

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRACÃO

NILSON FONTANA

A INFLUÊNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CONSELHO ADMINISTRATIVO
NA GOVERNANÇA CORPORATIVA DE UMA OPERADORA DE SAÚDE

Goiânia
2026

NILSON FONTANA

**A INFLUÊNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CONSELHO ADMINISTRATIVO
NA GOVERNANÇA CORPORATIVA DE UMA OPERADORA DE SAÚDE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo

Goiânia – GO
PPGADM - UNIALFA
Março/2026

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

F679i

Fontana, Nilson.

A influência da implementação de um conselho administrativo na governança corporativa de uma operadora de saúde. / Nilson Fontana. – 2026.

40 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2026.

1. Governança corporativa. 2. Conselhos administrativos. 3. Saúde suplementar. 4. Operadora de saúde – Planos de saúde. I. Bontempo, Paulo Cesar. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 005:368.942

NILSON FONTANA

**A INFLUÊNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CONSELHO ADMINISTRATIVO
NA GOVERNANÇA CORPORATIVA DE UMA OPERADORA DE SAÚDE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo

Goiânia, 27 de fevereiro de 2026

Banca Examinadora

Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo – UNIALFA (Orientador)

Prof. Dra. Patrícia Kinast de Camillis – UNIALFA (Examinador Interno)

Prof. Dra. Tatiana Carilly Oliveira Andrade (Examinador Externo)

RESUMO

Este estudo investiga de que maneira a implementação de um conselho administrativo influencia a governança corporativa em uma operadora de saúde, considerando o contexto regulatório e as particularidades do setor. A pesquisa adota abordagem qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas com gestores, buscando compreender percepções sobre mudanças associadas aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Os resultados permitem identificar avanços na formalização de processos, no monitoramento das decisões e na clareza das informações, embora revelem também desafios relacionados à adaptação cultural e à consolidação de práticas de controle. Ao articular evidências empíricas com a literatura especializada, o estudo contribui para o aprimoramento das estruturas de governança em organizações altamente reguladas e oferece subsídios para gestores e formuladores de políticas.

Palavras-chave: Governança corporativa; Conselho de administração; Saúde suplementar; Transparência; *Accountability*.

ABSTRACT

This study investigates how the implementation of a board of directors influences corporate governance in a health insurance provider, considering both the regulatory environment and the specific characteristics of the sector. The research adopts a qualitative approach, drawing on semi-structured interviews with managers and documentary analysis to examine perceptions of change related to the principles of transparency, fairness, *accountability*, and corporate responsibility. The findings indicate advances in the formalization of processes, monitoring of decisions, and clarity of information, while also revealing challenges linked to cultural adaptation and the consolidation of control practices. By articulating empirical evidence with the existing literature, the study contributes to the improvement of governance structures in highly regulated organizations and offers insights for managers and policymakers.

Keywords: Corporate governance; Board of directors; Health insurance sector; Transparency; *Accountability*.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 BREVE HISTÓRICO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	10
2.2 CONCEITOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	11
2.3 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	13
2.4 O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DA GOVERNANÇA .	15
2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR DE SAÚDE SUPLEMENTAR...	19
2.6 PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA E OS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO	24
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	28
4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADO	31
5. CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	41

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a governança corporativa (GC) consolidou-se como um dos principais mecanismos de fortalecimento institucional e de mitigação de riscos nas organizações contemporâneas (Santo, Brito, Souza e Carvalho, 2025). A complexidade crescente dos mercados, associada à pressão de órgãos reguladores e à multiplicidade de *stakeholders*, tem demandado estruturas de gestão cada vez mais robustas, capazes de assegurar maior transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas (Blok, 2023). No setor de saúde suplementar, em particular, a relevância do tema se intensifica diante da elevada regulação, da necessidade de sustentabilidade financeira e da responsabilidade direta com a qualidade de vida da população. Assim, a adoção de conselhos de administração surge como um instrumento estratégico para alinhar a atuação executiva às expectativas de longo prazo e às exigências regulatórias (Neves, 2021).

As operadoras de saúde, por sua natureza, lidam com desafios específicos que envolvem tanto a gestão de recursos financeiros como a prestação de serviços essenciais. A Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, por meio de normativas recentes, tem reforçado a importância de práticas de governança avançadas, incentivando a criação de órgãos colegiados que possam exercer funções de deliberação, supervisão e fiscalização (Marques, Lugoboni, Zittei, Araújo, 2025). Nesse contexto, a implementação de um conselho administrativo central representa não apenas um atendimento às exigências regulatórias, mas também uma oportunidade de promover maior eficiência e legitimidade às práticas gerenciais (Marques, Lugoboni, Zittei, Araújo, 2025). A mudança, entretanto, não se restringe à dimensão estrutural: ela impacta diretamente a percepção e o comportamento dos gestores, exigindo novas formas de atuação, de tomada de decisão, de relacionamento com diferentes *stakeholders* trazendo uma transparência (Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015).

A literatura especializada destaca que a introdução de conselhos corporativos pode gerar resistências internas, sobretudo em organizações acostumadas a modelos de gestão mais centralizados (Neves, 2021). Entretanto, estudos empíricos evidenciam ganhos relevantes quando a mudança é bem conduzida, como maior clareza na comunicação com os *stakeholders*, aumento da confiança institucional e melhorias em indicadores de desempenho (Silva, Neto Seibert, 2015; Marques, Lugoboni, Zittei, Araújo, 2025). No entanto, cada processo de implementação carrega particularidades que precisam ser compreendidas à luz da cultura organizacional e do ambiente regulatório em que está inserido (Luca, Góis, Luca, Medeiros, 2019; Santos, Brito, Souza e Carvalho, 2025).

Sob a ótica dos princípios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, compreender os efeitos práticos dessas mudanças é essencial para fortalecer a sustentabilidade institucional, mitigar riscos e aumentar a confiança dos stakeholders (IBGC, 2023).

Para Ribeiro (2023), entre todos os princípios da GC, o princípio balizador e o mais influente é a transparência das informações, que impulsiona as empresas a realizar uma reorganização das suas práticas para mitigar os conflitos de interesses e estreitando uma comunicação mais simétrica com os stakeholders.

Assim, o problema de pesquisa envolvido neste trabalho pode ser expresso da seguinte forma: como a implementação de um conselho administrativo influenciou a governança corporativa em uma operadora de saúde, na percepção de seus gestores?

A partir do objetivo geral de investigar como a implementação de um conselho administrativo influenciou a governança corporativa em uma operadora de saúde, na percepção de seus gestores, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Investigar como a implementação do conselho administrativo influenciou a promoção da transparência, na percepção dos gestores.
- Investigar como a implementação do conselho administrativo influenciou a promoção da equidade, na percepção dos gestores.
- Investigar como a implementação do conselho administrativo influenciou a promoção da prestação de contas, na percepção dos gestores.
- Investigar como a implementação do conselho administrativo influenciou a promoção da responsabilidade corporativa, na percepção dos gestores.

Ao reunir essas percepções, este estudo pretende contribuir para o debate acadêmico e prático sobre a efetividade da governança corporativa em setores regulados e de alta complexidade, oferecendo subsídios para outras organizações que venham a adotar modelos semelhantes.

A experiência da operadora de saúde analisada permitirá refletir sobre os impactos reais da criação de um conselho administrativo central e sobre a forma como tais mudanças são assimiladas pelos gestores. Essa discussão é particularmente relevante no cenário atual, em que as organizações enfrentam simultaneamente pressões regulatórias, exigências sociais e a necessidade de aprimorar sua eficiência operacional (Marques,

Lugoboni, Zittei, Araújo, 2025). Assim, compreender a percepção dos gestores sobre essa transição não apenas ilumina os efeitos de uma mudança específica, mas também amplia o entendimento sobre o papel da governança corporativa como instrumento de sustentabilidade e legitimidade organizacional.

A governança corporativa tem ganhado crescente relevância nas organizações, sobretudo no setor de saúde suplementar, onde há grande complexidade regulatória e múltiplos stakeholders envolvidos (Teixeira, Romano e Alves Filho, 2015).

Este estudo é, portanto, relevante tanto do ponto de vista acadêmico quanto gerencial, por oferecer subsídios para a melhoria contínua da governança em organizações complexas e altamente reguladas.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, além das referências bibliográficas. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução, contendo o problema de pesquisa, os objetivos do estudo e sua relevância. O segundo capítulo contempla a fundamentação teórica, abordando os principais conceitos e estudos sobre governança corporativa, conselho de administração e suas implicações no setor de saúde suplementar.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. No quarto capítulo, apresentam-se a análise e os resultados obtidos, discutidos à luz da literatura revisada. Por fim, o sexto capítulo reúne as considerações finais, destacando as contribuições, limitações e sugestões para estudos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 BREVE HISTÓRICO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Teoria da Agência é a base da governança corporativa em organizações com fins lucrativos, pois aborda o conflito de interesses entre principal (proprietário) e agente (administrador) (Silva, Neto Seibert, 2015). Para os mesmos autores, Berle e Means (1987) em 1932, foram pioneiros ao identificar que a separação entre propriedade e controle nas sociedades anônimas cria divergências de objetivos, já que administradores podem agir em benefício próprio, nem sempre alinhados aos interesses dos proprietários.

Pesquisadores como Coase (1937), Alchian e Demsetz (1972) e, principalmente, Jensen e Meckling (1976) aprofundaram o tema. Para estes últimos, a relação de agência é um contrato no qual o principal delega autoridade ao agente, esperando que este maximize os resultados da empresa. Contudo, como ambos têm interesses próprios, surgem conflitos e custos de agência — resultantes da elaboração e monitoramento dos contratos, bem como de perdas decorrentes de decisões contrárias à riqueza do principal.

Klein (1983) acrescenta que a inexistência de contratos perfeitos, devido à imprevisibilidade do ambiente empresarial, também contribui para tais conflitos. Assim, a governança corporativa surge como mecanismo para alinhar interesses, reduzir o oportunismo e promover a sustentabilidade organizacional.

Corroborando o avanço dos estudos, a história da governança corporativa apresenta marcos que contribuíram significativamente para a consolidação de seus princípios e práticas (Neves, 2021). Entre eles, destacam-se:

1. o ativismo de Robert Monks (1989);
2. o Relatório Cadbury (1992);
3. O estabelecimento dos princípios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (1999);
4. a promulgação da Lei norte-americana Sarbanes-Oxley (2002).

O primeiro marco ocorreu em 1989, com o ativismo de Robert Monks, investidor norte-americano que se tornou referência na defesa dos direitos dos acionistas e na exigência de maior transparência e responsabilidade das empresas. Monks foi pioneiro na criação de organizações voltadas ao fortalecimento da participação dos investidores na

supervisão da gestão corporativa, defendendo que o acionista deve assumir um papel ativo no acompanhamento das decisões estratégicas (Caneloro, Rizzo e Pinho, 2012).

Em 1992, o Reino Unido publicou o Relatório Cadbury, fruto de um comitê formado para investigar e propor melhorias nas práticas de governança. O documento estabeleceu diretrizes claras para o funcionamento do conselho de administração, o fortalecimento das auditorias e a qualidade dos relatórios financeiros, além de introduzir o princípio do *comply or explain*, que determina que as empresas devem adotar as boas práticas recomendadas ou justificar publicamente sua não adesão (Neves, 2021).

Em 1999, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) lançou seus Princípios de Governança Corporativa, que rapidamente se tornaram referência internacional. Estruturados em áreas como direitos e tratamento equitativo dos acionistas, papel dos stakeholders, transparência e responsabilidades do conselho, esses princípios influenciaram diretamente a criação e revisão de códigos nacionais e marcos regulatórios em diversos países, incluindo o Brasil (Silva, Neto Seibert, 2015).

Por fim, em 2002, foi sancionada nos Estados Unidos a Lei Sarbanes-Oxley, elaborada em resposta a escândalos corporativos de grande repercussão, como os casos Enron e WorldCom. A legislação estabeleceu regras mais rigorosas para a transparência contábil, exigindo que os principais executivos certificassem pessoalmente a veracidade das demonstrações financeiras. Também reforçou a obrigatoriedade de controles internos, ampliou a responsabilidade da alta gestão e aumentou as penalidades para fraudes corporativas, consolidando-se como um marco regulatório de alcance global (Caneloro, Rizzo e Pinho, 2012).

2.2 CONCEITOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa consiste no conjunto de estruturas, processos e práticas que definem a forma como as organizações são direcionadas, monitoradas e controladas. Este conceito abrange os mecanismos de exercício e distribuição do poder decisório e de controle, bem como as instâncias responsáveis por sua aplicação, envolvendo a articulação e o equilíbrio entre os diversos interesses que permeiam a gestão e a sustentabilidade das organizações (Blok, 2023).

Bresser-Pereira (2015) define governança corporativa como um sistema de regras, práticas e processos pelos quais uma empresa é dirigida e controlada, com o objetivo de

aumentar o valor da organização e proporcionar benefícios econômicos sustentáveis para os acionistas e outros *stakeholders*. A GC ajuda a garantir a sustentabilidade e crescimento da empresa, pois proporcionam uma tomada de decisão mais assertiva pelos seus gestores (Marques, Lugoboni, Zittei, Araújo, 2025).

A importância da governança corporativa reside na sua capacidade de promover a confiança dos investidores e outros stakeholders, garantir a transparência das operações corporativas e assegurar que as empresas sejam geridas de maneira ética e responsável (Ribeiro, 2023).

Esse ato da governança está muito ligado o *compliance*, que “descreve a necessária obediência às normas sobre prevenção e combate aos crimes e a atos fraudulentos e corruptos, e impõe aos sujeitos legalmente obrigados, sob pena de sanções administrativas e até mesmo sanções criminais, a prevenção e a comunicação às autoridades competentes dos delitos em razão da atividade empresarial” (Blok, 2023, p. 11).

Assim, o *compliance* deve ser compreendido como um processo de gestão integrado e multidisciplinar, que envolve não apenas a conformidade com leis e regulamentos, mas também a criação e o fortalecimento de padrões éticos, políticas internas, controles organizacionais e sistemas de monitoramento. Esse conceito inclui a adoção de mecanismos de prevenção, como planos de contingência, comunicação transparente, programas de treinamento e canais de reporte à alta administração. Nesse sentido, o *compliance* assume características de um verdadeiro sistema de gestão, articulando-se com diferentes áreas da organização e promovendo a melhoria contínua das práticas internas, especialmente no que se refere à integridade e à prevenção de riscos, como o suborno e a corrupção (Zanoni, 2019).

No mundo corporativo o termo *compliance* e governança corporativa estão sempre relacionados e para o presente estudo, requer a apresentação objetiva das diferenças de abordagem dessas duas áreas e os princípios trabalhados, conforme ilustrado no quadro 1:

Quadro 1 – Resumo sobre governança corporativa e compliance.

Princípio da Governança Corporativa (IBGC)	Descrição do Princípio	Práticas de Compliance Correspondentes
Transparência	Disponibilizar informações claras, tempestivas e relevantes para todos os stakeholders, indo além do exigido por lei.	Políticas de divulgação de informações e relatórios. Controles internos que assegurem a veracidade dos dados. Canais de comunicação institucional e portal de transparência.
Equidade	Tratamento justo e imparcial a todos os stakeholders, sem discriminação ou favorecimento.	Código de ética e conduta aplicável a todos. Treinamentos sobre não discriminação e diversidade. Procedimentos para evitar conflitos de interesse.
Prestação de Contas (Accountability)	Gestores devem prestar contas de sua atuação de forma clara, assumindo responsabilidades por seus atos e omissões.	Auditorias internas e externas periódicas. Relatórios de compliance para o conselho e comitês. Sistemas de rastreabilidade e registro de decisões.
Responsabilidade Corporativa	Zelar pela perenidade da organização, considerando aspectos sociais, ambientais, econômicos e éticos.	Programas de integridade e anticorrupção. Conformidade com normas ambientais, trabalhistas e setoriais.- Avaliação e gestão de riscos socioambientais.

Fonte: Baseado em Blok, (2023), Santos, Brito, Souza e Carvalho (2025).

Compreendido essas diferenças, analisaremos com mais profundidade cada princípio da governança corporativa.

2.3 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os princípios básicos da governança corporativa são amplamente reconhecidos e incluem a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) destaca esses quatro princípios como pilares fundamentais:

- 1) Transparência:** A transparência envolve a divulgação clara e completa das informações relevantes sobre a empresa, de modo a permitir que todos os *stakeholders* tomem decisões informadas. Isso inclui a publicação de

relatórios financeiros, políticas internas e resultados operacionais. A transparência reduz a assimetria de informações entre os gestores e os stakeholders, promovendo a confiança e a integridade dos mercados financeiros.

- 2) **Equidade:** O princípio da equidade refere-se ao tratamento justo e igualitário de todos os stakeholders, incluindo acionistas, empregados, clientes, fornecedores e a comunidade em geral. A equidade assegura que os direitos de todos os stakeholders sejam respeitados e que não haja discriminação ou favorecimento indevido de quaisquer partes.
- 3) **Integridade (Prestação de contas):** A prestação de contas implica a responsabilidade dos gestores em responder pelas suas ações e decisões perante os stakeholders. Este princípio estabelece que os gestores devem justificar e explicar as suas decisões e estratégias, assegurando que os interesses dos stakeholders são devidamente considerados e protegidos.
- 4) **Responsabilização e Sustentabilidade:** A responsabilidade corporativa envolve a obrigação de a empresa conduzir os seus negócios de forma ética e sustentável, levando em consideração os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas atividades. Este princípio incentiva as empresas a adotarem práticas que promovam o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social, contribuindo para o bem-estar da sociedade como um todo.

Embora os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa forneçam a base ética e normativa para a governança, sua eficácia prática depende da existência de estruturas que os operacionalizem no cotidiano organizacional. Nesse sentido, os pilares estabelecidos pelo IBGC (2023) deixam de ser conceitos abstratos e passam a ser diretrizes acionáveis por meio dos órgãos de controle. O Conselho de Administração emerge, portanto, não apenas como uma instância hierárquica, mas como o principal mecanismo de monitoramento e integração desses valores, servindo de ponte entre as expectativas dos *stakeholders* e a execução estratégica da diretoria. A compreensão de como esse órgão colegiado articula tais princípios é fundamental para analisar a maturidade da governança no setor de saúde suplementar, conforme detalhado no tópico a seguir.

2.4 O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DA GOVERNANÇA

De forma ampla, um conselho corporativo pode ser entendido como um órgão colegiado de governança, voltado à definição de diretrizes estratégicas, ao monitoramento da gestão e à salvaguarda dos interesses de diferentes stakeholders (Zheng e Kouwenberg, 2019). Ele é responsável por assegurar que a organização cumpra sua missão, adote boas práticas de governança e promova a criação de valor sustentável no longo prazo (IBGC, 2017).

O conselho corporativo não se limita a um único formato. Dependendo do porte, da natureza jurídica e do setor em que a organização atua, pode assumir diferentes composições e funções. De maneira geral, é formado por membros com capacidade de atuar de forma independente e estratégica, trazendo diversidade de experiências, contribuindo para a supervisão da gestão executiva e fortalecendo a transparência, a equidade, a *accountability* e a responsabilidade corporativa.

Nos estudos empíricos, como o de Teixeira, Romano e Alves Filho (2015), observa-se que a implementação de conselhos corporativos em operadoras de saúde tem impactos positivos concretos sobre a eficiência operacional, a sustentabilidade financeira e a satisfação dos clientes, demonstrando seu papel estratégico na governança.

2.4.1 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DOS CONSELHOS CORPORATIVOS

O papel dos conselhos corporativos vai além da simples supervisão das operações diárias; eles são responsáveis por orientar a direção estratégica da empresa e garantir a conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis. Segundo a International Finance Corporation – IFC (IFC, 2010), as principais funções e responsabilidades dos conselhos corporativos incluem:

- 1) **Orientação Estratégica:** Definir a visão, missão e valores da empresa. Aprovar planos estratégicos e orçamentos anuais, assegurando que os recursos sejam alocados de maneira eficiente para alcançar os objetivos estratégicos. Monitorar a implementação da estratégia e ajustar conforme necessário para responder a mudanças no ambiente de negócios.

- 2) **Supervisão da Gestão:** Avaliar o desempenho da equipe executiva e, se necessário, contratar e demitir executivos-chave, como o CEO. Garantir

que a gestão esteja alinhada com os objetivos e políticas da empresa e que as operações diárias sejam conduzidas de acordo com os padrões estabelecidos.

3) Gestão de Riscos: Identificar riscos potenciais que possam afetar a empresa e implementar medidas para mitigá-los. Monitorar os sistemas de controle interno para garantir que os riscos sejam gerenciados de forma eficaz e que as operações sejam conduzidas de maneira ética e legal.

4) Transparência e Prestação de Contas: Assegurar que a empresa adote práticas de transparência, divulgando informações precisas e oportunas aos stakeholders. Garantir a integridade das demonstrações financeiras e a conformidade com os requisitos regulatórios.

5) Responsabilidade Social e Ambiental: Integrar considerações de responsabilidade social e ambiental nas decisões estratégicas da empresa. Promover práticas sustentáveis que beneficiem não apenas a empresa, mas também a sociedade e o meio ambiente.

Essas funções e responsabilidades são fundamentais para o sucesso a longo prazo das empresas, garantindo que as decisões sejam tomadas de forma ética, transparente e alinhada com os interesses dos stakeholders.

2.4.2 DEFINIÇÃO E FUNÇÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Os conselhos corporativos desempenham um papel crucial na governança das organizações, proporcionando supervisão, orientação estratégica e controle sobre a gestão (Zheng e Kouwenberg, 2019). A estrutura e o funcionamento desses conselhos variam conforme o tamanho, setor e especificidades de cada empresa, mas existem características comuns que definem a composição e as funções dos conselhos corporativos (Kwan, Lau, 2020).

A estrutura típica de um conselho corporativo inclui membros internos e externos, além de comitês especializados para tratar de áreas específicas da governança corporativa. Segundo a OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development (2015), uma estrutura bem-sucedida de conselho corporativo deve ter as seguintes características:

1) Composição:

a) Membros Internos: Incluem diretores executivos, como o CEO (*Chief Executive Officer* / diretor-executivo e CFO (*Chief Financial Officer* / diretor financeiro), que trazem um conhecimento profundo das operações diárias da empresa.

- b) **Membros Externos:** Consistem em diretores independentes que não têm vínculos diretos com a gestão da empresa. Eles trazem uma perspectiva externa e imparcial, essencial para a tomada de decisões equilibradas e objetivas.
- c) **Diversidade:** A diversidade de habilidades, experiências e perspectivas entre os membros do conselho é fundamental para uma governança eficaz. A OECD (2015) enfatiza a importância de incluir membros com diferentes formações profissionais, experiências de mercado e contextos culturais.

2) Comitês e Subcomitês:

- a) Comitê de Auditoria: Responsável por supervisionar a integridade das demonstrações financeiras da empresa, a conformidade com requisitos legais e regulatórios, e a eficácia dos controles internos. Este comitê também interage com auditores internos e externos para garantir uma auditoria independente.
- b) Comitê de Riscos: Focado na identificação, avaliação e mitigação dos riscos empresariais. Este comitê assegura que a empresa esteja preparada para enfrentar desafios potenciais e que os riscos sejam gerenciados de forma proativa.
- c) Comitê de Remuneração: Define as políticas de remuneração para os executivos da empresa, garantindo que os incentivos estejam alinhados com os interesses de longo prazo dos acionistas.
- d) Comitê de Nomeação: Responsável por selecionar e recomendar candidatos para o conselho e posições executivas-chave, assegurando que a composição do conselho mantenha a diversidade e as competências necessárias.

O conselho de administração é a principal forma institucionalizada de conselho corporativo no âmbito das sociedades empresariais. Ele é o órgão central da governança corporativa, responsável por definir as diretrizes estratégicas, supervisionar a atuação da diretoria executiva, zelar pela integridade dos controles internos e pela relação equilibrada com os stakeholders (IBGC, 2017; IBGC, 2019).

Segundo o IBGC (2023), o conselho de administração se diferencia de outros colegiados por seu caráter obrigatório em companhias abertas e por sua função estratégica, distinta da gestão operacional. Enquanto a diretoria executiva conduz o dia a dia da organização, o conselho de administração atua em nível de supervisão e orientação,

garantindo que as decisões estejam alinhadas ao propósito, à visão de longo prazo e às responsabilidades socioambientais da empresa.

Nessa mesma direção, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2023) enfatiza que:

Toda organização deve considerar a implementação de um conselho de administração. Os conselheiros devem sempre decidir em favor do melhor interesse da organização, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros. Eles devem exercer suas atribuições considerando o objeto social da organização, seu propósito, sua viabilidade no longo prazo e os impactos decorrentes de suas atividades, produtos e serviços na sociedade, no meio ambiente e em suas partes interessadas (IBGC, 2023 p. 32).

No campo da governança corporativa, destaca-se o papel do conselho de administração na construção de canais efetivos de relacionamento com os sócios e com os demais *stakeholders*. Essa aproximação pode ocorrer por meio de reuniões específicas, conduzidas por representantes legitimamente designados, sempre preservando o sigilo necessário em determinados assuntos, de modo a evitar assimetrias de informação (Neves, 2021; Blok, 2023).

O conselho também assume a responsabilidade de promover uma cultura organizacional orientada por princípios éticos e valores claros. As estratégias e decisões devem estar vinculadas ao propósito da instituição, de modo a proteger sua reputação, assegurar a criação de valor sustentável no longo prazo e equilibrar as expectativas de diferentes públicos. Para isso, torna-se fundamental cultivar um ambiente de confiança e de segurança psicológica, no qual opiniões divergentes sejam ouvidas, ter uma independência em relação aos administradores da empresa, erros possam ser reportados e dilemas éticos sejam debatidos em todos os níveis da organização (Kwan, Lau, 2020).

É igualmente necessário que o colegiado acompanhe de forma contínua os resultados e impactos das decisões tomadas. Caso se verifiquem desvios em relação ao propósito institucional, cabe-lhe propor medidas corretivas e, em última instância, aplicar as sanções previstas no código de conduta. Ao mesmo tempo, o conselho deve zelar para que cada parte interessada receba benefícios proporcionais ao vínculo que mantém com a organização e aos riscos assumidos (Neves, 2021; Blok, 2023).

No exercício de sua função, o conselho costuma concentrar esforços em cinco grandes eixos. O primeiro refere-se à criação de valor sustentável de longo prazo, o que implica integrar as dimensões econômica, social, ambiental e de inovação. Marques, Lugoboni, Zittei e Araújo (2025), apresentam no seu estudo que a prática da controles

internos e governança corporativa tem uma ligação direta à solvência das empresas operadoras de planos de saúde. Esse eixo requer um acompanhamento regular pelos conselheiros.

O segundo eixo diz respeito à cultura e às pessoas. Entre suas atribuições, encontram-se a escolha do diretor-presidente, a ratificação de indicações para cargos da diretoria, o planejamento sucessório e a definição de estratégias que assegurem a preservação da identidade institucional (IBGC, 2023). Cabe ainda estimular políticas voltadas à diversidade e à igualdade de oportunidades, favorecendo o acesso de grupos sub-representados a posições de liderança (Kwan, Lau, 2020).

O terceiro eixo envolve a dimensão estratégica. Ao conselho compete estimular a reflexão de longo prazo e o pensamento crítico, buscando garantir a capacidade de inovação e de adaptação da organização. Sua atuação deve combinar o direcionamento estratégico com o acompanhamento próximo da execução conduzida pela diretoria (Neves, 2021; Blok, 2023).

Já o quarto eixo se relaciona às práticas de governança. Nessa esfera, o conselho é responsável por revisar periodicamente os mecanismos existentes, aprovar políticas que afetem o conjunto da organização e definir parâmetros de remuneração e incentivos da alta gestão. Deve também zelar por um fluxo transparente de comunicação com sócios e demais stakeholders. (IBGC, 2023; Neves, 2021; Blok, 2023).

Por fim, o quinto eixo corresponde à função de supervisão. O conselho deve acompanhar o desempenho da diretoria, interagir com a auditoria independente e assegurar que as demonstrações financeiras representem, de maneira clara e fidedigna, a situação patrimonial e econômica da instituição. Essa supervisão precisa contemplar não apenas indicadores financeiros, mas também fatores sociais, ambientais e de governança, além de estabelecer parâmetros de gestão de riscos e garantir a robustez dos controles internos (Neves, 2021; Blok, 2023; Brito, Souza e Carvalho, 2025).

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR DE SAÚDE SUPLEMENTAR

As práticas e estruturas que devem ser submetidas à verificação, bem como a forma de monitoramento a ser realizada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), estão especificadas nos anexos da Resolução Normativa nº 518/2022. Tais disposições abrangem:

1. Recomendações de práticas mínimas relacionadas à gestão de riscos e aos controles internos (Anexos I e II);
2. Requisitos referentes às práticas avançadas e à estrutura de governança, gestão de riscos e controles internos (Anexo III);
3. Fórmulas aplicáveis aos cálculos exigidos pela regulação (Anexo IV);
4. Informações periódicas anuais que devem ser encaminhadas à ANS (Anexos V, VI e VII).

A figura 1 ilustra uma representação dos anexos e requisitos:

Figura 1 – Relação dos anexos da RN nº 518/22 e os requisitos de governança



Fonte: ANS, p. 8, 2022.

O presente trabalho tem como abrangência o Anexo III da legislação, que tem como foco a verificação das práticas consideradas avançadas, bem como a estrutura de governança, os mecanismos de gestão de riscos e os processos de auditoria interna das operadoras que adotarem modelos próprios de capital fundamentados na abordagem baseada em riscos.

A norma estipula vários requisitos para a área da governança, mas o destaque principal é (ANS, 2022b):

1.1. A operadora deve estabelecer órgãos representativos em sua estrutura de governança, com suas respectivas funções definidas em seus atos constitutivos, considerando, no mínimo:

a. Instância máxima de deliberações, de acordo com a natureza jurídica da operadora;

- b. Fixação de diretrizes gerais e deliberações da gestão da operadora por meio de conselho de administração ou equivalente, com funções distintas da(s) diretoria(s) executiva(s) ou equivalente(s); e
- c. Fiscalização e controle dos atos do conselho de administração ou equivalente e a(s) diretoria(s) executiva(s) ou equivalente(s) e de outros aspectos de controles internos da operadora. (RN nº 518/22, Anexo III)

A análise do Anexo III da RN nº 518/2022 evidencia a ênfase atribuída pela regulação à consolidação de práticas consideradas avançadas em matéria de governança, gestão de riscos e auditoria interna, especialmente no caso das operadoras que optam por adotar modelos próprios de capital fundamentados na abordagem baseada em riscos. O dispositivo normativo estabelece parâmetros claros para a conformação da estrutura de governança, destacando a necessidade de instâncias decisórias bem definidas e de mecanismos de fiscalização eficazes.

Entre os requisitos centrais, sobressai a obrigatoriedade de a operadora instituir órgãos representativos com funções explicitamente descritas em seus atos constitutivos. Nesse sentido, exige-se a existência de uma instância máxima de deliberação compatível com sua natureza jurídica; de um conselho de administração ou órgão equivalente, responsável por traçar diretrizes e decisões estratégicas de forma independente das funções executivas; e de mecanismos de controle e supervisão voltados não apenas às atividades da diretoria executiva, mas também ao próprio conselho e aos sistemas de controles internos (Marques, Lugoboni, Zittei e Araújo, 2025; RN nº 518/2022. ANS, 2022).

Esse conjunto de exigências reforça a busca da ANS por um modelo de governança mais robusto e transparente, capaz de sustentar a credibilidade das operadoras que se valem de metodologias próprias de capital baseado em riscos. Ao mesmo tempo, evidencia a crescente complexidade regulatória a que o setor está submetido, o que levanta questionamentos relevantes sobre a capacidade das operadoras em atender plenamente a tais requisitos (Marques, Lugoboni, Zittei e Araújo, 2025; RN nº 518/2022. ANS, 2022). É justamente nessa interseção entre normatividade e prática que emergem os principais desafios de governança no setor, tema que será discutido no tópico seguinte.

2.5.1 DESAFIOS DE GOVERNANÇA EM OPERADORAS DE SAÚDE

A implementação de conselhos corporativos em operadoras de saúde enfrenta uma série de desafios específicos, decorrentes da complexidade do setor, da necessidade de conformidade regulatória e da diversidade de stakeholders envolvidos. Santos e Andrade (2020) identificam vários desafios principais que operadoras de saúde devem superar para estabelecer conselhos corporativos eficazes:

- 1) **Resistência à Mudança:** A introdução de um conselho corporativo frequentemente encontra resistência interna, especialmente em organizações que não possuem uma cultura de governança consolidada. Colaboradores e gestores podem resistir a mudanças na estrutura organizacional e à introdução de novas práticas de supervisão e controle.
- 2) **Complexidade Regulatória:** O setor de saúde suplementar é altamente regulado, o que complica a implementação de práticas de governança corporativa. As operadoras devem assegurar que suas práticas de governança estejam em conformidade com as regulamentações da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e outras autoridades reguladoras.
- 3) **Capacitação e Qualificação dos Conselheiros:** A eficácia de um conselho corporativo depende da qualificação e experiência de seus membros. Identificar e recrutar conselheiros com o conhecimento necessário do setor de saúde e habilidades em governança corporativa pode ser desafiador, especialmente para operadoras de menor porte.
- 4) **Integração de Conselheiros Externos:** A inclusão de conselheiros externos e independentes é fundamental para garantir uma perspectiva imparcial e objetiva. No entanto, integrar esses conselheiros à dinâmica organizacional e assegurar que eles tenham acesso às informações necessárias para tomar decisões informadas pode ser difícil.
- 5) **Transparência e Comunicação:** Estabelecer mecanismos eficazes de transparência e comunicação entre o conselho, a gestão e os stakeholders é essencial para o sucesso da governança corporativa. A falta de transparência e comunicação clara pode levar a mal-entendidos e desconfiança.

Zanoni (2019) apresenta um estudo de caso detalhado sobre as dificuldades e soluções adotadas por uma operadora de saúde ao implementar seu conselho corporativo.

O estudo oferece insights práticos sobre os desafios enfrentados e as estratégias bem-sucedidas para superá-los.

Dificuldade 1: Resistência Interna

Situação: A operadora enfrentou resistência significativa de gestores e colaboradores que estavam acostumados a uma estrutura de governança mais informal e centralizada.

Solução: A empresa implementou um programa abrangente de comunicação e treinamento para explicar os benefícios do conselho corporativo e alinhar todos os níveis da organização com a nova estrutura de governança. Sessões de treinamento focaram em como a nova estrutura poderia melhorar a tomada de decisões e a sustentabilidade a longo prazo.

Dificuldade 2: Recrutamento de Conselheiros Qualificados

Situação: A operadora teve dificuldades em encontrar conselheiros com a combinação certa de experiência em saúde e competências em governança corporativa.

Solução: A empresa ampliou sua rede de recrutamento, buscando candidatos em associações profissionais e em redes de ex-alunos de instituições de ensino de renome. Além disso, a operadora ofereceu programas de indução e capacitação contínua para novos conselheiros, garantindo que estivessem bem preparados para suas funções.

Dificuldade 3: Conformidade Regulatória

Situação: Garantir que todas as práticas do conselho estivessem em conformidade com as regulamentações da ANS foi um desafio constante.

Solução: A operadora estabeleceu um comitê de conformidade dedicado, composto por especialistas em regulamentação e governança corporativa, para monitorar continuamente as mudanças nas regulamentações e garantir a conformidade. Este comitê trabalhou em estreita colaboração com o conselho para adaptar as práticas conforme necessário.

Dificuldade 4: Integração de Conselheiros Externos

Situação: Os conselheiros externos inicialmente tiveram dificuldades para se integrar e entender as nuances operacionais da empresa.

Solução: A operadora implementou um programa de integração detalhado, que incluía visitas às instalações, reuniões com equipes operacionais e sessões informativas sobre o contexto regulatório e de mercado. Isso ajudou os conselheiros externos a se familiarizarem rapidamente com a empresa e a contribuírem de forma mais eficaz.

Dificuldade 5: Estabelecimento de Transparência e Comunicação

Situação: Havia uma falta de clareza na comunicação entre o conselho e a gestão, o que resultava em decisões mal-informadas.

Solução: A operadora desenvolveu um sistema de relatórios estruturados e regulares, incluindo reuniões periódicas entre o conselho e a gestão para discutir questões críticas e revisar o desempenho operacional. A criação de um portal de governança corporativa, onde os membros do conselho pudessem acessar informações atualizadas, também melhorou a transparência.

Essas experiências ilustram que, apesar dos desafios significativos provenientes de impactos externos ou internos, a implementação bem-sucedida de conselhos corporativos em operadoras de saúde é possível através de estratégias bem planejadas e executadas. As lições aprendidas com esses estudos de caso podem servir como guia para outras operadoras que buscam aprimorar sua governança corporativa.

2.6 PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA E OS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

2.6.1 TRANSPARÊNCIA

A transparência constitui um dos pilares mais relevantes da governança corporativa, pois garante que os stakeholders tenham acesso a informações claras, tempestivas e consistentes sobre a situação econômico-financeira e as estratégias da organização. Essa prática mitiga riscos de assimetria informacional e fortalece a legitimidade das decisões tomadas pelos gestores (IBGC, 2017; ANS, 2022). Nesse sentido, a transparência deve ser compreendida não apenas como uma obrigação de divulgação de relatórios formais, mas como uma postura organizacional pautada pela clareza, pelo diálogo aberto e pela prestação de informações que permitam avaliar a conduta da administração.

O papel dos conselhos de administração na consolidação desse princípio é amplamente destacado pela literatura. Conselhos independentes e bem estruturados ampliam a qualidade da comunicação com investidores e clientes, reduzindo práticas de manipulação de resultados e assegurando maior confiabilidade às informações divulgadas (Prata e Flach, 2021). Ramos et al. (2020) acrescentam que, no terceiro setor, a transparência está diretamente associada à legitimidade e à capacidade de mobilizar

recursos, mostrando que a comunicação clara e acessível é também um fator de sustentabilidade institucional.

No caso das operadoras de saúde, a transparência tem reflexos diretos em seus indicadores de desempenho. Teixeira, Romano e Alves Filho (2015) evidenciam que a implementação de conselhos corporativos bem estruturados resultou em maior clareza na prestação de informações e, conseqüentemente, no aumento da satisfação dos clientes, que passaram a perceber maior segurança e ética no atendimento. A ampliação da confiança decorrente da transparência não apenas fortalece a reputação institucional, mas também contribui para a fidelização dos usuários, elemento fundamental em um mercado altamente competitivo como o da saúde suplementar.

2.6.2 EQUIDADE

O princípio da equidade refere-se ao tratamento justo, imparcial e isonômico conferido a todos os stakeholders, independentemente de seu nível de participação ou posição hierárquica. Trata-se de um compromisso ético que busca reduzir desigualdades estruturais e assegurar que os diferentes grupos tenham condições equânimes de acesso às informações e de influência nos processos decisórios (ANS, 2022). A equidade, portanto, está diretamente vinculada à justiça organizacional e à construção de relações de confiança duradouras.

O conselho de administração é peça central nesse processo, pois atua como mediador de interesses e mitigador de assimetrias de poder. Em contextos em que a governança é fragilizada, como apontam Ramos et al. (2020), práticas oportunistas tendem a prevalecer, prejudicando a equidade e comprometendo a legitimidade das decisões. Já em empresas privadas, a presença de conselhos diversos e independentes garante maior equilíbrio entre acionistas majoritários e minoritários, clientes, fornecedores e colaboradores, o que reforça a sustentabilidade das decisões estratégicas (IBGC, 2017).

Nas operadoras de saúde, a equidade assume papel ainda mais relevante, pois envolve diretamente a qualidade do serviço prestado e a percepção de justiça no atendimento aos beneficiários. Teixeira, Romano e Alves Filho (2015) mostram que a atuação equitativa dos conselhos repercute não apenas na mitigação de conflitos internos, mas também na relação com os clientes, refletindo em níveis mais elevados de satisfação e retenção. Ao assegurar que decisões estratégicas considerem o equilíbrio entre os

diferentes stakeholders, os conselhos contribuem para reduzir assimetrias de poder e fortalecer a imagem institucional das operadoras.

2.6.3 PRESTAÇÃO DE CONTAS (*ACCOUNTABILITY*)

A *accountability* representa um dos fundamentos centrais da governança corporativa, traduzindo-se na responsabilidade dos administradores de prestar contas de forma clara, objetiva e fundamentada sobre suas ações e os resultados obtidos. Tal princípio não se limita à obrigação de apresentar relatórios formais, mas envolve um compromisso ético de responsabilização e transparência perante os stakeholders (IBGC, 2017; ANS, 2022). A ausência de *accountability* compromete a legitimidade da gestão e aumenta os riscos de práticas oportunistas.

Os conselhos de administração desempenham papel determinante na institucionalização de mecanismos que fortalecem a *accountability*, tais como auditorias independentes, comitês de riscos e de auditoria e sistemas internos de monitoramento. Prata e Flach (2021) demonstram que a presença de conselhos e comitês independentes está associada a menores índices de manipulação contábil, favorecendo a integridade das informações prestadas ao mercado. No terceiro setor, Ramos et al. (2020) destacam que a *accountability* fortalece a credibilidade institucional, aumentando a capacidade de captação de recursos e a confiança social.

No contexto das operadoras de saúde, a implementação de conselhos corporativos promove melhorias significativas nos mecanismos de prestação de contas. Segundo Teixeira, Romano e Alves Filho (2015), operadoras que instituíram conselhos estruturados registraram não apenas maior eficiência operacional, mas também melhorias em indicadores financeiros como retorno sobre ativos (ROA) e sobre patrimônio líquido (ROE), o que demonstra que a *accountability* contribui para maior disciplina financeira. A análise comparativa realizada pelo IBGC (2019) reforça esse ponto, ao mostrar que a adoção de conselhos corporativos estruturados levou a aumentos de 15% na receita operacional e reduções de 10% nos custos dentro de dois anos, evidenciando os benefícios práticos da prestação de contas efetiva.

2.6.4 RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

A responsabilidade corporativa amplia o escopo da governança para além da conformidade legal e financeira, integrando dimensões sociais, ambientais e éticas à

estratégia organizacional. Segundo o ANS (2022), a responsabilidade corporativa implica o compromisso da organização com a criação de valor sustentável de longo prazo, contemplando não apenas os acionistas, mas também a sociedade e o meio ambiente. Trata-se de uma dimensão que reforça a legitimidade social das organizações em um contexto de crescente cobrança por práticas sustentáveis.

O conselho de administração exerce papel decisivo nesse processo, pois cabe a ele orientar a organização para a adoção de políticas e práticas responsáveis. O IBGC (2019) enfatiza que conselhos atentos à inovação sustentável contribuem para a resiliência organizacional frente às transformações do mercado. Ramos et al. (2020), ao estudarem o terceiro setor, mostram que a responsabilidade social é fator central para a legitimidade institucional, ampliando a confiança da sociedade. Assim, a responsabilidade corporativa deixa de ser um elemento periférico para tornar-se um eixo estratégico de longo prazo.

Nas operadoras de saúde, esse princípio revela-se particularmente relevante. A prestação de serviços de qualidade, o compromisso com a ética e a adoção de práticas de sustentabilidade impactam diretamente a reputação e a competitividade do setor. Teixeira, Romano e Alves Filho (2015) destacam que a atuação dos conselhos corporativos resultou em melhorias significativas na qualidade do atendimento, reduzindo reclamações de clientes e aumentando a fidelização. O IBGC (2019) complementa que operadoras com conselhos estruturados apresentaram ganhos expressivos em eficiência e qualidade, confirmando que a responsabilidade corporativa, quando institucionalizada, gera resultados tangíveis e reforça o papel estratégico da governança.

Estabelecida a base teórica sobre a relevância da governança corporativa e a centralidade dos seus quatro pilares na sustentabilidade organizacional, torna-se necessário transpor essas discussões para o plano empírico. A complexidade do fenômeno da governança em organizações de saúde exige uma investigação que contemple a subjetividade e a experiência prática dos gestores, visto que é no cotidiano operacional que tais princípios são materializados ou enfrentam barreiras de implementação. Diante disso, o capítulo a seguir apresenta o delineamento metodológico desta pesquisa, detalhando o percurso investigativo adotado para coletar e analisar as percepções dos gestores, fundamentando-se nos constructos teóricos anteriormente debatidos

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e interpretativa para investigar os impactos da implementação de um Conselho Administrativo na governança corporativa de uma operadora de saúde. A estrutura analítica fundamenta-se na Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), compreendendo as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados por meio da inferência e interpretação.

A técnica de análise de conteúdo permite a sistematização de mensagens e conteúdos presentes nas entrevistas para além da superfície textual, buscando significados implícitos e padrões de comportamento institucional. Como preconiza Jensen (2012), a análise de discurso no ambiente organizacional deve considerar a linguagem como uma forma de ação social que reflete as mudanças estruturais e de poder dentro da entidade. As categorias de análise foram pré-definidas com base nos quatro pilares da Governança Corporativa: Transparência, Equidade, Prestação de Contas (*Accountability*) e Responsabilidade Corporativa.

As entrevistas foram realizadas no período de 29/10/2025 a 05/12/2025. A duração média das entrevistas foi de 16,6 minutos e dentre os 11 entrevistados estão CEOs, CFOs e Diretores do setor jurídico e RH das unidades e da sede administrativa

As questões foram elaboradas de modo a permitir que os participantes descrevessem suas percepções sobre a influência do conselho administrativo na governança corporativa da operadora de saúde. O roteiro de entrevistas é apresentado no Apêndice I.

As perguntas foram organizadas em torno dos quatro princípios da governança corporativa — transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa — além de contemplarem uma questão de caráter integrador. O Quadro 2 apresenta as relações entre as questões elaboradas e os objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 2 – Relação das questões do questionário e objetivos específicos da pesquisa

Pergunta (Entrevista Qualitativa)	Objetivo Específico Atendido
1. Como você percebeu as mudanças na estrutura e composição da governança corporativa após a implementação do conselho administrativo?	Investigar a influência do conselho na governança corporativa (objetivo geral)
2. De que forma o conselho administrativo contribuiu para tornar as decisões e informações da empresa mais transparentes?	Transparência

3. Houve mudanças na forma como a empresa comunica suas práticas de sustentabilidade, compliance ou relatórios ESG após o conselho? Quais?	Transparência
4. Como a criação do conselho administrativo impactou a participação e o engajamento dos <i>stakeholders</i> nas decisões da empresa?	Equidade
5. Houve avanço na promoção da justiça e tratamento equilibrado entre diferentes áreas, gestores ou <i>stakeholders</i> após a implementação do conselho? Explique quais e como ocorreram.	Equidade
6. De que forma o conselho administrativo influenciou a prática da responsabilização e prestação de contas na gestão da organização?	Prestação de contas
7. Você percebe que os controles internos, auditorias ou mecanismos de monitoramento ficaram mais claros ou efetivos após a atuação do conselho? Explique quais e como ocorreram.	Prestação de contas
8. Como o conselho administrativo impactou a gestão de riscos, conformidade com normas legais e responsabilidade social da organização? Explique.	Responsabilidade corporativa
9. O conselho contribuiu para o fortalecimento da ética, integridade e práticas anticorrupção dentro da empresa? Explique como ocorreu.	Responsabilidade corporativa
10. Qual foi a principal mudança percebida na cultura de governança da empresa após a implementação do conselho administrativo? Explique.	Síntese geral (todos os objetivos)

Fonte: elaborado pelo autor.

No que se refere à transparência, as perguntas exploraram como o conselho administrativo contribuiu para a clareza das decisões, a divulgação de informações e a comunicação de práticas relacionadas à sustentabilidade, compliance e relatórios ESG.

Quanto à equidade, foram formuladas questões sobre o impacto da criação do conselho no engajamento dos *stakeholders* e na promoção de tratamento equilibrado entre diferentes áreas.

Para a prestação de contas, as entrevistas abordaram a percepção dos gestores sobre a responsabilização da administração, a clareza dos controles internos e o papel das auditorias na confiabilidade das informações.

No âmbito da responsabilidade corporativa, as perguntas investigaram como o conselho influenciou a gestão de riscos, a conformidade legal e regulatória, bem como o fortalecimento da ética, integridade e práticas anticorrupção.

Por fim, foi incluída uma questão de caráter abrangente, destinada a captar a percepção dos gestores sobre a principal mudança na cultura de governança da empresa após a implementação do conselho administrativo, possibilitando uma visão integradora das dimensões anteriores.

Para essa pesquisa foi utilizado o método de análise de conteúdo. Esse processo de análise conforme Bardin (2011), envolve a articulação entre os dados obtidos em campo, sua organização e a atribuição de significados. Nessa perspectiva, não se limita a uma descrição superficial das informações, mas busca alcançar interpretações mais profundas. Além disso, procura explicitar, sistematizar e dar forma ao conteúdo das mensagens, permitindo a construção de inferências lógicas e fundamentadas sobre a origem e o sentido desse material.

O processo de análise de conteúdo desenvolve-se em três etapas principais. A pré-análise consiste na organização dos materiais, seleção dos documentos e revisão dos objetivos da pesquisa, acompanhada de leituras exploratórias. Em seguida, ocorre a exploração do material, quando os dados são codificados e classificados a partir de regras definidas, permitindo identificar o núcleo de compreensão dos textos. Por fim, no tratamento e interpretação, os dados brutos são refinados, relacionados ao referencial teórico e aos objetivos do estudo, possibilitando a formulação de inferências e a identificação de novas categorias de análise (Perovano, 2016).

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADO

A etapa de análise de dados consiste na superação da descrição factual para alcançar o que Bardin (2011) denomina como "inferência", processo pelo qual o pesquisador atribui significados às recorrências observadas no *corpus*. Esta seção se propõe a confrontar o discurso dos entrevistados com os constructos teóricos da governança corporativa, buscando compreender como a presença do Conselho Administrativo reconfigura a cultura institucional da operadora de saúde. Sob essa ótica interpretativa, os dados deixam de ser meras evidências numéricas para se tornarem indicadores de uma transformação na cultura de gestão, fundamentando-se na premissa de que a linguagem organizacional reflete a maturidade dos controles internos e a consolidação de valores éticos.

A seguir, os achados são discutidos a partir da categorização pelos quatro pilares fundamentais estabelecidos para esta pesquisa.

4.1 TRANSPARÊNCIA

A transparência é apontada como o princípio com impacto mais imediato. Segundo o IBCG (2023), ela não se limita ao cumprimento de obrigações legais, mas envolve o desejo de informar de maneira proativa e simétrica. Nas entrevistas, observa-se que a criação do conselho instituiu uma rotina de prestação de informações padronizadas. Conforme a fala do entrevistado 1 “o conselho instituiu uma rotina de prestação de contas, com indicadores financeiros e assistenciais padronizados, compartilhados entre os gestores e diretores”. Destacaram também que a rotina de reuniões estruturadas e a formalização de atas reduziram drasticamente a "gestão por opiniões". Assim o processo de tomada de decisão deixou de ser baseado em opiniões isoladas para se sustentarem em dados, indicadores financeiros e assistenciais compartilhados. Na operadora de saúde em questão, isso se materializou na divulgação regular de indicadores de sinistralidade e demonstrativos contábeis, permitindo que a "visão independente" de cada unidade fosse substituída por uma "clareza institucional" unificada.

Embora a transparência seja o pilar com maior concordância teórica, a análise das entrevistas revela divergências quanto à extensão dessa comunicação. Enquanto alguns

gestores percebem um fluxo de informação já consolidado e transversal, outros apontam que a transparência ainda está restrita aos ritos formais de diretoria. Um dos entrevistados destaca que o conselho trouxe "clareza institucional" e unificação de procedimentos. Em contrapartida, outro participante pondera que o processo de compliance — braço fundamental da transparência — ainda se encontra "em desenvolvimento", sugerindo que a transparência plena é um objetivo em construção, e não uma realidade onipresente em todas as camadas. Essa diferença de percepção indica que a transparência é percebida com maior intensidade no topo da pirâmide decisória do que na execução operacional das unidades.

5.2 EQUIDADE

O princípio da equidade preza pelo tratamento justo e equilibrado de todos os sócios e demais *stakeholders* (Blok, 2023). No contexto estudado, a equidade manifesta-se na democratização das discussões e na diluição da centralização que historicamente caracterizava a diretoria executiva. A análise das entrevistas revela que a criação do conselho promoveu o que os gestores denominaram como "democratização dos temas de gestão", garantindo que a composição do colegiado envolvesse "diretores de cada uma das unidades hospitalares", o que fortaleceu o "direito a voz e voto" de forma equilibrada. Como expressa os seguintes entrevistados:

"O conselho permitiu que todos sejam ouvidos e tenham também a oportunidade de votar aprovando ou não segundo as discussões realizadas." (Entrevistado 3)

"A nova estrutura trouxe maior equilíbrio entre gestão executiva e deliberação estratégica... envolvendo a todos os hospitais e diretorias." (Entrevistado 9)

Entretanto, ao analisar o impacto desse pilar na ponta da operação, observa-se uma nuance importante entre os relatos. Enquanto parte dos gestores afirma que o conselho "permitiu que todos sejam ouvidos", mitigando a centralização de poder e transformando a operadora em um "corpo de rede", outros depoimentos indicam que, no tratamento cotidiano entre diferentes áreas e gestores, em certos aspectos "foi mantido o que já havia [em relação ao avanço na promoção da justiça e tratamento equilibrado entre áreas] (Entrevistado 2)".

Essa divergência de perspectivas sugere que a equidade foi plenamente atingida no nível da governança colegiada, onde a alocação de recursos e a definição de estratégias passaram a ser mediadas por um grupo legítimo e não mais por decisões personalistas.

Todavia, a percepção desse equilíbrio parece ainda estar em processo de capilarização, evidenciando que a transição de um modelo de "ilhas isoladas" para um sistema integrado de rede é um desafio cultural que avança em tempos distintos, dependendo da proximidade do gestor com o núcleo decisório do conselho.

5.3 PRESTAÇÃO DE CONTAS

A *accountability* na governança corporativa exige que os agentes de governança prestem contas de sua atuação de modo claro, conciso e compreensível, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões (Santos, Brito, Souza e Carvalho, 2025). Nas entrevistas, este pilar foi fortemente associado à criação de "comitês específicos" (como o de resultados e sinistralidade) e à implementação de ferramentas de monitoramento técnico que apoiam as unidades. Os relatos iniciais convergem para a ideia de que a prestação de contas tornou-se mais "rastreadável e sistemática", com a fiscalização exercida pelo conselho instituindo uma cultura de "esclarecimento sobre possíveis problemas encontrados, formalização das informações entregues e também gerando planos de ação para ajuste de rota (Entrevistado 2)." Nesse modelo, as falhas são identificadas de forma mais célere por meio de auditorias internas fortalecidas, garantindo que a gestão responda de forma técnica perante a sede corporativa e os órgãos reguladores.

Contudo, ao aprofundar a análise das percepções individuais, emergem divergências quanto à clareza e ao estágio de consolidação desses mecanismos. Enquanto para uma parcela dos gestores os controles tornaram-se "mais efetivos e organizados", outro depoimento revela uma postura mais cautelosa, afirmando que "não sei dizer se ficaram mais 'claros', mas sim aprimorados. Com controles baseados em informações de mercado, as unidades têm se profissionalizado continuamente (Entrevistado 6)". Assim as unidades ainda se encontram em um processo de profissionalização para se adequarem às novas exigências, o que sugere que a *accountability* é percebida mais como uma "exigência de formalização" em constante evolução do que como um sistema totalmente transparente para todos os envolvidos.

Essa distinção entre o "fortalecimento técnico" e a "percepção de clareza na ponta" demonstra que, embora as ferramentas de auditoria e monitoramento existam e funcionem para a sede, a sua plena compreensão e aceitação cultural pelas unidades locais ainda enfrentam o desafio da padronização e do aprendizado organizacional contínuo. Sobre

esse desafio o entrevistado 7 pontua que "as unidades têm referências técnicas na sede corporativa que podem auxiliar em casos complexos e têm monitorado e apoiado a execução dos trabalhos."

5.4 RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Este pilar zela pela viabilidade no longo prazo, incorporando considerações de ordem ética e social. Na análise de conteúdo, este tema emergiu fortemente vinculado ao compliance e à gestão de riscos regulatórios. Conforme prega Marques, Lugoboni, Zittei e Araújo (2025), a diretoria deve equilibrar o desempenho atual com a conformidade futura. O entrevistado 1 relatou que "foi aprovado do conselho um código de conduta. Foi criado um canal de denúncias e este passou a ser monitorado diretamente pela presidência".

Contudo, observa-se uma divergência significativa de percepções quanto à maturidade das práticas de ESG (Ambiental, Social e Governança). Enquanto alguns relatos apontam que a instituição passou a ter "mais autonomia e liberdade para instituir boas práticas" de sustentabilidade de forma transversal, outros depoimentos são categóricos ao afirmar que "ainda não existem práticas de sustentabilidade e ESG bem definidas (entrevistado 9)", justificando que a organização ainda atravessa um complexo processo de fusão. Essa falta de consenso demonstra que, embora a "segurança jurídica" e a "sustentabilidade financeira" sejam resultados consolidados da atuação do conselho, a dimensão socioambiental ainda é percebida como um item "em construção" ou "em estado de implementação".

A análise transversal das 11 entrevistas revela uma transição de um modelo de gestão "personalista" e informal para um modelo "colegiado" e profissionalizado. Como argumentam Neves (2021) e Block (2023), a governança eficaz requer um equilíbrio entre a supervisão (conselho) e a execução (diretoria). As falas confirmam que esse equilíbrio está sendo atingido, reduzindo a subjetividade e as decisões baseadas em "opiniões" em favor de análises técnicas robustas. Entretanto, nota-se que este impacto não é uniforme: para alguns gestores, a gestão de riscos já é sistêmica, enquanto para outros, "alguns itens ainda não foram avaliados", evidenciando que a governança avança em ritmos distintos dentro da rede.

A principal mudança cultural percebida é o "senso de trabalho corporativo" e o pertencimento a um corpo de rede. As unidades deixaram de operar como "ilhas isoladas" para compor um sistema integrado. Essa mudança é fundamental em setores altamente regulados, onde a credibilidade institucional perante stakeholders e órgãos reguladores é o ativo mais valioso da organização. O alinhamento com as normas da ANS é visto pelos entrevistados não apenas como um dever legal, mas como um "diferencial competitivo" que coloca a operadora em um "outro patamar organizacional", apesar dos desafios ainda persistentes na padronização total das práticas de responsabilidade social.

5. CONCLUSÃO

A presente investigação permitiu concluir que a implementação do Conselho Administrativo na operadora de saúde estudada atuou como um divisor de águas na maturidade institucional. O objetivo geral de investigar a influência deste órgão na governança corporativa foi plenamente atingido, evidenciando-se uma transição estrutural de um modelo de gestão centralizado para um sistema de governança colegiado e profissional. Os resultados demonstram que a presença do conselho não apenas formalizou processos, mas reconfigurou a cultura organizacional, conferindo maior previsibilidade e segurança jurídica às decisões estratégicas.

5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Do ponto de vista científico, este estudo corrobora a literatura clássica e as diretrizes do IBGC ao demonstrar que, em setores altamente regulados como o de saúde suplementar, a governança corporativa funciona como um mecanismo de redução de assimetria informacional. A pesquisa contribui para a academia ao fornecer evidências empíricas de que a separação entre a propriedade (mantenedora) e a gestão (diretoria executiva) — mediada pelo conselho — fortalece a *accountability*. Os achados reforçam a teoria de que a governança em redes hospitalares exige um tratamento equânime entre unidades distintas, validando o conceito de "corpo de rede" como uma evolução das estruturas organizacionais tradicionais.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

As contribuições para o campo da gestão são evidentes na profissionalização dos fluxos decisórios. A principal implicação gerencial identificada foi a substituição do "subjativismo" por decisões baseadas em evidências e indicadores técnicos. Para outras organizações do setor, este estudo sugere que a criação de comitês específicos (como o de sinistralidade e compliance) é uma estratégia eficaz para garantir a sustentabilidade econômico-financeira. A implementação de canais de denúncia independentes e a formalização de atas de reuniões mostraram-se ferramentas indispensáveis para a mitigação de riscos operacionais e reputacionais, elevando a transparência institucional perante os stakeholders.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar do rigor metodológico, o estudo apresenta limitações intrínsecas ao seu desenho. A primeira refere-se ao recorte temporal, uma vez que a organização se encontra em um processo de fusão, o que pode ter influenciado as percepções dos entrevistados sobre temas como ESG e sustentabilidade ambiental, que ainda se encontram em estágio embrionário. Além disso, por se tratar de um estudo de caso qualitativo em uma instituição específica, os resultados refletem uma realidade cultural e geográfica particular, não sendo possível a generalização estatística para todo o mercado de operadoras de saúde brasileiro sem as devidas cautelas.

5.4 PROPOSIÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Considerando o cenário de consolidação do mercado de saúde, sugere-se para investigações futuras:

Análise Longitudinal: Acompanhar a evolução dessa governança após dois anos do término do processo de fusão, para avaliar a perenidade das práticas implementadas.

Estudo Comparativo: Realizar pesquisas que comparem a eficácia de conselhos em operadoras de saúde autogestionárias versus operadoras de medicina de grupo.

Métricas de Desempenho: Investigar a correlação quantitativa entre a maturidade da governança corporativa e os índices de satisfação dos beneficiários (IDSS) da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Aprofundamento em ESG: Explorar como a governança pode acelerar a pauta de responsabilidade socioambiental em instituições de saúde de origem confessional ou filantrópica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCHIAN, Armen; DEMSETZ, Arnold. Production, Information Costs, and Economic Organization. In: **The American Economic Review**. 1972. p. 777 – 795

ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar (Brasil). **Governança corporativa para fins de solvência das operadoras** 2 ed. Rio de Janeiro: ANS, 2022.

ANS - Agência nacional de saúde suplementar. **Resolução Normativa n. 518, de 29 de abril de 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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2022b. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/ans/2022/res0518_04_05_2022.html. Acesso em: 22 ago. 2025

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

BLOK, M. **Compliance e governança corporativa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

CANDELORO, A. P.; RIZZO, M. B. M.; PINHO, V. de. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan, 2012.

COASE, R. The Nature of the Firm. In: **Econômica**, 4. 1937. p. 386 – 405. Disponível em: https://andt.org.br/wp-content/uploads/2021/04/COASE_THE_NATURE_OF_THE_FIRM-1.pdf. Acesso em: 22 ago. 2025

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**- 6.ed. São Paulo: IBGC, 2023.

IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **O papel do conselho de administração na estratégia das organizações**. São Paulo, SP: IBGC, 2017.

IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **O papel do Conselho de Administração na inovação das organizações**. São Paulo, SP : IBGC, 2019.

IFC – International Finance Corporation. **Guia Prático de Governança Corporativa**. Washington, D.C.: IFC, 2010. Disponível em: https://bettergovernance.com.br/pdfs/Guide_Portuguese.pdf. Acesso em: 09 set. 2025

JENSEN M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal os Financial Economics**. 1976, p. 305-360. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>. Acesso em: 09 set. 2025

KLEIN, B. Contracting costs and residual profits: the separation of ownership and control. **Journal of Law & Economics**, v. 26, p. 367-374, 1983. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/467040>. Acesso em: 09 set. 2025

KWAN, J.; LAU, W. Corporate Governance and Cash Holdings in Hospitality Firms: Do Board Characteristics Matter?. **Asian Economic and Financial Review**. Vol. 10 No. 7, 816-832. 2020. Disponível em: <https://archive.aessweb.com/index.php/5002/article/view/1981/3127>

LUCA, J. M.; GÓIS, A. D.; DE LUCA, M. M. M.; MEDEIROS, J. T. Efeito da responsabilidade social corporativa e da governança corporativa no desempenho empresarial no setor de saúde. **RAHIS, Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde** Vol. 16, n4, Belo Horizonte, MG, OUT/DEZ 2019, e-ISSN: 2177-2754 e ISSN impresso: 1983-5205 ▪ DOI: <https://doi.org/10.21450/rahis.v16i4.5917>. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/5917>. Acesso em: 20 dez. 2025.

MARQUES, S. R., LUGOBONI, F. L., ZITTEI, M. V. M., & ARAÚJO, J. O. A. (2025). Impacto das práticas de governança corporativa (RN 518/22) na solvência das operadoras de planos de saúde de médio porte no Brasil. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 30(1), 38-57. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/87849/55474>

NEVES, E. C. **Fundamentos de governança corporativa: riscos, direito e compliance**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2021.

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. **Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais**. Paris: OECD Publishing, 2015.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PRATA, B. C.; FLACH, L. Gerenciamento de resultados e governança corporativa: uma análise a partir da adoção das IFRS no Brasil. **Revista Ambiente Contábil - UFRN – Natal-RN**. v. 13, n. 2, p. 41 – 62, Jul./Dez., 2021.

RAMOS, A. F.; PEIXOTO, A. G.; FERREIRA, J. A. D.; RODRIGUES, N. F. Governança corporativa no terceiro setor: Estudo de Caso na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Governador Valadares. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 1, p. 207-225, jan./abr. 2020.

RIBEIRO, H. C. M. Governança corporativa: uma análise da produção científica divulgada nos periódicos científicos nacionais indexados na spell. **Revista Pensamento**

Contemporâneo em Administração, v. 17, n. 2, p. 177-197, 2023. Disponível em: <https://www.periodicos.uff.br/pca/article/view/58410/34723>

SANTOS, D. C.; ANDRADE, R. O. **Compliance e Governança Corporativa no Setor de Saúde**. Curitiba: Juruá, 2020.

SANTOS, A. S., BRITO, A. D., SOUZA, T. R. S., CARVALHO, G. (2025). Culture and Corporate Governance: A Literature Review between 2000 and 2020. **Gestão & Regionalidade**, v. 41, e20258873. <https://doi.org/10.13037/gr.vol41.e20258873>. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/pt_BR/article/view/8873/4445

SILVA, R. C. F.; NETO, SEIBERT, R. M. Governança corporativa – história e tendências. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.9, n.3, p.76-101, TRIII 2015. ISSN 1980-7031

TEIXEIRA, I. T.; ROMANO, A. L; ALVES FILHO, A. G. Indicadores-Chave para Medida de Desempenho: Uma Proposta para o Caso das Operadoras de Planos de Saúde. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, vol. 06, nº 2, 2015. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/2975/2675>. Acesso em: 7 mai. 2024.

WEBER, J. B. B.; IRIGARAY, T. Q. (orgs.). **Metodologia da pesquisa em ciências da saúde e da vida**. Porto Alegre: ediPUCRS, 2023.

ZANONI, F. H. **Sistemas de Gestão de Compliance nas Operadoras de Planos de Saúde e a RN nº 443/2019**. Brasília: Praeceptor, 2019. Disponível em: <https://codigoconduta.com/wp-content/uploads/2020/10/E-BOOK-COMPLIANCE-PLANOS-DE-SAUDE-FERNANDO-ZANONI.pdf> Acesso em: 7 maio 2024.

ZHENG, C.; KOUWENBERG, R. Uma Revisão Bibliométrica de Pesquisas Globais sobre Governança Corporativa e Atributos do Conselho. **Sustentabilidade**. 2019, 11, 3428. <https://doi.org/10.3390/su11123428>; Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/12/3428>

ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C.; RICCIO, E. L. Transparência: reposicionando o debate. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. v. 12, n. 25, p. 137-158, jan./abr. 2015. Florianópolis / UFSC. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2015v12n25p137/29393>.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Objetivo Geral: Investigar como a implementação de um conselho administrativo influenciou a governança corporativa em uma operadora de saúde, na percepção de seus gestores.

1. Como você percebeu as mudanças na estrutura e composição da governança corporativa após a implementação do conselho administrativo?
2. Na sua percepção, o conselho administrativo contribuiu para tornar as decisões e informações da empresa mais transparentes? Por quê?
3. Você considera que houve mudanças na forma como a empresa comunica suas práticas de sustentabilidade, compliance ou relatórios ESG após o conselho? Poderia exemplificar?
4. Como a criação do conselho administrativo impactou a participação e o engajamento dos *stakeholders* nas decisões da empresa?
5. Na sua visão, houve avanço na promoção da justiça e tratamento equilibrado entre diferentes áreas, gestores ou stakeholders após a implementação do conselho? Explique quais e como ocorreram.
6. De que forma o conselho administrativo influenciou a prática da responsabilização e prestação de contas na gestão da organização?
7. Você acredita que os controles internos, auditorias ou mecanismos de monitoramento ficaram mais claros ou efetivos após a atuação do conselho? Por quê? Como? Explique quais e como ocorreram.
8. Em sua percepção, como o conselho administrativo impactou a gestão de riscos, conformidade com normas legais e responsabilidade social da organização? Explique.
9. Você acredita que o conselho contribuiu para o fortalecimento da ética, integridade e práticas anticorrupção dentro da empresa? Por quê? Poderia dar um exemplo? Explique como ocorreram.
10. Olhando de forma ampla, qual você diria que foi a principal mudança percebida na cultura de governança da empresa após a implementação do conselho administrativo? Explique.