

Governança Corporativa: princípios e práticas em uma cooperativa de saúde

Corporate Governance: principles and practices in a health cooperative

Resumo

A Governança Corporativa possui como função essencial a proteção e a transparência nas relações entre as estruturas de propriedade e de controle organizacional. Nesse pressuposto, este estudo propõe um modelo diagnóstico que permite avaliar o nível de adoção das boas práticas de governança corporativa em uma cooperativa de saúde, estabelecendo controle e monitoramento adequado dos recursos da cooperativa. A metodologia do estudo se estabelece no modelo por pontos, ou seja, é dividido em dimensões e itens de verificação que correspondem às boas práticas da Governança Corporativa, tendo em vista a necessidade da transparência na atuação de serviços. Em caráter descritivo e quantitativo, o modelo de diagnóstico é aplicado por meio de escalas validadas e possui como amostra, ocupante de cargos estratégicos da cooperativa. O teste do modelo aplicado resulta em auxílio aos gestores no processo decisório em projetos de desenvolvimento e mudanças estruturais na cooperativa.

Palavras-chave: Governança Corporativa; modelo diagnóstico; cooperativismo; controle organizacional.

Abstract

Corporate Governance has as its essential function the protection and transparency in the relations between the structures of ownership and organizational control. In this assumption, this study proposes a diagnostic model that allows evaluating the level of adoption of good corporate governance practices in a health cooperative, establishing adequate control and monitoring of cooperative resources. The methodology of the study is established in the point model, that is, it is divided into dimensions and verification items that correspond to good corporate governance practices, due to the need for transparency in the services rendered. In a descriptive and quantitative character, the diagnostic model is applied through validated scales and has as sample, occupant of strategic positions of the cooperative. The test of the applied model results in aid to the managers in the decision making process in development projects and structural changes in the cooperative.

Keywords: Corporate Governance; diagnostic model; cooperativism; organizational control.

Rosinaldo Nunes Cardoso¹, Michele Caroline Castagna²

¹Universidade Estadual de Maringá, rosinaldo_cardoso@hotmail.com;

²Faculdade Unicampo, michele@unimedcampomourao.com.br

1 Introdução

Nas últimas décadas do século XX, almejou-se um novo estágio de inovação na forma como gerir as organizações caracterizadas pelas buscas de um novo sistema de decisão e de sustentação organizacional (Salomon; Sagasti & Sachs-Jeantet, 1993; Lang, L.; Stultz, R.; Walking, R., 1999). Logo, a expansão de novos conhecimentos, produtos e processos derivados do progresso científico e tecnológico transformam estruturas sociais, modos de comportamento e atitudes mentais. A Governança Corporativa é um marco do século XX e vem para contribuir com a reconstituição de um sistema decisório mais equilibrado, com adoções de novas práticas por parte dos gestores e a necessidade de fazer prevalecer os interesses dos principais stakeholders.

Os primeiros estudos de Governança Corporativa têm como ponto de partida os trabalhos de Adolf Berle e Gardiner Means, quando os mesmos publicam o livro *The Modern Corporation and Private Property* (Berle & Means, 1932). Em estudos seguintes, Coase (1937) evidenciou a representação organizacional como base de orientação da economia. Atualmente, de acordo com IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2016), as práticas da Governança Corporativa vêm assumindo o papel principal na administração das cooperativas, com a finalidade de alinhar os processos e otimizar o tempo e os recursos.

Para o Instituto, as boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e aprimorar o valor econômico de longo prazo da organização, ou seja, facilitar o acesso aos recursos e contribuir para a qualidade e eficiência da gestão, a longevidade organizacional e o bem comum. Para tanto, há que se considerar os méritos da ligação entre Governança Corporativa e desempenho organizacional, uma vez que se referem quase exclusivamente ao sistema orientado para o mercado (Lehmann & Weigand, 2000). Nessa perspectiva, a eficiência organizacional possui relação com a Governança Corporativa e se evidencia pela necessidade do gestor fortalecer o processo decisório, bem como seus propósitos organizacionais refletindo no desempenho da gerência (Pound, 1995).

Além disso, é possível organizar seus processos e ampliar sua transparência (Mendonça et al., 2013; Nascimento & Leão, 2014), uma vez que, para Armstrong, et al (2015), há uma ligação entre Governança Corporativa e evasão fiscal e estão associadas a fim de capturar o nível de evasão fiscal das empresas.

Deste modo, no âmbito das organizações cooperativas, discutem-se os controles internos e externos, que permitem aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos das cooperativas. Assim, a Governança Corporativa contribui por ser um conjunto de mecanismos instituídos para fazer com que o controle atue de fato em benefício das partes envolvidas com direitos legais sobre a empresa, minimizando o oportunismo.

Com foco nesse contexto cooperativista, este estudo propõe um modelo diagnóstico para avaliar o nível das práticas de Governança Corporativa em uma cooperativa de plano de saúde, para orientar o processo decisório e para que se fortaleçam os propósitos, os processos, as estruturas e os sistemas que possibilitam ampliar a transparência, os resultados, a gestão dos riscos e a segurança da unidade.

2 Cooperativismo

Devido ao fato do homem ser dependente do próximo para sua sobrevivência, a cooperação foi um intermédio de se correlacionar, tanto na vida familiar, quanto no trabalho. Nesse sentido, Ricciardi (2000) descreve que a cooperação é um fator importante para o empreendimento, uma vez que ajuda as pessoas a encontrar objetivos e interesses comuns.

Para Polônio (2004), por meio dessa essência de beneficiar a todos mutuamente que, no século XIX (especificamente em 1844), na Inglaterra, se iniciou o movimento cooperativista. Para o autor, tal fato aconteceu por meio da intensificação da luta dos trabalhadores no movimento cartista, em plena economia liberal. Logo, isso resultou na fundação da primeira cooperativa que, como consequência, em 1844, surgiu o cooperativismo com bases associativistas. Como implicação, fundou-se a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, que inaugurou um armazém cooperativo para atender aos seus membros com estoques de manteiga, açúcar, farinha de trigo, carvão e outros (Menezes, 1992).

Recentemente, a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (2016) denominou o cooperativismo como um movimento, como uma filosofia de vida e parâmetro socioeconômico capaz de unir o desenvolvimento econômico com o bem-estar social. Na mesma perspectiva, Crúzio (2005, p. 13) traz o significado de cooperativa como “a união de trabalho ou profissionais diversos, que se associam por iniciativa própria, sendo livre o ingresso de pessoas, desde que os interesses individuais em produzir, comercializar ou prestar um serviço não sejam conflitantes com os objetivos gerais da cooperativa”.

Para melhor compreensão, Rios (2007) avalia que o movimento cooperativista é resultado de um movimento operário que surgiu a partir de um modelo de associação com as seguintes características: propriedade cooperativa, gestão cooperativa e repartição cooperativa. No contexto legal, é estabelecido pela Lei 5.764/1971, mais especificamente em 16 de dezembro de 1971, que conceitua no Art. 3º: “celebram contrato de sociedades cooperativas as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”. Além disso, o artigo 4º ressalta que “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades [...]”.

No Brasil, a cultura da cooperação e o movimento Cooperativista são observados desde a colonização portuguesa, ou seja, surgiu no final do século XIX (Stahl & Schneider, 2013). Esse movimento nasceu como uma promoção das elites econômicas e políticas em uma economia predominantemente agroexportadora. Para Rios (2007), esse fato não possui relação de movimento vindo de baixo, mas imposto de cima. Para o autor, não é o caso, por exemplo, de um movimento social de conquista, mas de uma política de controle social e de intervenção estatal. Logo, não é decorrente da criação de uma fórmula associativa, mas apenas de sua importação e adequação aos interesses das elites políticas e agrárias.

Nesse sentido, entende-se que cooperar é unir pessoas, uma vez que quando estão em conjunto, enfrentam situações adversas, no sentido de transformá-las em oportunidades ou em situações de bem-estar econômico e social (Gawlak & Ratzke, 2004). Nessa perspectiva, quando gerida de forma

democrática, a entidade cooperativa tem como objetivo satisfazer as necessidades de seus cooperados, sem finalidade específica de obter lucro (Rossi, 2011). Ricciardi (2000) complementa que o trabalho em cooperação resulta numa economia humanizada, cujo valor maior reside no indivíduo acima do capital, pois o resultado final da ação reverterá para o desenvolvimento integral daquele grupo humanizado.

2.1 Cooperativas do Ramo de Saúde

De acordo com Bertolli Filho (2000), as cooperativas de saúde surgiram devido às más condições de atendimento no sistema público de saúde, o que deu abertura para as empresas de medicina em grupo estimular o processo de mercantilização do setor público no Brasil. Logo, as mudanças na regulamentação dos planos de saúde provocaram mudanças funcionais nas operadoras, culminando em uma brusca redução no número de atores nesse mercado. Nesse contexto, surge nos anos 60, o cooperativismo do trabalho médico.

Outro fator preponderante para o surgimento das cooperativas do ramo de saúde se deve às mudanças do Governo Federal na década de 60 (Marino, et al, 2011). Para os autores, um dos motivos foi à unificação do sistema previdenciário, o que refletiu na queda do padrão da medicina pública. Nesse novo cenário de mercado, surge um nicho para grupos e seguradoras explorarem, mediante ao fato que começam a oferecer serviços privados em saúde, mas, como consequência, os profissionais recebiam baixa remuneração.

Nesse sentido, no final da década de 60, em São Paulo, surge a primeira cooperativa do trabalho médico, a União de Médicos – Unimed. O movimento se instaurou dentro do sindicato da classe médica de Santos, São Paulo (Akamine, 1997). Para o autor, a estratégia utilizada para obter resultados era demonstrar aos médicos associados que ofertassem alta qualidade na assistência, uma vez que seriam eles, os proprietários da Unimed. Nessa perspectiva, seriam remunerados de maneira justa.

A relevância da cooperativa de saúde se mostrou evidente, pois quarenta e cinco anos depois, segundo a OCB (2016), já eram trezentas e sessenta e sete singulares, mais de dezoito milhões de beneficiários e mais de cento e doze mil médicos cooperados. Além disso, de acordo com a OCB (2017), atualmente o cooperativismo de saúde agrega cerca de 230 mil cooperados e emprega mais de 90 mil pessoas e está presente em 85% dos municípios do país. Os profissionais de saúde ligados às cooperativas médicas e odontológicas, por exemplo, atenderam em 2016, mais de 22 milhões de pessoas, movimentaram cerca de R\$ 55 bilhões e detêm, atualmente, 37% do mercado privado de saúde suplementar.

Para que se chegasse a esses resultados, as cooperativas de saúde, em seus primórdios, tinham como princípios reduzir a intermediação comercial e proporcionar uma amplitude de mercado aos profissionais da saúde, o que impactava diretamente no cliente, logo poderia proporcionar um serviço de qualidade. Esse sistema de cooperativa se expande no país, permitindo com que outras cooperativas, a partir dos mesmos objetivos, surgissem nesta área, como a de odontólogos, fisioterapeutas e psicólogos (Romão; et al, 2012).

Neste contexto, para a OCB (2016), as cooperativas de saúde visam a preservação e a promoção da saúde humana, ou seja, se dedicam à recuperação e à preservação da saúde das pessoas. É um dos ramos que mais cresceu nos últimos anos, incluindo médicos, enfermeiros, dentistas, psicólogos e

profissionais afins. Para essas, são três as preocupações básicas: valorização do profissional com melhor remuneração, condições de trabalho adequadas e atendimento de qualidade ao paciente (SEBRAE, 2009).

Em 1998, a Agência Nacional de Saúde Suplementar publicou a Lei 9.656/98, que regulamenta as operadoras de planos de saúde, inclusive abarcou as cooperativas de saúde, mais especificamente em 3 de junho de 1998. Este novo cenário provocou mudanças expressivas nas operadoras e nas cooperativas de saúde, o que as pressionaram para buscar técnicas eficientes de gestão e adotar medidas estratégicas de mercado com a finalidade de profissionalizar a gestão (Romão, et al, 2012). Nessa perspectiva, é que se estabelecem as discussões da Governança Corporativa como uma nova realidade para as cooperativas de saúde.

3 Governança Corporativa

A Governança Corporativa é uma realidade contemporânea no mundo dos negócios, uma vez que se deriva de mudanças estruturais no ambiente corporativo e dos desafios da gestão em se adaptar a um novo perfil de investidores e parceiros sociais.

O termo Governança Corporativa surgiu no século XX. Um dos fatores preeminentes para seu surgimento foram os escândalos em grandes empresas americanas, os quais envolviam pessoas da administração, controladoria e finanças, que estavam praticando atos ilegais, eliminando, assim, a confiabilidade dos acionistas e desvalorizando suas ações nos mercados de capitais (Oliveira; *et al*, 2006). Nessa perspectiva, Silva (2010) aponta a Governança Corporativa como uma alternativa prática que proporciona desempenho organizacional.

Além disso, há que se considerar a proteção dos investidores, dos credores e dos empregados que estão diretamente envolvidos nos mercados de capitais, uma vez que os mecanismos de governança corporativa também se relacionam com a transparência fiscal, por exemplo, o impacto de incentivos gerenciais e mecanismos de governança alterará a forma da distribuição de evasão fiscal (Armstrong, *et al*, 2015). Nesse sentido, a Governança Corporativa pode gerar um aumento de confiabilidade promovendo o acesso ao capital.

De acordo com Aguilera *et al* (2015), a perspectiva gerencial refere-se à governança como o conjunto de “estruturas formais, estruturas informais e processos que existem em funções e responsabilidades de supervisão no ambiente corporativo. Greenwood; Williamson (1988) ressaltam ainda que a utilização de recursos externos ou o lucro de acionistas, não possuem origens primordiais de financiamento, mas é antagônica, pois é uma possibilidade de reestruturação para a governança corporativa. Considera-se que, se houver dependência externa de recursos, devem ser observadas as características dos ativos. Vale ressaltar que, de acordo com Prowse (1995), há uma diferença significativa, quando comparadas ao sistema de Governança Corporativa entre países, já que existem diferenças legais, além de órgãos reguladores.

No Brasil, os estudos da Governança Corporativa se intensificaram na última década, a partir do momento em que as relações entre gestores, acionistas majoritários e minoritários sofreram profundas alterações (Oliveira *et al*, 2006). Essa interação ocorreu pela reestruturação societária devido às privatizações e à abertura de mercado nacional do setor privado, sobretudo estrangeiro, e investidores institucionais.

Além disso, pelo movimento por boas práticas, surgiu em 1995 o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração – IBCA, que somente a partir de 1999, passou a ser Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o qual influenciou as empresas a adotarem as boas práticas, que consistiam em serem: transparentes, responsáveis e equânimes na administração das organizações (IBGC, 2016). Logo, além de viabilizar a gestão de forma transparente, deve ser alinhada com a estratégia empresarial (Bussler *et al*, 2017).

A partir da década de 2000, a Governança Corporativa foi estabelecida como prática que objetiva tornar eficiente o desempenho organizacional, além da finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor da organização, garantindo equilíbrio aos sócios e, principalmente, transparências nos resultados (Andrade & Rossetti, 2004). Para o IBGC (2016), a Governança Corporativa é o sistema por meio do qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Para Oliveira (2012), a Governança Corporativa se estabelece como um modelo de gestão. Por meio dele, e a partir das interações entre cooperados, conselheiros, auditorias externas e internas e diretoria executiva, é que se proporciona uma adequada sustentação para o aumento da atratividade da cooperativa no mercado, tanto financeiro, como comercial. Conseqüentemente, proporciona o incremento no valor da cooperativa, redução do nível de risco e maior efetividade da cooperativa ao longo tempo (IBGC, 2016).

Em contexto de cooperativas, o Banco Central do Brasil (BACEN, 2008, p. 7), compreende como “um conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permitem aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos das cooperativas, assegurando sua continuidade e os princípios cooperativistas”. Logo, a boa prática da Governança Cooperativa é direcionada à problemática de tornar o processo decisório legítimo e identificado com os ideais de cooperação, solidariedade e democracia, que estão na gênese de empresas cooperativas (Rodrigues & Malo, 2006).

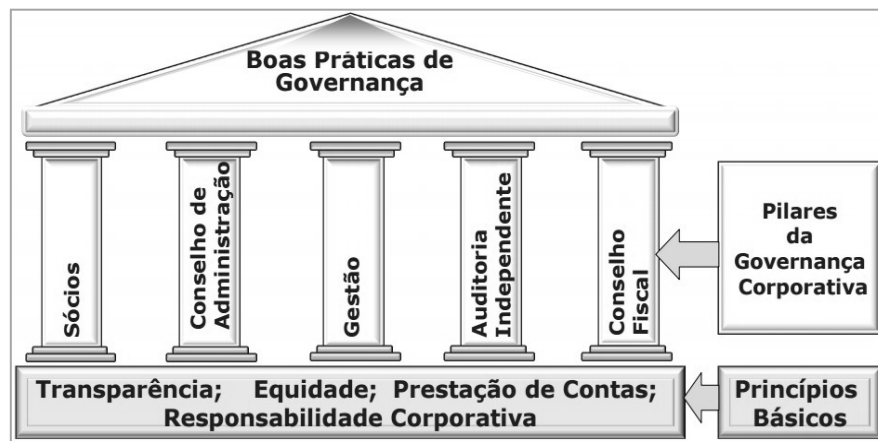
3.1 Princípios da Governança Corporativa

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) lançou, em 1999, o Código Brasileiro das melhores práticas de Governança Corporativa. O objetivo principal é contribuir para a evolução da Governança Corporativa nas organizações, visando auxiliá-las na prática da boa governança, reduzindo suas chances de fracasso e aumentando sua eficiência.

Nessa perspectiva, Bussler *et al* (2017) ponderam que a separação entre a propriedade e o controle, bem como os custos inerentes desse processo, resultaram no modelo de gestão da Governança Corporativa, ou seja, são os pilares que primam pela transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa, que estão baseados no código do IBGC.

Assim, uma melhor compreensão dos pilares das boas práticas pode ser visualizada na Figura 1.

Figura 1: Pilares das Boas Práticas de Governança.



Fonte: IBGC (2010).

Partindo da compreensão dos princípios de Governança Corporativa, discutem-se separadamente cada um dos quatro princípios. O primeiro é a transparência, considerada como a disseminação das informações divulgadas para os participantes da organização, em especial, para os de alta relevância, principalmente os que causam abalos nos negócios, e que envolvem riscos aos empreendimentos (Andrade & Rosseti, 2004).

A transparência consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que são de seu interesse, e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não se deve restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também outros fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e condizem à preservação do valor da organização (Polizel & Steinberg, 2013).

Em seguida, tem-se o princípio da equidade (Moura & Varela, 2016), que tem como objetivo evitar fraudes contra os acionistas minoritários, bem como não beneficiar uma pessoa somente, e consequentemente, efeitos nocivos à sociedade (Andrade & Rosseti, 2004). A equidade é, ainda, caracterizada pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2016).

Vale ressaltar que, além dos stakeholders, para Aguilera et al, (2015), há que se considerar a governança interna, particularmente o que consiste na capacidade de monitorar diretamente e aconselhar os gerentes e o conselho, considerado como incentivo gerencial.

O próximo princípio abarcado é o da prestação de contas (accountability). Seu objetivo é sintetizado em seu próprio nome, prestar contas. Além disso, proporciona um ambiente de cooperação e eficiência para os stakeholders, acionistas e investidores (Vieira & Mendes, 2006). Vale ressaltar que, conforme estabelecido pelo IBGC (2016), os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Por fim, o último princípio é o de responsabilidade corporativa, pelo qual, os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em

consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.), no curto, médio e longo prazo (Silveira, 2010).

4 Procedimentos Metodológicos

Contexto da coleta. Gerentes de uma cooperativa de saúde de médio porte, localizada na região centro ocidental do Estado do Paraná. A cooperativa teve sua fundação em 24 de outubro de 1989. Atualmente é constituída com 110 colaboradores, 25.556 beneficiários e 130 cooperados, todos profissionais da saúde.

Nota-se que as cooperativas de saúde representam 17,3% do faturamento do cooperativismo no Brasil (OCESC, 2015) e contam com 245.960 associados (OCB, 2016), o que fortalece a escolha por uma cooperativa de saúde como objeto de estudo.

No que se refere à abordagem e mensuração, o instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado com método quantitativo do tipo survey, (Creswell, 2010). Para tanto, a mensuração das variáveis de Governança Corporativa é operacionalizada a partir da escala desenvolvida por Andrade e Rosseti (2004).

A escala possui 105 práticas de Governança Corporativa em um conjunto de itens, organizadas em um modelo por pontos, em uma escala que vai de 0 a 1000 pontos, contendo classificações intermediárias. Foram atribuídos pesos para cada dimensão e para a incidência de perspectivas internas e externas da cooperativa de saúde em estudo.

A amostra abordou diferentes níveis de governança que, na análise estatística, foi possível realizar a avaliação dos resultados e a verificação da consistência do modelo, tanto na sua estrutura, quanto no sistema de peso.

Além disso, Moura e Varela (2016) ressaltam que uma maneira adotada para verificar a qualidade das práticas de governança corporativa nas empresas, tem sido a construção e utilização de indicadores. Nesse sentido, a análise descritiva desenvolveu-se por meio da avaliação das práticas de gestão dos níveis estratégicos da cooperativa: financeiro e administrativo, gerente geral, gerente operacional e tecnológico. Uma análise de cada item da escala foi desenvolvida, todas em conformidade com as boas práticas de governança corporativa. Os itens de verificação se agrupam em perspectivas internas e externas, subordinadas as quatro dimensões (sistema de valores, estruturas de poder, processos e sistema de gestão).

5 Modelo Diagnóstico

O modelo proposto por Andrade e Rosseti (2004) detalha as características do modelo de stakeholders da Governança Corporativa, acrescentado as dimensões e elementos-chave no processo de governança. Além disso, incluem-se neste modelo as características propostas por Silva Junior et al. (2009), as quais abrangem um conjunto de resultados voltados aos públicos internos (acionistas, conselheiros, diretores, gerentes e funcionários) e externos (credores, fornecedores, clientes, auditoria interna, consumidores, governo e a sociedade).

A estrutura do modelo apresentado na Tabela 1 contempla a verificação de cada item, o atendimento a um ou mais públicos interessados nos resultados da cooperativa.

Tabela 1 – Tipo e descrição dos stakeholders no contexto do cooperativismo de Saúde.

TIPO DE STAKEHOLDER	DESCRIÇÃO DE STAKEHOLDER
Interno	1. Cooperados
	2. Conselho administrativo
	3. Diretoria executiva
	4. Conselho fiscal
	5. Colaboradores
Externo	1. Prestadores de serviços
	2. Beneficiário (clientes)
	3. Governo (Agência Nacional de Saúde)
	4. Auditoria independente
	5. Fornecedores
	6. Comunidade

Fonte: Adaptado de Vilela *et al.* (2014).

Quanto ao modelo diagnóstico e as quantidades de práticas, aproveitou-se as dimensões de sistema de valores e estrutura de poder do modelo proposto por Andrade (2004). A dimensão de Processo e Sistema de Valores foi englobada aos propósitos estratégicos e práticas de gestão com a intenção de unificar as abordagens estratégicas e as de gerências. Também foi necessário incluir a dimensão dos sistemas normativos, a fim de avaliar a lei e as legislações específicas do ramo de cooperativas de saúde, as quais contemplam o conjunto de valores da Governança Corporativa, ou seja, suas contribuições em cada dimensão e as quantidades de práticas, que podem ser observadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Contribuição ao Modelo Diagnóstico e Quantidades de Práticas

DIMENSÃO	CONTRIBUIÇÕES	TOTAL DE PRÁTICAS
Sistemas de Valores	Princípios GC / Cooperativismo	7
Estrutura de Poder	IBCG - Cooperados	4
	Conselho de Administração	13
	Diretoria Executiva	7
	Auditoria Independente	5
	Conselho Fiscal	4
Processos e Sistemas de	FNQ - Gestão Estratégica	8

Gestão	Informações e Conhecimento	5
	Pessoas	5
	Processos	5
	Resultados	5
	Clientes	7
	Fornecedores	4
	Especificidades da Gestão das Cooperativas de saúde	15
Sistemas Normativos	Legislação do Cooperativismo	7
	Legislação específica do ramo de saúde	4
	Total	105

Fonte: Adaptado de Andrade *et al.* (2004).

O modelo apresentado é demonstrado de forma algébrica. A estrutura da Tabela 1 se relaciona as dimensões e as perspectivas dos itens de verificação. Dessa forma, a Tabela 2 trata as atribuições de pesos em cada nível, o que nos possibilita analisar o desenvolvimento das práticas adotadas pela cooperativa em estudo.

Assim, o modelo diagnóstico proporciona, ainda, entender em multinível, ou seja, além das dimensões, as perspectivas dos itens verificados, no qual é utilizado em forma de estrutura de pontuação. Para tanto, o modelo de avaliação tem uma escala de 0 a 1.000 pontos, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Estrutura do Modelo Diagnóstico, Ponderações e Somatório de Práticas.

DIMENSÕES/ PERSPECTIVAS DO MODELO	QUANTIDADE DE PRÁTICAS	PESO	PONTOS
1. DIMENSÃO SISTEMA DE VALORES	7	10%	100
1.1 Perspectivas Interna	5	70%	70
1.2 Perspectivas Externa	2	30%	30
2. DIMENSÃO ESTRUTURA DE PODER	40	30%	300
2.1 Perspectivas Interna	35	80%	240
Itens de Verificação – Cooperados	8	25%	60
Itens de Verificação – Conselho de Administração	12	25%	60
Itens de Verificação – Conselho de Executivo	7	25%	60
Itens de Verificação – Conselho de Fiscal	8	25%	60
2.2 Perspectivas Externa	5	20%	60
Itens de Verificação – Auditoria independente	5	100%	60

3. DIMENSÕES SISTEMA E PROCESSO DE GESTÃO	47	40%	400
3.1 <i>Perspectivas Interna</i>	30	50%	200
Itens de Verificação – Gestão Estratégica	8	15%	30
Itens de Verificação – Informações e conhecimentos	5	15%	30
Itens de Verificação – Pessoas	7	15%	30
Itens de Verificação – Processos	5	15%	30
Itens de Verificação – Resultados	5	40%	80
3.2 <i>Perspectivas Externa</i>	17	50%	200
Itens de Verificação – Cooperados (fornecedores de serviços)	6	45%	90
Itens de Verificação – Beneficiários/clientes	7	45%	90
Itens de Verificação – Fornecedores de suprimentos	4	10%	20
4. DIMENSÕES SISTEMAS NORMATIVOS	11	20%	200
4.1 <i>Perspectivas Interna</i>	7	50%	100
4.2 <i>Perspectivas Externa</i>	4	50%	100
TOTAL	105	100%	1.000

Fonte: Adaptado de Vilela *et al.* (2014).

De acordo com a Tabela 3, o modelo por pontos possui quatro níveis de ponderações, sendo: P1 – Peso da Dimensão, em primeiro nível; P2 – Peso da Perspectiva, em segundo nível; P3 – Peso do Item de Verificação, em terceiro nível e o P4 – Peso de Gradações. A soma total da escala é de 1.000 pontos. O cálculo da pontuação de cada item será obtido pela fórmula matemática a seguir, multiplicando-se o valor máximo da escala pelo peso da dimensão, da perspectiva, do item de verificação e das gradações (Silva Junior, 2006).

$$\text{Pontos} = 1000 (\text{valor máximo da escala}) \times P1 \times P2 \times P3 \times P4$$

As ponderações das dimensões foram obtidas por técnica de julgamento envolvendo o processo de avaliação ou veemência decisória da cooperativa. Para as perspectivas foram atribuídas pesos com base na quantidade de itens analisados da dimensão de sistema de valores e estrutura de poder. Os pesos foram atribuídos em conformidades com as quantidades de itens propostas pela Governança Corporativa. As demais dimensões tiveram pesos idênticos às respectivas perspectivas.

Por fim, o modelo proposto serviu de base para classificar a cooperativa pesquisada em quatro categorias distintas, sendo elas: “baixo”, “moderado”, “em desenvolvimento” e “avançado”. Para melhor compreensão, é demonstrada na Tabela 4 a classificação em níveis das pontuações da escala de Governança Corporativa.

Tabela 4 – Faixas de pontuação em níveis de Governança Corporativa

CATEGORIAS	FAIXAS DE PONTUAÇÃO	PERCENTUAL	NÍVEL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
1	0 – 250	0,00 a 25	Baixo
2	251 – 500	25,01 a 50	Moderado
3	501 – 750	50,01 a 75	Em Consolidação
4	751 – 1000	75,01 a 100	Avançado

Fonte: Adaptado de Vilela *et al.* (2014).

Percebe-se por meio da faixa de pontuação que o modelo diagnóstico corresponde a cada perspectiva e cada dimensão, cujos valores em pontos poderão ser comparados no final, permitindo que a cooperativa realize melhorias contínuas em todos os itens de verificação propostos no modelo.

6 Resultados – Teste do Modelo Diagnóstico

A concepção de um modelo requer teste empírico para verificação de pertinências e sentido, ao tempo em que se identificam problemas e necessidades de adaptações. Nesse sentido, nosso estudo aplica o teste em uma cooperativa de saúde, o que possibilita convalidar a avaliação do modelo.

Desta forma, a aplicação da pontuação em todos os itens de verificação se realiza por meio de entrevistas estruturadas com os gerentes da cooperativa, na qual cada um respondeu conforme seu conhecimento técnico sobre como se dão os níveis de governança na cooperativa do estudo.

Nessa perspectiva a Tabela 5 apresenta o Modelo Diagnóstico aplicado no estudo empírico.

Tabela 5 – Modelo Diagnóstico

DIMENSÕES/ PERSPECTIVAS DO MODELO	PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
1. DIMENSÃO SISTEMA DE VALORES	61	100
1.1 <i>Perspectivas Interna</i>	42	70
1.2 <i>Perspectivas Externa</i>	19	30
2. DIMENSÃO ESTRUTURA DE PODER	232	300
2.1 <i>Perspectivas Interna</i>	181	240
Itens de Verificação – Cooperados	54	60
Itens de Verificação – Conselho de Administração	38	60
Itens de Verificação – Conselho de Executivo	29	60
Itens de Verificação – Conselho de Fiscal	60	60

<i>2.2 Perspectivas Externa</i>	51	60
Itens de Verificação – Auditoria independente	51	60
3. DIMENSÃO SISTEMA E PROCESSO DE GESTÃO	270	400
<i>3.1 Perspectivas Interna</i>	126	200
Itens de Verificação – Gestão estratégica	8	30
Itens de Verificação – Informação e conhecimento	20	30
Itens de Verificação – Pessoas	17	30
Itens de Verificação – Processos	17	30
Itens de Verificação – Resultados	64	80
<i>3.2 Perspectivas Externa</i>	144	200
Itens de Verificação – Cooperados (fornecedores de serviços)	64	90
Itens de Verificação – Beneficiários/clientes	68	90
Itens de Verificação – Fornecedores de suprimentos	13	20
4. DIMENSÕES SISTEMAS NORMATIVOS	177	200
<i>4.1 Perspectivas Interna</i>	84	100
<i>4.2 Perspectivas Externa</i>	93	100
TOTAL	739	1.000

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A cooperativa em estudo apresentou um desenvolvimento que se enquadrou no nível elevado de consolidação, conforme disposto no modelo de parâmetro, demonstrado na Tabela 3 que foi desenvolvida por Vilela *et al.* (2014), aproximando-se do nível avançado das boas práticas da Governança Corporativa.

O resultado do estudo também corrobora as prerrogativas do Modelo Diagnóstico apresentado por Andrade *et al.* (2004), ou seja, a cooperativa se destaca em níveis elevados nas dimensões Sistema de Valores e Sistemas Normativos, o que significa que as boas práticas de transparência e equidades são vivenciadas pela cooperativa. O resultado apontou ainda que a cooperativa investe nos estudos de seus cooperados e colaboradores, além de atender as legislações pertinentes as cooperativas do ramo de saúde.

Na dimensão 2, relacionados com a Estrutura de Poder, é evidenciada de maneira menos intensa que as duas dimensões do Sistema de Valor e Normativo. Observa-se que a participação dos cooperados nas assembleias é efetiva, porém, as avaliações de desempenhos dos conselheiros não são realizadas.

Já a dimensão Processo e Sistema de Gestão apresenta o mais baixo desenvolvimento da Governança Corporativa entre as todas as dimensões. Partindo dessa constatação, a cooperativa deverá dar mais atenção aos itens de gestão estratégica, nos quais menos pontuou dentro da dimensão. Vale ressaltar que a cooperativa possui um plano de gestão estratégica, no entanto, os resultados não se

estabelecem de forma eficiente. Quanto às análises de ambiente interno, estas não são realizadas, o que implica no monitoramento de mudanças para revisão de estratégia. Outro item que a cooperativa deve observar são os indicadores para a implementação das estratégias, uma vez que são fundamentais no processo decisório.

Por fim, a cooperativa de saúde do estudo se encontra em desenvolvimento contínuo das boas práticas da Governança Corporativa. Os constantes investimentos realizados e o grau elevado de participação dos seus cooperados e colaboradores poderão situá-la no seleto grupo de cooperativas de saúde em nível de excelência em Governança Corporativa. Vale ressaltar que, como sugestão para futuras investigações ou uma amplitude na pesquisa, recomenda-se abordagens de outras realidades de cooperação e problemas comuns, no qual poderia proporcionar melhor assertividade sobre os fatores de desenvolvimento da cooperativa.

7 Considerações Finais

Um dos fatores hegemônicos das potencialidades da Governança Corporativa consiste na representação de um conjunto de boas práticas que permitem aos cooperados assegurar o andamento dos objetivos da cooperativa, com a finalidade de garantir a aplicação dos princípios da governança corporativa e cooperativista, objetivando a sustentabilidade organizacional. Como consequência, proporciona ao investidor melhor performance no processo decisório, uma vez que permite realizar uma análise prévia de todos os processos da organização.

Em contexto da cooperativa de saúde, fica evidente que para as boas práticas de Governança Corporativa há uma necessidade de imersão nos princípios do cooperativismo. Vale ressaltar que, a relação da Governança Corporativa com as cooperativas médicas, por exemplo, está em movimento contínuo, o que evidencia a necessidade de transparência da gestão em relação aos cooperadores, clientes e fornecedores. Além disso, converge com as ponderações de Silva Junior *et al.* (2009), quanto a necessidade no tocante a divulgação dos mecanismos das práticas da governança, o que pode ser solucionado com transparência no processo decisório.

Desta forma, há que se compreender a relevância em se desenvolver um modelo diagnóstico, o que permite avaliar a adoção das boas práticas da Governança Corporativa. Assim, os fundamentos teóricos e empíricos apresentados nesse estudo proporcionaram uma visão mais ampla e efetiva do funcionamento de uma cooperativa de saúde.

No entanto, há que se compreender que, é possível estabelecer novas medidas de análise para se explorar novos mecanismos de Governança Corporativa que amplie a confiabilidade dos resultados, por exemplo, uma análise com os conselhos de administração e fiscais. Para Monks e Minow (2001), os conselheiros externos são melhores para identificar qualquer tendência dos gestores que poderiam extrapolar ou se beneficiar dos poderes do cargo. Além disso, análises com auditorias internas e externas.

Nessa perspectiva, uma das implicações gerenciais do estudo é inerente ao fato de que o modelo diagnóstico pode ser utilizado como instrumento para tomada de decisão e fortalecimento das práticas de excelências na cooperativa, além de contribuir para melhorias de gestão, permitindo à cooperativa ser competitiva em seu ramo de atuação, uma vez que a Governança Corporativa está relacionada

diretamente com o processo decisório na alta gestão e com o relacionamento entre os principais personagens da organização empresarial (Nascimento & Leão, 2014).

Portanto, a efetividade e o manuseio das 105 práticas de excelência da Governança Corporativa, por meio do modelo diagnóstico apresentados, estabelecem a compreensão dos princípios e dos desafios da gestão para o funcionamento da cooperativa. Essa visualização de forma holística permite uma reflexão para avançar nas práticas de governança.

Referências

AGUILERA, Ruth V.; DESENDER, Kurt; BEDNAR, Michael K. & LEE, Jun Ho. Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle. *The Academy of Management Annals*, v. 9(1) 483-573, 2015.

Agência Nacional de Saúde Suplementar. *Evolução e desafios da regulação do setor de saúde suplementar*. Rio de Janeiro: Agência Nacional de Saúde Suplementar, 2003.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*, Atlas, São Paulo, 2004.

ARMSTRONG, Christopher S.; BLOUIN, J. L.; JAGOLINZER, A. D.; LARCKER, David F. Corporate governance, incentives, and tax avoidance, *Journal of Accounting and Economics*, v. 60(1), fev, 1-44, 2015.

AKAMINE, O. *UNIMED 30 Anos*. Cartaz Editorial Unimed, 1997.

BACEN – Banco Central do Brasil. *Governança corporativa: principais conceitos e aplicações às cooperativas*, 2008.

BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. *The Modern Corporation and private property*. New Brunswick, Nova Jersey, 1997 (First Published 1932).

BERTOLLI Filho, Cláudio. *História da Saúde Pública no Brasil*, (4ª ed.), Ática, São Paulo, 2000.

BUSSLER, N. R. C.; SAUSEN, J. F. C. L.; BAGGIO D. K.; FROEMMING, L. M. S & FERNANDEZ, S. B. Vicenci. Responsabilidade Social e a Governança Corporativa: perspectivas de gestão socioambiental nas organizações. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC*, v. 4(8), jul./dez. 2017.

COASE, Ronald. The nature of the firm. *Economica: New Series*, v. 4(16), 386-405, 1937.

CRESWELL, J.W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (3ª ed.), Artmed, Porto Alegre, 2010.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. *Como organizar e administrar uma cooperativa*. (4ª ed.), FGV, Rio de Janeiro, 2005.

- GAWLAK, Albino; RATZKE, Fabiane. Cooperativismo: primeiras lições. (3ª ed.), SESCOOP, Brasília, 2004.
- GREENWOOD, J.; WILLIAMSON, S.D. International Financial Intermediation and Aggregate Fluctuations Under Alternative Exchange Rate Regimes. University of Rochester - Center for Economic Research (RCER), 1998.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança Corporativa em empresas familiares, Saint Paul Editora, São Paulo, 2010.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, Saint Paul Editora, São Paulo, 2016.
- JUNIOR, Annor da Silva; MUNIZ, Reynaldo Maia; MARTINS, Priscilla de Oliveira. Governança Corporativa na IES Familiar de Grande Porte: um estudo de caso. Revista Alcance, 16(3), set/dez, 286-303, 2009.
- LANG, L.; STULTZ, R.; WALKING, R. Managerial Performance, Tobin's W and the Gains from Successful Tender Offers. Journal of Financial Economics, 24(1), 137-54, 1999.
- LEHMANN, Erik; WEIGAND, Jürgen. Does the Governed Corporation Perform Better? Governance Structures and Corporate Performance in Germany. Review of Finance, v. 4(1), 157-195, 2000.
- LEI 5.764/71. Política Nacional de cooperativismo, regime jurídico das sociedades cooperativas. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 1971.
- MARINO, F. T. et al. Planejamento Estratégico em uma Cooperativa de Trabalho. DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação, v. 13(1), 2011.
- MENDONÇA, C. M. C. de; GUERRA, L. C. Brito; NETO, M. V. Souza; ARAÚJO, A. Galdino de. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas, Rev. Adm. Pública, 47(2), mar./abr., 443-468, 2013.
- MENEZES, A. (Org.) Cooperativismo para escolas de II grau. Brasília, OCB, 1992.
- MONKS, R. A. G.; MINOW, N. Corporate Governance Blackwell, (2ª ed), 2001.
- MOURA, G. Dias de; VARELA, P. Siqueira. Análise das práticas de governança corporativa de companhias abertas listadas na BM&F Bovespa. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC, São Paulo, v. 3(2), 1-26, dez. 2016.
- NASCIMENTO, R. Muniz do; LEÃO, J. Oliveira. Governança Corporativa: estudo de caso de uma mantenedora de instituições de ensino superior do interior de Rondônia. Revista Científica da UNESC, v. 12(15), 2014.

- OCB – Organizações das Cooperativas do Brasil. Agenda Institucional do Cooperativismo, mar., Brasília, 2016
- OCB – Organizações das Cooperativas do Brasil. Agenda Institucional do Cooperativismo, abr., Brasília, 2017.
- OLIVEIRA, A. M. S. de; FARIA A. de Oliveira; OLIVEIRA, L. M. de; ALVES, P. S. L. da Gama. Contabilidade Internacional: Gestão de Riscos, Governança Corporativa, Contabilização de Derivativos, Atlas, São Paulo, 2006.
- OLIVEIRA, D. de Pinheiro Rebouças. Manual de Gestão das Cooperativas, (6ª ed.), Atlas, São Paulo, 2012.
- OCESC. Estatística do Cooperativismo Catarinense. Florianópolis: Ocesc, 2015.
- ROMÃO, G. A. et al. Perfil de Gestão: Um estudo de caso em uma cooperativa Agroindustrial. In: VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, junho, 2012.
- POLIZEL, Caio; STEINBERG, Herbert. Governança Corporativa na Educação Superior: casos práticos de instituições privadas (com e sem fins lucrativos), Saraiva, São Paulo, 2013.
- POLÔNIO, Wilson Alves. Manual das Sociedade Cooperativas. (4ª. ed.), Atlas, São Paulo, 2004.
- POUND, John. The promise of the governed corporation. Harvard Business Review, v. 61, 89-98, 1995.
- PROWSE, S. Corporate Governance in International Perspective: a survey of corporate control mechanisms among Large Firms in the US, UK, Japan and Germany. Financial Markets, Institutions and Instruments, 1-63, 1995.
- RIOS, Gilvando Sá Leitão. O Que é Cooperativismo, Brasiliense, São Paulo, 2007.
- RICCIARDI, L.; LEMOS, R. Jenkins de. Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos, LTR, São Paulo, 2000.
- RODRIGUES, Andrea Leite; MALO, Marie Claire. Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: o Caso dos Doutores da Alegria, Revista de Administração Contemporânea – RAC, 10(3), jul/set, 29-50, 2006.
- ROSSI, A. do C. S. Cooperativismo à luz dos princípios constitucionais. (1ª ed), Juruá, Curitiba, 2011.
- SALOMON, Jean-Jacques; SAGASTI, Francisco; SACHS-JEANTET, Celine. Da tradição à modernidade, Revista Estudos Avançados IEA/USP, 7(17), 7-32, 1993.
- STAHL, Reni Luiz.; SCHNEIDER, José Odelso. As interfaces entre cooperativismo e economia solidária. Ciências Sociais Unisinos, v. 49(2), 197-206, 2013.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Revista Cooperativa, 2009.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática, Elsevier, Rio de Janeiro. 2010.

VIEIRA, Solange Paiva; MENDES, André G. S. Teixeira. Governança Corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiros, Organizações em Contexto, v. 2(3), jun., 2006.

VILELA, R. H. Pereira; Ferraz, S. F. de Souza; Ferraz, S. Batista. Modelo Diagnóstico de Governança Corporativa em Cooperativas de Saúde. FUMEC/FACE, v. 14(1), 28-48, 2015.