

COMPLIANCE E ESG EM COOPERATIVAS DE SAÚDE, UMA RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO

COMPLIANCE AND ESG IN HEALTH COOPERATIVES, A CAUSE AND EFFECT RELATIONSHIP

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Neusa Maria Gonçalves Salla, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil,
neusalla@san.uri.br

Rosane Maria Seibert, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil,
rseibert@san.uri.br

Berenice Beatriz Rossner Wbatuba, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil,
bwbatuba@san.uri.br

Lisandro Rodrigo Grassel, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil,
lgrassel@hotmail.com

Resumo

A ideia de que as organizações devem se envolver em práticas de negócios socialmente responsáveis (CSR) ou iniciativas relacionadas a questões ambientais, sociais e de governança (ESG) e a sua conexão com a conformidade está ganhando destaque. Tal conexão inclui conformidade, risco regulatório e de litígio, em meio ao cenário atual de externalidades geradas. A diferença é que, considerando que as CSR são frequentemente enquadradas em termos de obrigações sociais, enraizadas em preocupações éticas e morais, o ESG é geralmente discutido em termos de gestão de riscos, incluindo a conformidade. Uma estratégia de investimento ESG enfatiza a governança na estrutura da entidade e os impactos sociais e ambientais nas práticas dos negócios, reduzindo o custo de responsabilidades futuras devido a ações de execução, reivindicações legais e outros eventos de riscos negativos. Diante disso, as organizações precisam adequar seu negócio com intenção de promover uma governança corporativa aliada à preocupação com os impactos ambientais gerados por suas atividades e com a promoção do desenvolvimento social, materializando essa intenção em boas práticas de gestão contemplando tais fatores, associados ao Compliance. Dentro dessa lógica, o presente estudo objetiva analisar as ferramentas e estratégias de gestão organizacional com base no compliance e nos fatores ambientais, sociais e de governança (ESG), estabelecendo um rol de boas práticas para cooperativas de saúde por meio da análise de conteúdo dos programas de compliance e relatórios de governança das cooperativas, como incentivo em conduzir negócios para além do cumprimento da lei e da maximização da riqueza dos cooperados.

Palavras-chave: Compliance; ESG; Governança Corporativa; Cooperativas de Saúde;

Abstract

The idea that organizations should engage in socially responsible business practices (CSR) or initiatives related to environmental, social and governance (ESG) issues and their connection to compliance is gaining prominence. Such a connection includes compliance, regulatory and litigation risk, amidst the current scenario of externalities generated. The difference is that whereas CSRs are often framed in terms of social obligations, rooted in ethical and moral concerns, ESG is generally discussed in terms of risk management, including compliance. An ESG investment strategy emphasizes governance in the entity's structure and social and environmental impacts on business practices, reducing the cost of future liabilities due to enforcement actions, legal claims, and other negative risk events. Given this, organizations need to adapt their business with the intention of promoting

governance combined with the concern with the environmental impacts generated by their activities and with the promotion of social development, materializing this intention in good management practices contemplating such factors, associated with Compliance. Within this logic, the present study aims to analyze organizational management tools and strategies based on compliance and environmental, social and governance (ESG) factors, establishing a list of good practices for health cooperatives through the content analysis of compliance programs and cooperative governance reports, as an incentive to conduct business beyond compliance with the law and the maximization of the wealth of the cooperative members.

Keywords: *Compliance, ESG, Corporate Governance, Health Cooperatives*

1. INTRODUÇÃO

A crescente pressão externa pela adoção de padrões éticos que gere valor as várias partes relacionadas com as organizações, sejam elas públicas ou privadas, tem impulsionado as empresas a constante inovação na busca de adequação de suas atividades às novas necessidades e realidades impostas pela sociedade. Também, as alterações legislativas acabam se tornando um instrumento de incentivo às novas práticas que possam contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

O Brasil tem buscado alinhar suas organizações às práticas de gestão internacionalmente adotadas, a fim de atender às exigências de organismos internacionais, bem como de agências de incentivo. No século XXI, de acordo com Amato Neto et.al (2022), uma nova sigla tem sido mencionada por organizações do setor privado para demonstrar compromissos éticos relacionados a fatores ambientais, sociais e de governança, os chamados princípios ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Também o Compliance constitui-se em procedimentos de monitoramento de riscos e auditorias para prevenção de corrupção, fraudes organizacionais e inconformidades na aplicação da lei e como resposta às práticas negociais antiéticas baseadas na criação de normas que visam impedir ou minimizar as consequências econômico–sociais desse ato (ASSI, 2018).

No entanto, a busca por padrões éticos nas organizações tem se concentrado em implantação de códigos de conduta contendo apenas princípios éticos, porém, Passos (2006, p. 98) já alertava para o cuidado em vincular a ética somente a aspectos normativos e justifica que “as normas e os códigos devem ser considerados apenas como meios, como orientadores, e não como um fim em si mesmos”. As normas servem de orientação para as ações do indivíduo a respeito das suas decisões (MOMM, 2023), sendo um clamor social no Brasil o aperfeiçoamento da governança com integridade a abalizar o comportamento dos gestores para que eles cumpram padrões éticos e procedimentos íntegros (MEDEIROS; CODIGNOTO, 2023).

Esse clamor tem despertado o interesse de organizações não convencionais, como cooperativas, entre outras, que mesmo não dependendo de investidores na acepção clássica do termo, não podiam lidar com o desalinhamento de interesse entre partes relacionadas e gestores (FONTES; VENTURA; MARUCCI, 2007).

Caracterizada como sociedade de pessoas, e não de capital, as cooperativas têm princípios basilares de gestão na adesão voluntária, na gestão democrática, e na participação econômica dos membros associados (BRECHO, 2022). As cooperativas de saúde constituem ramo específico, dedicado à oferta de serviços de preservação e promoção da saúde humana, congregando, em nível nacional, médicos, dentistas e uma grande diversidade de profissionais de saúde, além de operadoras de planos de saúde, hospitais, clínicas e laboratórios, entre outros, atendendo milhões de consumidores, em serviços de consulta, exames laboratoriais e especializados ou internações, entre outros (VILELA; SCHNEIDER, 2015)

Diante disso, é oportuno questionar quais são os elementos e características inerentes às ferramentas e estratégias de gestão organizacional com base no compliance e nos fatores

ambientais, sociais e de governança (ESG) no ambiente organizacional em cooperativas de saúde, tendo como objetivo analisá-los, estabelecendo um rol de boas práticas por meio da análise de conteúdo dos programas de compliance e relatórios de governança corporativa, a fim de demonstrar que uma cooperativa precisa ser gerenciada para além do cumprimento da lei e da maximização da riqueza para os cooperados.

O presente artigo está organizado em mais 5 seções. A seção 2 apresenta os principais conceitos de compliance e governança (ESG) e também a análise dos dados para alcançar o objetivo do estudo. A seção 3 descreve os métodos do estudo. A seção 4 discute os principais resultados que podem aferir um rol de boas práticas. A seção 5 finaliza com as principais considerações do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são evidenciados os conceitos de Cooperativismo e cooperativas de saúde. Adicionalmente, se explica sobre o compliance e seus elementos, bem como os fatores Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) os quais auxiliam na análise da evolução da temática gestão de organizações cooperativas.

2.1 Cooperativismo

O Cooperativismo de acordo com a Schulze, Minetto, Port, et al. (2021), ganha força pela sua natureza como um dos modelos de gestão mais bem-sucedidos na sociedade, todavia, possui como desafio desenvolver ação intercooperativa para tornar os negócios mais competitivos e sustentáveis com visão de futuro, tendo como objetivo o crescimento econômico mútuo e sustentável, estimulando a inclusão social e a gestão democrática, que oferece aos cooperados o direito a voto nas deliberações de assembleias (SISTEMA OCB, 2020; LAPNIEWSKA, 2019)

Segundo Vilela e Schneider (2015), as cooperativas são estruturadas, não apenas em busca de resultado, mas para satisfazer as necessidades dos cooperados/as em usufruir o que ajudaram a construir coletivamente e possam preservar seu patrimônio. No entanto, Breitenbach, Brandão e Zorzan (2017) apontam que o cooperativismo enfrenta o desafio de tornar as cooperativas instrumento de mudança social e garantir competitividade no mercado, em vista que existe uma linha tênue entre cooperação e competição, interesses coletivos e individuais, que fazem com que a conduta de muitas cooperativas sejam sociedades mercantilizadas (BRANDÃO; BREITENBACH, 2019).

De acordo com relatos da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), há no Brasil 5.314 unidades cooperativas, distribuídas em 7 ramos: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; trabalho, produção de bens e serviço; saúde; e transporte, com aproximadamente 14.600.000 membros associados e 425.300 empregados em todo o Brasil, com um crescimento médio de 62% nos últimos oito anos (SISTEMA OCB, 2020).

As cooperativas de saúde constituem ramo específico, permeado de riscos e dedicado à oferta de serviços de preservação e promoção da saúde. Essas cooperativas congregam médicos, dentistas e uma diversidade de profissionais da saúde, além de OPS, hospitais, clínicas e laboratórios, atendendo milhões de consumidores em serviços de consulta, exames laboratoriais e especializados ou internações (MARINO; VASCONCELOS, 2022).

No âmbito legal, as cooperativas de saúde são regidas pela Lei do Cooperativismo (BRASIL, 1971), que normatiza os aspectos societário, diretivo e fiscalizador, e supervisionadas por agentes reguladores representados pela ANS, baseada no artigo 174 da Constituição Brasileira (BRASIL, 1988) e demais legislações específicas relacionadas ao segmento. Dessa forma, o compliance consiste em garantir que as organizações cooperativas estejam em conformidade com as leis e regulamentações vigentes, ambos estão diretamente relacionados.

2.2 Compliance

Por sua vez, o Compliance é definido como o dever de cumprir as normas e os procedimentos internos e externos adotados por uma organização (MELO, 2023). Executa as atividades de forma rotineira e permanente, sendo responsável por monitorar e assegurar que as diversas áreas e unidades da organização estejam em conformidade com a regulação aplicável ao negócio (COIMBRA; MANZI, 2010).

As responsabilidades do Compliance são assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do sistema de controles internos, procurando mitigar riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento das leis e regulamentos existentes (BERTOCELLI, 2020). Além disso, verifica e monitora as alterações no ambiente regulatório, tais como normas do órgão regulador, autorregulação, entre outras, bem como as alterações produzidas por novos produtos lançados, e informa às áreas envolvidas as alterações nas estruturas de controles internos (COIMBRA; MANZI, 2010; ALMEIDA, 2022).

No Brasil o compliance vem se expandindo paulatinamente no ambiente organizacional, em vista de muitos fatores, em especial a lei anticorrupção, pois o compliance é um dos pilares norteadores que aumenta a transparência das prestações de contas, reforçando o comprometimento com o funcionamento sustentável da economia (D'ABRUZZO, 2013; ALMEIDA, 2022). O Compliance possui sete elementos (D'ABRUZZO, 2013; CARVALHO, 2022) que determinam o seu funcionamento nas organizações:

- **Comprometimento da diretoria:** vigiar, através de um comitê de riscos e sob a supervisão do conselho de administração, todos os atos praticados por seus funcionários na condução do programa de *Compliance* como parte dos valores e da cultura organizacional, tanto a nível local como global;
- **Criação de padrões, procedimentos e controles:** padronizar as informações recebidas, sendo que após o sistema de *Compliance* é capaz de apresentar os resultados que as empresas necessitam. O compliance neste elemento propõe a criação de códigos de ética e de conduta organizacional, além de políticas e manuais para os colaboradores que contenham as regras e procedimentos da organização, a serem distribuídos já no ato da contratação;
- **Treinamento efetivo e comunicação:** necessidade de treinamento efetivo com orientação a todos os colaboradores, sejam eles funcionários ou terceiros, sendo recomendável a criação de um canal de dúvidas e denúncia de condutas reprovadas pela organização, de modo a fortalecer a aplicabilidade do programa;
- **Avaliação, monitoramento e auditoria:** análise detalhada nas auditorias internas nos setores das organizações e pesquisas periódicas entre os colaboradores que possam auferir se o programa é aceito e cumprido internamente e, portanto, garantir sua plena eficácia na organização;
- **Execução, incentivos e disciplina:** execução e incentivos para cumprimento, pois o programa de *Compliance* deve se tornar parte das crenças e valores da organização, o que pode ser controlado por um sistema de gerenciamento de desempenho e disciplina em casos de violação das regras estabelecidas;
- **Devido cuidado na delegação de responsabilidades:** cautela e guarida na integridade do colaborador que receberá as informações de *Compliance*; e
- **Melhoria contínua:** constante revisão das condutas organizacionais e alteração do programa com foco nos problemas e pontos de melhoria identificados após a implantação do programa, com o decorrer do tempo.

Ribeiro e Diniz (2015) apontam que o compliance configura suas estratégias em todo tipo de organizações desde que possam cumprir todas as exigências designadas pelo mercado para os clientes de modo geral, sendo uma ferramenta de autorregularização que, para ser bem sucedida, demanda desdobramentos nos âmbitos privado e público. Nesse cenário, as

organizações também voltaram sua preocupação ao aperfeiçoamento das práticas negociais que vinham sendo realizadas até então, de modo a reforçar sua gestão, sob o aspecto da tomada de decisão, em tema que restou denominado governança organizacional (SANGOI, 2022).

Atualmente, o país está em uma posição que tem o compliance como um dos alicerces da governança organizacional, ao executar suas ações de acordo com as normas e leis internas e externas, além de fortificar o ambiente ético, tornando-o mais transparente (VASCONCELOS; SOARES, 2022; SANGOI, 2022). A atuação institucional por parte dessas organizações, que atuam produzindo bens, serviços e gerando valor à sociedade tem como ponto de partida a responsabilidade social, pressupondo o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, assim como o cumprimento das obrigações legais.

Nessa perspectiva, as sociedades cooperativas figuradas como alternativas ao modelo tradicional de negócio são importantes impulsionadoras da inovação e do desenvolvimento econômico sustentável (FIGUEIREDO; FRANCO, 2018), alinhadas com a condição cooperativa em prol da responsabilidade social com seus membros, não sendo essa apenas um elemento intrínseco, mas essencial na construção de vantagem competitiva (AMONARRIZ; LANDART; CANTIN, 2017).

2.3 Fatores Ambientais, Sociais e de Governança (ESG)

De forma complementar, práticas de responsabilidade desenvolvidas pelas organizações, que englobam temas sociais, ambientais e de governança, geram maior confiança na construção e sustentação de sua reputação (FERRELL et al. 2019; PARK; LEE; KIM, 2014).

Também o desenvolvimento sustentável, segundo Pereira (2022), vem ganhando relevância no ambiente organizacional e os pilares ambiental, social e de governança (ESG), tem provocado as organizações a assumirem e adotarem medidas internas e externas, que demonstrem ao público e ao mercado a importância dada para o desenvolvimento de um sistema mais sustentável. Ao se apropriar dessas externalidades econômicas, sociais e ambientais, o movimento ESG revela um olhar mais humano, prático e alinhado com as demandas da sociedade e das novas gerações (PEREIRA, 2022).

A sociedade humana não cessa de buscar progresso. Atualmente, para esse progresso, o mundo não se depara apenas com oportunidades, mas também com desafios. Por isso, após vários eventos de colapsos, fraudes e corrupções no mundo, as questões ambientais, sociais e de governança tem despertado preocupação global. Assim, o tema desenvolvimento sustentável torna-se premente globalmente (LI, WANG, SUEYOSHI, WANG, 2021).

Em resposta a esses problemas que afetam a sociedade e a economia, surgiram planos de ação de desenvolvimento sustentável, como o princípio ESG, que é um sistema de estrutura que inclui fatores ambientais (E), sociais (S) e de governança (G) e que objetiva construir o desenvolvimento sustentável e abranger toda a sociedade humana. Portanto, o desenvolvimento sustentável requer práticas ambientais, sociais e de governança sustentáveis (LI, et al., 2021) conforme se observa no quadro 1.

Quadro 1: Princípio ESG (*framework* internacional)

Dimensão	Fatores	Definição
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo e eficiência de energia; • Emissões de GEE; • Impacto e dependência da biodiversidade; • Impacto e dependência dos ecossistemas; • Inovação em produtos e serviços ecologicamente corretos; • Poluentes do ar; • Produção e gestão de resíduos (água, sólido, perigoso); e 	Questões ambientais que possam ter impacto positivo ou negativo no desenvolvimento sustentável de um indivíduo ou organização.

	<ul style="list-style-type: none"> • Uso e reciclagem de água. 	
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminação, diversidade e igualdade; • Gestão da cadeia de abastecimento; • Impactos na comunidade; • Liberdade de associação da força de trabalho; • Oportunidades; • Pobreza e impactos na comunidade; • Privacidade do cliente; • Saúde e segurança do cliente; • Saúde e segurança no trabalho; • Trabalho forçado e obrigatório; • Trabalho infantil; e • Treino e educação. 	Assuntos sociais que podem ter impacto positivo ou impacto negativo no desenvolvimento sustentável de um indivíduo ou organização.
Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Códigos de conduta e princípios de negócios; • Direitos dos acionistas; • Diversidade e estrutura do conselho; • Envolvimento das partes interessadas; • Pagamento executivo; • Responsabilidade (prestação de contas); • Suborno e corrupção; e • Transparência e divulgação. 	Assuntos de governança que podem ter impacto positivo ou negativo no desenvolvimento sustentável de um indivíduo ou organização.

Fonte: EBA, 2021A; Li, et al., 2021.

As classificações ambientais, sociais e de governança (ESG), apesar de desacordos entre as agências de classificação vem sendo utilizadas para atribuir classificação às organizações individuais. O ESG é geralmente um padrão e uma estratégia usada para avaliar o comportamento das organizações e o desempenho de sustentabilidade futuro (DREMPETIC; KLEIN; ZWERGEL, 2020). Portanto, para avaliar o desenvolvimento sustentável das organizações, os três fatores básicos do ESG são os postos-chaves a serem considerados no processo de análise (EBA, 2021A).

Além disso, fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) ajudam a medir a sustentabilidade e o impacto social das atividades organizacionais. Os fatores ESG são assuntos ambientais, sociais ou de governança que podem ter um impacto positivo ou negativo no desempenho operacional, financeiro ou na solvência de uma organização (EBA, 2021B). Portanto, como um valor de desenvolvimento sustentável e coordenado que leva em consideração os benefícios econômicos, ambientais, sociais e de governança, o ESG é uma filosofia que busca o aumento de valor de longo prazo e é uma abordagem abrangente, concreta, realista e um método de governança para o mundo (EBA, 2021A; 2021B; LI et al., 2021).

Assim o compliance se associa as questões de ESG no sentido de garantir que as organizações ajam de forma sustentável, cumprindo, não apenas as questões legais, mas também as questões relativas à moral, à ética e a cultura tanto das organizações como de todos os seus stakeholders, principalmente a sociedade em geral.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo utilizou-se da metodologia proposta por Ramos (2009) que classifica a pesquisa levando em consideração aspectos como a natureza, os objetivos, os procedimentos técnicos e o problema. O quadro 2 detalha a classificação da pesquisa.

Quadro 2: Classificação da pesquisa

Classificação	Tipo de pesquisa	Objetivo
Quanto a natureza	Aplicada	A pesquisa foi aplicada pois analisou as questões relacionadas ao Compliance e ao princípio ESG de organizações cooperativas da área da saúde especificamente.

Quanto aos objetivos	Descritiva	Realizou-se a descrição dos fatos e das informações relacionadas a um programa de compliance e iniciativas de ESG para as organizações cooperativas.
	Explicativa	Teve como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, usada para sondar e descobrir os principais elementos necessários à elaboração do programa de compliance e iniciativas de ESG para as organizações.
	Exploratória	Os conhecimentos foram explorados por meio de pesquisas bibliográficas e documentais já que há poucos estudos sobre a associação das temáticas (compliance e ESG) para as organizações cooperativas.
Quanto aos procedimentos técnicos	Pesquisa Bibliográfica e Documental	A pesquisa foi elaborada com base em material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na Internet para o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, como também serviram de apoio para a análise documental, especialmente os sites de cooperativas da área da saúde.
Quanto a abordagem do problema	Qualitativa	A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa ao analisar o compliance a o princípio do ESG em organizações cooperativas da área da saúde.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

O foco apresentado no presente estudo foram as organizações cooperativas do segmento de saúde, as mudanças que podem ocorrer e medidas para se adequarem as iniciativas de legislação e ou orientação relativas ao compliance ao ESG, bem como abordar a relação de causa e efeito na adoção dessas práticas.

A coleta de dados foi realizada a partir de pesquisas bibliográficas e documental em fontes secundárias. Essas pesquisas basearam-se em artigos, publicações, livros, sites especializados, os quais tinham relação com o tema abordado e que auxiliaram na compreensão sobre a relação de causa e efeito do compliance e as iniciativas ESG nas organizações cooperativas da área da saúde.

Para a análise das evidências empregou-se a técnica da análise de conteúdo. Análise de conteúdo é um conjunto de técnicas metodológicas e procedimentos sistemáticos para análises qualitativas, com objetivos de descrição de conteúdo que permitem inferir conhecimento a partir dos textos e ou mensagens analisadas (BARDIN, 1977). A análise de conteúdo ocorreu a partir do estudo de relatórios disponíveis de empresas que possuem programa estruturado de compliance e iniciativas de ESG, identificando-se os seus principais elementos para atender aos objetivos desta pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A concepção de um modelo de compliance e ESG em cooperativas tem reforçado o compromisso desse segmento em relação a valores morais e éticos, cumprimento da legislação e integração às questões ambientais, sociais e de governança cooperativa, partindo da premissa de que tal modelo proporcionaria incentivos positivos para um ambiente cooperativo pautado pela colaboração para o desenvolvimento sustentável e solução preventiva de problemas a serem gerenciados. Essa afirmativa corrobora com os achados de Prim (2021) em suas pesquisas sobre organizações com fins sociais.

O conceito de desenvolvimento sustentável agrega o desenvolvimento econômico, a conservação da natureza e a redução da desigualdade mundial como objetivos éticos comuns, estabelecendo uma relação direta entre questões socioambientais e riscos organizacionais, a partir das afirmativas apresentadas por Veiga Junior e Lima Yamaguchi (2022), colocando

definitivamente as esferas ambiental e social na prerrogativa estratégica como boas práticas de governança cooperativa. Esses novos paradigmas de desenvolvimento sustentável exigem a aproximação, o envolvimento, já sendo primordiais as práticas de ESG para quem quer sobreviver.

A compreensão do que é necessário para a sustentabilidade tem se consolidado em um modelo de grande amplitude, e a governança cooperativa como o conjunto de processos, políticas, leis e regulamentos que fundamentam a forma como uma cooperativa é dirigida, administrada e controlada, permitindo que seus cooperados assegurem a execução dos objetivos organizacionais, tem buscado um equilíbrio na exploração dos recursos naturais e geração dos resíduos, por meio de boas práticas que asseguram aos cooperados equidade de tratamento, conformidade legal, transparência e prestação de contas responsável e transparente a fim de que a sociedade cooperativa tenha o seu valor e perenidade aumentados (PINTO; REISDORFER, 2015).

De acordo com a Resolução Normativa (RN) nº 443 (BRASIL, 2019), as estruturas de governança, controles internos e gestão de riscos implementados pelas operadoras de planos de saúde, devem seguir as características estabelecidas nos estatutos ou contratos sociais, assim como em suas normas internas, ficando a cargo dos seus administradores o controle total dessas práticas, independentemente de serem contratados comitês para auxiliar nessas ações. A referida RN discorre também que as operadoras precisam ter planos de contingência, com a finalidade de minimizar os riscos. Os controles internos devem ser avaliados pelo menos uma vez por ano, sendo que o resultado do mesmo deve dispor do ponto de vista dos funcionários do setor, para que com isso as falhas de controle sejam reparadas.

A Gestão de Risco deve ser adequada aos controles internos da operadora, para que seja feito o seu aperfeiçoamento e monitoramento. Seu objetivo é disseminar o conhecimento dos principais riscos entre os administradores, tomar decisões que tragam melhorias nos processos internos e garantir que a missão da operadora seja cumprida e alinhada com seus objetivos e o comprometimento com iniciativas ESG por meio de uma política de sustentabilidade com ações estruturadas em três dimensões, conforme aponta a Figura 1 que demonstra as dimensões de sustentabilidade adotadas pela representante institucional das cooperativas UNIMED.

Figura 1 – Dimensões de Sustentabilidade Unimed Brasil

Saúde social	Saúde Econômica	Saúde Ambiental
Desenvolvimento Humano	Compras Sustentáveis	Resíduos
Saúde	Estímulo e Cooperativismo	Consumo consciente
Comunidade	Excelência e Inovação	Emissões GEE
Cultura	Ética	
Suprimento Local e Responsável	Transparência	

Fonte: Sistema Unimed (2023).

De acordo com a Figura 1, o programa de compliance das cooperativas de saúde, utilizando-se como referência as Unimeds, representadas pela Unimed do Brasil, com um sistema de governança sistêmica e direcionamento estratégico de assegurar a identidade cultural e os valores da marca UNIMED, apoiando as federações e as singulares na materialização do propósito do sistema Unimed junto aos clientes, segue cinco pilares de integridade, sendo

eles: comprometimento e apoio da alta administração; definição de instância responsável; análise de perfil e riscos; estruturação das regras e instrumentos; e estratégias de monitoramento contínuo, demonstrando a iniciativa ESG na dimensão saúde econômica como uma das políticas de sustentabilidade.

As práticas de Compliance são diretrizes determinadas pelas altas administrações tendo por finalidade cumprir os princípios, valores e objetivos da organização. As diretrizes designam o caminho a ser prosseguido, abrangendo assuntos que envolvem todos os membros da organização como: suborno, conflito de interesses, gestão de pessoas, satisfação dos clientes, etc. Além disso, como complementos das normas internas são elaborados Instruções Normativas (IN), Procedimentos Sistêmicos (PS) e Procedimentos Operacionais Padrão (POP), descritos no quadro 1:

Quadro 1 - Complementos das Normas Internas

IN	Abordam as políticas, garantem a efetividade das diretrizes e definem os procedimentos que devem ser efetuados, indicando as áreas responsáveis da cadeia deliberativa e os formulários que devem ser usados.
PS	Indicam um fluxo e implementam uma visão geral do caminho a ser seguido por determinado procedimento além de elencar pessoas e setores para executar cada etapa do processo.
POP	Definem as instruções necessárias para executar uma atividade, discriminando-a passo a passo.

Conforme publicado pela Unimed-BH, a estrutura do programa de compliance tem a finalidade de garantir a conformidade. Seu ambiente é mapeado (verificação da legislação e normas) e organizado (definição de prazos e procedimentos). Em seguida o processo é implementado e monitorado (experiência para medir os riscos compliance). Em caso de haver riscos devido a fatores internos ou externos, o processo é conferido e a conformidade é retomada.

Figura 3 - Programa de *Compliance* Unimed BH



Fonte: Unimed BH (2023).

As diferenças são observadas nos detalhes das ações e procedimentos cotidianos da gestão, que devem estar alinhados às peculiaridades da organização. Basicamente, o “G” de governança prevê a definição de procedimentos, que, minimamente, devem abranger: regras para condução do negócio; fórum para tomadas de decisão; sistematização do processo de prestação de contas de forma transparente; comunicação clara sobre os objetivos da organização para todos os seus stakeholders.

E com o olhar de gestores cada vez mais afiados, o ESG ganha pautas e agendas por meio do mapeamento ou ações socialmente sustentáveis, conscientes e gerenciadas por uma responsabilidade organizacional já existente com propósito de zelar pela viabilidade econômico-financeira com redução de impactos negativos na sociedade e no meio ambiente, reforçando as considerações apresentadas por Crespo (2021).

Sua prática traduz um amplo universo de possibilidades e se aplica fundamentalmente a projeções de negócios mais sustentáveis a médio e longo prazo. As organizações que possuem em sua cultura a busca constante de novas soluções terão maior capacidade de resposta em um ambiente acelerado de mudanças, ou seja, a cultura ESG empurra naturalmente para esse diferencial.

As cooperativas operadoras de saúde, já protagonistas de uma cultura de governança e mecanismos de controle presentes nos respectivos programas de compliance, podem fazer avanços gigantescos em suas divulgações ESG, medindo e quantificando o que realizam nessas áreas, assegurando um compartilhamento do valor que já estão criando para a sociedade, construindo confiança na relação com as comunidades demonstrando que atendem aos seus stakeholders.

A Figura 4 ilustra a estrutura de governança de uma cooperativa singular que atua como operadora de planos de saúde demonstrando seu envolvimento em assuntos relacionados à conduta organizacional, composição da diretoria e do conselho, ética e transparência no funcionamento da organização, equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade organizacional.

Figura 4 – Contexto e Estrutura de Governança da Cooperativa



Fonte: Unimed Fortaleza (2023)

É possível verificar por meio da estrutura de governança da cooperativa a associação de elementos das iniciativas ESG inseridas sob a responsabilidade das áreas de compliance, como provável responsável por essas iniciativas.

Segundo Coimbra (2021), presidente da Central Nacional Unimed, em seu editorial “Nossa capilaridade é o que nos destaca no mercado”, os pilares do ESG estão inseridos nas práticas do sistema de operadoras, resultando em uma integração sistêmica, com ações coordenadas e complementares às das singulares, federações e empresas da marca; sob a coordenação da Unimed do Brasil.

De acordo com o Sistema OCB (2020), o cooperativismo tem se consolidado como um dos setores mais relevantes do Brasil e do mundo, posicionando-se como alternativa real na promoção do desenvolvimento econômico e social. Existem 1,2 bilhão de cooperados no mundo, de acordo com dados publicados pela Organização Internacional de Cooperativas de Indústria e Serviços/ACI. No Brasil, em torno de 50 milhões de pessoas dependem direta ou

indiretamente do sistema cooperativo como fonte de trabalho e renda, demonstrando a relevância do segmento para o mercado (SISTEMA OCB, 2020).

O Cooperativismo é pauta na economia, sendo o desenvolvimento sustentável, inclusão social e geração de empregos, os seus pilares. Como consequência, as cooperativas corrigem desigualdades sociais. Aplicar estratégias para melhorar a gestão das cooperativas é crucial para manter a competitividade no setor, especialmente com os desafios de uma economia cada vez mais global e ágil.

Há que se destacar que o cooperativismo é precursor em condutas de compliance e princípios trazidos pelo ESG em vista que os diversos pilares da governança sempre fizeram parte das práticas cooperativas, dentre os quais estão a gestão democrática, transparência nas decisões, sustentabilidade financeira, entre outros. A governança visa converter princípios em ações práticas, alinhadas com os interesses da cooperativa, a fim de otimizar seu valor, consistindo em um modelo de gestão estratégica, com práticas éticas que visam garantir o cumprimento das metas sociais, com base em uma administração sustentável, mantendo o interesse dos associados.

Em função disso, incorporar questões sociais e ambientais, além da obrigação legal, obediência às leis e regulamentações demonstra o comprometimento com valores de responsabilidade ambiental, social e de governança. Afirmativas essas em consonância com as apresentações de Sangoi (2022) que descreve ser a obediência de determinados deveres, positivos ou negativos o atendimento ao interesse público, não apenas no sentido de não impor restrições, mas no cumprimento de deveres em relação a sociedade.

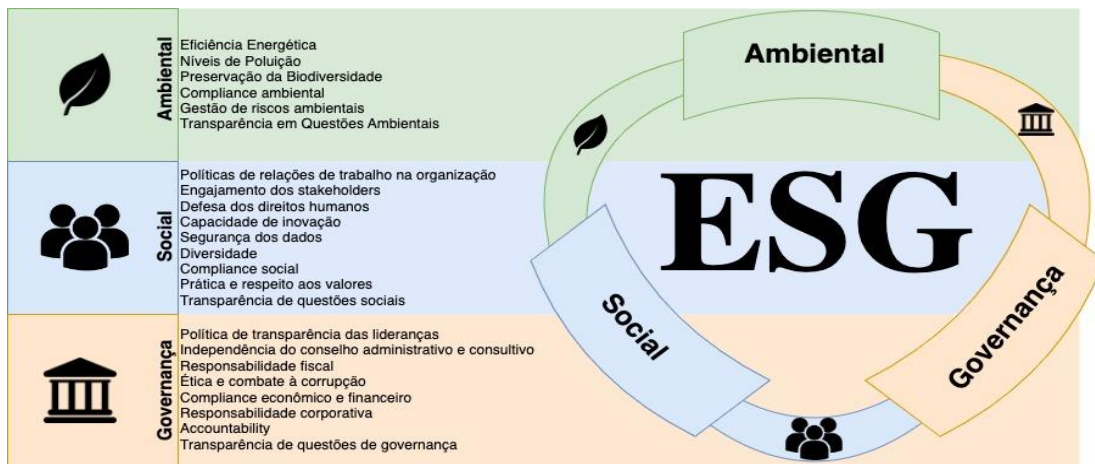
As evidências empíricas apresentadas permitem considerar a presença de mecanismos de governança organizacional mais efetivos na gestão das cooperativas dado a estrutura de programas de compliance, gestão de riscos, melhoria contínua dos controles internos e, por consequência, sua ética e seus valores, o que reflete na sua reputação. Os resultados são coerentes com as discussões de Soistak (2022), de que a governança organizacional auxilia para elevar o comprometimento da gestão para controles, pois os mecanismos de governança geram maior transparência nas ações e facilitam a prestação de contas, conjunto de fatores esses que contribuem com o desempenho econômico, social e ambiental.

Esses fatores são resultado de uma integração sistêmica, com ações coordenadas pelo sistema Unimed, conforme salientado por Coimbra (2021), presidente da Central Nacional Unimed em que confirma a percepção do impacto causado e o esforço gasto para atingir o potencial sustentável da organização. É necessário planejar as causas que irão impactar nos objetivos, levando aos efeitos que se deseja com maior assertividade, corroborando com Andrade e Bilato (2021) que afirmam ser necessário o confronto entre causas e efeitos das operações e assim proporcionar uma decisão mais assertiva de acordo com a expectativa da organização.

Entretanto a saúde suplementar é um ramo bastante regulamentado e merece atenção, visto que em virtude dessa regulamentação, é alvo de muito controle e fiscalização, seja em relação as normas de proteção aos beneficiários, diretrizes governamentais ou mesmo em relação ao equilíbrio econômico-financeiro dessas organizações.

Todas as regulações, sejam administrativas ou sociais, implícitas ou explícitas, têm demonstrado ser importantes para manter o setor sustentável e equilibrado e o compliance se torna fundamental, pois a prática garante a conformidade com leis e regulamentos, dando a transparência na gestão, sendo uma prática no segmento das cooperativas de saúde e a junção às iniciativas de ESG conferem mais credibilidade, confiabilidade, transparência e posicionamento, de acordo com o esperado por seus stakeholders, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Práticas de ESG incluindo o Compliance



Fonte: Baseado em Rodin e Madsbjerg (2021)

Conforme se observa na figura 5 o compliance está presente em todas as dimensões do princípio ESG. Ou seja, as organizações devem realizar as suas operações atendendo as questões de ESG preconizadas por legislações, regulamentações e ou mesmo por questões culturais e de costumes da sociedade onde elas se inserem. Não basta que as ações sejam entendidas como sustentáveis apenas pela organização que as executa, mas sim por todos os envolvidos no contexto social, estando pré-estabelecidos de forma clara. Além disso, há necessidade de transparência sobre os atos operacionais das organizações para que todos os stakeholders percebam a aderência e conformidade com essas normas, regulamentos, princípios, valores, cultura e costumes para que reconheçam a organização como responsável e com ilibada reputação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou os elementos e características inerentes as ferramentas e estratégias de gestão organizacional com base no compliance e nos fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) no ambiente organizacional em cooperativas de saúde. A coleta de dados foi realizada a partir de pesquisas bibliográfica e documental em fontes secundárias, baseadas em artigos, publicações, livros, sites especializados, os quais tinham relação com o tema abordado e que auxiliaram na compreensão sobre a relação de causa e efeito do compliance e as iniciativas ESG nas organizações cooperativas da área da saúde.

Primeiramente, conclui-se que a presença de mecanismos de governança organizacional mais efetivos na gestão das cooperativas, dado a estrutura de programas de compliance, gestão de riscos, melhoria contínua dos controles internos está associada com maior percepção sobre sua ética e seus valores, refletidos em sua reputação. Tais práticas tem evidenciado a compreensão sobre questões sociais, ambientais e de governança, propulsoras da sustentabilidade organizacional.

No segmento cooperativo investigado significa que as cooperativas de saúde desenvolvem ações de gerenciamento que vão além do cumprimento da lei e da maximização da riqueza para os cooperados e para a sociedade, por meio dos programas de compliance e relatórios de governança, estabelecendo a forma como uma cooperativa é dirigida, administrada e controlada.

Também a pesquisa demonstra que as cooperativas de saúde apresentam uma relação positiva entre seus programas de compliance e os fatores ESG evidenciando que os princípios e valores cooperativistas, os mecanismos de governança organizacional, a ética, gestão de riscos, melhoria contínua dos controles internos e seus valores atuam de forma direta e

combinada para o alcance da sustentabilidade, melhorando a transparência nas ações da gestão.

Em sendo o segmento da saúde suplementar um ramo bastante regulamentado e que merece atenção, visto que em virtude dessa regulamentação, é alvo de muito controle e fiscalização, seja em relação as normas de proteção aos beneficiários, diretrizes governamentais ou mesmo em relação ao equilíbrio econômico-financeiro dessas organizações, o compliance se torna fundamental, pois a prática garante a conformidade com leis, regulamentos, usos e costumes, dando a transparência na gestão, e a junção às iniciativas de ESG conferem mais credibilidade, confiabilidade, transparência e posicionamento, de acordo com o esperado por seus stakeholders.

O estudo oferece uma contribuição teórica ao discutir iniciativas relacionadas a questões ambientais, sociais e de governança (ESG) e a sua conexão com a conformidade em seus programas de compliance, incluindo risco regulatório, litígio e externalidades geradas, reforçando os fatores relacionados com a sustentabilidade. Os resultados sugerem que as práticas de compliance e de ESG melhoram a transparência, atenuando a assimetria de informações e aumentando a eficiência da organização.

Embora o estudo traga contribuições e reflexões entre a relação de causa e efeito sobre compliance e iniciativas ESG, a pesquisa apresenta algumas limitações, a exemplo da escolha em pesquisar apenas fontes secundárias referentes as cooperativas do segmento da saúde, em específico operadoras do sistema Unimed. Pesquisas futuras podem ampliar o escopo dos estudos aplicando procedimentos de estudos de casos e incluindo outros ramos cooperativos.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. (2022). Reflexos dos programas de integridade na responsabilidade civil e administrativa: o compliance como sistema fundamental de prevenção de riscos. Editora Dialética.
- Amato Neto, J.; Anjos, L. C.; Cavalcante, Y.; Jukemura, P. K. (2022). ESG Investing: Um novo paradigma de investimentos? Editora Blucher, 2022.
- Amonarriz, C. A.; Landart, C. I.; Cantin, L. N. (2017). Cooperatives' proactive social responsibility in crisis time: How to behave? *REVESCO - Revista de Estudios Cooperativos*, 123, 7-36.
- Andrade, S. H.; Bilato, G. A. (2021). Aplicação do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica em uma empresa transportadora de cargas. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 25, n. 41, p. 73-84.
- Assi, M. (2018). Compliance como implementar. Editora Trevisan.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições, v. 70, 225 p.
- Bertocelli, R. P. Compliance. (2020). IN: Manual de Compliance / Coordenação André Castro Carvalho, Tiago Cripa Alvim, Rodrigo Bertocelli, Otavio Venturini. - 2. ED. - Rio de Janeiro: Forense, p. 39-60.
- Brandão, J. B.; Breitenbach, R. (2019). What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil? *Land use Policy*, 85, p. 121-129.
- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <https://bit.ly/3CCPmW9>. Acesso em: 03 mai. 2023.
- Brasil – Ministério da Saúde. (2019). Resolução normativa - RN Nº 443, de 25 de janeiro de 2019. Disponível em: https://bvsm.sau.gov.br/bvs/sau/legis/ans/2019/res0443_28_01_2019.html. Acesso em 25 abr, 2023.
- Brecho, R. L. (2022). *Elementos de Direito Cooperativo*. São Paulo: Dialética.

- Breitenbach, R.; Brandão, J. B.; Zorzan, M. (2017). Vantagens e oportunismo no relacionamento entre associados e cooperativa de laticínios. **Interações** (Campo Grande), v. 18, p. 45-58.
- Carvalho, Larisse. (2022). Manual de boas práticas em compliance ESG: estratégias para a sustentabilidade na cadeia de valor de energia eólica. 2022.< [MANUAL DE BOAS PRÁTICAS EM COMPLIANCE ESG \(ifrn.edu.br\)](http://ifrn.edu.br)> Acesso em 07 maio, 2023
- Coimbra, M.; Manzi, V. A. (org.). (2010). Manual de Compliance. São Paulo: Atlas, 2010.
- Crespo, L. I. A. C. (2021). Compliance officer e efetividade: sobre as condições necessárias para garantir a ação efetiva do programa de compliance. Dissertação de Mestrado - Universidade Presbiteriana Mackenzie. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/28412>. Acesso em: 07 mai, 2023.
- Coimbra, L. P. T. (2021). [‘Nossa capilaridade é o que nos destaca no mercado’ - Publicações - De Unimed pra Unimed](#). Acesso em 03 mai 2023.
- D'Abruzzo, Rodrigo Priviero. Sete Elementos do programa de Compliance. Disponível em <http://www.liraa.com.br/conteudo/2524/sete-elementos-do-programa-de-compliance>. Visto em 20 de abril, 2023.
- Drempetic, S.; Klein, C.; Zwergel, B. (2020). The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review. **Journal of Business Ethics**, 167, p. 333–360.
- EBA – European Banking Authority. EBA Report on Management and Supervision of ESG Risks for Credit Institutions and Investment Firms. (2021A). Disponível em: https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/fifiles/document_library/Publications/Reports/2021/1015656/EBA%20Report%20on%20ESG%20risks%20management%20and%20supervision.pdf (Acesso em 09 maio, 2023).
- EBA – European Banking Authority. Environmental Social and Governance Disclosures. (2021B). Disponível em: https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Consultations/2021/Consultation%20on%20draft%20ITS%20on%20Pillar%20disclosures%20on%20ESG%20risk/963626/Fact%20sheet%20-%20ESG%20disclosures.pdf (Acesso em 09 maio, 2023).
- Ferrell, O.C.; Harrison, D. E.; Ferrell, L.; Hair, J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: an exploratory study. **Journal of Business Research** 95, 491–501.
- Figueiredo, V.; Franco, M. (2018). Factors influencing cooperator satisfaction: A study applied to wine cooperatives in Portugal. **Journal of Cleaner Production**, 191(1), 15-25.
- Fontes, J. R.; Ventura, E. C.; Marucci, J. C. (2007). Cooperativa e o Papel do Conselho de Administração em Cooperativas de Crédito no Brasil. In: ENAPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- Lapiewska, Z. (2019). Energy, equality and sustainability? European electricity cooperatives from a gender perspective. **Energy Research & Social Science**, v. 57, 101247, p. 1-12.
- LI, T.-T.; Wang, K.; Sueyoshi, T.; Wang, D.D. ESG: Research Progress and Future Prospects. (2021). **Sustainability**, 13, p.11663.
- Marino, R.; Vasconcelos, A.L. F. S. (2022). Melhorias nas Práticas de Governança Corporativa e Compliance nas Cooperativas Operadoras de Planos de Saúde à luz da Resolução Normativa nº 443/2019. **Pensar Contábil**, v. 23, n. 82, 2022.
- Medeiros, Marcio Lima; Codignoto, Roberta. (2023). Governança, integridade e resultados caminham juntos. *Revista Latino-americana de Governança*, v. 3, n. 1, p. e030-e030.
- Melo, Eduardo Alverne. (2023). Implantação do open finance no Brasil: desafios e efeitos potenciais.

- Momm, M. A. L. (2023). A governança corporativa e o compliance em tempos de transformação social: ensaio sobre os códigos de conduta no âmbito laboral. Editora Dialética.
- Park, J.; Lee, H.; Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of Business Research* 67 (3), 295–302.
- Passos, Elizete. (2006). *Ética nas organizações*. 2. reimp. São Paulo: Atlas.
- Pereira, L. O. S. C. S. (2022). Estudo do regime jurídico de start ups e a prática do conceito de ESG. TCC - PUC Goiás. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/4836>. Acesso em 05 mai, 2023.
- Pinto, N. G. M.; Reisdorfer, V. K. (2015). Governança cooperativa. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, Santa Maria/RS. Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/453444/>. Acesso em 05 mai. 2023.
- Prim, M. A. (2021). Governança em Organizações com fins sociais: um estudo multicaso à luz da Inovação Social. **Tese (doutorado)** - UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/231109>. Acesso em 05 mai. 2023.
- Ramos, A. (2009). *Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento*. São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, M. C. P; Diniz, P. D. F. (2015). Compliance e lei anticorrupção nas empresas. *Revista de informação legislativa*, v. 52, n. 205, p. 87-105, 2015. Acesso em: 06 mai. 2023.
- Rodin, J.; Madsbjerg, S. ESG is missing a metric: R for resilience. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2021/06/esg-resilience-investment-environment-social-governance/>. Acesso em 12 mai, 2023.
- Sangoi, J. M. (2022). *Compliance: ética, governança corporativa e a mitigação de riscos*. Editora Dialética.
- Schulze, E.; Minetto, T. J.; Port, M., et al. (2021). *Ocergs 50 anos 1971-2021 / – Canoas-RS: Palavra Bordada*, 2021.
- Sistema OCB. Anuário do cooperativismo brasileiro 2020. Brasília, DF: Sistema OCB, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/311T6dT>. Acesso em: 3 mai. 2023
- Sistema Unimed. Política Nacional de Sustentabilidade. 2023. Disponível em: http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=67921. Acesso em 28 abr. 2023.
- Soistak, Jorge. (2022). *Uso e gestão dos recursos de propriedade comum no cooperativismo de saúde*. Editora Dialética.
- Unimed BH – Compliance. Disponível em <https://portal.unimedbh.com.br/governanca/compliance>. Acesso em 05 mai, 2023.
- Unimed Fortaleza. (2023) Contexto e Estrutura de Governança da Unimed Fortaleza. Disponível em: [Contexto e Estrutura de Governança da Unimed Fortaleza](#). Acesso em: 05 mai, 2023.
- Vasconcelos, Y. L.; Soares, A. P. (2022). Gestão de conformidade (compliance): reflexões sobre o impacto na estrutura e desempenho da governança. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 15, p. e74111536872-e74111536872.
- Veiga Junior, V. F.; Lima Yamaguchi, K. K. (2022). O “Des-Envolvimento” Insustentável e Agricultura Molecular na produção de bioativos. *Revista Fitos*, v. 16, n. Supl. 2, p. 206-211.
- Vilela, R. H. P.; Schneider, J. O. (2015). Cooperativismo e desenvolvimento sustentável. *Otra Economía*, v. 9, n. 16, p. 94-104, 2015.