

GOVERNANÇA 360°: o desenvolvimento e impacto do indicador de governança da EMSERH

Leandro Marques da Silva;
Luciana Maria Ataíde Azevedo;
Luis Carlos Bastos;
Paulo Pacheco Cardoso Ronchi;
Tcheurlly Silva Ribeiro;

Palavras-chave: indicador de governança; conformidade legal; governança corporativa

Introdução

A Diretoria Executiva de Planejamento, Governança e Inovação da Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares (EMSERH) desenvolveu o Indicador de Governança da EMSERH (IG-EMSERH) como uma ferramenta para avaliar o cumprimento dos requisitos estabelecidos pelas leis 13.303/2016 (Lei das Estatais), 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados) e 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação). Este instrumento foi fundamental para avaliar a governança corporativa da EMSERH, focando em diretrizes de governança corporativa, *compliance*, transparência, práticas de gestão de riscos e controle interno. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo principal analisar o IG-EMSERH, destacando seu desenvolvimento, aplicação e resultados na avaliação da governança da EMSERH. Como questionamento central, indagamos como essa ferramenta contribui para a promoção da conformidade legal e boas práticas de governança na empresa. Além disso, busca-se entender como o IG-EMSERH pode auxiliar órgãos de supervisão, controle e fiscalização da empresa, sem, contudo, ter a finalidade de apontar desvios de conduta ou exposição da situação financeira da organização. Este estudo também visa compreender que, sendo o IG-EMSERH uma ferramenta estática, como ele pode evoluir ao longo do tempo, acompanhando o amadurecimento e as melhorias na empresa, além de explorar a importância da aplicação anual deste indicador para assegurar a continuidade e a consistência na adesão às boas práticas de governança. Utilizando uma abordagem combinada de metodologia quantitativa e qualitativa, este estudo se propõe a uma análise detalhada do IG-EMSERH, fundamentado em um questionário abrangente composto por 108 itens, que abarcam quatro dimensões centrais: transparência, gerenciamento de riscos, controle e auditoria, além de conselhos, diretorias e comitês, e licitações e contratos. Cada um desses itens foi minuciosamente avaliado quanto à sua relevância, eficácia e complexidade, com a atribuição de ponderações diferenciadas. A aferição do nível de governança da EMSERH foi alcançada ao término do procedimento por meio do emprego de técnicas estatísticas aplicadas à análise dos dados coletados e da adoção de abordagens analíticas específicas na interpretação de documentos relevantes e por meio de fórmulas pré definidas.

Metodologia

A metodologia de avaliação do IG-EMSERH envolveu a criação de um questionário com 108 itens codificados, alinhado com as disposições da Lei nº 13.303/2016, do Decreto nº 8.945/2016, da Lei 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados) e da Lei 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação). Esse questionário foi organizado em quatro dimensões, abrangendo as áreas de Transparência, Gerenciamento de Riscos, Controle e Auditoria, além de Conselhos, Diretorias e Comitês, e, por fim, Licitações e Contratos.

Cada dimensão era subdividida em blocos, que por sua vez continham itens de avaliação. Cada um desses agrupamentos (Dimensão, Bloco e Itens/Questões) tinha pesos específicos associados. A alocação de pesos foi realizada pela Comissão de Avaliação Interna, composta por membros de diferentes áreas, incluindo a Diretoria Executiva de Planejamento, Governança e Inovação, o Gabinete da Presidência, a Auditoria Interna, o Núcleo Jurídico e a Gerência de Governança. As dimensões receberam pesos com base em sua relevância, os blocos receberam pesos conforme sua efetividade e os itens de avaliação tiveram pesos atribuídos de acordo com sua complexidade na execução do processo.

A definição desses pesos por meio dessa estrutura colegiada e diversificada garantiu a imparcialidade e a transparência no processo de avaliação. O valor final dos pesos para Dimensões, Blocos e Itens foi determinado com base na moda (Mo), ou seja, o valor mais frequente nos dados, o que reforçou a objetividade e a clareza do processo. Além disso, a utilização de diferentes pesos desempenhou um papel relevante, permitindo a avaliação da conformidade com as disposições da Lei nº 13.303/2016, do Decreto nº 8.945/2016, da Lei 13.709/2018 e da Lei 12.527/2011, bem como a avaliação de boas práticas de governança que não estavam cobertas por essas legislações.

Cada item do questionário possuía apenas uma opção de resposta, que podia ser "sim", "parcialmente", "não" ou "não se aplica". As respostas que indicavam o atendimento total ou parcial às questões eram respaldadas por documentos ou links para páginas de acesso público, anexados no Sistema de Chamados da EMSERH. Esses documentos comprovavam a existência efetiva das práticas descritas nos enunciados.

Para responder ao questionário, áreas da empresa, como a Diretoria Executiva de Planejamento, Governança e Inovação, a Diretoria Executiva Financeira, a Diretoria Administrativa, o Conselho de Administração, o Comitê de Auditoria Estatutário, o Conselho Fiscal, a Ouvidoria, o Gabinete, o Comitê de Gestão de Riscos, a Diretoria de Gestão de Pessoas, a Auditoria e a Comissão de Licitações e Controle Interno, designaram colaboradores como "Respondentes" para avaliar os itens relacionados às suas áreas de atuação. Esses colaboradores receberam treinamento para compreender a metodologia e o regulamento aplicável.

Após a conclusão do arcabouço teórico que regulamenta o Indicador de Governança, o questionário foi aplicado e respondido pelas áreas mencionadas dentro do prazo de 15 dias. Em seguida, a Comissão de Avaliação Interna analisou detalhadamente as evidências documentais apresentadas pelas áreas e emitiu pareceres para cada item do questionário, atribuindo a respectiva pontuação. Itens que cumpriram integralmente o enunciado receberam uma pontuação de 1 (um), enquanto itens de cumprimento parcial receberam 0,5 (meio) e itens que não obtiveram validação pela comissão de avaliação ou não se aplicaram à área receberam nota 0 (zero).

Dessa forma, os resultados obtidos para mensurar o grau de governança foram aplicados na seguinte fórmula:

$$\text{Índice do Bloco} = \frac{\sum (\text{Item de Avaliação} \times \text{Peso do Item de Avaliação})}{\sum \text{Peso do Item de Avaliação}}$$

$$\text{Índice da Dimensão} = \frac{\sum (\text{Bloco} \times \text{Peso do Bloco})}{\sum \text{Peso do Bloco}}$$

$$\text{Indicador de Governança} = \frac{\sum (\text{Dimensão} \times \text{Peso da Dimensão})}{\sum \text{Peso da Dimensão}} \times 10$$

A partir da nota obtida na fórmula acima, foi possível classificar a empresa em níveis de governança, estes refletem a maturidade da empresa. Uma pontuação de 0,00 a 2,49 indica um nível péssimo de governança (nível 04), evidenciando que a empresa não atende aos requisitos mínimos da Lei nº 13.303/2016. Uma pontuação de 2,50 a 4,99 indica um nível ruim de governança, mostrando que ainda não cumpre os dispositivos essenciais da Lei das Estatais. Uma pontuação de 5,00 a 7,49 reflete um bom nível de governança, com cumprimento parcial da maioria dos requisitos legais. Uma pontuação de 7,50 a 10 indica um ótimo nível de governança,

demonstrando conformidade substancial com os requisitos legais e a adoção de boas práticas de governança além das exigências da legislação federal.

A metodologia incluiu também o Grau de Criticidade Geral para os Itens que não foram atendidos, quais foram definidos com base nos pesos atribuídos para os Itens não atendidos, sob a fórmula abaixo:

$$\text{Grau de Criticidade Geral} = \sum \text{Pesos dos itens não atendidos}$$

Este cálculo permitiu identificar a criticidade que a empresa possui para atender aos Itens do Indicador de Governança. Nesse sentido, o resultado levou em consideração os seguintes parâmetros abaixo, sendo os valores de 0 a 90,66 uma criticidade baixa em relação aos Itens não atendidos; 90,67 a 181,33 uma criticidade média e 181,34 a 272 uma criticidade alta. Ao contrário do nível de governança, uma alta criticidade impacta negativamente a empresa, pois significa que ela não cumpre requisitos essenciais relativo à governança.

Resultados e Discussões

Considerando a metodologia acima e aplicada à Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares, o Índice de Governança obtido pela EMSERH foi de 2,9, sendo classificada com nível de Governança 03. A referida nota significou que a Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares ainda necessita de medidas e ações efetivas que possam regularizar e obedecer integralmente as leis de cunho obrigatório que lhe são aplicáveis.

Quanto a seu grau de criticidade geral, a soma de todos os pesos dos itens que não foram atendidos pela EMSERH, resultou no quantitativo igual a 180 (cento e oitenta), ou seja, a empresa se encontrou em Grau de Criticidade Nível Médio. Não obstante, a metodologia proposta possibilitou quantificar os blocos com alto, médio e baixo grau de criticidade, com base em escalas elaboradas para cada um deles, assim:

Os blocos com alto grau de criticidade foram:

Bloco 3.4: Comitê de Auditoria Estatutário;

Bloco 1.1: Requisitos Mínimos de Transparência;

Bloco 3.7: Comitês de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração;

Bloco 2.2: Controles Internos e Conformidades;

Bloco 1.2: Gestão da Informação à transparência e proteção à privacidade;

Bloco 2.1: Gestão de Riscos;

Bloco 2.3: Auditoria Interna e Auditoria Independente;

Bloco 1.3: Remuneração Variável para Diretores;

Bloco 3.1: Treinamentos;

Bloco 3.5: Conselho Fiscal;

Os blocos com médio grau de criticidade foram:

Bloco 3.3: Conselho de Administração;

Bloco 3.2: Diretoria;

Os blocos com baixo grau de criticidade foram:

Bloco 2.4: Código de Conduta e Integridade;

Bloco 4.1: Licitações

Bloco 3.6: Requisitos e Vedações

Bloco 4.2: Contratos;

Os resultados avançados obtidos através do IG-EMSERH possibilitam inclusive, fornecer subsídios aos órgãos de supervisão, controle e fiscalização da empresa para auxiliar na tomada de decisões. É fundamental destacar que o instrumento não teve por finalidade investigar condutas

prejudiciais ou expor a situação financeira da empresa, tampouco contemplou variáveis que não se enquadravam em seu escopo. Ademais, os resultados do IG-EMSERH ofereceram uma visão estática da governança corporativa da empresa em relação às disposições legais da Lei nº 13.303/2016 e estão sujeitas a evoluções ao longo do tempo, dependendo de maturação, comprovação de adaptações, melhorias e outras características da empresa que podem interferir na avaliação do IG-EMSERH, visto que este instrumento será aplicado anualmente para garantir a continuidade e coerência na adoção de boas práticas de governança.

Considerações Finais

Este estudo buscou analisar o Indicador de Governança da Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares (IG-EMSERH), desenvolvido para avaliar o cumprimento dos requisitos legais estabelecidos pela Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais), 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados) e 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação). A aplicação deste indicador revelou importantes insights sobre a governança da EMSERH.

O IG-EMSERH forneceu uma visão detalhada das práticas de governança corporativa na empresa, abordando aspectos como transparência, gerenciamento de riscos, controle e auditoria, conselhos, diretorias e comitês, além de licitações e contratos. A metodologia adotada possibilitou alcançarmos uma visão macro sobre os riscos que a empresa está exposta em não cumprir com itens relativos a legislação vigente.

Assim, a EMSERH obteve um índice de governança de 2,9, classificando-a como nível de governança 03. Isso indica que a empresa ainda precisa implementar medidas significativas para atender plenamente aos requisitos legais obrigatórios que lhe são aplicáveis. Além disso, a soma dos pesos dos itens não atendidos resultou em um grau de criticidade nível médio, demonstrando a importância de abordar os blocos com alto grau de criticidade de forma prioritária.

Os resultados avançados do IG-EMSERH têm o potencial de oferecer para a Administração Pública uma avaliação de conformidade legal; transparência e *accountability*, pois envolve a divulgação de informações e a prestação de contas ao público e aos órgãos reguladores; além de suporte aos Órgãos de Supervisão e Fiscalização, pois demonstra uma abordagem de cooperação com os reguladores e um desejo de facilitar a revisão e auditoria das práticas da empresa, melhoria contínua e tomada de decisões baseada em evidências, visto que a administração pública pode se beneficiar desse processo de tomada de decisões baseado em dados concretos.

Por fim, a medida que a EMSERH evolui e aprimora suas práticas de governança, espera-se que seu índice de governança melhore, refletindo um maior cumprimento dos requisitos legais e a adoção de boas práticas de governança que vão além das exigências da legislação federal. Este estudo fornece uma base sólida para avaliar o progresso alcançado e orientar os esforços futuros de aprimoramento da governança na EMSERH.

Referências

IBGC (2015). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/CMPGPT.pdf>. Acesso em: 20 out. 2023.

IBGC. **Governança Corporativa e Integridade Empresarial - 1º edição**: São Paulo (Brasil), 2017. *E-book*. ISBN 9788580041347. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580041347/>. Acesso em: 20 out. 2023.

Regulamento Do Indicador De Governança IG-SEST. 6 ciclo. ed. [S. l.], 2022. Disponível em <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais/federais/igsest/regulamentos%20IG-SEST/view>. Acesso em: 20 out. 2023.