

EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA DO GRUPO SANTA CASA BH

1. INTRODUÇÃO.

Diante do atual contexto global e do papel relevante que a governança vem assumindo como prática a ser desenvolvida e aprimorada nas instituições, pretendemos discorrer sobre o avanço da governança corporativa no Grupo Santa Casa BH - GSCBH, principalmente no que tange à construção de uma cultura de tomada de decisão coletiva e fortalecimento do papel a ser desempenhado por cada órgão da instituição para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Nesta instituição que se enquadra no denominado Terceiro Setor, ou seja, aquele composto por organizações de natureza privada, dotadas de autonomia, e que não possuem objetivo do lucro, mas que são dedicadas à consecução de seus objetivos estatutários, o desafio é a articulação de um sistema de governança que aponte e viabilize o atingimento de suas finalidades, cuja síntese é a melhoria da qualidade de vida das pessoas nas áreas de saúde, educação e assistência social.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC define governança corporativa como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre o conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. O Instituto destaca também como princípios básicos da governança corporativa a transparência, a equidade, a prestação de contas ou o *accountability*, bem como a responsabilidade corporativa.

Entende-se por transparência, o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos, devendo contemplar outros fatores, inclusive intangíveis, que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor organizacional.

O princípio da equidade caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todas as partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Quanto à *accountability* ou prestação de contas, deve ser efetuada por todos os agentes de governança de forma clara, concisa, compreensível e tempestiva, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Já a responsabilidade corporativa relaciona-se ao zelo, pelos agentes de governança, pela viabilidade econômico-financeira das organizações, redução das externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumento das positivas, levando em consideração, no seu modelo de atuação, os diversos capitais (financeiro, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

Podemos considerar ainda, no âmbito da responsabilidade corporativa, a integridade.

Integridade¹ requer não apenas o cumprimento de normas e leis, não é sinônimo perfeito de honestidade, mas significa também a atuação concreta da organização segundo a sua visão e missão. Uma organização íntegra é aquela que consegue manter, em cada uma das suas decisões, atividades ou ações uma coerência com a sua identidade, nunca perdendo de vista os valores que a inspiram e os objetivos que ela deve perseguir, transformando-os em ação concreta.

A integridade corporativa² pode ser vista como o símbolo que resulta das decisões, escolhas e atos praticados por aqueles que administram e trabalham para e com uma organização. Ela não deve ser tida como ato de pessoas, mas como imagem das ações efetivamente praticadas por seus administradores, empregados e prestadores de serviços. Nessa condição, a integridade corporativa representa o caráter da organização e envia imagens e informações que afetam positiva ou negativamente a sua reputação e o ânimo daqueles que se relacionam com ela.

Podemos afirmar que o Sistema de Governança da Santa Casa BH decorre de um processo em construção que se finca nas bases da sua história de mais de 120 anos, mas com repercussões e avanços significativos no período recente.

¹LAMBOY, Christian Karl. **Manual de Compliance**. 1. ed. São Paulo: Via Ética, 2018.

²BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FILHO, Joaquim Rubens Fontes; NUNES, Sérgio. **Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios**. Curitiba. 1. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.

As transformações ocorridas no mundo ocidental, notadamente na Europa, nos séculos XV a XIX, verificadas nas grandes navegações, na expansão comercial, no desenvolvimento industrial e no processo acelerado de urbanização, cujo desafio era a geração de trabalho e condições de sobrevivência para o contingente de pessoas que corria para as cidades, as santas casas surgiram como compensação assistencial ao processo de exclusão gerado pelo desenvolvimento econômico. Dona Leonora de Lancaster, rainha de Portugal, no ano de 1498, fixou historicamente o papel das santas casas de “assistir os carentes e enterrar os indigentes”. Os abastados supriam com doações os compromissos assumidos e as ações caritárias que as entidades realizavam.

Mais de 500 anos depois, a realidade impõe a estas instituições outros referenciais, como a profissionalização, o planejamento e a governança corporativa alicerçada nos princípios aludidos acima. Elas atuam de forma regular como prestadoras de serviços sociais, mediante contrato com o poder público, por meio do Sistema Único de Saúde - SUS, ou para agentes privados como as operadoras de planos de saúde e seus beneficiários, pacientes particulares, instituições de ensino ou estudantes avulsos, famílias enlutadas que utilizam dos seus serviços funerários, e outros beneficiários de suas ações assistenciais.

No início do século atual os desafios que se apresentavam para a Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte eram enormes. Há tempos que as condições financeiras e administrativas da instituição se mostravam absolutamente frágeis. Não trataremos especificamente desse tema, tendo em vista que não é objetivo do presente estudo avaliar ou relatar situações geradas pelas gestões anteriores.

Restou aos dirigentes, reunidos como resultado da mobilização social do poder público e da sociedade à época, atuar no sentido de resgatar e criar as condições para recuperação da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte. Em 2003 o Provedor Dr. Saulo Coelho, contando com o apoio e indicação das administrações estadual e municipal, reuniu um grupo de profissionais que se ocuparam da gestão orçamentária, financeira, administrativa, jurídica e assistencial. Teve apoio de instituições empresariais como o Sindicato da Indústria da Construção Civil - Sinduscon e Federação das Indústrias de Minas Gerais - FIEMG, que indicaram a

consultoria do Instituto de Desenvolvimento Gerencial - INDG para orientar um planejamento orçamentário para a instituição.

No período compreendido entre 2003 a 2008, essa e outras consultorias apoiaram o planejamento de mudanças, voltado ao desenvolvimento de ações para uma gestão com foco em resultados, e a arregimentação de esforços internos estabeleceu as bases para a organização institucional da Santa Casa BH. A reorganização e ampliação da estrutura assistencial e a formalização do relacionamento com os gestores públicos de saúde, por meio de controles internos; registros e contabilização das dívidas e de possíveis créditos; estabilização das relações e do contrato de trabalho; contratualização com fornecedores de materiais e serviços foram os elementos que marcaram a ação organizativa institucional desse período.

Nesta época, embora a maioria deficitários, a instituição mantinha um Plano de Saúde, uma Fundação, o Hospital São Lucas, a Escola Técnica de Enfermagem, o Instituto Geriátrico Afonso Pena - IGAP, e o serviço funerário. Essas unidades reunidas, no que passou a ser intitulado de Grupo Santa Casa de Belo Horizonte - GSCBH, contou, além da consultoria do INDG, com outras na área de planejamento, comunicação e gestão de planos de saúde, como a da HomoSapiens - Escola de Planejamento, que atuou na aplicação de uma metodologia utilizando a ferramenta denominada TEvEP - Tempo, Evento, Espaço e Pessoas, cujo foco era direcionado para a organização e a comunicação.

Implantou-se um sistema de gerenciamento denominado Sistema de Gestão Hospitalar - SGH, permitindo o acompanhamento do orçamento matricial, o Sistema de Plano de Saúde - SPS, dentre outros. A Santa Casa BH começa a avançar na organização de seus processos, a assumir o controle de suas dívidas, que até então a contabilização de sua composição e valor era débil, bem como os processos administrativos e judiciais, públicos e privados contra si, além de aumentar a oferta de leitos para o Sistema Único de Saúde.

Em 2011, em acordo com a municipalidade, o Hospital Santa Casa passou a disponibilizar a integralidade de seus leitos para o SUS e, dessa iniciativa ajustada com o Ministério da Saúde e com o Município de Belo Horizonte, surgiu o Programa Federal "Hospital 100% SUS", que contou com a anuência de vários hospitais no Brasil, com financiamento diferenciado, embora ainda deficitário. Em Belo Horizonte,

além do Hospital Santa Casa BH, aderiram ao programa a Fundação Hospitalar São Francisco de Assis, o Hospital Sofia Feldman, e o Hospital São José, atual Hospital Universitário Ciências Médicas.

De 2009 a 2013, para auxiliar o GSCBH na elaboração do Planejamento Estratégico que envolveria todas as suas unidades, contratou-se a empresa de consultoria Interact para desenvolvimento de ferramentas de gestão. Criou-se a auditoria interna e alterou-se o prestador de serviços de auditoria externa, submetendo os processos administrativos a avaliação mais rígida quanto à observação dos instrumentos normativos gerais.

Em 2013, com o acompanhamento da consultoria do Grupo IAG Saúde - Instituto de Acreditação e Gestão em Saúde, foi iniciada a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, objetivando otimizar as informações gerenciais e potencializar por intermédio do uso de ferramentas a melhoria da gestão, bem como submeter unidades do Grupo aos processos de certificação da ISO 9001. Neste contexto, destaca-se também o desenvolvimento do Planejamento Estratégico do GSCBH, considerando a sua aplicabilidade por 4 (quatro) anos.

Um marco nesta trajetória e que permitiu o equacionamento das dívidas, com a consequente regularidade fiscal, é a criação do Programa de Fortalecimento das Entidades Privadas Filantrópicas e das Entidades sem Fins Lucrativos que Atuam na Área da Saúde e que Participam de Forma Complementar do Sistema Único de Saúde - PROSUS. Gestado no interior da instituição e articulado pelo movimento das entidades filantrópicas no Brasil, o projeto que resultou na Lei Federal 12.873, de 24 de outubro de 2013, vinculou a obrigação de prestação regular de serviços ao SUS pelo Hospital Santa Casa à remissão de um débito com o poder público à época estimado em cerca de R\$350 milhões de reais.

Houve avanços significativos no sentido de desenvolvimento tecnológico a partir da implantação de sistemas de contratualização e do acompanhamento das despesas na entidade. O GSCBH conta atualmente com um Portal de Micro Aplicativos que abriga, dentre outros, os sistemas de gestão de contratos, gestão de pessoas, gestão da qualidade, notificação de eventos adversos. Depois de testar alguns sistemas de gestão hospitalar, está em fase final de implantação na entidade o MV

Sistemas, abrangendo tanto a gestão assistencial quanto a estratégica, possibilitando a digitalização da gestão institucional na Santa Casa BH.

Estas inovações tecnológicas de gestão vêm sendo acompanhadas pela ampliação dos canais de controle. A partir da consultoria da empresa Ernest Young do Brasil, que proporcionou a elaboração de um diagnóstico situacional e a proposição de um plano de ação, a coordenação de compliance já disponibilizou um canal confidencial de denúncias, organizou o processo de tratamento de denúncias, uma política de relacionamento com fornecedores e parceiros, eliminando subjetividades, e o Comitê de Compliance integrado por 5 superintendentes, toma decisões quanto à infrações cometidas, conforme apuração e processamento pela Comissão de Sindicância Institucional.

No âmbito da ampliação do controle a auditoria interna está sendo elevada ao status do nível gerencial com acesso aos dirigentes. A controladoria, em processo de reformulação, passa a realizar o monitoramento dos projetos ou processos, desde a sua aprovação até a entrega dos produtos ou avaliação dos resultados propostos, constituindo relatórios institucionais, mas principalmente intervindo e acompanhando as fases de implantação, gerando barreiras críticas de evolução alicerçadas no cumprimento mínimo conforme as metas estabelecidas pelo proponente da demanda.

Durante esta trajetória, o Grupo Santa Casa BH, manteve um organismo que reuniu os principais dirigentes para participar dos demais encaminhamentos no âmbito de suas unidades e tomar decisões cuja repercussão impunha um posicionamento institucional. A estrutura organizacional atual se dá, a partir da Provedoria, por diretorias, superintendências, gerências e coordenadores de áreas.

A Comissão Orçamentária, criada em 2014, integrada por superintendentes e alguns gerentes, teve como escopo de trabalho a compatibilização do orçamento anual às despesas regulares. Esse organismo que evoluiu para o atual Comitê Estratégico de Aprimoramento Organizacional - CEAO, neste ano de 2020 adquiriu o formato de Colegiado de Planejamento, Governança Corporativa e Assistencial, Gestão de Riscos, Controle, Orçamento e Finanças, com caráter de colegiado e subordinação ao atual Núcleo de Direção Superior - NDS.

Em 2017, com a revisão do Estatuto da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte, e a formalização do seu Regimento Interno, foi institucionalizado o Núcleo de Gestão, hoje Núcleo de Direção Superior - NDS. Presidido pelo Provedor, funciona como Conselho de Administração, contando com a estrutura composta pela Provedoria/Presidência, Diretoria de Gestão Corporativa e Relações Institucionais, Diretoria de Assistência à Saúde e Diretoria Executiva da Presidência/Provedoria.

Os dois instrumentos colegiados de planejamento e gestão se relacionam diretamente com a Provedoria e o Conselho da Irmandade, órgãos estatutários, o primeiro de caráter consultivo e o segundo de representação e execução, subordinando-se todos à Assembleia Geral dos irmãos associados da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte.

2. OS PILARES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DO GSCBH.

Os pilares representativos e em processo de desenvolvimento na instituição, quais sejam, a sustentabilidade; planejamento; gestão de riscos; gente e gestão; qualidade e controle; cuidado integral e cultura de integridade, tem o papel de sustentar o sistema de governança alicerçados pelo conhecimento, engajamento e responsabilização, resultantes de uma eficaz comunicação, informação e capacitação. Na esteira do sistema, perpassando e norteando todos os pilares e alicerces, teremos então a integridade corporativa.

Tratando dos pilares de governança corporativa do GSCBH, devem ser destacadas as partes envolvidas notadamente a comunidade acadêmica; os empregados; os prestadores de serviços e fornecedores; corpo clínico; pacientes, beneficiários do SUS, particulares e de saúde suplementar; operadoras de planos de saúde; usuários da assistência social e dos serviços funerários, órgãos públicos e a sociedade em geral.

As ações de desenvolvimento dos pilares de governança têm a participação, o envolvimento e o engajamento dos representantes das diversas áreas internas como referência. Nesse sentido, grupos de trabalho compostos por apoiadores, mediadores e facilitadores serão formados, tendo o CEAO a atribuição de legitimar as diretrizes estabelecidas.

Nesse modelo organizativo de grupos de trabalho, os apoiadores são representados pelos superintendentes das áreas, tendo como responsabilidade monitorar, acompanhar e reportar o status das ações do pilar ao órgão de governança CEAO. Já os moderadores são responsáveis por articular pessoas e processos nos seus respectivos pilares, direcionando e conduzindo as reuniões nos grupos de trabalho. Os facilitadores, também profissionais da instituição, promovem os desdobramentos das ações elencadas e discutidas no grupo de trabalho do seu respectivo pilar de atuação.

3. O PROCESSO DECISÓRIO COLEGIADO.

Contribuindo para a construção de uma cultura de governança no GSCBH, alicerçada na tomada de decisão coletiva e no fortalecimento do papel a ser desempenhado por cada órgão, estabelecemos três dimensões que nortearão o processo decisório na instituição de forma articulada e organizada - o vertical, o horizontal e o transversal.

A dimensão vertical ocorre no processo decisório colegiado envolvendo (i) órgãos estatutários, sendo Assembleia, Conselho da Irmandade e Provedoria; (ii) Núcleo de Direção Superior, composto pelos diretores e responsável pelas decisões institucionais; (iii) Comitê Estratégico e de Aprimoramento Organizacional, em que participam como membros os superintendentes sob a presidência de um diretor e a coordenação de um superintendente, para tomada de decisões no âmbito do planejamento e gestão; (iv) comitês e comissões em que são consideradas as manifestações e pareceres acerca de processos e projetos institucionais.

Esse fluxo do processo decisório vertical desdobra-se, operacionalmente, até a base, nos níveis central, estratégico, tático e operacional, representados pelas diretorias, superintendências, gerências, coordenações e supervisões.

A dimensão horizontal está relacionada à tomada de decisões pertinentes à gestão e ao gerenciamento de riscos, tendo como norteador o Modelo das Três Linhas³. Consiste no relacionamento entre o órgão de governança da instituição, primeira, segunda e terceira linhas, tornando-se tangível na medida em que são construídos

³ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS - IIA GLOBAL. **Modelo das Três Linhas do IIA 2020** - Uma atualização das Três Linhas de Defesa. The Institute of Internal Auditors, 2020.

os acordos entre os pares, utilizando para tanto, instrumentos como a Cadeia Cliente Fornecedor, o Mapa de Processo, a Matriz de Gerenciamento de Riscos, dentre outros.

O Modelo das Três Linhas se sustenta nos princípios de (i) governança; (ii) papéis do órgão de governança; (iii) gestão e os papéis da primeira e segunda linhas; (iv) papéis da terceira linha; (v) independência da terceira linha; (vi) criação e proteção de valor.

Aplicando o modelo no contexto do GSCBH, temos:

- Órgão de Governança - formado pelos superintendentes reunidos no Comitê Estratégico e de Aprimoramento Organizacional – CEAO. Presta contas ao Núcleo de Direção Superior - NDS, como disposto em seu Regimento Interno, e sua relação com as três linhas prevê a delegação de responsabilidades, orientação, provisão de recursos e supervisão dos processos;
- Primeira Linha - formada pelos gestores das áreas do GSCBH, tanto do âmbito administrativo quanto assistencial. Tem como responsabilidade o atingimento dos objetivos organizacionais, dentre eles o gerenciamento dos riscos no escopo de sua gestão, por meio do estabelecimento e manutenção de estruturas e processos apropriados e reporta seus resultados ao CEAO;
- Segunda Linha - formada pelas áreas que de alguma forma fornecem expertise complementar, apoio, monitoramento e questionamentos aos gestores com papéis de primeira linha quanto ao gerenciamento de riscos. Compreende o *Compliance*, Jurídico, Qualidade, Tecnologia da Informação, Serviço de Arquivo Médico e Estatística - SAME, Meio Ambiente e Sustentabilidade, Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho - SESMT, Engenharia e Obras, Controladoria, Financeiro, Planejamento, Comunicação, Núcleo de Segurança do Paciente - NSP. Inclui atividades complementares focadas em assuntos relacionados a riscos e ao seu gerenciamento, como conformidade com leis, regulamentos, políticas e comportamento ético aceitável, controle interno, segurança da informação e tecnologia, sustentabilidade e avaliação da qualidade. Pode incluir

monitoramento, assessoria, orientação, teste, análise e reporte sobre assuntos relacionados ao gerenciamento de riscos;

- Terceira Linha - composta por auditores internos - SJGR, presta avaliação e assessoria independente e objetiva sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos, feito por meio da aplicação de processos sistemáticos e disciplinados, expertise e conhecimentos. Reporta seus apontamentos ao CEAO e à gestão, para promover e facilitar a melhoria contínua. Alinha, comunica, coordena e colabora com a gestão no processo decisório. Possui independência das responsabilidades da gestão, aspecto fundamental para sua objetividade, autoridade e credibilidade.

Cabe destacar também a auditoria externa, reguladores e outros órgãos externos que, mesmo não compondo a estrutura da instituição, desempenham papel relevante na governança, e podem ser considerados linhas adicionais no gerenciamento de riscos e controles. Fornecem um nível complementar de avaliação independente sobre a precisão dos relatórios financeiros e patrimoniais da instituição, além de regular e/ou fiscalizar a atividade desempenhada pela organização, contribuindo para o aumento da transparência e da prestação de contas do GSCBH.

A dimensão transversal ocorre quando do surgimento de demanda, configurada nos moldes de processo e projeto, cuja entrada é feita no nível gerencial. Uma vez apresentada ao superintendente da área, esta será validada, considerando a conformidade às políticas institucionais e a pertinência quanto ao escopo e a unidade demandante, caracterizando a fase 1 - pré-aprovação.

A fase 2 consiste na análise prévia e deliberação do órgão de governança da instituição - CEAO. Uma vez validado pela superintendência, as demais áreas corporativas iniciam suas análises de viabilidade, de riscos, de mercado, e outras, conforme sua especificidade. Dentre as áreas corporativas que desempenham esse papel destacam-se a Controladoria, Financeiro, Planejamento, Jurídico, *Compliance* e Qualidade e, uma vez finalizadas as avaliações, o processo ou projeto é submetido ao CEAO.

Já a fase 3 é marcada pelo acompanhamento e execução do processo ou projeto aprovado. Percorre as etapas de contratualização, implementação do projeto, acompanhamento pela área afim e demais órgãos de controle, monitoramento do cumprimento contratual, execução orçamentária, pagamento e baixa. Nessa fase ocorre o reporte do desfecho do processo ou projeto ao Núcleo de Direção Superior - NDS.

4. CONTROLE ESTRATÉGICO INFORMATIZADO.

Uma vez legitimado o processo decisório, adquirindo um formato articulado e organizado, as ações e atividades relacionadas à governança do GSCBH devem ser geridas mediante tratamento dos dados e informações, destinado ao controle estratégico com monitoramento das demandas, decisões, prestação de contas e encaminhamentos. Tem o propósito de assegurar que o comportamento de todos que participam do processo decisório esteja alinhado com o melhor interesse da instituição. A planilha de controle estratégico da instituição, já acompanhada pelo CEAO, é objeto de aperfeiçoamento com a criação de um programa informatizado para aplicação em todos os órgãos dirigentes no sentido de orientação ascendente.

Ressalta-se que no sentido ascendente, segue o fluxo gerências, superintendente e diretor da área, bem como o do CEAO para o NDS, possibilitando, dessa forma, o aprimoramento da discussão de processos e projetos estratégicos demandados, como também da tomada de decisões pelos níveis hierárquicos mais altos da instituição.

O CEAO que desempenha o papel de órgão de governança mantém uma Secretaria para operacionalização de suas atividades. Com o Controle Estratégico Informatizado, a Secretaria do CEAO assume a operacionalização do mesmo e também a atuação como Secretaria da Governança, no sentido de efetuar o encaminhamento das ações e atividades estratégicas relacionadas.

Todo esse sistema está em implantação, mas as medidas tomadas já apresentam resultados satisfatórios que contribuem para a melhora da performance dos serviços prestados pela instituição e são percebidos inclusive por instituições de controle externo.

Desta percepção, revestida em prêmios de reconhecimento, apenas para citar alguns, o Grupo Santa Casa BH, pela segunda vez consecutiva, foi colocado entre as 10 (dez) maiores instituições do país com a Premiação Época Negócios 360°. Nos últimos 4 (quatro) anos a instituição vem seguidamente sendo reconhecida pelo Instituto Doar como uma das 100 Melhores ONGs do Brasil. Também foi contemplada com o prêmio “Amigo do Meio Ambiente 2020” (AMA), concedido pela Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo para organizações de saúde que prestam serviços para o SUS em âmbito nacional e, com o prêmio Excelência em Saúde 2020, realizado pelo Grupo Mídia em que homenageia as melhores instituições de saúde da década.

5. PERSPECTIVAS E DESAFIOS.

Ainda incipiente e em fase de implementação, o sistema de governança, nos moldes descritos neste artigo, resultou do processo de elaboração compartilhada dos gestores de diversas áreas do GSCBH e aprovação dos órgãos diretivos da instituição.

Foi planejado objetivando desenvolver e aprimorar as práticas de governança, gestão de riscos e integridade na instituição. Entretanto, para o seu alcance, são necessários grandes esforços para a mudança paradigmática que se pretende, ou seja, para articular e padronizar o tratamento de demandas, há de se abandonar a prática de iniciativas isoladas, descoladas do processo decisório coletivo e institucional e conferir o crédito necessário ao fluxo regular de apresentação, aprovação e implementação de projetos e processos.

Conseqüentemente o processo decisório, na medida em que funciona com regularidade e a partir de avaliações que considerem prioridades estratégicas, avaliações de riscos e observância de princípios éticos e as normas legais, pode ser aprimorado com vistas à potencialização da confiança e da legitimidade da gestão, na agilidade no encaminhamento das demandas, na orientação as decisões e mecanismos de controle para o alcance dos resultados, o que resulta em elevação do valor social da instituição.

No momento em que empreendemos de forma coletiva o processo de elaboração e definição do planejamento estratégico para o período de 2021 a 2025, o avanço no sistema de governança corporativa significa o suporte necessário para a implementação dos planos de programas aprovados.

Para além do engajamento de todos os envolvidos, temos que fomentar uma transformação cultural e, por conseguinte, de conduta na Santa Casa BH, pois a governança é produto de uma série de processos e também de comportamentos.

Ancorando assim o almejado sistema de integridade corporativa, no sentido de garantir que suas ações e decisões estejam dentro da estratégia definida e orientadas aos resultados esperados; que suas relações e negociações sigam valores éticos e idôneos; e para que eventuais desvios e/ou eventos inesperados sejam tratados tempestivamente.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.

BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FILHO, Joaquim Rubens Fontes; NUNES, Sérgio. **Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios**. Miritiba. 1. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. 5.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

LAMBOY, Christian Karl. **Manual de Compliance**. 1. ed. São Paulo: Via Ética, 2018.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS - IIA GLOBAL. **Modelo das Três Linhas do IIA 2020** - Uma atualização das Três Linhas de Defesa. The Institute of Internal Auditors, 2020.

VIEIRA, James Batista. **Governança, gestão de riscos e integridade**. ENAP. 2019.