

COLEÇÃO
MANUAIS UNIDAS

MAIO/24



MANUAL DE GOVERNANÇA PARA AUTOGESTÕES

CONSELHO DELIBERATIVO

PRESIDENTE

José Antônio Diniz de Oliveira – FIOSAUDE

VICE-PRESIDENTE

Alexandre José da Silva – ELOSAUDE

CONSELHEIROS

Anderson Ferreira – CEMIG SAUDE
Anibal de Oliveira Valença – ASFAL
Calos Borges Machado – FUNDAÇÃO COPEL
Eli Melo Júnior – EVIDA
Fernando Zingano – CABERGS
João Paulo dos Reis Neto – CAPESESP
Marcos Roberto Moreira Ribeiro – CASU UFMG
Pablo Cavalcanti de Andrade Lima Brito – FISCO SAUDE

CONSELHO FISCAL

Alfeu Luiz Abreu – Sim – CAIXA DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE
Fátima Taher Jounis – FUNDAFFEMG
Ricardo De Oliveira Garcia – SPA SAÚDE

DIRETORIA EXECUTIVA

PRESIDENTE

Anderson Antônio Monteiro Mendes – CASSI

VICE-PRESIDENTE

Cleudes Cerqueira de Freitas – ASFEB

DIRETORES

Werner Duarte Dalla – Diretor de Integração – ABERTTA SAÚDE
Maurício Aparecido Lopes – Diretor Administrativo Financeiro – ECONOMUS
Marina Shizuko Andrade Yasuda – Diretora Técnica – AMAGIS
Patrícia Melo E Souza – Diretora de Treinamento e Desenvolvimento – FUNDAÇÃO REAL GRANDEZA
Carlos Alberto Siqueira Gomes – Diretor de Comunicação – SAÚDE PETROBRÁS

APOIO INSTITUCIONAL DAS COMISSÕES TÉCNICAS UNIDAS

Amanda Bassan – Gerente Executiva
Lizandra Lima – Coordenadora de Comissões Técnicas, Produtos e Serviços
Tieni Zanotto Da Costa – Assessora das Comissões Técnicas, Produtos e Serviços
Larissa Félix – Assistente das Comissões Técnicas, Produtos e Serviços

COMISSÃO DE QUALIDADE E GOVERNANÇA CORPORATIVA – COORDENAÇÃO

João Paulo Barbosa de Carvalho – CASEMBRAPA – Coordenador Titular
Adilom Inácio dos Santos Junior – ELOSAÚDE – Coordenador Suplente

MEMBROS EFETIVOS

Adimeia Mozer Rocha - CAPESESP
Amarilis Braga de Oliveira - CEMIG SAÚDE
Ana Claudia Mendes - ABERTTA SAÚDE
Caroline de Farias Cardoso - POSTAL SAÚDE
Daniel de Souza - UNAFISCO
Elizabeth França Aires - CASEMBRAPA
Fernanda Machado Mora - PASA
Guilherme Luiz Oliveira Tadeu - FUNDAFFEMG
Karlianne Mesquita do Amaral Siqueira - CASEMBRAPA
Leonardo Henrique Dias Carvalho - GEAP
Liliam Rodrigues de Oliveira Gollignac - CAMED
Lorena Lovisi Aguiar Leal Metalia - COPASS SAÚDE
Lourdes Tonin - CABERGS
Luciana Resende - CASEMBRAPA
Marcia Regina Gonçalves Marques da Silva - SAÚDE BRB
Marli de Oliveira Macedo - AGROS INSTITUTO UFV DE SEGURIDADE SOCIAL
Mauricio Aparecido Lopes - ECONOMUS
Nurya Maria Barros da Silva Torres - UNAFISCO
Rafaela de Souza Fortes Silva - ABERTTA SAÚDE
Sara de Souza Ando - CASEMBRAPA
Sidney Poltier Santos - FUNDAFFEMG
Simara Rodrigues - POSTAL SAÚDE

MANUAL DE GOVERNANÇA PARA AUTOGESTÕES

Este Manual de Governança destina-se às autogestões da UNIDAS, sendo cuidadosamente elaborado pela Comissão de Qualidade e Governança UNIDAS.

SUMÁRIO

PARTE I: FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA	08
Capítulo 1: Conceito e importância da governança corporativa	08
1. O que é governança corporativa	08
1.1. Os pilares essenciais da governança	09
1.2. A importância da governança corporativa para as filiadadas	10
PARTE II: ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NAS AUTOGESTÕES	12
Capítulo 2: Estrutura e responsabilidade dos órgãos de governança	12
2. Funções e responsabilidades	12
2.1. Diagrama da estrutura de governança	13
2.2. Descrição dos órgãos de governança	14
2.3. Relacionamento entre os órgãos de governança e os stakeholders	16
Capítulo 3: Conselhos, sócios, diretores, órgãos de fiscalização e controle	17
3. Qualificação e certificação dos administradores	17
3.1. Critérios da qualificação	17
PARTE III - POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	20
4. Governança Corporativa: Diretrizes e Procedimentos para Eficiência Empresarial	20
4.1. Lista das políticas e dos procedimentos de governança corporativa recomendada pela (ANS) e pelo (IBGC)	21
4.2. Requisitos de uma política e de seus procedimentos	22
PARTE IV: INTEGRIDADE CORPORATIVA NAS AUTOGESTÕES	24
Capítulo 5: Ética e valores nas autogestões	24
5. Código de ética e conduta	24
5.1. Declaração de valores	24
5.2. Normas e regras de conduta	25
5.3. Mecanismos de monitoramento e de fiscalização	25

PARTE V - MECANISMOS DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA	26
6.1. Mecanismos de Controles Internos	26
6.1.1. Definição	27
6.2. Implementação	28
6.3. Mecanismos Controles Externos	28
6.4. Mecanismos Transparência	29
PARTE VI: DESAFIOS E TENDÊNCIAS NAS AUTOGESTÕES	31
Capítulo 7: ESG	31
7. Relatório de sustentabilidade	31
7.1. Conceito, origem, evolução e a importância do relatório de sustentabilidade	31
7.2. Indicadores de sustentabilidade	34
7.3. Análise dos resultados e das iniciativas de sustentabilidade	36
7.4. ESG (ambiental, social e governança)	38
CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS	41
ANEXO I	44

APRESENTAÇÃO

A **União Nacional das Instituições de Autogestão em Saúde (UNIDAS)** é uma entidade associativa sem fins lucrativos, representante das operadoras de autogestão do Brasil. A autogestão em saúde é o segmento da saúde suplementar em que a própria instituição é a responsável pela administração do plano de assistência à saúde oferecido aos seus empregados, servidores ou associados e respectivos dependentes. É administrado pela área de recursos humanos das empresas ou por meio de uma Fundação, Associação ou Caixa de Assistência – e não tem fins lucrativos. Atualmente, a **UNIDAS** congrega cerca de 4 milhões de vidas e mais de 110 filiadas, que correspondem a 11% do total de vidas do setor de saúde suplementar.

Criada em novembro de 2002, a entidade atua por meio de Superintendências Estaduais, que têm como objetivo subsidiar as instituições de autogestão nos Estados e no Distrito Federal, cujas atividades desenvolvem-se sob rígidos princípios de ética, solidariedade e cooperação.

A **UNIDAS** acompanha de perto a evolução do setor, atuando permanentemente junto às agências reguladoras – **Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)** e **Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)** –, ao **Ministério da Saúde**, ao **Congresso Nacional**, dentre outras instâncias governamentais. Além disso, seu trânsito com os representantes dos outros segmentos da saúde suplementar tem garantido à entidade reconhecimento e possibilidade de participar ativamente do cenário da saúde no país. No campo interno, age para oferecer apoio e busca de soluções para o aprimoramento da gestão de suas filiadas.

A **UNIDAS**, como previsto em sua estrutura, tem como propósito unir as Operadoras em prol da autogestão em saúde, cuja visão é ser a referência na saúde suplementar e o centro de soluções e conhecimento para autogestões.

A visão de futuro da **UNIDAS** está pautada na consolidação e fortalecimento da autogestão em saúde no Brasil. A entidade almeja atuar como catalisadora de inovações e boas práticas, buscando constantemente aprimorar a gestão das associadas. Com a realização de congressos, fóruns e seminários anuais, reúne centenas de profissionais em busca de atualização e oportunidades para discutir as especificidades da área de saúde suplementar.

Suas metas incluem ampliar a representatividade no setor, atingindo um maior número de vidas e promover a sustentabilidade das operadoras de autogestão. Estrategicamente, a **UNIDAS** pretende intensificar sua participação nas instâncias governamentais, órgãos reguladores e entidades representativas do setor, haja vista a importância em influenciar políticas que contribuam para o desenvolvimento do segmento. Além disso, almeja expandir suas parcerias e colaboração, promovendo sinergias que impulsionem a excelência na autogestão em saúde.

Com expectativas otimistas e com base em sua visão, a **UNIDAS** pretende se posicionar como referência na saúde suplementar, contribuindo significativamente para a construção de um cenário mais eficiente, competitivo, colaborativo, íntegro e ético no sistema de autogestão em saúde no país.

PARTE I: FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA

Capítulo 1: Conceito e importância da governança corporativa

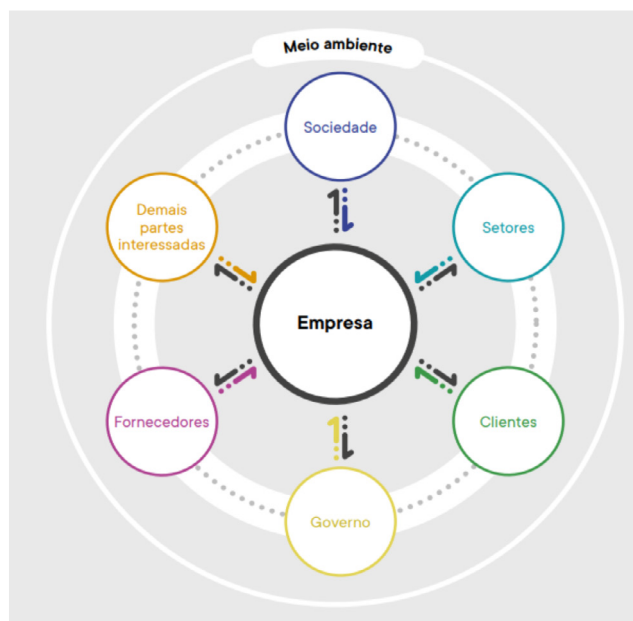
1. O que é governança corporativa

Governança corporativa são princípios que norteiam o controle e a administração de uma operadora. É a execução de práticas que auxiliam na melhoria do desempenho de uma autogestão e protege os interesses dos beneficiários.

De acordo com a Resolução Normativa nº 518, de 29 de abril de 2022, que dispõe sobre adoção de práticas mínimas de governança corporativa, para fins de solvência das operadoras de planos de assistência à saúde, em seu art. 2º, define a governança das operadoras como um “sistema pelo qual as operadoras são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre seus proprietários, administradores, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC - (2023), define governança corporativa como um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, para gerar valor sustentável para a organização, e para as partes interessadas.

Figura 1: Interdependência da organização com suas partes interessadas, com a sociedade e com o meio ambiente



Diante do exposto, e para garantir que essa prática se cumpra sem exceção, a **UNIDAS** considera o compromisso com a boa governança corporativa em todas as suas atuações e em cumprimento ao código de ética, o qual apresenta as condutas indispensáveis de todos os colaboradores ou aqueles que representem a entidade.

1.1. Os pilares essenciais da governança

A governança corporativa deve prever que seus pilares sejam usados em todos os tipos de informação prestada aos participantes, patrocinadores e órgãos regulamentadores. A equidade deve ser observada para garantir a transparência na prestação de contas, independente da relevância das informações, mas deve garantir que todos os usuários recebam os dados de forma clara e objetiva.

Considerando as boas práticas de Governança, apresentam-se os princípios básicos previstos tanto pelo IBGC, quanto pela RN 518, que podem ser aplicados a qualquer tipo de operadora, independentemente de porte. Além de atender a regulamentação que rege o setor de saúde suplementar, a governança de uma operadora deve basear sua atuação, aqui descritos nos termos previstos na 6ª Edição do **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**:

- **Integridade:** praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente;
- **Equidade:** tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa e isonômica, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente. A equidade pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades;

- **Responsabilidade corporativa ou *accountability*:** desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões. As ações da operadora devem ser condizentes com seu papel na sociedade, incluindo a manutenção da sua viabilidade econômico-financeira no curto, médio e longo prazo. Além disso, prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente;
- **Transparência:** disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas;
- **Sustentabilidade:** zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos. Nessa perspectiva, compreender que as organizações atuam em uma relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e suas responsabilidades perante a sociedade.

1.2. A importância da governança corporativa para as filiadas

Em um setor altamente regulamentado e dinâmico como o da saúde, a governança corporativa se destaca como um importante direcionador para a UNIDAS, uma vez que a aderência das filiadas às práticas de governança não apenas fortalecem a credibilidade da entidade, facilitando

as parcerias estratégicas, mas também reforça o compromisso de todos com a excelência, garantindo que as decisões e ações estejam sempre alinhadas aos Instrumentos e princípios que fazem parte desta instituição, direta ou indiretamente.

Nesse sentido, a governança corporativa desempenha um papel crucial no fortalecimento e na sustentabilidade da **UNIDAS**, uma vez que ao adotar os princípios e práticas que promovem transparência e responsabilidade, as filiais se beneficiam de uma estrutura que garante a tomada de decisões e o compromisso com as melhores práticas. Além disso, a governança proporciona eficiência operacional, otimizando a alocação de recursos, fomentando uma comunicação e gestão ágil e orientada para resultados. Portanto, esta prática contribui para o posicionamento da entidade como referência, capacitando-a para enfrentar os desafios do cenário da saúde com notoriedade, resiliência e inovação.

Observa-se que a implementação efetiva de uma governança corporativa também gera importantes benefícios, entre eles a transparência e a prestação de contas resultantes das práticas, uma base sólida para a criação sustentável de valor da entidade e a construção de relacionamentos estratégicos com os stakeholders, parceiros e filiados.

Portanto, é crucial reconhecer os desafios inerentes a governança, sobretudo no que diz respeito à disseminação das diretrizes de forma clara e eficaz para a implementação e a manutenção de práticas exemplares de governança, fortalecendo assim a integridade e o sucesso contínuo, garantindo que cada passo dado esteja alinhado com os mais altos padrões de desempenho.

PARTE II: ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NAS AUTOGESTÕES

Capítulo 2: Estrutura e responsabilidade dos órgãos de governança

2. Funções e responsabilidades

A Resolução Normativa nº 518, de 29 de abril de 2022 que dispõe sobre adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de planos de assistência à saúde estabeleceu no seu art. 4º, as práticas e estruturas de governança que as operadoras devem adotar e os princípios a serem seguidos, a saber: integridade, equidade, responsabilidade corporativa ou accountability, transparência, sustentabilidade.

A mesma Resolução, no art. 5º estabeleceu, ainda, que as práticas e estruturas de governança devem ser formalizadas de forma clara e objetiva em estatuto ou contrato social, regimentos ou regulamentos internos submetidos a revisão e aprovação das instâncias máximas de decisão das operadoras, e divulgadas amplamente às partes interessadas.

Para explicarmos claramente do que se trata os agentes de governança, vamos direto à fonte. Segundo o IBGC:

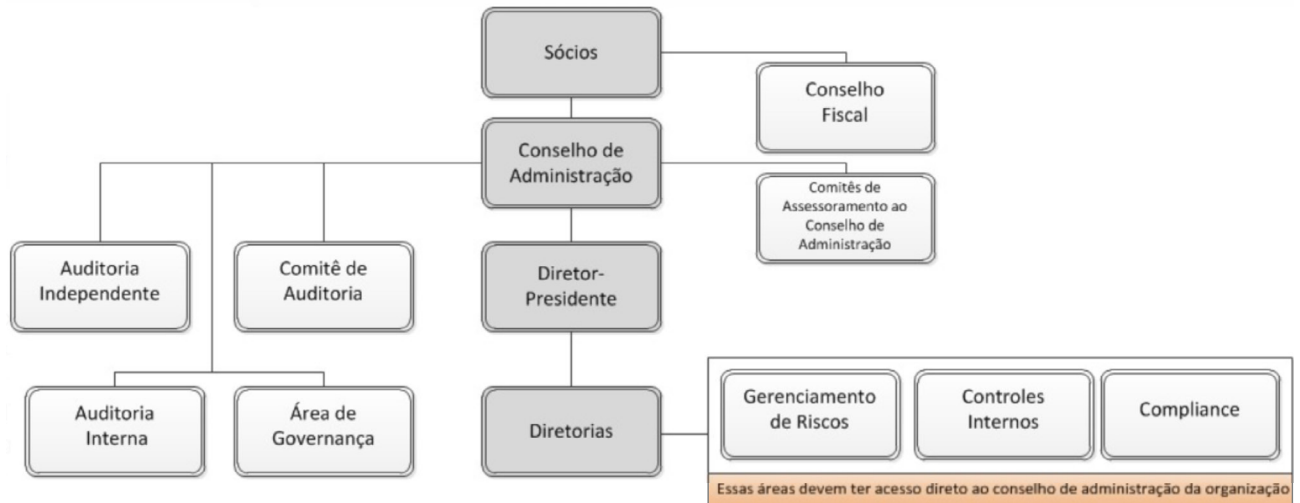
“Os agentes de governança são os indivíduos que compõem o sistema de governança, como sócios, conselheiros de administração, conselheiros fiscais, auditores, diretores, *governance officers*, membros de comitês de assessoramento ao conselho. Assim, os agentes de governança são os guardiões dos princípios de governança corporativa e protagonistas no exercício das melhores práticas, devendo guiar suas decisões pelos princípios de governança e pelo propósito da organização.”

Não existe uma solução única de governança que possa atender às operadoras de maneira igualitária, as adaptações devem ser realizadas considerando o porte, a cultura e a curva de evolução de cada operadora.

Porém, a governança deve atender a requisitos mínimos de governança que atendam a RN 518/2022. Além da Resolução da ANS, orientações do IBCG e COSO ERM, podem auxiliar as operadoras a desenvolver mecanismos de governança que garantam a efetividade dos controles internos e consistência das informações prestadas ao órgão regulador.

2.1. Diagrama da estrutura de governança

A estrutura de governança representa o conjunto de agentes, órgãos e relações existentes entre eles, que compõe o sistema de governança corporativa. Importante destacar que nem todas as organizações terão a estrutura completa de governança corporativa, tanto por seu estágio de maturidade, porte, natureza de atuação ou arcabouço regulatório, como pelos investimentos necessários para sua implantação. Nesse sentido, flexibilizações e adaptações podem ser caminhos alternativos para incorporar os princípios de governança corporativa a sua realidade, construindo uma jornada de evolução contínua. O diagrama que segue é uma recomendação do IBCG.



Fonte: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - 6ª edição – IBCG

Os órgãos e agentes de governança devem ser documentados em normativos, constando pelo menos a descrição da estrutura, requisitos e competências para ser membro, funcionamento, programa de trabalho, se houver, papéis e responsabilidades dos membros bem como aspectos e restrições relacionadas ao conflito de interesses.

2.2. Descrição dos órgãos de governança

É de extrema importância a existência do incentivo a uma cultura interna de governança, o estímulo aos gestores para um contínuo gerenciamento dos riscos e controles, uma efetiva comunicação interna e externa e, por fim, a supressão das situações de conflitos de interesse, dessa forma os agentes de governança poderão garantir um tratamento igualitário a todos os stakeholders, assim como pautar os comportamentos na ética e na moral.

A estrutura de governança sugerida para dar cumprimento as regras definidas pela legislação pertinente, assim como aos normativos internos e valores, princípios, comportamentos e modelos de gestão, onde cada órgão exerce um papel fundamental na instrumentalização da governança corporativa, poderá ser composta por:

- **Corpo social** - composto pelos associados da operadora, é o órgão supremo de decisão, com poderes para resolver todos os assuntos e negócios relativos ao pleno funcionamento e desenvolvimento, competindo-lhe, privativamente eleger membros do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal e alterar o Estatuto;
- **Conselho de administração ou equivalente** - é o órgão estatutário responsável por controlar, deliberar e orientar na administração da operadora, bem como consensar propósitos estratégicos, alinhados às expectativas dos participantes e patrocinadoras para os negócios e a gestão, exercendo o acompanhamento e a avaliação da Diretoria Executiva e dos resultados apresentados, sendo responsável pelas decisões de maior relevância;
- **Diretoria** - é o órgão estatutário responsável pela gestão e condução da organização e tem como responsabilidade executar, apoiada pelos princípios de governança, a estratégia aprovada pelo conselho de administração ou, na ausência desse, por outro órgão incumbido de seu papel e atribuições;

- **Conselho fiscal** - é o órgão estatutário que tem como objetivo fiscalizar os atos da administração, cabendo-lhe, essencialmente, zelar pela gestão econômica e financeira, bem como pelo acompanhamento dos controles internos da operadora, sendo que suas obrigações devem ser previstas no Estatuto da Entidade;
- **Comitês de assessoramento** - são órgãos responsáveis pelo assessoramento e proposições de estratégia operacional resultados de estudos técnicos relacionados ao controle da qualidade das demonstrações financeiras, retenções de talentos, sucessão, revisão de políticas, estratégias em investimentos, dentre outros.

Outros agentes de Governança:

- **Auditoria independente** - é responsável por emitir opinião acerca das demonstrações contábeis, informações financeiras e não financeiras verificando as regulações aplicáveis e a adequação às normas legais e estatutárias;
- **Comitê de auditoria** - órgãos de assessoramento ao Conselho de Administração que juntamente com outros órgãos de supervisão e controle proporcionam às organizações a garantia e a confiabilidade sobre suas demonstrações financeiras, por meio do acompanhamento das auditorias interna e externa, aprimoramento dos controles internos e a supervisão do processo de administração de riscos, além de reforçarem uma cultura de ética e transparência;
- **Auditoria interna** - é responsável pela avaliação e monitoramento da eficácia dos controles internos, da gestão de riscos, da governança corporativa e da conformidade com as normas e regulamentos internos e externos, buscando a melhoria contínua;
- **Gerenciamento de riscos** - é um processo que ajuda a identificar as possíveis ameaças que possam prejudicar o atingimento dos objetivos das operadoras, por meio da criação de um ambiente de constantes melhorias nos processos;

- **Controles internos** - é um processo estabelecido pelos agentes de governança com o objetivo de atendimento das metas a eficiência operacional e a geração de relatórios consistentes e em conformidade com leis, regulamentos e políticas;
- **Compliance** - é a adoção de procedimentos internos aderentes ao princípio da integridade que objetiva fazer com que a organização esteja em conformidade com leis, normas e regulamentos vigentes, inclusive regulamentos internos.

Para o funcionamento do sistema de governança é recomendável que a autogestão tenha uma área de governança, sendo que a estrutura da área, atividades e recursos devem considerar o tamanho e a complexidade da organização, e o *governance office*, responsável por apoiar e assessorar os órgãos e agentes de governança, assim como as partes interessadas, assegurar a transparência do processo decisório, disseminar as melhores práticas de governança, promover o relacionamento com todos os agentes e órgãos de governança mediando conflitos, e a equidade no acesso às informações, com o propósito de gerar valor para a organização.

2.3. Relacionamento entre os órgãos de governança e os stakeholders

Stakeholders são todas as pessoas, empresas ou instituições que possuam algum tipo de interesse na operadora, não necessariamente se trata de uma pessoa atuante no negócio ou projeto, podendo ser inclusive apenas um investidor ou pessoas da comunidade local, mas que afeta ou podem ser afetados por ela. Alguns exemplos de stakeholders são os funcionários, gestores, diretores, acionistas, fornecedores, beneficiários, parceiros, investidores, a comunidade local, grupos ambientais, grupos de defesa do consumidor e reguladores governamentais.

Os interesses podem ser variados englobando a satisfação dos beneficiários, a qualidade e a segurança dos produtos e serviços, os retornos financeiros, a sustentabilidade da operadora, a conformidade com leis e políticas, à responsabilidade social, a gestão ambiental, entre outros aspectos que possam afetar o bem-estar da operadora.

Capítulo 3: Conselhos, sócios, diretores, órgãos de fiscalização e controle

3. Qualificação e certificação dos administradores

É muito importante que os membros do Conselho Administrativo e os demais agentes de governança possuam conhecimento sobre os fatores internos e externos que possam impactar na geração de valor para a operadora. Assuntos como mudanças na legislação e as novas exigências do mercado, são conhecimentos determinantes para o bom direcionamento da organização diante as dificuldades do mercado.

3.1. Critérios da qualificação

A ANS, através da Resolução Normativa nº 520 de 29 de abril de 2022, estabeleceu os critérios mínimos para o exercício de cargo de administrador de operadora de planos privados de assistência à saúde, disciplinando o procedimento para o seu cadastramento junto à agência.

A resolução define como administradores as pessoas naturais, residentes no país, eleitas, nomeadas ou designadas para os cargos de diretor, administrador ou conselheiro do Conselho de Administração, ou órgão assemelhado, independentemente da nomenclatura e do tipo societário da qual faça parte. Assim, para ocupação dos cargos de administradores, as operadoras devem minimamente observar o disposto no referido normativo.

Sugere-se que as operadoras assegurem que os agentes de governança cumpram os requisitos mínimos, podendo variar de operadora para operadora, mas podemos sugerir que:

- I. Sejam cidadãos de reputação ilibada e de notório conhecimento;
- II. Possuam quatro anos de experiência em atividade na área financeira, contábil, administrativa, jurídica ou de saúde;
- III. Tenham formação de nível superior em pelo menos uma das áreas referidas no inciso anterior;

- IV.** Não sejam representantes do órgão regulador ao qual a entidade está sujeita;
- V.** Não exerçam os seguintes cargos:
- Ministro de Estado, Secretário de Estado ou Secretário Municipal;
 - de Natureza Especial;
 - em comissão na administração pública federal, direta ou indireta, sem vínculo efetivo com o serviço público;
 - de dirigente estatutário de partido político, ainda que licenciado; e
 - titular de mandato no Poder Legislativo de qualquer ente da federação, ainda que licenciado;
- VI.** Não tenham firmado contrato ou parceria, como fornecedor ou comprador, demandante ou ofertante, de bens ou serviços de qualquer natureza, com a operadora em período inferior a três anos antes da data de nomeação;
- VII.** Não tenham ou possam ter qualquer forma de conflito de interesse com a patrocinadora ou com a própria operadora;
- VIII.** Não tenham sofrido condenação transitada em julgado ou proferida por órgão judicial colegiado por:
- crime contra o patrimônio público ou de operadora de saúde suplementar;
 - crime de lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores;
 - crime hediondo ou praticado por organização criminosa, quadrilha ou bando; e
 - práticas que determinaram demissão, destituição ou cassação de aposentadoria, no âmbito do serviço público;
- IX.** Não tenham sofrido penalidade administrativa de suspensão ou de inabilitação por infração à legislação da seguridade social; e
- X.** Não sejam cônjuge ou parente até o terceiro grau de conselheiro, diretor ou dirigente da operadora de saúde suplementar ou do(s) patrocinador(es).

A vedação prevista nos incisos V e VI se estende também aos parentes consanguíneos ou afins até o terceiro grau das pessoas nele mencionadas. O disposto no inciso VIII não se aplica a crimes culposos ou quando decisão

judicial suspender ou anular a decisão ou o fato gerador do impedimento. O disposto na alínea c do inciso VI não se aplica ao aposentado da patrocinadora da autogestão.

Para o exercício do cargo de administradores das autogestões deve ser observado ainda a aderência e conformidade com os normativos internos existentes na operadora, principalmente o Estatuto Social, Código de Ética, normas de conduta, política de segurança e privacidade de dados e informações, de conflitos de interesses, anticorrupção e suborno, de lavagem de dinheiro, dentre outros critérios estabelecidos pela entidade, a fim de resguardar a operadora e seus administradores.

PARTE III: POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Capítulo 4: Governança Corporativa: Diretrizes e Procedimentos para Eficiência Empresarial

No contexto global de negócios, a governança corporativa desempenha um papel fundamental na garantia da transparência, responsabilidade e sustentabilidade das organizações. Ela fornece um conjunto de princípios e práticas que orientam a tomada de decisões e o comportamento dos gestores, visando proteger os interesses dos stakeholders e promover o crescimento sustentável das empresas.

4.1. Lista das políticas e dos procedimentos de governança corporativa recomendada pela (ANS) e pelo (IBGC)

O IBGC é referência no Brasil quando se trata de adoção das melhores práticas de governança corporativa, e a ANS adota as orientações ditadas pelo instituto para a promoção das melhores práticas de governança no mercado de saúde suplementar.

Assim, suas recomendações refletem os padrões e expectativas que as empresas devem seguir para garantir uma gestão eficaz, transparente e responsável. A seguir, com base nos princípios de governança, são listados a adoção de alguns procedimentos recomendados por essas instituições:

- **Transparência e divulgação de informações:** a transparência é um dos pilares fundamentais da governança corporativa. A ANS e o IBGC enfatizam a importância de uma divulgação completa e precisa de informações relevantes aos stakeholders. Isso inclui não apenas dados financeiros, mas também informações sobre estrutura organizacional, estratégias de negócios, riscos e oportunidades. Uma divulgação transparente promove a confiança dos investidores, clientes, colaboradores e demais partes interessadas, fortalecendo a reputação da empresa no

mercado. Recomendando-se a divulgação de relatórios de gestão e desempenho demonstrando as informações relevantes da organização com a periodicidade mínima anual;

- **Estrutura de controles internos:** os controles internos são essenciais para garantir a conformidade com as leis e regulamentos, bem como para mitigar os riscos operacionais, financeiros e de conformidade. A ANS e o IBGC recomendam que as empresas estabeleçam uma estrutura robusta de controles internos, com políticas, procedimentos e práticas claras. Isso envolve a definição de responsabilidades, a segregação de funções, a implementação de políticas de prevenção à fraude e corrupção, além da realização de auditorias internas regulares para avaliar a eficácia dos controles.
- **Conselho de Administração:** o conselho de administração desempenha um papel crucial na supervisão da gestão da empresa e na tomada de decisões estratégicas. A ANS e o IBGC recomendam que o conselho seja composto por membros independentes e qualificados, que possuam expertise relevante para orientar a empresa em suas atividades. Além disso, é importante que o conselho funcione de forma eficiente, realizando reuniões regulares, avaliando seu próprio desempenho e garantindo uma comunicação aberta e transparente com os demais órgãos de governança e com a alta administração da empresa.
- **Remuneração e Incentivos:** as políticas de remuneração devem ser transparentes, justas e alinhadas aos interesses de longo prazo da empresa e de seus acionistas. A ANS e o IBGC recomendam que as empresas adotem práticas de remuneração que incentivem o desempenho sustentável e o cumprimento dos objetivos estratégicos, evitando conflitos de interesse e práticas excessivamente arriscadas. Isso pode incluir o estabelecimento de metas claras e mensuráveis, a implementação de planos de remuneração variável e a divulgação transparente das políticas de remuneração aos stakeholders.
- **Auditoria Independente:** A contratação de uma auditoria externa independente é fundamental para garantir a integridade e a

confiabilidade das demonstrações financeiras da empresa. A ANS e o IBGC recomendam que as empresas selecionem auditores independentes qualificados e experientes, que atuem de forma imparcial e objetiva na avaliação dos controles internos e na identificação de eventuais irregularidades ou deficiências. Além disso, as empresas devem garantir uma comunicação eficaz e transparente com os auditores, fornecendo acesso adequado às informações e colaborando na resolução de quaisquer questões identificadas durante o processo de auditoria.

Essas políticas e procedimentos recomendados pela ANS e pelo IBGC fornecem uma base sólida para a implementação eficaz da governança corporativa nas empresas. Ao seguir essas diretrizes, as empresas podem fortalecer sua gestão, aumentar a transparência e a confiança dos *stakeholders*, e garantir sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

4.2. Requisitos de uma política e de seus procedimentos

Uma política de governança corporativa pode ser estruturada da seguinte forma:

- **Política de Governança Corporativa e Compliance:** esta política estabelece os princípios e diretrizes gerais que norteiam a governança corporativa na empresa e as práticas de conformidade com os normativos internos e externos aplicáveis a organização. Ela define os objetivos, responsabilidades e processos relacionados à gestão dos negócios e ao relacionamento com os stakeholders, bem como os pilares de um programa de compliance promovendo a transparência e práticas e condutas éticas;
- **Procedimentos de transparência e divulgação:** estes procedimentos detalham os requisitos e as práticas para a divulgação de informações relevantes aos stakeholders, incluindo relatórios financeiros, comunicados de imprensa e políticas de ética e compliance;
- **Procedimentos de controles internos e riscos:** estes procedimentos descrevem os controles e processos internos que devem ser

implementados para garantir a conformidade com as leis e regulamentos, bem como mitigar os riscos operacionais e financeiros;

- **Regimento do Conselho de Administração:** Estes procedimentos estabelecem as regras e práticas para o funcionamento do conselho de administração, incluindo a composição, as responsabilidades e os processos de tomada de decisão. Recomenda-se a adoção de regimento para os órgãos de fiscalização e controle e gestão da organização, como conselho fiscal e diretoria executiva;
- **Procedimentos de remuneração e incentivos:** estes procedimentos definem as políticas de remuneração da empresa, incluindo salários, bônus e outros benefícios, e estabelecem os critérios de avaliação de desempenho e os objetivos de longo prazo;
- **Procedimentos de auditoria e contabilidade:** estes procedimentos detalham as práticas de auditoria interna e externa, incluindo a seleção e contratação de auditores independentes, a realização de auditorias periódicas e a revisão das demonstrações financeiras.

Em suma, a implementação eficaz de políticas e procedimentos de governança corporativa é essencial para promover a transparência, a responsabilidade e o sucesso sustentável das empresas no mercado atual. Ao seguir as diretrizes recomendadas pela ANS, IBGC e outras instituições relevantes, as organizações podem fortalecer sua reputação, atrair investimentos e garantir a confiança dos stakeholders em sua gestão.

Em anexo, sugere-se um modelo de **Política e Procedimentos de Governança Corporativa**, que será orientativo para as operadoras desenvolverem um modelo próprio sobre o tema.

PARTE IV: INTEGRIDADE CORPORATIVA NAS AUTOGESTÕES

Capítulo 5: Ética e valores nas autogestões

5. Código de ética e conduta

A Conduta Ética é baseada na responsabilidade que cada indivíduo assume nos convívios social e profissional, fundamentada na idoneidade moral. Esses valores humanos são aplicados dentro da instituição através da ética profissional.

Nesse sentido, é imperioso que a instituição crie regras a serem seguidas por todos os envolvidos na sua atividade fim, estabelecendo padrões de comportamento e formas de agir, de acordo com a missão, a visão e os valores, visando nortear e embasar o dia a dia dos colaboradores.

Os usuários de **Manual de Governança da UNIDAS**, devem adotar princípios éticos fundamentais que possam nortear a conduta de seus colaboradores, conforme sugerido no **Código de Ética da UNIDAS (2021)**: a dignidade, o decoro, a eficácia, a disciplina, a organização, a cortesia, a dedicação, a imparcialidade, a presteza, a legalidade, o amplo direito de defesa, o respeito mútuo, à hierarquia e aos valores de cada operadora.

5.1. Declaração de valores

A **Declaração de Valores Éticos** da instituição visa identificar e anunciar, de forma clara, as regras inegociáveis e os propósitos que norteiam todas as suas relações e a forma de administração dos negócios.

A instituição é regida pelos seus valores, os quais orientam estrategicamente as relações entre os empregadores, os colaboradores, os dirigentes, os beneficiários/associados, os parceiros e prestadores de serviços.

5.2. Normas e regras de conduta

É indispensável que a instituição construa, com base nos seus valores, um arcabouço de normas e regras de conduta, já que nem todas as leis, normas e políticas esgotam as reflexões éticas e, assim, todos devem agir com respeito aos direitos humanos e de forma ética.

O código de conduta e ética deve contar com reflexões sobre os objetivos e a aplicabilidade, os princípios orientadores a serem seguidos pelos colaboradores e a quem se destina o documento. Além disso, deve pautar sobre o conflito de interesses, tipos de condutas aceitáveis dentro da operadora e as responsabilidades atribuídas a seus usuários. Além disso deve repudiar qualquer forma de assédio, repelir toda prática fraudulenta ou de corrupção (suborno, tráfico de influência, lavagem de dinheiro, ocultação de bens, vantagens indevidas e outros) ou de atos ilícitos ou criminosos de toda ordem. É importante também condenar condutas ilícitas tais como, falsificação de documentos, evasão fiscal, sonegação, dentre outras.

Essas normas e regras devem ser comunicadas de maneira clara aos colaboradores para que possam entender que o comportamento ético é fundamental para garantir integridade, justiça, lealdade, responsabilidade social dentro da organização.

Um código de ética deve direcionar ao ambiente saudável para todos os usuários. Mas esse fato não implica em impunidade em caso de infração ao normativo, devendo assim, ser previsto mecanismos para avaliação da conduta e possíveis penalidades em caso de violações.

5.3. Mecanismos de monitoramento e de fiscalização

No momento de implantação de um código de ética e conduta, deve ser feito um treinamento geral a todos os colaboradores para nivelar o conhecimento e esclarecer dúvidas sobre as condutas a serem adotadas. É importante que haja o “aceite” ao documento proposto por parte dos colaboradores.

A partir da implantação, a operadora deve atualizar frequentemente o conhecimento a respeito das normas de conduta ética praticadas, seja através de treinamentos anuais ou confirmação de leitura do documento através de sistemas próprios de gerenciamento de riscos.

PARTE V: MECANISMOS DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA

Capítulo 6: Mecanismos de controle e transparência

6. Controle e transparência

O objetivo deste capítulo é definir e esclarecer os mecanismos de controle e transparência dentro de uma operadora de saúde, enfatizando sua importância fundamental para a governança corporativa, a integridade operacional, e a confiança dos stakeholders. Estes mecanismos são projetados para garantir que as operações da operadora não apenas cumpram com as regulamentações e leis aplicáveis, mas também sigam as melhores práticas de mercado e princípios éticos.

O escopo destes mecanismos abrange uma vasta gama de práticas, desde procedimentos internos de controle, monitoramento, gestão de riscos, até a divulgação transparente de informações financeiras e não financeiras. A metodologia aplicada varia conforme a natureza e os requisitos específicos da operadora, mas geralmente inclui a avaliação de riscos, a implementação de controles internos, auditorias regulares (internas e externas), e a comunicação aberta com todas as partes interessadas.

Dentro deste contexto, diversos conceitos e termos são utilizados, incluindo:

- **Controle Interno:** refere-se às políticas e procedimentos adotados pela operadora para garantir a eficácia e eficiência das operações, a confiabilidade dos seus relatórios financeiros, a observância das leis e regulamentos aplicáveis, e a proteção dos seus ativos contra perdas;
- **Gestão de Riscos:** processo pelo qual a operadora identifica, avalia e prioriza riscos, implementando estratégias para minimizar, monitorar e controlar a probabilidade ou impacto desses riscos;

- **Auditoria Independente:** avaliação externa realizada por uma terceira parte independente para examinar as demonstrações financeiras da operadora, proporcionando uma opinião sobre a veracidade e justiça das mesmas;
- **Transparência:** princípio que obriga as organizações a serem abertas em suas operações, fornecendo informações claras, precisas e acessíveis sobre suas atividades, estrutura de governança, desempenho financeiro e riscos.
- **Governança Corporativa:** estruturas e processos utilizados para dirigir e gerenciar uma empresa, garantindo que ela atue no melhor interesse de seus acionistas e outras partes interessadas.

A metodologia para implementar e sustentar esses mecanismos envolve uma combinação de políticas internas, treinamento contínuo, sistemas de informação eficientes e uma cultura corporativa que valoriza a ética, a responsabilidade e a transparência. Através da adoção dessas práticas, as operadoras de saúde podem não apenas evitar falhas de *compliance* e mitigar riscos, mas também melhorar sua reputação e desempenho a longo prazo, fortalecendo sua posição no mercado.

6.1. Mecanismos de Controles Internos

6.1.1. Definição

Os controles internos referem-se às medidas adotadas dentro da operadora para salvaguardar suas atividades, assegurando o cumprimento de seus objetivos e obrigações em todos os níveis da organização. A implementação eficaz de controles internos envolve:

- Definição clara dos objetivos dos controles e das responsabilidades na operadora, para evitar conflitos de interesses nos processos internos;
- Identificação e avaliação contínuas dos riscos que podem afetar a eficácia dos controles;

- Estabelecimento de canais de comunicação para garantir o acesso dos funcionários às informações relevantes e a contribuição para o aperfeiçoamento dos controles;
- Realização de testes de segurança e conciliação para os sistemas de informações, especialmente aqueles mantidos em meio eletrônico;
- Desenvolvimento de planos de contingência para lidar com situações de emergência ou falhas nos controles.

Os controles internos devem ser submetidos a avaliações periódicas, no mínimo anualmente, para garantir sua eficácia e identificar possíveis deficiências. Os resultados dessas avaliações devem ser acompanhados de ações corretivas para sanar ou mitigar os riscos identificados.

6.2. Implementação

As operadoras devem, no mínimo:

- Estabelecer um ambiente de controle eficaz, com estrutura organizacional clara e políticas adequadas;
- Realizar avaliações de risco para identificar e gerenciar riscos operacionais, financeiros e de conformidade;
- Definir atividades de controle para mitigar riscos identificados, incluindo procedimentos operacionais e revisões regulares;
- Garantir a adequada informação e comunicação, tanto interna quanto externamente;
- Monitorar e revisar periodicamente a eficácia dos controles internos, ajustando-os conforme necessário.

6.3. Mecanismos Controles Externos

Além dos controles internos, as operadoras também estão sujeitas a controles externos realizados por órgãos reguladores e auditorias independentes. Esses controles têm como objetivo verificar o cumprimento das normas e regulamentos aplicáveis, bem como garantir a adequação e a transparência das operações da operadora.

Os controles externos podem incluir:

- Auditorias realizadas por entidades independentes para verificar a conformidade com as práticas mínimas de governança, gestão de riscos e controles internos estabelecidos;
- Acompanhamento e fiscalização por parte da ANS para garantir o cumprimento das normas do setor de saúde suplementar;
- Avaliações de órgãos reguladores e agências governamentais para garantir a solvência e a estabilidade financeira da operadora.
- É fundamental que as operadoras cooperem plenamente com os controles externos, fornecendo acesso às informações necessárias e implementando as recomendações resultantes dessas avaliações.

6.4. Mecanismos Transparência

A transparência envolve a divulgação completa e tempestiva de informações relevantes sobre a gestão, a situação financeira e os riscos da operadora, permitindo aos *stakeholders* fazerem avaliações.

A transparência é um princípio fundamental da governança corporativa, que envolve a divulgação clara, completa e objetiva de informações relevantes sobre as atividades da operadora. A promoção da transparência contribui para a construção de confiança e credibilidade junto aos beneficiários, investidores, órgãos reguladores e demais partes interessadas.

As operadoras devem adotar medidas para garantir a transparência em suas operações, incluindo:

- Divulgação de informações financeiras e operacionais relevantes, de acordo com as normas e regulamentos aplicáveis;
- Disponibilização de relatórios de desempenho e resultados, demonstrando a eficácia dos controles internos e a gestão de riscos;
- Comunicação clara e acessível com os beneficiários, fornecendo informações sobre os serviços oferecidos, coberturas, redes credenciadas, entre outros aspectos relevantes;

- Participação em iniciativas de prestação de contas e transparência setorial, como o envio de relatórios anuais à ANS e a divulgação de informações para a sociedade em geral;
- Publicar relatórios anuais e periódicos, incluindo demonstrações financeiras auditadas e relatórios de gestão de riscos;
- Divulgar políticas de governança corporativa, incluindo a estrutura organizacional e responsabilidades dos órgãos de governança;
- Manter um canal de comunicação eficaz com os beneficiários e outros *stakeholders*, fornecendo informações claras e acessíveis sobre serviços, direitos e obrigações;
- Implementar um sistema de ouvidoria eficiente, garantindo que reclamações e sugestões sejam adequadamente registradas, analisadas e respondidas.

PARTE VI: DESAFIOS E TENDÊNCIAS NAS AUTOGESTÕES

Capítulo 7: ESG

7. Relatório de sustentabilidade

O relatório de sustentabilidade é um documento que apresenta o desempenho econômico, social e ambiental de uma organização, demonstrando como ela incorpora os princípios da sustentabilidade em sua estratégia, gestão e operações. Além disso, o relatório de sustentabilidade comunica aos sócios, conselho de administração ou deliberativo, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas os impactos, os riscos e as oportunidades relacionadas à sustentabilidade, bem como as ações e os compromissos da organização para contribuir com o desenvolvimento sustentável.

O relatório de sustentabilidade é um instrumento de transparência, prestação de contas e engajamento, que reflete as boas práticas de governança corporativa. Também é uma forma de prestação de contas e de avaliação do desempenho das empresas em relação aos critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*), que são fatores ambientais, sociais e de governança que influenciam a reputação, a competitividade e a sustentabilidade das organizações. Empresas ou instituições que adotam boas práticas de ESG tendem a gerar mais valor para seus acionistas e para a sociedade, além de reduzir os riscos de impactos negativos em seus negócios e no meio ambiente.

7.1. Conceito, origem, evolução e a importância do relatório de sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade surgiu na década de 1980 a partir do Relatório *Brundtland*, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Esse relatório definiu o desenvolvimento sustentável como aquele que atende às necessidades do presente sem

comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades. Desde então, a sustentabilidade se tornou um tema relevante e urgente para empresas, governos, organizações da sociedade civil e indivíduos, diante dos desafios globais como mudanças climáticas, pobreza, desigualdade e perda de biodiversidade.

No Brasil, o relatório de sustentabilidade ganhou destaque e adesão das empresas e instituições, especialmente após a criação do **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)** em 1995, que difundiu os princípios e as melhores práticas de governança corporativa no país. Além disso, a publicação do **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa** em 1999, orientou as empresas a elaborarem e divulgarem o relatório de sustentabilidade como parte integrante do seu relatório anual.

As autogestões desempenham um papel extremamente importante e fundamental na promoção da saúde e qualidade de vida da população, bem como na geração de emprego e renda no setor de saúde suplementar. No entanto, as operadoras de planos de saúde também enfrentam desafios e oportunidades relacionados à sustentabilidade, exigindo uma visão estratégica e gestão eficiente.

A sustentabilidade, nesse contexto, busca o equilíbrio entre desenvolvimento econômico, responsabilidade social e preservação ambiental. Isso visa garantir a perenidade do negócio e a satisfação de clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e demais partes interessadas. Para atingir esse objetivo, as organizações devem definir e implementar uma visão, missão, valores, estratégias e objetivos de sustentabilidade que orientem suas decisões e ações.

- **Visão de Sustentabilidade:** aspiração das autogestões de planos de saúde em relação ao seu papel e impacto na sociedade e no meio ambiente, no presente e no futuro;
- **Missão de Sustentabilidade:** razão de ser da operadora de planos de saúde, expressando seu propósito e compromisso com a sustentabilidade;

- **Valores de Sustentabilidade:** princípios éticos e morais que norteiam o comportamento das instituições e stakeholders, alinhados às expectativas da sociedade;
- **Estratégias de Sustentabilidade:** caminhos escolhidos para alcançar a visão e cumprir a missão, considerando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- **Objetivos de Sustentabilidade:** metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais para implementar estratégias e avaliar o desempenho.

O relatório de sustentabilidade surgiu como uma resposta voluntária das organizações à crescente demanda por transparência e responsabilidade ambiental e social. Desde então, essa ferramenta evoluiu em conteúdo, formato e abrangência, acompanhando as mudanças nos cenários econômico, social e ambiental, bem como nas expectativas dos *stakeholders*. Hoje, ele continua sendo uma valiosa ferramenta para empresas e instituições enfrentarem desafios e aproveitarem oportunidades relacionadas à sustentabilidade.

Para elaborar e divulgar o relatório de sustentabilidade, as autogestões podem observar alguns referenciais e normas que orientam o processo e garantem a qualidade, a consistência, a comparabilidade e a credibilidade das informações. Alguns dos principais referenciais e normas são:

- **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS):** são metas globais da ONU para a sustentabilidade econômica, social e ambiental, que devem ser alcançadas até 2030. O relatório de sustentabilidade deve mostrar como a organização apoia os ODS com as suas atividades, produtos, serviços e iniciativas;
- **As Diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)*:** são princípios, indicadores e orientações para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, desenvolvidos pela GRI, uma organização independente e *multistakeholder*, que promove a transparência e a prestação de contas nas organizações. As Diretrizes da GRI são reconhecidas e adotadas internacionalmente. A GRI oferece opções de aplicação das suas diretrizes, e serviços de verificação e de certificação dos relatórios de sustentabilidade;

- **Os Princípios do Pacto Global:** são princípios universais da ONU sobre direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção. O Pacto Global é uma iniciativa da ONU que mobiliza as organizações para a implementação dos seus princípios e o apoio aos ODS. O Pacto Global exige que os seus participantes publiquem anualmente um relatório de progresso (COP), que demonstre as suas ações e os seus resultados em relação aos seus princípios.

7.2. Indicadores de sustentabilidade

Os indicadores de sustentabilidade são ferramentas que permitem avaliar o desempenho e o impacto de uma organização nos aspectos econômicos, sociais e ambientais da sustentabilidade. Eles também possibilitam comparar esse desempenho com o de outras organizações, padrões de referência ou metas estabelecidas. São como bússolas que guiam as empresas e instituições na jornada rumo a um futuro mais sustentável.

Os indicadores de sustentabilidade devem ser:

- **Relevantes:** devem estar relacionados com os objetivos, as estratégias e as iniciativas de sustentabilidade da organização, bem como com as expectativas e as necessidades dos stakeholders;
- **Claros:** devem ter uma definição, uma unidade de medida e uma fonte de dados precisas e compreensíveis;
- **Confiáveis:** devem ser baseados em dados verificáveis, consistentes, completos e atualizados;
- **Comparáveis:** devem permitir a análise temporal, espacial e setorial do desempenho e do impacto da organização;
- **Divulgáveis:** devem ser comunicados de forma transparente, acessível e oportuna aos stakeholders.

Os indicadores de sustentabilidade podem ser classificados em três categorias principais, de acordo com a dimensão da sustentabilidade que abordam:

- **Indicadores de sustentabilidade econômica:** medem o desempenho financeiro, a geração de valor, a eficiência operacional e a solvência da

organização. Como exemplo incluem: receita, lucro, margem, retorno sobre o investimento, custo por beneficiário, índice de sinistralidade, índice de liquidez e índice de endividamento;

- **Indicadores de sustentabilidade social:** avaliam o impacto da organização na saúde, educação, inclusão, diversidade, proteção e satisfação de beneficiários, colaboradores, prestadores e outros *stakeholders*. Como exemplo incluem: índice de satisfação dos beneficiários, índice de retenção de colaboradores, índice de diversidade e inclusão, índice de qualidade dos prestadores e projetos sociais apoiados;
- **Indicadores de sustentabilidade ambiental:** medem o impacto da organização no consumo de recursos naturais, emissão de poluentes, geração de resíduos e preservação da biodiversidade. Como exemplo incluem: consumo de água, consumo de energia, emissão de gases de efeito estufa, taxa de reciclagem, projetos ambientais apoiados e áreas protegidas.

Para coletar e analisar os indicadores de sustentabilidade, a operadora de planos de saúde deve se preocupar com a entrada de dados, especialmente em relação à qualidade e ao padrão de **Troca de Informação em Saúde Suplementar (TISS)**. Além disso, é importante utilizar metodologias e fontes de dados adequadas para garantir a qualidade, consistência, comparabilidade e credibilidade das informações. Aqui estão algumas das metodologias e fontes de dados mais utilizadas:

- **Normas da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS):** normas que estabelecem indicadores específicos para o setor de saúde suplementar, abordando aspectos econômico-financeiros, assistenciais, operacionais e de governança das operadoras de planos de saúde. Elas também definem critérios, procedimentos e prazos para coleta e análise de dados, bem como para prestação de contas e acreditação das operadoras;
- **Diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI):** a GRI oferece indicadores padronizados e reconhecidos internacionalmente para relatórios de sustentabilidade, abrangendo aspectos econômicos, sociais e ambientais;

- **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS):** Os ODS fornecem indicadores globais e nacionais para monitorar e avaliar o progresso em relação aos 17 objetivos e 169 metas de sustentabilidade até 2030. Eles também orientam fontes de dados, metodologias, ferramentas, comunicação e divulgação dos resultados.

7.3. Análise dos resultados e das iniciativas de sustentabilidade

A análise dos resultados e das iniciativas de sustentabilidade é uma forma de verificar se a operadora de planos de saúde está seguindo os seus planos e metas de sustentabilidade, e de identificar os seus pontos fortes, as suas oportunidades de melhoria, os seus desafios e os seus riscos. A análise também é uma forma de comparar o desempenho e o impacto da operadora de plano de saúde com os de outras organizações do mesmo setor ou de outros setores, com os de padrões de referência ou com os de metas globais de sustentabilidade.

Para fazer a análise dos resultados e das iniciativas de sustentabilidade, a organização deve usar métodos e ferramentas adequados, que permitam uma avaliação objetiva, crítica e integrada dos indicadores de sustentabilidade. Alguns dos métodos e ferramentas mais usados são:

- **Análise SWOT:** é um método que identifica as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da operadora de plano de saúde em relação à sustentabilidade, considerando os aspectos internos e externos da organização. A análise SWOT ajuda a operadora de plano de saúde a reconhecer os seus diferenciais competitivos, corrigir as suas deficiências, aproveitar as suas potencialidades e prevenir ou mitigar os seus riscos;
- **Análise de *benchmarking*:** é um método que compara o desempenho e o impacto da operadora de plano de saúde com os de outras organizações que são referências em sustentabilidade, no mesmo setor ou em outros setores. A análise de *benchmarking* ajuda a operadora de plano de saúde a aprender com as melhores práticas, identificar as lacunas e as oportunidades de melhoria, estabelecer metas e padrões de excelência e inspirar-se em casos de sucesso;

- **Análise de materialidade:** é um método que avalia a relevância dos temas de sustentabilidade para a operadora de planos de saúde e para os seus *stakeholders*, considerando os impactos positivos e negativos, as expectativas e as necessidades, os riscos e as oportunidades. A análise de materialidade ajuda as organizações a priorizar os temas de sustentabilidade mais importantes, definir os indicadores de sustentabilidade mais adequados, alocar os recursos de forma eficiente e focar nas ações mais estratégicas.

A análise dos resultados e das iniciativas de sustentabilidade deve abordar os temas relevantes para o negócio e para os *stakeholders* das empresas e instituições, considerando os critérios e as diretrizes das normas e dos padrões de sustentabilidade adotados, tais como:

- **Gestão ambiental:** são as práticas para prevenir, reduzir ou compensar os impactos ambientais negativos das suas atividades, produtos e serviços;
- **Responsabilidade social:** são as práticas para promover o bem-estar, o desenvolvimento e a inclusão dos seus colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade e sociedade em geral;
- **Governança corporativa:** são as práticas para garantir a transparência, a ética, a integridade e a eficiência na gestão do negócio;
- **Relacionamento com *stakeholders*:** são as práticas para estabelecer e manter um diálogo aberto, honesto e construtivo com os seus públicos de interesse.

A comunicação dos resultados e das iniciativas de sustentabilidade é uma forma de divulgar as informações sobre a sustentabilidade da operadora de planos de saúde de forma ampla, acessível e interativa, usando canais e formatos adequados. Alguns dos canais e formatos mais usados são:

- **O relatório de sustentabilidade:** documento que mostra as informações sobre o desempenho e o impacto da operadora de planos de saúde nos aspectos econômicos, sociais e ambientais da sustentabilidade. O relatório de sustentabilidade é um instrumento de prestação de contas, de diálogo e de engajamento com os *stakeholders*, que pode ser publicado todo ano ou com outra frequência definida pela organização;

- **O site institucional:** é um canal que oferece as informações sobre a sustentabilidade da operadora de planos de saúde de forma permanente e atualizada, incluindo a sua visão, a sua missão, os seus valores, as suas estratégias, os seus objetivos, os seus indicadores, os seus resultados, as suas iniciativas, os seus cases, os seus reconhecimentos, entre outros. O site institucional é um instrumento de comunicação, de transparência e de relacionamento com os *stakeholders*, que pode ser acessado por qualquer pessoa interessada nas informações sobre a sustentabilidade da organização;
- **As redes sociais:** as redes sociais são instrumentos de sensibilização, de educação e de mobilização, que podem ser usados para compartilhar conteúdos relevantes, promover campanhas, divulgar eventos, estimular a participação, receber feedbacks, entre outros.

7.4. ESG (ambiental, social e governança)

ESG é a sigla em inglês para *Environmental, Social and Governance*, que significa Ambiental, Social e Governança, em português. O ESG é um conjunto de critérios que avalia o desempenho e o impacto das empresas e instituições nos aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa, considerando não apenas os resultados financeiros, mas também os riscos e as oportunidades relacionados à sustentabilidade.

O ESG é uma tendência global que vem ganhando cada vez mais relevância no cenário corporativo, pois reflete a preocupação e o comprometimento das empresas com o desenvolvimento sustentável da sociedade e do planeta, além de influenciar as decisões de investimento e consumo dos *stakeholders*.

O papel da governança na agenda ESG é fundamental, pois é a base para a implementação eficaz das ações ambientais e sociais, e para o alinhamento dos objetivos da organização com a criação de valor de longo prazo para os seus *stakeholders* e para a sociedade em geral. Uma boa governança corporativa também contribui para a redução de riscos, o aumento da confiança, a melhoria da reputação e o incentivo à inovação das empresas e instituições.

Portanto, a governança é o elo que conecta os demais aspectos da agenda ESG e assegura que os valores e as políticas de uma organização estejam estabelecidos em uma sólida gestão de risco, evitando desvios de conduta e garantindo a sustentabilidade do negócio.

A importância do ESG para a sustentabilidade da autogestão é evidente, pois demonstra que a operadora de planos de saúde está alinhada com as expectativas e as necessidades dos seus stakeholders, com as tendências e os desafios do setor de saúde suplementar e com a agenda global de sustentabilidade. Ao adotar os critérios do ESG, a autogestão pode:

- **Melhorar o seu desempenho financeiro**, reduzindo custos, aumentando receitas, gerando valor e atraindo investimentos;
- **Melhorar o seu desempenho não financeiro**, reduzindo impactos, aumentando benefícios, gerando valor compartilhado e contribuindo para o desenvolvimento sustentável;
- **Melhorar o seu desempenho reputacional**, fortalecendo a sua imagem, a sua credibilidade, a sua confiança e a sua fidelização dos seus stakeholders;
- **Melhorar o seu desempenho estratégico**, antecipando-se às mudanças, inovando nos seus produtos e serviços, diferenciando-se dos seus concorrentes e liderando o seu mercado;
- **Melhorar o seu desempenho organizacional**, engajando e motivando os seus colaboradores e prestadores, criando um ambiente de trabalho saudável, diverso e inclusivo, estimulando a aprendizagem e o crescimento contínuo.

CONCLUSÃO

Elaborado pela **Comissão de Qualidade e Governança UNIDAS**, o presente manual teve como objetivo orientar às autogestões filiadas à **UNIDAS** na organização das melhores práticas de governança corporativa.

O Manual abordou os conceitos e princípios importantes sobre governança aplicada a saúde suplementar e tratou de questões fundamentais, como: estrutura de governança, políticas e procedimentos que devem ser adotados, integridade corporativa, mecanismo de controle e transparência e os desafios e tendência para o setor.

O objetivo da comissão é disseminar as boas práticas entre as autogestões, ressaltando a importância do tema para sustentabilidade e perenidade do negócio. A transparência na divulgação de informações, a prestação de contas efetiva, a responsabilidade social e a adoção de práticas sustentáveis são elementos-chave para construir a confiança das patrocinadoras, beneficiários, colaboradores e demais partes interessadas. Além disso, a governança corporativa contribui para a melhoria do desempenho financeiro e operacional, além de fortalecer sua reputação e sua posição competitiva no mercado.

Por fim, vale ressaltar que o trabalho procurou abranger a diversidade de porte, atividades e segmentos em que as autogestões estão inseridas. Assim, cabe a cada dirigente a avaliação da viabilidade de implementação das práticas, levando em consideração a necessidade, sua capacidade e o modelo que se adequa a cada realidade.

REFERÊNCIAS

APLANET. **Aplanet**, 2022. Indicadores de sustentabilidade: definição, tipos de KPI e o seu uso no plano da sustentabilidade. Disponível em: <https://aplanet.org/pt/recursos/indicadores-de-sustentabilidade/>. Acesso em 13 mai. 2024.

AVILA, Rafael. **Sustentabilidade Agora**, 2023. Relatório GRI (Global Reporting Initiative): O que é, como funciona e como usar na prática. Disponível em: <https://sustentabilidadeagora.com.br/relatorio-gri/>. Acesso em: 13 mai. 2024.

CAVALCANTI, Leo. **Linkana**, 2022. Quais são os indicadores de sustentabilidade social de uma empresa? Disponível em: <https://www.linkana.com/blog/indicadores-sustentabilidade-social>. Acesso em 13 mai. 2024.

DA REDAÇÃO. **Exame**, 2023. O que é ESG, a sigla que virou sinônimo de sustentabilidade. Disponível em: <https://exame.com/esg/o-que-e-esg-a-sigla-que-viceu-sinonimo-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 13 mai. 2024.

DASA. **Relatório de Sustentabilidade**, 2021. Disponível em: <https://dasa.com.br/esg/relatorio/2021/>. Acesso em 13 mai. 2024.

FARIAS, Ivy. **Ipea**, 2010. Questões do Desenvolvimento – Sustentabilidade: uma chance para o planeta. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2329:catid=28&Itemid=23. Acesso em 13 mai. 2024.

FERREIRA, Shagaly. **Época Negócios Globo.com**, 2023. O que é ESG e quais as vantagens dessa agenda para empresas e investidores. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/tudo-sobre/noticia/2023/06/o-que-e-esg-e-quais-as-vantagens-dessa-agenda-para-empresas-e-investidores.ghtml>. Acesso em: 13 mai. 2024.

FNQ. **Guia de Referência da Gestão para Excelência (MEG)**, 2016. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/product/guia-de-referencia-da-gestao-para-excelencia/>. Acesso em 13 mai. 2024.

HEPPER, Eduardo Luís; HANSEN, Peter Bent; SANTOS, Jane Lucia Silva. Iniciativas sustentáveis e desempenho organizacional: uma análise das publicações na base Web of Science. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4716/471647049008/html/>. Acesso em 13 mai. 2024.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 6ª edição, São Paulo, 2023. Disponível em: https://midia.kpmg.com.br/comunicados/images/2023/760624247/2023_codigodasmelhorespraticasdegovernancacorporativa_6aedicao.pdf. Acesso em 13 mai. 2024.

KPMG BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade**, 2022.. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/sobre-a-kpmg/sustainability-impact-plan.html>. Acesso em 13 mai. 2024.

MS – Ministério da Saúde. Resolução CGPAR nº 22/2018. Estabelece diretrizes e parâmetros mínimos de governança para as empresas estatais federais sobre benefícios de assistência à saúde na modalidade de autogestão. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/legislacao/arquivos/resolucao-no-22-de-18-de-janeiro-de-2018-diario-oficial-da-uniao-imprensa-nacional.pdf>. Acesso em 13 mai. 2024.

MS – Ministério da Saúde. Resolução Normativa nº 507/2022. Dispõe sobre o Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/ans/2022/res0507_11_04_2022.html. Acesso em 13 mai. 2024.

MS – Ministério da Saúde. Resolução Normativa nº 518/2022. Dispõe sobre adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de plano de assistência à saúde. Disponível em: <https://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=textoLei&format=raw&id=ND1xNw==>. Acesso em 13 mai. 2024.

MS – Ministério da Saúde. Resolução Normativa nº 520/2022. Estabelece critérios mínimos para o exercício de cargo de administrador de operadora de planos privados de assistência à saúde, disciplina o procedimento para o seu cadastramento junto à Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/ans/2022/res0520_04_05_2022.html. Acesso em 13 mai. 2024.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Nações Unidas Brasil**. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), 2024. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em 13 mai. 2024.

PHC BUSINESS SOFTWARE. **PHC Business Software**, 2023. Que indicadores medem a sustentabilidade da sua empresa? Disponível em: <https://www.phcsoftware.com/business-at-speed/indicadores-de-sustentabilidade-empresa/>. Acesso em 13 mai. 2024.

PWC BRASIL. **Como as organizações de saúde podem incorporar as prioridades ESG**, 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/saude/2021/como-as-organizacoes-de-saude-podem-incorporar-as-prioridades-esg.html>. Acesso em: 13 mai. 2024.

PWC BRASIL. **ESG para organizações de saúde**, 2021. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/saude/assets/2021/ESG-para-organizacoes-de-saude-21_VF_19-10.pdf. Acesso em 13 mai. 2024.

SAÚDE PETROBRAS. **Saúde Petrobras**, 2022. Autogestão + uso consciente do nosso plano = sustentabilidade. Disponível em: <https://saudepetrobras.com.br/fique-por-dentro/autogestao-uso-consciente-do-nosso-plano-sustentabilidade.htm>. Acesso em: 13 mai. 2024.

SILVA, Daniele Barreto e. **Grant Thornton**, 2022. A importância das métricas e divulgação dos resultados ESG. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/a-importancia-das-metricas-e-divulgacao-dos-resultados-esg/>. Acesso em: 13 mai. 2024.

TARPINAN, Dulce Delboni. **Linkedin**, 2023. ESG para Operadoras de Planos de Saúde: Promovendo Sustentabilidade e Responsabilidade Social. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/esg-para-operadoras-de-planos-sa%C3%BAde-promovendo-e-delboni-tarpinian/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 13 mai. 2024.

UNIDAS AUTOGESTÃO EM SAÚDE. **Código de Ética Unidas**. Versão 1, 2021 Disponível em: https://unidas.org.br/restrito/uploads/Codigodeetica_AprovadoAGE_29.4.2021.pdf. Acesso em 13 mai. 2024.

UNIMED ARARAQUARA. **Relatório de Gestão e Sustentabilidade**, 2021. Disponível em: <https://www.unimedara.com.br/Content/themes/documentos/Relatorio%20de%20gestao%20e%20sustentabilidade%202021.pdf>. Acesso em 13 mai. 2024.

ANEXO I

1. Modelo de Política e Procedimentos de Governança Corporativa

A [Nome da Empresa] reconhece a importância da governança corporativa na promoção da transparência, responsabilidade e sustentabilidade em suas operações. Esta política e procedimentos têm como objetivo estabelecer diretrizes claras e práticas recomendadas para garantir uma gestão eficaz, ética e transparente, alinhada aos interesses de nossos stakeholders e à legislação vigente.

2. Política de Governança Corporativa

A [Nome da Empresa] compromete-se a adotar os seguintes princípios e diretrizes de governança corporativa:

- **Transparência e Divulgação de Informações:** a empresa se compromete a divulgar informações relevantes e oportunas aos *stakeholders*, incluindo acionistas, investidores, clientes, colaboradores e reguladores. Isso inclui a divulgação de informações financeiras, estratégicas e de desempenho, de acordo com as melhores práticas de transparência;
- **Estrutura de Controles Internos:** a empresa estabelecerá uma estrutura robusta de controles internos para garantir a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, bem como para mitigar os riscos operacionais, financeiros e de conformidade. Isso envolve a definição clara de responsabilidades, a segregação de funções e a implementação de políticas de prevenção à fraude e corrupção;
- **Conselho de Administração Eficiente:** o conselho de administração será composto por membros independentes e qualificados, que possuam expertise relevante para orientar a empresa em suas atividades. O conselho funcionará de forma eficiente, realizando reuniões regulares, avaliando seu próprio desempenho e garantindo uma comunicação aberta e transparente com os demais órgãos de governança e com a alta administração da empresa;

- **Remuneração e Incentivos:** as políticas de remuneração serão transparentes, justas e alinhadas aos interesses de longo prazo da empresa e de seus acionistas. Serão estabelecidas metas claras e mensuráveis, e serão implementados planos de remuneração variável que incentivem o desempenho sustentável e o cumprimento dos objetivos estratégicos.
- **Auditoria Independente:** a empresa contratará auditores externos independentes qualificados e experientes para garantir a integridade e a confiabilidade de suas demonstrações financeiras. Os auditores atuarão de forma imparcial e objetiva na avaliação dos controles internos e na identificação de eventuais irregularidades ou deficiências.

3. Procedimentos de Implementação

- **Divulgação de Informações:** a empresa designará um responsável pela divulgação de informações aos stakeholders, que será responsável por garantir a precisão e a oportunidade das divulgações.
- **Controles Internos:** serão estabelecidos procedimentos operacionais padrão (POPs) para documentar e monitorar os controles internos em todas as áreas da empresa.
- **Conselho de Administração:** o conselho de administração realizará reuniões trimestrais para revisar e discutir os relatórios de desempenho e as principais decisões estratégicas da empresa;
- **Remuneração e Incentivos:** será criado um comitê de remuneração independente para revisar e recomendar políticas de remuneração aos membros do conselho de administração e à alta administração.
- **Auditoria Independente:** a empresa estabelecerá um cronograma anual de auditoria, que incluirá auditorias internas e externas para revisar e avaliar os controles internos e as demonstrações financeiras da empresa.

4. Conclusão

A *[Nome da Empresa]* está comprometida em adotar as melhores práticas de governança corporativa para garantir a transparência, responsabilidade e sustentabilidade em suas operações. Esta política e procedimentos serão revisados regularmente e atualizados conforme necessário para garantir sua eficácia contínua.

Data de entrada em vigor:

[Data]

Assinado:

[Nome e Cargo do Responsável pela Governança Corporativa]

