

ANÁLISE E IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA ENTIDADE HOSPITALAR FILANTRÓPICA

***Dyego Penna Carvalho¹, Mônica de Oliveira Costa², Farana de Oliveira
Mariano³, Alex Santiago Leite⁴, Jonathan Pio Borel⁵.***

¹ Graduando em Ciências Contábeis, Faculdade Venda Nova do Imigrante - FAVENI,
dyegopenna@gmail.com,

² Mestre em Ciências Contábeis, FAVENI - Faculdade Venda Nova do Imigrante,
coordeacaocont@faveni.edu.br

³ Mestranda em Ciências Contábeis, FAVENI - Faculdade Venda Nova do Imigrante,
faranamariano@yahoo.com.br,

⁴ Especialista em Ciências Contábeis, Faculdade Venda Nova do Imigrante – FAVENI,
santiagoassessoriacontabil@gmail.com,

⁵ Especialista em Ciências Contábeis, Faculdade Venda Nova do Imigrante – FAVENI,
jhon.borel@hotmail.com.

Resumo: A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre proprietários, conselhos de administração, diretoria executiva e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa alinham interesses com a finalidade de preservar e de otimizar o valor da organização. No caso da área da saúde, essa necessidade de se adequar a Governança Corporativa é relevante, pois na ponta dos processos existem vidas. Esta pesquisa possui como objetivo analisar e identificar o modelo de governança praticado no Hospital Filantrópico Padre Máximo em Venda Nova do Imigrante – ES. O estudo foi direcionado aos membros da organização da entidade, abrangendo a Presidência e o Conselho Deliberativo que outorga os planos e os desígnios propostos pela Presidência. Essa coleta de informação foi obtida por meio de uma entrevista padronizada que apresentava três tópicos distribuídos nas seguintes seções: Acesso às Informações, Conteúdo das Informações Públicas e Estrutura do Conselho de Administração. Assim evidenciou-se que o modelo de Governança Corporativa da instituição de saúde pesquisada pode ser considerado como Atual, ou seja, as práticas de governança são informais, carentes de metodologia adequada à organização.

Palavras – Chave: Modelo de Governança Corporativa. Governança Corporativa. Entidade Hospitalar Filantrópica. Teoria da Agência.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Único de Saúde trata-se de um sistema ímpar no mundo, que garante acesso integral, universal e igualitário a população brasileira, do simples atendimento ambulatorial aos transplantes de órgãos. É a maior rede de assistência hospitalar existente, apresenta uma estrutura de programas e estratégias que visam identificar as principais necessidades em saúde e consequentemente promover melhorias e inovações tecnológicas para ofertar maiores condições de prevenção, tratamento e cuidados aos cidadãos, garantindo assim o bem estar social (MANUAL DO SUS, 2002).

O setor hospitalar filantrópico no Brasil é responsável por aproximadamente 1/3 da estrutura hospitalar predominante no país. Ao todo são 1.917 unidades que ofertam um montante de 132 mil leitos, a esmagadora maioria realiza serviços para o Sistema Único de Saúde (SUS). Esta enorme rede está presente em todo o território nacional, apresenta uma grande heterogeneidade nas estruturas gerenciais, tecnológicas, perfis e práticas assistenciais e, naturalmente, quanto à clientela. Ela cumpre desde funções básicas e isoladas em termos de vinculação a redes de serviços, particularmente no interior do país, até práticas médicas de alto grau de complexidade, sobretudo nos grandes centros urbanos, sendo alguns estabelecimentos referência tecnológicas e assistenciais para a saúde no Brasil. (PORTELA *et al.*, 2002).

Os hospitais credenciados com o selo de utilidade pública federal e caracterizados como filantrópicos possuem o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), que visa o benefício de imunidade tributária sobre o seu respectivo patrimônio, renda ou serviço. Por outro

lado impõe a entidade destinar 60% da sua capacidade operacional para atendimentos destinados ao Sistema Único de Saúde, ou 20% dos atendimentos totais em serviços gratuitos à população.

Na área da saúde as entidades filantrópicas apresentam-se como alternativas de solução, oferecendo descentralização e serviços de hospitais de forma geral. Cumprindo funções básicas e até em termos de vinculação a redes de serviços, particularmente no interior do país, exercendo práticas médicas de elevado grau de complexidade, sendo alguns estabelecimentos referência tecnológica e assistencial para a saúde no Brasil (BABIC, 2003).

O Estado assume um papel principal na gestão de subsidiar soluções em saúde para as entidades filantrópicas, fornecendo recursos financeiros, materiais e humanos. Assim, se faz necessário empregar um maior controle na aplicação desses recursos nas instituições, tanto no que se refere à utilização, quanto ao desenvolvimento das atividades (GIMENEZ; LEONARDO, 2009).

As instituições filantrópicas de saúde se confrontam com dificuldades para manter o equilíbrio financeiro, pois os serviços prestados ao Sistema Único de Saúde são remunerados por uma tabela totalmente defasada ao custo real dos serviços realizados. A cada R\$ 100,00 gastos, o SUS remunera apenas R\$ 65,00 – ou seja, o impacto de tamanho descompasso é o enfraquecimento sistêmico da gestão financeira das entidades, provocando endividamento bancário, baixo investimento, ineficiência na gestão e busca por aportes emergenciais junto ao poder público (CMB, 2010).

Diante desse cenário atual que requer austeridade e maior controle na administração financeira, se faz necessário uma gestão responsável e equânime que aborde práticas formalizadas e institucionalizadas com visão de economicidade, promovendo uma melhor utilização dos recursos para o alcance de um resultado satisfatório junto à clientela.

Assim, pretende-se analisar e identificar a existência de um modelo de governança corporativa operante na instituição de saúde e se houver, apontar qual é o modelo praticado. A ferramenta Governança Corporativa se apresenta como um sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os sócios, conselho de administração, diretoria e órgãos de fiscalização. Tal instrumento de gestão apresenta-se como um caminho inevitável para as organizações que pretendem se manter em um mercado cada vez mais competitivo ou que queiram se sustentar de maneira representativa e alinhada com o que há de mais estratégico na sociedade. Sabe-se que não há uma fórmula ideal que garanta bons resultados, mas os princípios de Governança Corporativa revelaram-se legítimos e contribuem hoje para os resultados positivos e para o aumento da transparência e representatividade institucional das organizações.

Neste contexto, o problema a ser estudado é: Existe um modelo de Governança Corporativa operante na entidade de saúde Hospital Padre Máximo? Se houver, qual é o modelo de Governança praticado na entidade?

O tema Governança Corporativa se estabeleceu como um marco importante para ampliar a segurança dos investidores, independentemente do porte, na participação societária em empresas. Certamente, os benefícios das boas práticas de governança não se limitam a própria empresa que as implementa, mas trazem retorno a todo o mercado de capitais, a outros *stakeholders* e ao próprio desenvolvimento nacional, uma vez que cria um ambiente de negócios mais seguro, confiável e transparente, reduzindo os custos de transação e minimizando assimetrias de informação. Nesse sentido, é possível defender que os benefícios da governança não podem ficar restritos as grandes empresas, devendo ser capturados e aproveitados por organizações nos mais diversos setores, segundo suas características e exigências.

Mas é preciso avançar ainda mais. As ideias da boa governança corporativa e de governança das organizações precisam se difundir e ampliar seu escopo de aplicação, assim como ocorreu com a percepção da administração, impulsionada por pensadores como Taylor e Fayol, no início do século passado (HART, 1995).

Portanto, torna-se relevante o estudo e pesquisa da governança corporativa, essa ferramenta constitui-se como um verdadeiro instrumento de gestão para as organizações, proporcionando uma administração sólida, segurança na tomada de decisão já que o emprego de tal mecanismo age para retificar a assimetria informacional e posteriormente concede maior transparência na elaboração e execução das atividades.

Ressaltamos que é visível os benefícios da aplicação da governança corporativa nas empresas e em se tratando de instituições de saúde, esses reflexos se amplificam, promovendo maior qualidade na solução de serviços em saúde e na responsabilidade social junto a clientela.

A ação e atuação das entidades hospitalares de cunho filantrópico promovem junto à

sociedade benefícios em saúde, controle e tratamento de epidemias, o acesso aos serviços de apoio ao diagnóstico e terapia que são fontes de esclarecimento para as abordagens médicas e suas respectivas aplicações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HOSPITAIS FILANTRÓPICOS NO BRASIL

A Confederação das Santas Casas de Misericórdia, Hospitais e Entidades Filantrópicas CMB-possuem como arcabouço estabelecer e promover a união, universalização e desenvolvimento das instituições de saúde filantrópicas, bem como o contínuo o avanço da qualidade da assistência que tais entidades se dedicam a prestar, visando incessantemente o bem-estar da sociedade. Ademais, tem como principal foco proporcionar condições para o aprimoramento técnico-científico da assistência médico-hospitalar às populações de baixa renda, que necessitam da cobertura do Sistema Único de Saúde (CMB, 2010).

Os hospitais filantrópicos se encontram em sua grande maioria nas cidades do interior, localizados em pequenos municípios, sendo em muitas ocasiões a única opção de assistência hospitalar a população (UGA *et al.*, 2008).

O segmento hospitalar filantrópico é um importante prestador de serviços para o Sistema Único de Saúde (SUS) e para o setor de Saúde Suplementar no Brasil por diversas razões, de acordo com Portela *et al.*, (2007, pag. 116), a importância deve-se pois:

Possuem cerca de um terço dos leitos existentes no País; apresenta uma rede capilarizada por todo território nacional, com grande número de pequenos hospitais de baixa complexidade distribuídos em municípios do interior do país, incluindo alguns hospitais de elevada complexidade, geralmente localizados em regiões metropolitanas; e metade do seu parque constitui-se nos únicos hospitais dos seus municípios. Entretanto, emergem preocupações em relação ao seu nível de desenvolvimento gerencial, ainda predominantemente caracterizado pela ausência de inúmeras estruturas e instrumentos básicos. A condição incipiente em vigor repercute em riscos para a sua sobrevivência, demandando adequada incorporação e uso eficiente de instrumentos de gestão, bem como medidas de ajustes por parte de seus próprios dirigentes e agentes públicos.

Os hospitais filantrópicos são responsáveis por 40% das internações no SUS. Só em 2012, as unidades foram responsáveis por 4.697.266 internações, o que equivale a 41% do total no Brasil (11.439.889). Do valor gasto com internações em 2012 – R\$ 11,6 bilhões -, 47% são referentes aos hospitais filantrópicos (R\$ 3,9 bilhões). Essas entidades correspondem a 37% (128.867) do total de leitos SUS (345.183) no país (BRASIL, 2012).

As instituições filantrópicas de saúde possuem uma responsabilidade social, junto com o Poder Público, com seus direitos e deveres, contribuindo de forma abrangente para uma sociedade saudável, mas ao mesmo tempo tem a necessidade de sobreviver readequando-se frente às novas políticas de saúde (PORTELLA, 2004).

Um dado importante, segundo registro no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde – CNES, o Brasil apresenta um montante de 3.594 hospitais filantrópicos, ou seja, representando um total de 42% de unidades hospitalares conveniadas com o Sistema Único de Saúde – SUS em um universo de 8.539 entidades hospitalares (DATASUS/CNES/2011).

2.1.1 Teoria da Agência

A teoria da agência é o alicerce teórico que busca avaliar as relações entre os participantes de um sistema, onde a propriedade e controle são designados a pessoas distintas, o que pode resultar em conflitos de interesses entre os indivíduos (CARVALHO, 2009).

A Teoria da Agência foi desenvolvida por Jensen e Meckling (1976), tal teoria aponta para um sistema de compensação, evidenciando a figura do ator principal que estabelece um contrato que motive o agente a agir conforme o interesse do principal.

Destaca-se que a Teoria da Agência é desencadeada pelo poder informacional que o agente

utiliza, ou seja, o administrador possui informações que o principal não detém. Assim estabelecem-se os conflitos de agência, quando os objetivos dos agentes passam a ser priorizados em detrimento dos objetivos dos principais (CARVALHO, 2009).

A teoria da agência analisa os conflitos existentes entre os principais, proprietários e os agentes administradores considerando que o interesse dos primeiros nem sempre estão alinhados com o dos administradores (BEDICKS, 2009).

“Ocorre que os executivos contratados ou os sócios gestores também têm seus interesses e procuram maximizá-los e é onde começam as decisões que poderão estar em posições contrárias aos interesses dos sócios” (OLIVEIRA, 1997, p. 212).

Nesse mesmo contexto, para Andrade e Rosseti (2004) existem duas modalidades de conflito de agência: 1 – o conflito que está presente na estrutura da propriedade que aborda o acionista e a estrutura da direção apontando para o administrador, esse cenário caracteriza uma tipologia de capital pulverizado e essas duas estruturas organizacionais agem de forma desagregada; e 2 – o dissídio entre acionista majoritário e minoritário ocorre quando a forma de capital é concentrada e essas duas estruturas trabalham de forma sobreposta.

Um relacionamento de agência é “um contrato onde uma ou mais pessoas – o principal – engajam outra pessoa – o agente – para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente” (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 308).

Nota-se que a teoria da agência está ligada ao tema da governança corporativa, pois se entende que o conflito gerado pelo aporte da informação que está presente nas decisões do agente pode ser alinhado através da adoção de boas práticas de governança que asseguram transparência e orientam os procedimentos desenvolvidos na entidade (LANCELOTTI, 2009).

A configuração de boas práticas de governança corporativa mostra-se útil em uma empresa quando ocorrem problemas de agência, ou conflito de interesse, envolvendo membros da organização, sejam eles proprietários, gestores, trabalhadores ou consumidores, e não é possível resolvê-los por meio de contrato abrangente que antecipe resoluções para todos os conflitos possíveis (HART, 1995).

2.1.2 Modelos de Governança Corporativa

O termo governança corporativa atualmente é utilizado para designar desde questões internas das organizações, como estruturas de tecnologia de informação a coordenação de projetos, arranjos de equipes e processos decisórios. O sentido mais comum do tema parece derivar das questões do governo e da política entre nações, a exemplo da definição do Banco Mundial: a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento. Por derivação, governança tem sido aplicada a análise do governo das organizações, a forma como o sistema de poder e os mecanismos de freios e contrapesos (*check and balances*) são estruturados e implementados (FONTES FILHO, 2013).

Trata-se, portanto, de um fenômeno irrevogável, que tem contribuído para uma melhor condição social. Ao que se sabe pelo menos 120 países já desenvolveram códigos que recomendam boas práticas. No Brasil, é crescente a afluência de empresários, executivos, conselheiros e assessores aos cursos especializados e aos foros de discussão sobre o tema (DENIS, 2001).

De acordo com o IBCG (2014), um dos traços principais dos processos de governança é que eles surgem por adesão a um modelo de governo mais transparente. Salvo atividades reguladas ou monitoradas, que se submetem a determinações legais – como é o caso das instituições financeiras acompanhadas pelo Banco Central e das empresas de capital aberto que negociam seus papéis em bolsa de valores, dispõe-se a avançar em Governança Corporativa aqueles que têm o desejo genuíno de fazer melhor, de tornar sua atuação mais confiável, de buscar alinhamento entre sócios ou entre dirigentes. Quem os constrange e lhes impõe sanções são as forças do mercado.

Identifica-se que a governança corporativa aplica-se como uma ferramenta de gestão, ou seja, adquire uma estrutura de poder que está inserida nas relações direcionadas a uma coerente tomada de decisão, aos princípios de liderança, aos métodos que atendem aos interesses estabelecidos e as necessidades emergenciais – baseia-se, em um conjunto relacionado à sociologia das elites e por isso é fortemente influenciado pelos organismos e pelos macros regulatórios de cada país (BABIC, 2003).

Governança Corporativa está compreendida como um conjunto de critérios, mecanismos, instituições e convenções reiteradas que atuam no cerne das empresas visando à comunicação integrada na estrutura organizacional da entidade e promovendo medidas de desenvolvimento nas

atividades desempenhadas (BLAIR, 2009).

Nesse contexto, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG, p. 14, 2014) define da seguinte forma o termo governança:

É o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Os modelos de governança corporativa, conforme a perspectiva de Di Miceli (2002) revela que países como o Reino Unido, Alemanha, França e Japão possuem sua origem em períodos históricos distintos, formando modelos de governança diferentes, além disso, a estrutura legal de cada nação e os órgãos e entidades reguladoras não são semelhantes.

Ainda sobre os modelos da governança corporativa, nota-se que suas características e particularidades, estão intrinsecamente associadas aos blocos dos países que apresentam suas prioridades sociais e políticas, e principalmente suas individualidades de práticas bem distintas de organização capitalista (STEINBERG, 2003).

O primeiro modelo citado, denominado de Atual, apresenta-se em um estágio de aproximação com o tema da governança corporativa e de como sua aplicação é importante para a estrutura organizacional da instituição e bem como para alavancar a economia, é neste patamar que as entidades são criadas com o foco de qualificar o processo e auxiliar as empresas que buscam instituir o sistema de abertura de capital. Aponta-se que a partir desse estágio surgiram no Brasil algumas instituições, tais como: o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a BOVESPA e a CVM ações do BNDES no intuito de impulsionar uma metodologia de mudança empresarial (STEINBERG, 2003).

Conforme a pesquisa elaborada por (JENSEN; MECKLING, 1976) as empresas brasileiras que adotam em sua estrutura organizacional os mecanismos de governança corporativa apresentam-se em um estágio de evolução, ou seja, a empresa transita de um modelo Atual para o modelo de governança de Emergente, onde essa prática é formalizada e a estratégia organizacional baseia-se no acesso ao capital para executá-la.

Motta (1991), afirma que a grande empresa, ao ter seu capital distribuído entre inúmeros acionistas, como é o caso do modelo de mercado, pode se eternizar e se tornar menos dependente dos indivíduos e de suas idiossincrasias. A empresa continua existindo, movida pelos gestores e empregados, e isso é saudável para a sociedade, pois gera estabilidade nos empregos e na economia. A organização bem governada amplia as possibilidades de seu próprio sucesso e contribui para o desenvolvimento e segurança sistêmicos.

No modelo de mercado, os acionistas que detêm o maior controle da instituição empresarial cedem uma porção desse poder acionário as novas fontes de capital, possibilitando dessa forma angariar novos talentos e posteriormente proporcionar maior acesso aos novos mercados e negócios (STEINBERG, 2003).

2.1.3 A Governança Corporativa na Área da Saúde

O sistema público de saúde, constitucionalmente aberto a todos, carece ainda de qualidade no seu conjunto. E também não conseguiu se estruturar de forma estável, embora esforços estejam sendo realizados ao longo desses anos. No entanto, é relevante salientar que, em virtude da complexidade do setor, verifica-se que a saúde enfrenta problemas em todo o mundo, independentemente do percentual que lhe seja destinado nos orçamentos públicos (GREGORI, 2011).

A esfera da saúde é bastante diversa e complexa se comparada a outros setores da economia. O sistema de saúde é extremamente regulado e está em constante evolução. Além disso, a necessidade de investimentos para sua atualização tecnológica, a busca de eficiência e maior geração de valor para as empresas, as fusões e aquisições vem pressionando os agentes envolvidos a buscar iniciativas que contribuam para o acesso ao capital e para a perenidade das empresas. Nesse contexto, a gestão baseada nas melhores práticas de governança corporativa é uma aliada importante para o desenvolvimento do setor (SILVEIRA, 2005).

Os empreendedores do setor de saúde pública ou privada são agentes fundamentais para a

construção de um sistema sustentável, e para que isso ocorra, eles devem gerir suas organizações com o maior esmero (VILAR, 2007).

Atualmente, o modelo de gestão e de governo das empresas conhecido como governança corporativa representa uma prática que visa aperfeiçoar o ambiente de assistência à saúde. Esse modelo tem como função fazer com que os sócios administradores gerenciem as atividades empresariais adotando as melhores práticas, visando minimizar os possíveis conflitos de interesses entre os diversos *stakeholders* (partes interessadas), com o intuito de agregar valor para a empresa, melhorar o seu desempenho e criar soluções inovadoras. Assim, a empresa ganha condições de ser longa e contribuir para a sustentabilidade financeira, social e ambiental (GREGORI, 2011).

O principal objetivo da governança corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos de incentivo e monitoramento que assegurem que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa (BLAIR, 2009).

Identifica-se que a adoção das boas práticas de governança corporativa no ambiente hospitalar propõe uma gestão estratégica com a finalidade de desenvolver o controle eficiente da direção executiva e, para tal, se apoia, em geral, em um conselho de administração, auditoria independente e o conselho fiscal. Essa estrutura deve ser baseada na transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa (VILAR, 2007).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPOLOGIA E ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Segundo Salomon (1990) a metodologia se faz necessária, mas, no entanto não suficiente para a realização científica. De acordo com o autor, apesar de não haver produção do conhecimento científico sem método, a aplicação do método científico por si não produz conhecimento. Assim, a pesquisa enfatiza um trabalho empreendido metodologicamente quando surge um problema para o qual se procura uma solução adequada de natureza científica.

Verificou-se que o método é um conjunto de regras básicas para se produzir conhecimento, bem como corrigir e inteirar conhecimentos pré-existentes. É baseado na junção de evidências observáveis empíricas e mensuráveis, com o uso do raciocínio lógico, por meio de metodologias científicas.

A metodologia aplicada nesse trabalho de pesquisa foi à descritiva. Esse formato de pesquisa visa estabelecer diversas situações de relações que ocorrem na vida social, política e econômica e nos demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo isoladamente como o de grupos e comunidades mais complexas.

Gil (2002) complementa que a pesquisa descritiva possui como objetivo principal relatar as características de determinada população ou de determinado fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

A pesquisa baseia-se no método de abordagem indutivo, conforme classificação de Marconi e Lakatos (2003, p. 106). Neste formato, as aproximações dos fenômenos caminham geralmente pelos planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares as leis e teorias.

O presente estudo possui como objeto analisar a instituição de saúde Hospital Padre Máximo que está situado no município de Venda Nova do Imigrante/ES, região sul serrana do Estado do Espírito Santo, possui capacidade instalada de 64 leitos, sendo 84% desses leitos destinados ao Serviço Único de Saúde (SUS) que abarcam uma população aproximada de 181 mil habitantes, distribuídas pelos seguintes municípios adjacentes: Afonso Cláudio, Brejetuba, Castelo, Conceição do Castelo, Domingos Martins e Ibatiba.

Além dos atendimentos médico-hospitalares prestados ao público supracitado, a instituição realiza exames de natureza laboratorial e de imagem que auxiliam o profissional médico na conduta clínica que será abordada para cada patologia.

Na tabela 3, é possível identificar a produção ambulatorial e hospitalar apresentada ao Ministério da Saúde referente ao período de 2015 no Hospital Padre Máximo.

Tabela 2: Produção Ambulatorial e Hospitalar/2015

Modalidade de Atendimento	Produção Apresentada (Atendimentos no Ano)	Média Mensal
Sistema de Informação Ambulatorial (SIA)	47.510	3.959

Sistema de Informação Hospitalar (SIH)	2.475	206
Total	49.985	4.165

Fonte: Tabwin/Datasus/Ministério da Saúde (2015).

De acordo com as informações apresentadas e o perfil da unidade pesquisada, é possível propor a implantação de um modelo de governança corporativa junto a esta instituição hospitalar.

No presente estudo registraram-se alguns modelos de governança corporativa que estão evidenciados no referencial teórico, tais como:

Tabela 3: Modelos de Governança Corporativa Vigentes

Modelos de Governança	Descrição Simplificada do Modelo
Atuais	São instituições sem nenhuma metodologia na execução das atividades, desconhecem a eficiência da Governança Corporativa e suas práticas são informais.
Emergentes	Há noção dos princípios de governança corporativa em seu interior, porém não existe a aplicabilidade dessa ferramenta, suas práticas são formalizadas.
Mercado	São entidades que abordam os princípios e as práticas da Governança Corporativa. Suas ações são formais e institucionalizadas. Atuam em uma forma de controle compartilhado.

Fonte: Steinberg (2003).

Diante das informações apresentadas, formulou-se uma entrevista contendo um questionário personalizado com o objetivo central de identificar se há efetivamente a prática da Governança Corporativa e posteriormente apontar qual é o modelo de Governança utilizada para gerir as relações existentes na instituição de saúde pesquisada.

Essa entrevista alcançará dois níveis da estrutura organizacional da entidade, a saber:

a) O Presidente da Instituição de Saúde – A função é de caráter voluntário, geralmente são pessoas reconhecidas no cenário do município e que exercem ou já exerceram algum desenvolvimento junto ao município ou até mesmo na região.

b) O Conselho Deliberativo – É uma extensão da diretoria da instituição de saúde, é composto por um grupo de 11 (onze) pessoas, ainda há conforme regulamentação do estatuto da empresa há inscrição de 05 (cinco) suplentes, caso haja, alguma eventualidade. A função é de caráter voluntário, as pessoas que representam essa estrutura são residentes do município onde o hospital está encravado e exercem ou já exerceram algum tipo de trabalho voluntário junto a alguma instituição ou até mesmo a nível municipal.

Segundo o estatuto da instituição de saúde, a estrutura organizacional estabelecida entre Direção Administrativa e Conselho Deliberativo está estruturada na finalidade de formular propostas para o desenvolvimento da instituição, debater sobre os problemas que afetam uma entidade de cunho filantrópico e promover ações de promoção e aperfeiçoamento das atividades administrativas e médico hospitalares na intenção de proporcionar um atendimento excelente aos clientes que procuram o hospital para os cuidados clínicos que se fazem necessários.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS INFORMAÇÕES

4.1 RESULTADO DA PESQUISA

Nesta etapa, pretende-se identificar se há de fato a utilização do mecanismo de Governança Corporativa na entidade e posteriormente evidenciar qual modelo é praticado, para o alcance dessa informação instituiu-se uma pesquisa que está desmembrada em três seções, tais como:

- Acesso as Informações;
- Conteúdo das Informações Públicas e;
- Estrutura do Conselho de Administração;

4.2 SEÇÃO – ACESSO AS INFORMAÇÕES:

O quesito Acesso às Informações, é constituído por três perguntas que apontam se os dados de relatório anual, documentos relativos a governança corporativa e se as projeções operacionais e financeiras da empresa estão identificadas no *website* da instituição.

Perante a primeira questão, o Presidente e o Conselho Deliberativo responderam consentaneamente que sim, ou seja, o relatório anual de atividade é encontrado no site da instituição. Já, sobre a disponibilidade dos documentos no *website* que apontam o nível de governança corporativa na instituição, o público entrevistado afirmou que não há registros dessa natureza na plataforma digital. Quando questionado em relação às projeções operacionais e financeiras da entidade informou-se que realmente a instituição não dispõe desse instrumento de gestão. Diante das respostas registradas, detectou-se a necessidade de conceder o retorno com base teórica para reforçar a importância do acesso público às informações.

Em síntese, Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre proprietários, conselhos de administração, diretoria executiva e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e de otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade (IBCG, 2014).

No caso da área da saúde, essa necessidade imperiosa de avançar em Governança Corporativa é ainda mais dramática, pois, na ponta dos processos, existem vidas em jogo e recursos para garantir cuidados, o que, liminarmente, afasta qualquer tipo de prática que lembre antigos padrões calcados em processos abusivos. Um típico dilema vivido em organizações de saúde envolve as visões diferentes entre presidente executivo que luta por maximizar resultados e um presidente de conselho de administração cujo foco é o interesse social e a perpetuação do empreendimento. Mecanismos de governança têm como lidar bem com esses impasses (VIACAVA et al., 2005).

De acordo com Cerda (2000) um sistema de Governança Corporativa tem como objetivos principais prover uma estrutura eficiente de incentivos para a administração da empresa visando à maximização de valor e procura estabelecer responsabilidades e outros tipos de salvaguardas para evitar que os gestores (*insiders*) promovam qualquer tipo de expropriação de valor em detrimento dos acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*).

Conforme o IBGC (2014) a falta de transparência na gestão e a ausência de instrumentos adequados de administração das companhias são apontadas como as principais causas para a existência de ambiente impróprio para investimentos, daí a importância da aplicação dos princípios de Governança Corporativa.

Analisando a abrangência do sistema de saúde no Brasil, percebe-se que as exigências para regulamentação, promoção e ações de saúde têm aumentado substancialmente e tal fato contribui para criação de mecanismos e incentivos de controle que visam proporcionar maior credibilidade e segurança junto à atividade hospitalar. Portanto, é fundamental a adesão às boas práticas de governança corporativa e bem como a real adequação das instituições a esse instrumento que servirá como auxílio junto à equipe de gestão.

4.3 SEÇÃO – CONTEÚDO DAS INFORMAÇÕES PÚBLICAS

O tópico Conteúdo das Informações Públicas apresenta as seguintes indagações, tais como:

O relatório anual como demonstrativo das atividades praticadas pelo Hospital Padre Máximo inclui uma seção para implantação dos princípios de Governança Corporativa? E, se essa ferramenta identifica de alguma forma a remuneração global do diretor. Outro questionamento se enquadra nas estimativas de lucros e projeções de retornos financeiros junto a algum documento produzido pela instituição, a saber: Relatório Anual e/ou *Website*.

De posse do conteúdo dessa seção, o Presidente e o Conselho Deliberativo, fizeram as seguintes exposições: Não há Governança Corporativa propriamente dita na estrutura do Hospital. A remuneração global do diretor não é apresentada em nenhuma plataforma informacional da instituição, logo, esse detalhe não está exposto ao público. A contratação do profissional se define por uma indicação da Presidência e posteriormente a aprovação do Conselho Deliberativo para assegurar a legitimidade de tal decisão.

Em relação às estimativas de lucro e projeções de retorno financeiro, sabe-se que a entidade possui um caráter filantrópico, ou seja, não visa em nenhum momento à lucratividade e/ou retorno

financeiro perante a inserção de investimentos realizados. O Hospital, como prestador de soluções de serviços em saúde firma parcerias de cooperação financeira com o Poder Público, em todas as esferas, sejam elas: Municipal, Estadual e Federal na intenção de angariar recursos financeiros para subsidiar e desenvolver as atividades praticadas.

Deve-se que tornar público os atos e fatos administrativos de uma instituição, é o início para a formação de um padrão de Governança Corporativa bem ajustada e coerente. O próprio Instituto de Governança Corporativa (2014) oficializou o seguinte conceito: Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança Corporativa garante aos sócios os seguintes atributos, a saber, equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência as leis do país.

Em um passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho entre propriedade e a Gestão.

No Brasil, o termo é conhecido pelos administradores, investidores e proprietários de empresa, mas o grande público, incluindo até mesmo acadêmicos, desconhecem o seu verdadeiro significado.

A Governança Corporativa nasceu no início da década de 1990, nos Estados Unidos, logo se expandiu pelo mundo. Foi incentivada no Brasil a partir de 1999 com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a publicação, no Brasil, do primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, pelo IBGC. Naquela época, o fenômeno foi acelerado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo.

De acordo com IBGC (2014) as empresas que adotam a governança no padrão recomendado, além de serem geridas de maneira mais transparente, tomam decisões que levam em conta o benefício da sociedade e do meio ambiente, apresentam estruturas decisórias com papéis definidos e interligados, como o conselho de administração com membros independentes, diretoria autônoma e auditoria externa.

Além de disciplinar as relações entre as diversas áreas de uma organização, a Governança Corporativa contribui para profissionalizar a gestão, tornando-a mais transparente, diminuindo as divergências de informações e procurando convergir os interesses de todas as partes relacionadas.

A Associação Nacional de Hospitais Privados - ANAHP (2001) apresenta-se como uma entidade sem fins lucrativos e representa as instituições hospitalares privadas, que são detentoras dos melhores padrões de qualidade no Brasil. O principal arcabouço da ANAHP identifica a necessidade de expandir as boas práticas de Governança Corporativa para todas as organizações da sociedade civil.

Mesmo que a instituição seja de cunho filantrópico e não vise o lucro para a execução das suas atividades, se faz necessário essa demonstração em *websites* ou outra plataforma de domínio público como forma de avaliação da performance da entidade e análise dos indicadores de Rentabilidade e Liquidez da instituição para conhecimento do seu nível de solvência.

4.4 SEÇÃO – ESTRUTURA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Em relação aos questionamentos sobre a Estrutura do Conselho de Administração, a Presidência e o Conselho Deliberativo disseram nas seguintes respostas: O Hospital Padre Máximo não possui conselho administrativo, existe na entidade o Conselho Deliberativo que atua em conjunto com a Presidência, na formulação de propostas e metas que desenvolvam a entidade e bem como asseguram a legitimidade dos atos praticados.

O Conselho Deliberativo é composto por 11 (onze) pessoas da comunidade local, e ainda há 05 (cinco) suplentes ajustados para qualquer eventualidade. O respectivo conselho não possui mandato de tempo determinado, o mesmo está vinculado a Presidência e permanece até o momento em que haja alguma desistência ou até mesmo uma assembleia geral para redefinir a estrutura organizacional da instituição.

Nos moldes da Governança Corporativa, toda instituição deverá apresentar um Conselho de Administração que realizará as seguintes ações: monitoramento dos resultados e da gestão, visão estratégica (planejamento estratégico, orçamento e definição de metas), gestão do fator humano

(incluindo seção de pessoas, recrutamento e questões de política de remuneração), e gestão de riscos (SILVEIRA, 2005).

Também o tamanho do conselho – em média composto de nove conselheiros – foi avaliado com um número interessante, considerando o grande porte das empresas pesquisadas. O código do IBGC recomenda que o conselho tenha uma composição de cinco a nove conselheiros.

Quanto ao perfil dos conselheiros, também objeto da pesquisa, os principais itens mencionados por importância foram à visão estratégica, o alinhamento com os valores da companhia, conhecimento de finanças, capacidade de ler e entender relatórios gerenciais e financeiros, conhecimento das melhores práticas de governança corporativa, conhecimento de mercado nacional e internacional e disponibilidade de tempo. Em sua apresentação Silveira (2005) observou que este último item, em pesquisa realizada pelo IBGC (2014) há dois anos, estava no final da lista, o que confirma que hoje a responsabilidade do conselheiro aumentou sua dedicação é fundamental para o progresso da entidade.

A Governança Corporativa determina um padrão de procedimentos entre acionistas, o conselho administrativo e o executivo principal (CEO), que também é chamado de presidente. Essa modalidade de administração explora as regras de governo de empresas no intuito de protegê-las dos abusos da presidência ou da inércia do Conselho. O movimento de acionistas em prol da GC resulta em conclusões rígidas. Os conselhos devem reduzir o tamanho, os conselheiros devem ser de fora da comunidade local, os Comitês de Auditoria e de Remuneração não podem depender da presidência e este não deve acumular funções como “*Chairman*” do Conselho e principal executivo, nem fixar sua própria remuneração (JENSEN, 1993).

No Brasil, o governo da empresa está assegurado desde 1996, pela lei nº 6.404, que torna legal a prática dos Conselhos de Administração. Com a volta do capital estrangeiro e a forte tendência de privatização em todo o país, as necessidades de regulamentação, legislação específica e controle dessas atividades culminou com a criação da CMV e do CADE. Por outro lado, na esfera empresarial, os conselhos passaram a exercer papel fundamental na melhoria dos ganhos dos acionistas e na mediação de conflitos entre acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais e os *stakeholders* (empregados, credores e clientes).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central desta pesquisa consiste em analisar e identificar um modelo de governança corporativa que se apresenta como um sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os sócios, conselho de administração, diretoria e órgãos de fiscalização. Visando assim utilizar esse instrumento de gestão para balizar as atividades desenvolvidas, promovendo maior controle e auxiliando na tomada de decisão junto às necessidades da entidade de saúde Hospital Padre Máximo que se localiza no município de Venda Nova do Imigrante, região Sul Serrana do estado do Espírito Santo.

Constituiu-se um questionário segregado em três tópicos, tais como: Acesso das Informações, Conteúdo das Informações Públicas e Estrutura do Conselho de Administração. De acordo com o presente estudo esses registros possibilitariam analisar e posteriormente identificar o modelo de Governança Corporativa utilizado na instituição.

Percebe-se que o Hospital Padre Máximo, apesar de possuir uma sólida estrutura organizacional e apresentar-se como uma entidade reconhecida pela relevância dos serviços prestados em saúde, concluiu-se na pesquisa realizada que não há nenhuma evidência palpável de algum modelo de Governança Corporativa vigente na instituição.

Assinalou-se junto aos membros da estrutura organizacional da entidade hospitalar que não há nenhum mecanismo e incentivo de controle que conceda publicidade as informações internas. No *website* da entidade não existem ferramentas que apontem retorno sobre investimentos uma vez empregados, não há um canal de verificação e análise do relatório anual de atividades, não há nenhuma ênfase a política de Governança Corporativa praticada ou uma possível implantação da mesma e por fim na plataforma digital do Hospital não contém informações sobre o organograma institucional e ausência de relato sobre o Conselho de Administração.

Steinberg (2003) aponta os modelos de governança corporativa, tais como: Atuais; Emergente e de Mercado. Cada estágio possui as suas características e práticas de atuação.

No presente estudo, conforme os dados coletados na entrevista padronizada junto aos membros da estrutura organizacional da instituição detectou-se que o modelo de Governança Corporativa praticado no Hospital Padre Máximo é o atual, ou seja, as práticas de governança são

informais, carentes de metodologia adequada às organizações.

Destaca-se que o perfil demonstrado acima, corrobora para um modelo que é largamente utilizado nas instituições, isso devido a uma série de fatores, mas o ponto determinante é a falta de conhecimento da Governança Corporativa como ferramenta de evolução das empresas e posteriormente o acesso reduzido a essa informação por parte dos *stakeholders* (empregados, credores e clientes).

Considera-se, que além de ser um mecanismo de aprimoramento das atividades interpessoais a Governança surge como um importante instrumento para retificar a assimetria informacional, ou seja, a informação privilegiada que o agente detém na tomada de decisão em detrimento dos interesses do principal.

Assim é fundamental a necessidade de introduzir a Governança Corporativa dentro das empresas, principalmente nas instituições de saúde, onde a responsabilidade na condução e prestação do serviço é dobrada. Notou-se que essa ferramenta fomenta, controla e estatui mecanismos que auxiliam na estrutura organizacional da instituição, orientam novos procedimentos, novas práticas e propicia um gerenciamento mais profissional e imparcial nas atividades desenvolvidas.

Como forma de disseminar o conhecimento e explorar mais profundamente o assunto, ou seja, a excelência da Governança Corporativa como ferramenta de gestão na retificação da assimetria informacional, sugere-se que sejam elaboradas e praticadas novas pesquisas sobre o presente tema na finalidade de fomentar novas descobertas e orientar novos procedimentos de inovação e progresso junto às empresas e instituições de saúde.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE HOSPITAIS PRIVADOS – ANHP. **Estatuto Social**. 2001. Disponível em: <[www. Anahp.com.br](http://www.Anahp.com.br)>. Acesso em: 15 jan. 2017.

BABIC, V. **Corporate governance problems in transition economies**. Winston-Salem; Wake Forest. University, Social Science Research Seminar, 2003.

BEDICKS, Heloisa. **Governança corporativa e dispersão de capital: múltiplos casos no Brasil**. 1.ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

BLAIR, M.M. For Whom should corporations be run? An economic rationale for stakeholder management. Long Runge Planning, v. 31, 2009.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012. Sistema de Informações hospitalares – SIHSUS. www.datasus.gov.br

CARVALHO, H. Soares. As práticas da boa Governança Corporativa nas empresas e os reflexos destas ações no terceiro setor. Trabalho de Conclusão de Curso Pós Graduação “Lato-Sensu” Vitória, **UFES**, 2009.

CERDA, A. C. **Tender Offers, Takeovers and Corporate Governance**. The Latin America Corporate Governance Roundtable, São Paulo, Apr 2000.

CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA. Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.ibg.org.br>>. Acesso em Janeiro de 2017.

CMB. CONFEDERAÇÃO DAS SANTAS CASAS DE MISERICÓRDIA, HOSPITAIS E ENTIDADES FILANTRÓPICAS (2010). Disponível em: <<http://www.cmb.org.br>> acesso em: 08 de janeiro de 2017

DENIS, Daiane, McCONNEL, Jhon. International Corporate Governance. **Journal Of Financial and Quantitative Analyses**. v 38, n. 1, p. 192, March, 2001.

DI MICELI, A. Da Silveira. **Estrutura de Governança e Valor das Companhias Abertas Brasileiras**. 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, E. R.; LEONARDO, V. S. **Transparência na prestação de contas**. Graduação "Lato-Sensu" Vitória, UFES, 2009.

FONTES FILHO, J. R. **O que podemos aprender com a governança das organizações públicas e não empresariais**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013. p. 263-284

GREGORI, M. S. Planos de saúde: a ótica da proteção do consumidor. 3. Ed. São Paulo: RT, 2011.

IBCG. **Pesquisa sobre Governança Corporativa**. Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.ibcg.org.gov.br>>. Acesso em Janeiro de 2017.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **The Journal of Financial Economics**, Rochester, 3 (4): 305-360, October, 1976.

HART, O. Corporate governance: some theory and implications. *The Economic Journal*, v. 105, n. 430, p. 678-689, May 1995.

LANCELLOTTI, Renata. Prefácio. In: BARBOSA, Marcelo et al. **Governança corporativa: estrutura de controles societários**. 1.ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento da Metodologia Científica**. Ed Atlas, 5ª ed., São Paulo, 2003. 311p.

MANUAL DO SUS. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção a Saúde. 2002. Disponível em: www.datasus.gov.br/ldb2002. Acesso em: 07 de outubro de 2016

MOTTA, Paulo Roberto. A ciência e a arte de ser dirigente. In: ____ **Gestão Contemporânea**. 8. ed. Rio de Janeiro / São Paulo: Record, 1991.

OLIVEIRA, Marco de. **Teoria da Agência**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997. 212p.

PORTELA, Margareth Crisóstomo...[et al.]. **Hospitais Filantrópicos no Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

SALOMON, Dêlcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. Ed Martins Fontes, 9ª Ed., São Paulo, 1990. 152p.

SILVEIRA, A. M. **Governança Corporativa: desempenho e valor da empresa**: estratégia para geração de valor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

STEINBERG, Herbert. **Governança Corporativa**: Pessoas criam as melhores e as piores práticas. São Paulo: Editora Gente, 2003.

UGA, Maria Alicia D. et al. Uma análise das operadoras de planos próprios de saúde dos hospitais filantrópicos no Brasil. *Cad. Saúde Pública* [online]. vol.24, n.1, pp. 157-168, 2008.

VILAR, J. M. (Org). **Governança Corporativa em Saúde: uma receita de qualidade para as empresas do setor**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.

VIACAVA, F. et al. Uma metodologia de avaliação do desempenho do sistema de saúde brasileiro.

Ciência & Saúde Coletiva, v. 9, n. 3, p. 711-724, 2005.