma atuação ética de todas as partes interessadas no negócio, devendo estabelecer diretrizes claras e bem

divulgadas a respeito do modo de atuação de cada uma das partes envolvidas no negócio.

De modo ideal, o Código de Ética e Conduta deve ser desenvolvido em conjunto com os *stakeholders*, refletindo o compromisso da Alta Administração com valores como Sustentabilidade e Transparência.

Este documento deve ser desenvolvido considerando o conjunto que abarca a Missão, a Visão e os Valores da organização, e quando bem escrito, bem divulgado e esclarecido entre todos os públicos impactados pelas disposições nele previstas, estabelece bases importantes para a constituição de uma cultura ética nos negócios.

Outras ferramentas importantes dentro de um sistema de Governança Corporativa que podemos citar brevemente são:

- Gerenciamento de Riscos
- Canal de Denúncia (Ouvidoria/Ombudsman)
- Relatório de Sustentabilidade

Não é pretensão deste trabalho, até por sua característica menos extensa, esmiuçar todas as ferramentas, tampouco apresentar todas as informações sobre as que foram descritas nesta altura da redação. O tema é de grande vastidão, havendo campo de pesquisa bastante amplo para cada uma delas, e o trabalho tem sim, o objetivo de despertar o interesse pela pesquisa das ferramentas citadas e de outras que por quaisquer razões não tenham sido citadas ou relacionadas de alguma maneira nesta obra.

6. Considerações Finais

Os sucessivos escândalos financeiros, tornados populares nos anos 1980 principalmente nos Estados Unidos e no Reino Unido, assim como o emblemático caso da Enron deixou clara a necessidade de governos e empresas desenvolverem e aplicarem instrumentos que coibissem práticas fraudulentas e os prejuízos que se acumularam a investidores, governos e sociedade em geral.

A Governança Corporativa surgiu como resposta a essa demanda e nas últimas três décadas vem ganhando gradativo espaço nas agendas de organizações de todos os portes e segmentos de mercado, valendo-se ainda da popularização da cultura de investimentos em companhias listadas em bolsas de valores, que cada vez mais tem exigido níveis mais rigorosos de governança e transparência das empresas de capital aberto.

Os dados apresentados em estudos de importantes institutos brasileiros também aclaram que a inserção da Governança Corporativa na gestão das políticas e nos serviços de

saúde no Brasil é de fundamental e premente importância, considerando as perdas que ultrapassam múltiplos bilhões de reais, assim como o próprio movimento de consolidação do mercado privado e uma maior cobrança sobre os gestores públicos.

Cabe ressaltar que a implantação de um sistema de Governança Corporativa não é simples e rápida, visto que falamos além de metodologia, de cultura organizacional, e como o próprio IBGC define, somente os instrumentos de governança não são suficientes para coibir desvios comportamentais, sendo a ética somente consolidada através da aplicação diária de princípios e valores, aliada a intenso monitoramento. Falamos aqui de Identidade/Cultura Organizacional.

Dentre outros, os principais desafios que uma organização de saúde brasileira enfrenta para implantar um sistema efetivo de Governança Corporativa podem ser:

Ambiente socioeconômico: a cultura no País ainda é permissiva com o famoso “jeitinho brasileiro”, uma maneira de se obter vantagens de diferentes naturezas e tamanhos. Erradicar essa cultura dentro de uma organização e no relacionamento com os *stakeholders* do negócio pode ser um desafio colossal a depender das circunstâncias.

Conflitos de interesses: muitas vezes existem nas organizações, na definição do Prof. Gil Giardelli “agendas ocultas”, ou seja, objetivos que atendem a interesses individuais e uma estratégia de Governança vem em desencontro a essas agendas. Sanar esses conflitos de interesse constitui um outro grande desafio.

Dinamismo das mudanças: conseguir estar atento a todas as mudanças que impactam direta ou indiretamente a organização é desafiador no sentido de que muitas vezes se leva muito tempo para adequar-se a determinadas leis e normas e não demora muito até que novos requisitos sejam exigidos.

Custos envolvidos: montar uma estrutura de Governança Corporativa com todas as instâncias que fortalecem o sistema como um Conselho de Administração, Auditoria Independente, dentre outras, pode custar um orçamento que muitas vezes só está disponível a organizações com um caixa mais robusto, embora seja plenamente possível desenvolver uma estratégia para organizações menores e com menos orçamento.

Consideremos também que todo desafio, quando vencido, tende a trazer consigo bons resultados, e quando vertemos esse raciocínio à Governança Corporativa, subentende-se que com a colocação em prática desse sistema as organizações podem alcançar resultados bastante palpáveis, como por exemplo:

- Redução do risco de fraudes e perdas financeiras
- Melhoria no engajamento de *stakeholders*
- Maior maturidade na gestão

- Melhoria da reputação e fortalecimento de marca
- Aumento no valor de mercado da companhia (*valuation*)
- Maior geração de valor aos acionistas
- Amadurecimento da sustentabilidade da instituição

Concluindo, registra-se que os dados apresentados, bem como os conceitos explanados reforçam a necessidade de que gestores públicos e privados da Saúde no Brasil avaliem a melhor maneira de implantar a Governança Corporativa em suas instituições, considerando suas identidades organizacionais, suas singularidades, bem como as expectativas dos seus *stakeholders* quanto ao desempenho do negócio.

Referências Bibliográficas

¹ Relatório Nosso Futuro Comum – Página 9

² Disponível em <https://www.anahp.com.br/noticias/noticias-do-mercado/setor-de-saude-bate-recorde-em-fusoes-e-aquisicoes-neste-ano/>; Acesso em 13/7/2020.

³ Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Moral>; Acesso em 13/7/2020.

⁴ Disponível em <https://vejasp.abril.com.br/blog/memoria/por-onde-anda-menino-cigarrinhos-pan/>; Acesso em 13/7/2020.

⁵ Disponível em <http://www.jmrezende.com.br/anestesia.htm>; Acesso em 13/7/2020.

⁶ Disponível em Código de Melhores Práticas IBGC – 5ª Edição – 2015 – Pg. Xxx

⁷ Impacto das fraudes e dos desperdícios sobre gastos da Saúde Suplementar – estimativa 2017 - Disponível em https://www.iess.org.br/cms/rep/analise_especial_fraudes_estimativa_2017.pdf; Acesso em 13/7/2020.

⁸ Disponível em <https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2020/05/02/saude-perde-r-14-bi-ao-ano-com-fraudes-e-covid-19-pode-piorar-o-problema.htm>; Acesso em 13/7/2020.

⁹ Disponível em Código de Melhores Práticas IBGC – 5ª Edição – 2015 – Pg. Xxx10

¹⁰ Disponível em https://www.gta.ufrj.br/grad/12_1/seg_smartgrid/possiveisataques.html; Acesso em 14/7/2020.

¹¹ Disponível em <https://endeavor.org.br/pessoas/compliance/>; Acesso em 14/7/20.

¹² Disponível em <https://oig.hhs.gov/compliance/physician-education/05compliance.asp>; Acesso em 14/7/2020; Federal Register / Vol. 65, No. 194 / Thursday, October 5, 2000 / Notices

¹³ Disponível em <http://www.hospitalsantacatarina.org.br/sobre-acsc/Documents/codigo-conduta-etica.pdf>; Acesso em 14/7/2020.