



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA**

**RAFAEL HELITON PEREIRA VILELA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS  
DE SAÚDE: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO  
DIAGNÓSTICO**

**FORTALEZA  
2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**RAFAEL HELITON PEREIRA VILELA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS  
DE SAÚDE: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO  
DIAGNÓSTICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre.

**Área de Concentração**  
Gestão Econômica e Competitividade

**Orientador**  
Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz

**FORTALEZA  
2008**

RAFAEL HELITON PEREIRA VILELA

# **GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS DE SAÚDE: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DIAGNÓSTICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre, na área de concentração Gestão Econômica e Competitividade.

Aprovada em: 29/09/2008.

Banca examinadora

---

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz  
Universidade Federal do Ceará – UFC  
(Orientador)

---

Prof. Dra. Márcia Martins Mendes De Luca  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof. Dra. Ana Augusta Ferreira de Freitas  
Universidade Estadual do Ceará – UECE

*A minha mãe e a minha esposa,  
vocês são a minha  
força na busca da  
sustentabilidade  
da vida.*

*A Deus que está sempre comigo  
quando busco a interação com  
a natureza através do surfe.*

*"Dirigir bem um negócio é administrar seu futuro;  
dirigir o futuro é administrar informações."  
Marion Harper*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus que me deu forças nos momentos mais difíceis e com Quem pude contar em todas as horas, com Quem dividi as angústias e as alegrias do meu dia-a-dia ao longo desses dois anos.

A minha mãe-avó, D. Valda Melo Vilela, pelo apoio, por estar sempre acreditando no meu potencial e por todo o investimento educacional, afetivo e espiritual.

A minha esposa, Laura, pela paciência com que ouviu minhas lamúrias e me deu consolo nos momentos em que me senti angustiado, pela compreensão e pela força ao longo dessa caminhada.

Ao meu tio, Djalma C. Melo, professor de Lingüística da Universidade de Brasília – UNB, pelo auxílio nas correções gramaticais e ortográficas da dissertação e pelo apoio na carreira de docente.

Aos meus amigos pessoais, Paulo Kanalli e Paulo Neto, pelo apoio e compreensão das minhas ausências em momentos de diversão, lazer e momentos de necessidade de uma palavra amiga ou a simples presença.

Aos meus amigos de trabalho, Carlos Augusto, Andre Fontenelle, Audenice, Carol Brasil, Ismália Loyola, Da Paes, Ilana, Monique e os demais colegas que de uma forma ou de outra torceram para esta conquista e também pelo incentivo.

A Organização das Cooperativas do Estado do Ceará, representada pelo João Nicédio Nogueira e Jose Aparecido dos Santos pela colaboração, apoio e incentivo.

Aos dirigentes, conselheiros das Cooperativas pesquisadas, em especial, aos gestores Fernando Holanda, Ana Virgínia e Pedro Jorge Fernandes. Muito obrigado pela disponibilização das informações tão relevantes para esta pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz, por sua dedicação como condutor desse processo, com intervenções, críticas e reflexões que abriram novos horizontes.

Às professoras Dra. Márcia Martins Mendes De Luca e Dra. Ana Augusta Ferreira de Freitas, pela participação na banca examinadora e pelas valiosas contribuições para melhoria no presente estudo.

À professora Dra. Sandra Santos, coordenadora do MPC, por sua dedicação e disponibilidade ao longo desse período e aos professores do Mestrado Profissional em Controladoria, pela troca de experiência e conhecimento.

Aos amigos do Mestrado, que tanto contribuíram para o meu crescimento ao longo dessa caminhada. Não podendo citar o nome de todos, deixo os meus sinceros agradecimentos à turma do MPC 2006.

E a todos os amigos e familiares que conviveram comigo nesse período, e que de alguma forma ou de outra me ajudaram a transpor todos os obstáculos.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é propor um modelo diagnóstico que permite avaliar o nível de adoção das práticas de Governança Corporativa no contexto das cooperativas de saúde. O tema governança corporativa em cooperativas de saúde ganha cada vez mais importância, à medida que cresce a exigência por parte dos cooperados de garantias de que os gestores agirão de acordo com os seus interesses por meio do estabelecimento de sistemas de controle e monitoramento para gerenciamento adequado dos recursos da organização. A metodologia utilizada no estudo compreendeu pesquisas bibliográfica, documental e de campo. A amostra é censitária, composta por três cooperativas operadoras de plano de saúde da região metropolitana de Fortaleza/CE. Após revisão bibliográfica, elaborou-se o modelo diagnóstico, com o objetivo de testar o instrumento. O modelo é composto por quatro níveis, denominados dimensões, perspectivas, itens de verificação e gradações. Percebeu-se que o instrumento é sensível às quatro dimensões do modelo proposto, além de constatar-se a sua viabilidade e utilidade para o processo de avaliação da adoção das práticas de governança, na qual caracterizou a Cooperativa A e C com o nível “em desenvolvimento” e a Cooperativa B em nível “moderado”.

**Palavras-chave:** governança corporativa; cooperativismo; cooperativas de saúde; modelo diagnóstico.

## ABSTRACT

The objective of this work is to consider a diagnostic model that allows to evaluate the state of adoption of the practice of Corporate Governance in the context of the health cooperatives. The subject becomes more important as fast as the requirement from associateds increases in terms of guarantees that the managers will be working according to their interests, by the establishment of control systems and monitoring adequate management of the organization's resources. The methodology used in the study included literature research, document and field. The sample is censitária, composed of three cooperatives operate the health plan of the metropolitan region of Fortaleza / CE. After reviewing literature, produced by the model diagnostic, aiming to test the instrument. The model is composed for four levels, called dimensions, perspectives, items of verification and unfoldings. We noticed that the tool is sensitive to the three dimensions of the proposed model, and we also confirmed its viability and usefulness to the decision evaluation adoption of the practice of governance, in which characterized the Cooperative A and C "level with" developing Cooperative and B level with "moderate".

**Word-key:** corporative governance; cooperativism; cooperatives of health; model diagnostic.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	O problema de agência dos gestores e a Governança Corporativa....	26
Figura 2 -	As fases da Governança Corporativa no Brasil.....	44
Figura 3 -	Elementos – chave do processo de Governança Corporativa.....	51
Figura 4 -	As seis partes básicas de uma organização.....	64
Figura 5 -	Estrutura e processo de planejamento estratégico.....	69
Figura 6 -	Inter-relação entre os fundamentos da excelência e os critérios de avaliação do PNQ.....	79
Figura 7 -	As fases do Método SIGMA.....	86
Figura 8 -	Relação entre co-proprietários e usuários numa cooperativa.....	90
Figura 9 -	Estrutura organizacional de uma cooperativa.....	114
Figura 10 -	Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes.....	116
Figura 11 -	Relações de “agency” em sociedades cooperativas.....	129
Figura 12 -	Estrutura de Governança Cooperativa no conceito de empreendedor coletivo.....	132
Figura 13 -	Dimensões do modelo diagnóstico de Governança Corporativa em cooperativas de saúde.....	145
Figura 14 -	Estrutura e hierarquia do modelo diagnóstico de Governança Corporativa em cooperativas.....	146
Figura 15 -	Representação, por pontos, do modelo diagnóstico .....	155
Figura 16 -	Representação do método proposto pela pesquisa.....	163

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Relações entre o Principal e o Agente.....	28
Quadro 2 -	Sistemas de Governança Corporativa: uma análise comparativa..	41
Quadro 3 -	Usos múltiplos das declarações de missão.....	66
Quadro 4 -	Evolução dos Princípios Segundo a ACI.....	95
Quadro 5 -	Responsabilidade do grupo dirigente e do gerente geral.....	111
Quadro 6 -	Diferença entre cooperativas e empresas tipo SA.....	120
Quadro 7 -	Tipo e descrição dos stakeholders no contexto do cooperativismo de saúde.....	140
Quadro 8 -	Contribuição do referencial teórico para embasamento das dimensões.....	143
Quadro 9 -	Estruturação da dimensão sistema de valores.....	150
Quadro 10 -	Estruturação da dimensão estruturas de poder – perspectiva interna.....	148
Quadro 11 -	Estruturação da dimensão estruturas de poder – perspectiva externa.....	149
Quadro 12 -	Estruturação da dimensão sistemas e processo de gestão – perspectiva interna.....	151
Quadro 13 -	Estruturação da dimensão sistemas e processo de gestão – perspectiva externa.....	152
Quadro 14 -	Estruturação da dimensão sistemas normativos.....	153
Quadro 15 -	Exemplificação da pontuação/peso da dimensão sistema de valores – perspectiva interna – subdimensão transparência.....	177

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Números do cooperativismo por ramo de atividade (31/12/2007)....	104
Tabela 2 -	Contribuições ao Modelo Diagnóstico – Quantidade de Práticas....	154
Tabela 3 -	Pesquisa documental – instrumentos de coleta, itens de verificação e quantidade de práticas coletadas.....	160
Tabela 4 -	Identificação das práticas para coleta de dados por sujeito da pesquisa.....	161
Tabela 5 -	Sistema de Peso/Pontuação das dimensões e perspectivas do modelo proposto.....	170
Tabela 6 -	Sistema de Peso/Pontuação das dimensões, perspectivas, grupos de itens de verificação do modelo proposto.....	173
Tabela 7 -	Categorias propostas do modelo diagnóstico.....	175
Tabela 8 -	Resultados da exemplificação do Sistema de Peso/Pontuação das dimensões e perspectivas do modelo proposto.....	180
Tabela 9 -	Resultados da dimensão Sistemas de Valores - Cooperativa A.....	186
Tabela 10 -	Resultados da dimensão Estruturas de Poder – Perspectiva interna Cooperativa A.....	187
Tabela 11 -	Resultados da dimensão Estruturas de Poder – Perspectiva externa Cooperativa A.....	191
Tabela 12 -	Resultados da dimensão Processos e Sistemas de Gestão – Perspectiva interna Cooperativa A.....	192
Tabela 13 -	Resultados da dimensão Processos e Sistemas de Gestão – Perspectiva externa Cooperativa A.....	195
Tabela 14 -	Resultados da dimensão Sistemas Normativos - Cooperativa A.....	196
Tabela 15 -	Resultados da dimensão Sistemas de Valores - Cooperativa B.....	201
Tabela 16 -	Resultados da dimensão Estruturas de Poder – Perspectiva interna Cooperativa B.....	202
Tabela 17 -	Resultados da dimensão Estruturas de Poder – Perspectiva externa Cooperativa B.....	205
Tabela 18 -	Resultados da dimensão Processos e Sistemas de Gestão – Perspectiva interna Cooperativa B.....	207
Tabela 19 -	Resultados da dimensão Processos e Sistemas de Gestão – Perspectiva externa Cooperativa B.....	210
Tabela 20 -	Resultados da dimensão Sistemas Normativos - Cooperativa B.....	212
Tabela 21 -	Resultados da dimensão Sistemas de Valores - Cooperativa C.....	218
Tabela 22 -	Resultados da dimensão Estruturas de Poder – Perspectiva interna Cooperativa C.....	219
Tabela 23 -	Resultados da dimensão Estruturas de Poder – Perspectiva externa Cooperativa C.....	223
Tabela 24 -	Resultados da dimensão Processos e Sistemas de Gestão – Perspectiva interna Cooperativa C.....	224
Tabela 25 -	Resultados da dimensão Processos e Sistemas de Gestão – Perspectiva externa Cooperativa C.....	227
Tabela 26 -	Resultados da dimensão Sistemas Normativos - Cooperativa C.....	229
Tabela 27 -	Modelo Diagnóstico – Comparativo do resultado apresentado pelas Cooperativas A, B e C.....	232

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A -	Carta de apresentação.....	256
Apêndice B -	Sistemas de Valores.....	257
Apêndice C -	Estruturas de Poder.....	258
Apêndice D -	Processos e Sistemas de Gestão.....	260
Apêndice E -	Sistemas Normativos.....	262
Apêndice F -	Sistemas de Valores – Cooperativa A.....	263
Apêndice G -	Estruturas de Poder – Cooperativa A.....	264
Apêndice H -	Processos e Sistemas de Gestão – Cooperativa A.....	266
Apêndice I -	Sistemas Normativos – Cooperativa A.....	268
Apêndice J -	Modelo Diagnóstico de Governança Corporativa - Análise Cooperativa A.....	269
Apêndice K -	Sistemas de Valores – Cooperativa B.....	270
Apêndice L -	Estruturas de Poder – Cooperativa B.....	271
Apêndice M -	Processos e Sistemas de Gestão – Cooperativa B.....	273
Apêndice N -	Sistemas Normativos – Cooperativa B.....	275
Apêndice O -	Modelo Diagnóstico de Governança Corporativa - Análise Cooperativa B.....	276
Apêndice P -	Sistemas de Valores – Cooperativa C.....	277
Apêndice Q -	Estruturas de Poder – Cooperativa C.....	278
Apêndice R -	Processos e Sistemas de Gestão – Cooperativa C.....	280
Apêndice S -	Sistemas Normativos – Cooperativa C.....	282
Apêndice T -	Modelo Diagnóstico de Governança Corporativa - Análise Cooperativa C.....	283
Apêndice U -	Análise da consistência dos itens de verificação aos princípios da Governança Corporativa do Modelo Diagnóstico- Sistemas de Valores e Estruturas de Poder.....	284
Apêndice V -	Análise da aderência dos itens de verificação aos princípios da Governança Corporativa do Modelo Diagnóstico - processos e sistemas de gestão.....	285
Apêndice W -	Análise da consistência dos itens de verificação aos princípios da Governança Corporativa do Modelo Diagnóstico - Sistemas Normativos.....	286
Apêndice X -	Análise da consistência dos itens de verificação ao atendimento dos <i>stakeholders</i> do Modelo Diagnóstico das Cooperativas de Saúde - Sistemas de Valores e Estruturas de Poder.....	287
Apêndice Y -	Análise da consistência dos itens de verificação ao atendimento dos <i>stakeholders</i> do Modelo Diagnóstico das Cooperativas de Saúde - processos e sistemas de gestão.....	288
Apêndice Z -	Análise da consistência dos itens de verificação ao atendimento dos <i>stakeholders</i> do Modelo Diagnóstico das Cooperativas de Saúde - Sistemas Normativos.....	289

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Itens de verificação utilizados no Código de Boas práticas do IBGC para o modelo diagnóstico proposto – 33 Práticas.....	291
Anexo B - Itens de verificação utilizados na Fundação Nacional da Qualidade para o modelo diagnóstico proposto – 39 Práticas.....	296
Anexo C - Pontuação dos Critérios de Qualidade do PNQ.....	300

## LISTA DE ABRAVIATURAS E SIGLAS

**AG** – Assembléias Gerais  
**ANS** – Agência Nacional da Saúde  
**AI** – Auditoria Independente  
**BACEN** – Banco Central do Brasil  
**BSC** – *Balanced Scorecard*  
**CO** – Cooperados  
**CA** – Conselho de Administração  
**CF** – Conselho Fiscal  
**CFOR** – Cooperados Fornecedores (serviços)  
**DE** – Diretoria Executiva  
**FNQ** – Fundação Nacional da Qualidade  
**FPNQ** – Fundação Prêmio Nacional da Qualidade  
**FATES** – Fundo de Assistência Técnica e Social  
**FDS** – Fornecedores de Suprimentos  
**GE** – Gestão Estratégica  
**IBGC** – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
**IEC** - Informação e Conhecimento  
**LRPS** – Lei de Regulamentação dos Planos de Saúde  
**OCB** – Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras  
**OCB/CE** – Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado do Ceará  
**OCDE** – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
**PE** – Pessoas  
**PNQ** – Prêmio Nacional da Qualidade  
**PR** – Processos  
**RE** - Resultados  
**SESCOOP** – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo  
**SIGMA** – *Sustainability Integrated Guidelines for Management*  
**UFC** – Universidade Federal do Ceará  
**US** – Usuários (Clientes)

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>2 GOVERNANÇA CORPORATIVA - PERSPECTIVA CONCEITUAL.....</b>	<b>25</b>
2.1 Teoria da Agência.....	25
2.2 Principais conceitos sobre governança Corporativa.....	29
2.3 Princípios / Valores da Governança Corporativa.....	30
2.3.1 Transparência ( <i>Disclosure</i> ).....	32
2.3.2 Equidade ( <i>Fairness</i> ).....	33
2.3.3 Prestação de contas ( <i>Accountability</i> ).....	34
2.3.4 Responsabilidade Corporativa.....	34
2.3.5 <i>Compliance</i> .....	35
2.4 Modelos de Governança Corporativa.....	36
2.4.1 Modelo Financeiro.....	36
2.4.2 Modelo dos públicos relevantes ( <i>stakeholders</i> ).....	37
2.4.3 Modelo da Administração ou Representação.....	38
2.4.4 Modelo Político.....	39
2.5 Governança Corporativa no Contexto Internacional.....	39
2.6 A Governança Corporativa no Brasil.....	42
2.7 Tendências em Governança Corporativa no Contexto Brasileiro.....	47
<b>3 GOVERNANÇA CORPORATIVA - PERSPECTIVA PROCESSUAL.....</b>	<b>50</b>
3.1 Elementos-chave do processo de Governança Corporativa.....	50
3.2 Estruturas de poder na Governança Corporativa.....	53
3.2.1 Acionistas (Propriedade).....	53
3.2.2 Conselho de Administração.....	54
3.2.3 Diretoria Executiva.....	57
3.2.4 Conselho Fiscal.....	58
3.2.5 Auditoria Independente.....	59
3.2.6 Outras partes interessadas.....	60
3.3 Processo de gestão na Governança Corporativa.....	61
3.3.1 Gestão Estratégica Organizacional.....	63
3.3.2 Direção Estratégica.....	66
3.3.3 Processo de Planejamento Estratégico.....	68
3.4 Sistemas de Gestão na Governança Corporativa.....	72
3.4.1 Código de Boas Práticas do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.....	74
3.4.2 Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).....	77
3.4.3 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	81
3.4.4 Método SIGMA.....	84
<b>4 COOPERATIVISMO.....</b>	<b>87</b>
4.1 Conceitos Básicos.....	87
4.2 Evolução Histórica do cooperativismo.....	91

<b>4.3 Princípios e Valores Cooperativistas.....</b>	<b>94</b>
<b>4.4 Cooperativismo Brasileiro e seus ramos.....</b>	<b>98</b>
<b>4.5 Legislação do Cooperativismo Brasileiro.....</b>	<b>105</b>
<b>4.6 Cooperativismo de Saúde.....</b>	<b>106</b>
<b>4.7 Legislações específicas das cooperativas de saúde.....</b>	<b>107</b>
<b>4.8 Estrutura organizacional das sociedades cooperativas.....</b>	<b>109</b>
<b>4.9 Modelo de gestão das sociedades cooperativas.....</b>	<b>114</b>
<b>4.10 Sociedade Cooperativa <i>versus</i> Sociedade Anônima.....</b>	<b>117</b>
<b>4.11 Tendências do cooperativismo contemporâneo.....</b>	<b>122</b>
<b>4.12 Governança Corporativa em Cooperativas.....</b>	<b>127</b>
<b>5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>135</b>
<b>5.1 Caracterização e classificação da pesquisa.....</b>	<b>135</b>
<b>5.2 Fundamentação do modelo.....</b>	<b>138</b>
5.2.1 Bases epistemológicas.....	139
5.2.2 Estrutura do modelo.....	144
5.2.2.1 Perspectivas e itens de verificação da dimensão sistema de valores.....	146
5.2.2.2 Perspectivas e itens de verificação da dimensão estruturas de poder.....	147
5.2.2.3 Perspectivas e itens de verificação da dimensão processos e sistemas de gestão.....	149
5.2.2.4 Perspectivas e itens de verificação da dimensão sistemas normativos.....	153
5.2.2.5 Ponderação do modelo.....	155
<b>5.3 Sujeitos da pesquisa.....</b>	<b>156</b>
<b>5.4 Instrumento de coleta.....</b>	<b>157</b>
<b>5.5 Coleta de dados.....</b>	<b>159</b>
<b>5.6 Tratamento e coleta dos dados.....</b>	<b>164</b>
<b>5.7 Limitações metodológicas.....</b>	<b>165</b>
<b>6 O MODELO DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>166</b>
<b>6.1 Sistema de ponderações.....</b>	<b>166</b>
6.1.1 O sistema de pesos em nível de dimensões, perspectivas.....	167
6.1.2 O sistema de pesos em nível itens de verificação e gradações.....	171
<b>6.2 As categorias do modelo proposto.....</b>	<b>174</b>
<b>6.3 Exemplo hipotético do modelo diagnóstico.....</b>	<b>176</b>
<b>7 TESTE DO MODELO DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>181</b>
<b>7.1 Cooperativa A.....</b>	<b>182</b>
<b>7.2 Resultado da aplicação do modelo diagnóstico na Cooperativa A.....</b>	<b>185</b>
7.2.1 Análise da dimensão: Sistema de Valores.....	185
7.2.2 Análise da dimensão: Estruturas de Poder.....	187
7.2.3 Análise da dimensão: Processos e Sistemas de gestão.....	192
7.2.4 Análise da dimensão: Sistemas Normativos.....	196
<b>7.3 Cooperativa B.....</b>	<b>197</b>
<b>7.4 Resultado da aplicação do modelo diagnóstico na Cooperativa B.....</b>	<b>200</b>
7.4.1 Análise da dimensão: Sistema de Valores.....	200
7.4.2 Análise da dimensão: Estruturas de Poder.....	202
7.4.3 Análise da dimensão: Processos e Sistemas de gestão.....	206

7.4.4 Análise da dimensão: Sistemas Normativos.....	212
<b>7.5 Cooperativa C.....</b>	<b>214</b>
<b>7.6 Resultado da aplicação do modelo diagnóstico na Cooperativa C.....</b>	<b>217</b>
7.6.1 Análise da dimensão: Sistema de Valores.....	217
7.6.2 Análise da dimensão: Estruturas de Poder.....	219
7.6.3 Análise da dimensão: Processos e Sistemas de gestão.....	223
7.6.4 Análise da dimensão: Sistemas Normativos.....	229
<b>7.7 Considerações sobre o Modelo Diagnóstico.....</b>	<b>231</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>233</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>243</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>256</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>291</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas do século XX, visualiza-se um novo estágio de desenvolvimento das empresas caracterizado pela busca de um sistema equilibrado de decisões que dê sustentação à perenidade das organizações. Esse novo estágio, segundo Monforte (2004), é o despertar da Governança Corporativa.

Nesse sentido, vem-se falando, cada vez mais, sobre a necessidade de que as empresas tenham uma boa Governança Corporativa. Esse termo denota transparência, ética, relacionamento com investidores, capacidade de reagir à competitividade do mercado, responsabilidade e relação com os *stakeholders*.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2004, p. 6), a Governança Corporativa é:

O sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre os acionistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao crédito.

No ambiente das empresas privadas, as denominadas boas práticas de Governança Corporativa passaram a ser perseguidas, exigidas e vistas como uma forma de o investidor assegurar o tratamento adequado de seus interesses.

Nesse sentido, Silveira (2002) ressalta que o senso comum indica que empresas com uma estrutura de governança corporativa mais adequada às práticas recomendadas pelos agentes de mercado obtenham melhores resultados e também sejam melhor avaliadas pelo mercado no preço de suas ações do que empresas com um estrutura de governança não tão adequada.

Para Fontes, Ventura e Marucci (2007), o impacto positivo das boas práticas de governança nas empresas de capital aberto atraiu o interesse de outras organizações que, mesmo não dependendo fundamentalmente de investidores, tinham também arranjos vinculando propriedade e gestão e podiam se beneficiar do referencial teórico-prático construído. Empresas estatais, familiares, organizações

sem fins lucrativos, clubes de futebol, fundos de pensão e cooperativas são exemplos de contextos nos quais os mecanismos de controle externo e interno, alinhamento de interesse, vêm sendo adotados.

Caracterizada como sociedade de pessoas, e não de capital, as cooperativas têm princípios basilares de gestão representados pela adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros e a autonomia e independência (VALADARES, 2004). Assim, ao contrário do que ocorre nas grandes empresas privadas, para as cooperativas o funcionamento da empresa é controlado pelos sócios, que são os donos do negócio.

Outra característica que diferencia as cooperativas de uma empresa de capital é a sua dupla natureza: de um lado, o grupo cooperativado (associação) e, de outro, a atividade cooperativa (a empresa) destinada ao serviço das economias individuais associadas.

Nessa perspectiva da dupla natureza, apresentam-se duas dimensões distintas e, muitas vezes conflitantes, que são, respectivamente, o foco de mercado, da lógica econômica de maximização dos resultados, e o foco da sociedade, do cooperante, da fidelidade contratual, da ética de negócios, da transparência e do desenvolvimento, com distribuição de renda de forma a elevar a riqueza e o bem-estar do associado (BIALOSKORSKI NETO, 2001a).

Essas dimensões, às vezes conflitantes, inerentes às cooperativas, fazem surgir a necessidade de estratégias que completem seus princípios organizacionais e a ampliação de suas possibilidades de ação em um mercado altamente competitivo. Nesse sentido, tornam-se essenciais métodos que contribuam e apoiem estas estratégias.

No caso específico do mercado das cooperativas de saúde, ramo que se dedica à oferta de serviços de preservação e promoção da saúde humana, o segmento nacional reúne mais de duas mil empresas operadoras de planos de saúde, milhares de médicos, dentistas e outros profissionais, hospitais, laboratórios e clínicas. Toda essa rede prestadora de serviços de saúde atende a mais de 37

milhões de consumidores que utilizam planos privados de assistência à saúde para realizar consultas, exames ou internações (ANS, 2003).

O Governo Federal, por meio da Lei de Regulamentação dos Planos de Saúde (LRPS – nº 9.656, de 03/06/1998) e da instituição da Agência Nacional de Saúde Complementar (ANS, Lei nº 9.961, de 28/01/2000), equalizou os produtos existentes no mercado de saúde e anulou vantagens e destaques específicos de determinadas operadoras. O governo permite, atualmente, a coexistência de dois sistemas: o anterior e o posterior à LRPS. No entanto, o cenário anterior a esta Lei está em extinção, de modo que a sobrevivência e a expansão dos negócios nesse mercado, muito mais que antes, dependerá da capacidade de gestão das organizações inseridas nesse setor. Na nova realidade de mercado, torna-se indispensável reduzir ou eliminar a importância do fator “sorte” na gestão das cooperativas de saúde.

É também natural e desejável que nas cooperativas de saúde a cultura associativista seja um forte elemento de coesão e participação, como reflexos na criação de confiança entre associados e gestores. Entretanto, essa mesma confiança pode trazer uma percepção de menor necessidade de acompanhamento e fiscalização por parte dos cooperados, fragilizando um dos principais mecanismos de controle da organização. Pode, ainda, conduzir a uma concentração de poder e influência em determinados dirigentes, reduzindo a capacidade de atuação dos demais membros do Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

A Governança Corporativa é assunto relevante no gerenciamento das organizações cooperativas do ramo de saúde que têm como objeto a satisfação do quadro de associados, através do desenvolvimento de duas atividades fins, a comercialização de planos de saúde a usuários (clientes) e promover a oferta de prestação de serviços aos seus cooperados. Para tanto, necessita de clareza e transparência em todos os seus atos de gestão, principalmente com relação aos processos de tomada de decisão.

Sobre esse aspecto, o tema ganha cada vez mais importância à medida que cresce a exigência por parte dos cooperados de garantias de que os gestores

agirão de acordo com os seus interesses por meio do estabelecimento de sistemas de controle e monitoramento para gerenciamento adequado dos recursos da organização.

Verifica-se, portanto, a necessidade de que os sócios, conselheiros, gerentes e demais *stakeholders* das cooperativas de saúde, busquem, por meio da avaliação de um modelo diagnóstico do seu nível de Governança Corporativa, informações que venham a fortalecer suas estruturas e processos, de forma sistematicamente articulada, para ampliar as condições gerais de segurança, de eficiência e a redução dos riscos.

### **1.1 Problema da pesquisa**

No ambiente que faz conviver com contínuos desafios e constantes mudanças impostas pelas tendências dos novos tempos, as empresas precisam de periódicas avaliações internas (diagnósticos), que por um lado, permita uma análise do desempenho organizacional e, por outro, seja passível de aferição. As informações que necessitam de avaliações estão sendo dirigidas, cada vez mais, a um número maior de interessados (*stakeholders*), sejam eles investidores ou não. As razões dessa necessidade de critérios de avaliação ou aferição dizem respeito às necessidades dos usuários nas mais diversas áreas de negócios.

Verifica-se a inexistência, tanto no meio acadêmico como no empresarial, de um diagnóstico que possa avaliar o nível de adoção de práticas de Governança Corporativa em cooperativas e, mais especificadamente, no cooperativismo de saúde, dificultando avaliação por parte dos gestores do retrato atual da governança na cooperativa e, por conseguinte, do desempenho organizacional da cooperativa e atendimento aos interesses de suas partes interessadas.

Para a elaboração de um modelo diagnóstico de Governança Corporativa em cooperativas de saúde, necessita-se, além da especificidade do contexto organizacional e segmento específico de atuação da organização, do conhecimento das diferentes abordagens onde são tratadas a governança. Sobre esse aspecto,

Andrade e Rossetti (2004) sugerem pelo menos quatro agrupamentos: 1) os que enfatizam direitos e sistemas de relações; 2) os que destacam as estruturas de poder; 3) os que chamam atenção para sistemas de valores e padrões de comportamento; e 4) os focados em sistemas normativos.

A instrumentalização do modelo diagnóstico de governança exige a escolha de dimensões (pilares) que norteiam o instrumento de avaliação e, se faz necessário, seu delineamento para itens de verificação das práticas de governança que permeiam por perspectivas de atendimento das partes interessadas da organização, tanto em âmbito interno como em externo, desdobrando-se em gradações (escalas) de respostas para avaliar o estado de adoção das práticas.

O presente estudo pretende responder ao seguinte questionamento: Quais os fatores – dimensões, perspectivas, itens de verificação e gradações - que permitem constituir um modelo diagnóstico capaz de avaliar o nível de governança corporativa de uma cooperativa de saúde?

## **1.2 Justificativa da pesquisa**

A pesquisa justifica-se em função de não ter encontrado na literatura um modelo que promova integração de duas áreas do conhecimento, Governança Corporativa e Cooperativismo, ressaltando também a inexistência de instrumentos para avaliá-la. Tal observação demonstra a necessidade do aprofundamento dessa relação.

Atentando para tais aspectos, o presente estudo busca propor um instrumento de diagnóstico que possa contribuir não apenas para o meio acadêmico, mas também para o empresarial, justificando, sobretudo, sua utilização em um mestrado profissional.

Verifica-se o enquadramento deste projeto, portanto, na linha de pesquisa de Gestão Econômica e Competitividade, uma vez que o seu objetivo de investigar o estado da Governança Corporativa através da proposição de um modelo, servirá

para orientar os gestores e demais *stakeholders* a avaliarem o nível de governança de suas cooperativas e auxiliar na adoção de algumas práticas que, porventura, não possuam ou precisem aprimorar.

### **1.3 Objetivos da pesquisa**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Propor um modelo diagnóstico que permite avaliar o nível de adoção das práticas de Governança Corporativa no contexto das cooperativas de saúde.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Para que o objetivo geral seja atingido, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar fatores e pesos para elaborar um sistema articulado e ponderado de dimensões, perspectivas, itens de verificação e gradações, necessários à constituição do modelo.
- Mapear as categorias e a dinâmica da Governança Corporativa geral para adaptar ao contexto das cooperativas de saúde.
- Estruturar o modelo diagnóstico.
- Testar o modelo proposto.

### **1.4 Pressuposto**

No intuito de responder ao objetivo da pesquisa, parte-se do seguinte pressuposto: É possível elaborar um modelo diagnóstico, constituído por fatores e pesos que se transformam em sistema articulado e ponderado de dimensões, perspectivas, itens de verificação e gradações, para avaliar o nível de adoção de práticas de governança corporativa em cooperativas de saúde.

## **1.5 Metodologia**

Adotou-se a tipologia de Vergara (2004) que classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é metodológica, pois trata da proposição de um instrumento de diagnóstico organizacional. Com relação aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo.

Em relação à natureza dos dados, a pesquisa se configurou pela abordagem metodológica quantitativa e qualitativa, haja vista a aplicação do modelo diagnóstico de Governança Corporativa, estruturado por meio de itens de verificação e escalas de respostas objetivas, por meio da coleta de dados por entrevistas semi-estruturadas aos sujeitos da pesquisa.

Optou-se por uma amostra censitária, composta por três cooperativas operadoras de plano de saúde ativas, que apresentam condições de homogeneidade, sendo duas do segmento odontológico e um de saúde médica, filiadas a Organização do Cooperativismo Brasileiro do Estado do Ceará – OCB/CE, situadas na região metropolitana de Fortaleza-CE.

## **1.6 Estrutura da dissertação**

A primeira seção é a introdução que demonstra a relevância do tema, o problema da pesquisa, objetivos da pesquisa, pressuposto, metodologia, assim como a organização do trabalho.

Além da introdução, a dissertação é composta da segunda a seção, que discorre sobre a Governança Corporativa numa perspectiva conceitual, abordando a teoria da agência, os conceitos sobre Governança Corporativa, princípios e valores, agentes, modelos e panorama da Governança Corporativa no mundo e no Brasil, bem como suas tendências.

A terceira seção analisa a Governança Corporativa numa abordagem processual, por meio da análise dos elementos-chave do processo de governança, destacando a atuação das estruturas de poder e os processos e sistemas de gestão.

Na quarta seção, empreende-se um estudo sobre o cooperativismo, caracterizando seu histórico, definição, princípios e o contexto brasileiro, bem como seus ramos, destacando, pois, a área da saúde e seus sistemas normativos, e finalizando, em seguida, pela análise da atuação da Governança Corporativa em cooperativas e, em específico, o ramo da saúde.

A quinta seção detalha os procedimentos metodológicos do estudo, por meio da caracterização da pesquisa, fundamentação do modelo, bases epistemológicas, dimensões, estrutura e hierarquia do modelo, bem como os sujeitos da pesquisa, instrumento e coleta de dados.

A sexta seção descreve os sistemas de ponderação do modelo, as categorias de pontuação e um exemplo hipotético de aplicação do modelo diagnóstico.

A sétima é dedicada à aplicação e interpretação dos resultados do trabalho ao teste do modelo, caracterizando as cooperativas pesquisadas no nível de adoção de práticas de Governança Corporativa, conforme se apresentaram ao pesquisador.

E por fim, nas considerações finais, verifica-se o teste do modelo, na perspectiva do pesquisador e dos sujeitos, destacando a abrangência, as limitações e as sugestões, seguindo-lhe a relação de obras e autores que assinaram empírica e teoricamente o estudo.

## **2 GOVERNANÇA CORPORATIVA – PERSPECTIVA CONCEITUAL**

Este capítulo discorre sobre a teoria da agência, arcabouço teórico da Governança Corporativa, bem como seus conceitos, princípios e valores, principais modelos, o panorama da governança no mundo e em contexto brasileiro e suas tendências.

### **2.1 Teoria da Agência**

Segundo Santos (2004), na década de 1930, as questões relativas à Governança Corporativa passaram a receber um tratamento teórico.

Berle e Means (1932 *apud* SANTOS, 2004) com a publicação do trabalho “*The Modern Corporation and Private Property*”, trouxeram à discussão o problema relacionado à estrutura de propriedade, abordando o tema de separação entre propriedade e controle, e assim, implicitamente, delinearem sua relação com mecanismos de Governança Corporativa atualmente em evidência.

Para Okimura (2003), o problema essencial relacionado à estrutura de propriedade e de controle foi, pela primeira vez, citado por Adam Smith em 1776 no trabalho “*The Wealth of Nations*”, apontando a “negligência e esbanjamento” por parte dos administradores que resultariam, quando aqueles que administram a empresa o fazem com dinheiro dos outros e não de si próprios. No entanto, em seu trabalho não foram apresentadas evidências empíricas sobre o grau de veracidade de sua proposição, até porque naquela época, antes da revolução industrial, as empresas, em sua maioria, eram relativamente pequenas, fechadas e com a propriedade concentrada nas mãos de indivíduos ou famílias.

Contextualizando os aspectos do tema da separação da propriedade e controle, Silva (2006) relata que a crise econômica de 1929 acarretou grandes perdas para investidores, e o surgimento das grandes corporações levou à desconcentração da propriedade e a criação de um modelo novo de controle empresarial, em que o principal, o titular da propriedade delega ao agente o poder

de decisão sobre essa propriedade. Nessa perspectiva, os interesses do primeiro nem sempre estão alinhados aos do último, podendo ocorrer conflitos de interesses.

Berle e Means (1932 *apud* BERNARDES; BRANDÃO, 2005) lançaram as bases da teoria da agência entre um mandatário (principal) e um ou mais agentes (*agents*), investidos de poderes para representar interesses e tomar decisões em nome dos primeiros.

Essa teoria foi formalizada por Jensen e Meckling (1976) e desenvolvida para solucionar os conflitos sobre a divergência entre os interesses do principal (acionista) e do agente (diretor executivo). Os autores definem uma relação de agência como sendo um contrato no qual uma ou mais pessoas (o principal) engajam outra pessoa (o agente) para desempenhar alguma tarefa a seu favor, envolvendo a delegação da autoridade para a tomada de decisões pelo agente.

Lima e Terra (2005) consideram que ambas as partes, principal e agente, são maximizadoras da sua própria utilidade, sendo presumível que eventualmente o agente agirá em seu próprio benefício, a fim de maximizar o seu bem-estar.

A Figura 1 a seguir demonstra as relações da teoria da agência:



Figura 1 - O problema de agência dos gestores e a Governança Corporativa

Fonte: Silveira (2004, p.32).

Conforme ilustrado na Figura 1, o gestor recebe do acionista uma remuneração em troca dos seus serviços especializados de gestão. O acionista espera que o gestor, seu agente, tome decisões que maximizem sua riqueza. No entanto, muitas vezes, se observa que os gestores tomam decisões que maximizam sua utilidade pessoal.

Nesse sentido, Silva Junior (2006) ressalta que a teoria da agência volta-se para a análise de como o indivíduo (o principal) estabelece um sistema de compensação (contrato) que motive outro indivíduo (o agente) a agir de acordo com o interesse do principal. Assim, tem-se uma situação em que as motivações entre o principal e o agente podem ser convergentes ou divergentes. Havendo convergência de interesses e motivações, ambos estarão alinhados e envolvidos em objetivos comuns, porém, havendo divergência de interesses e motivações, surgirão os conflitos que precisarão ser regulados e/ou controlados de alguma forma pelo principal.

Para Camargos e Barbosa (2006), a questão do conflito de agência consiste no oportunismo de decisões dos diretores executivos que não visam à maximização do valor das ações. Nesse contexto, a boa prática de Governança Corporativa significaria a adoção de mecanismos que forçassem os diretores executivos (não acionistas) a proteger os interesses dos acionistas.

Andrade e Rosseti (2004), por sua vez, entendem que o conflito de agência é visto como uma das questões centrais que dificilmente pode ser evitado em razão de dois aspectos fundamentais: (1) não existe contrato completo que assegure que o diretor executivo ou agente executor vá agir visando a atender os interesses do acionista; (2) não existe diretor executivo ou agente perfeito.

Silva Junior (2006) adverte para situações onde os conflitos de agência são suscetíveis de ampliação e tornam-se mais complexos à medida que, além de proprietários e de diretores, outras partes interessadas, internas (acionistas e colaboradores) e externas (debenturistas, credores, clientes, governo, auditores, fornecedores e a sociedade em geral), são alcançadas pelos propósitos corporativos, conforme destacado nas relações entre principal-agente no Quadro 1.

<b>Relação Principal – Agente</b>	<b>O que o Principal espera do Agente?</b>
Debenturistas – Gerentes	Gerentes maximizem retorno ao debenturista.
Credores – Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento dos contratos de financiamento.
Clientes – Gerentes	Gerentes assegurem a entrega de produtos de valor para o cliente. Qualidade (maior), Tempo (menor), Serviço (maior) e Custo (menor).
Governo – Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias da Empresa.
Comunidade – Gerentes	Gerentes assegurem a preservação dos interesses comunitários, cultura, valores, meio-ambiente etc.
Acionistas – Auditores Externos	Auditores atestem à validade das demonstrações financeiras (foco na rentabilidade e eficiência).
Credores – Auditores Externos	Auditores atestem à validade das demonstrações (foco na liquidez e endividamento).
Gerente – Auditores Internos	Auditores Internos avaliem as operações na ótica de sua eficiência e eficácia, gerando recomendações que agreguem valor.
Gerentes – Colaboradores	Empregados trabalhem para os gerentes com o melhor de seus esforços, atendendo as expectativas.
Gerentes – Fornecedores	Fornecedores supram as necessidades de materiais dos Gerentes no momento necessário, nas quantidades requisitadas.

Quadro 1 - Relações entre o Principal e o Agente

Fonte: Adaptado de Martinez (1998).

No contexto de divergência de interesses mais complexos, os custos de agência são provenientes de medidas adotadas pelos acionistas para controlar a atuação dos agentes. Podem variar entre despesas de monitoramento, contratação de seguros contra perdas provocadas pela má administração, ou diversos planos de incentivos, associando o desempenho dos administradores aos salários ou à concessão de ações, opções ou outros benefícios (SILVA, 2006).

Segundo Silva Junior (2006), muito embora existam evidências de conflitos de agência, a sua identificação e mensuração para análise do custo de agência não é tarefa fácil. Para o autor, em alguns casos, é praticamente impossível determinar se uma equipe administrativa está tentando maximizar a riqueza do acionista, ou apenas tentando obter resultados satisfatórios, enquanto persegue outros objetivos nem sempre congruentes com os objetivos dos acionistas.

Diante do exposto, pode-se concluir que são muitos os problemas relacionados à Governança Corporativa e estão basicamente relacionados a uma possível divergência entre interesses de grupos distintos, principalmente entre o grupo dos acionistas (representante da estrutura de propriedade) e o grupo dos agentes (representante da estrutura de direção e execução).

## 2.2 Principais conceitos sobre Governança Corporativa

O conceito de Governança Corporativa é inicialmente registrado em 1932, em estudo sobre a separação do direito de propriedade e de controle de Berle e Means, no contexto do surgimento das modernas corporações que ressaltam a necessidade de separação entre controle e gestão. No entanto, somente a partir da década de 1980, o tema se desenvolveu em contexto mundial, caracterizado não somente no meio acadêmico, mas também no meio empresarial (SILVA, 2006).

Segundo Andrade e Rosseti (2004), Governança Corporativa é uma tradução da expressão inglesa “*corporate governance*”, que significa sistema pelo qual os acionistas administram a sua empresa. Surgiu nos Estados Unidos devido à necessidade dos acionistas majoritários terem controle sobre as suas empresas, através da eleição de um Conselho de Administração que teria como papel fundamental defender os interesses dos acionistas, monitorando e avaliando novos projetos e decisões da diretoria.

Assim, segundo Dorset e Baker (1979), governança em sentido amplo, é descrita como sendo o exercício da autoridade do controle da administração e do poder de governar. Representa a forma como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país com o objetivo de desenvolvê-lo.

Para Rosenau e Czempiel (2000), o termo governança tem relação com governo, pois ambos se referem a comportamentos que visam à consecução de objetivos.

A Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002) conceitua Governança Corporativa como o conjunto de práticas que tem por finalidade melhorar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas (*stakeholders*), facilitando o acesso ao capital.

Numa visão processual, Oliveira (2006) define Governança Corporativa como um modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou cotistas, conselho de administração e fiscal, diretoria executiva,

auditoria - interna e externa, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado – financeiro e comercial – e, conseqüentemente, incremento no valor da empresa, redução no nível de risco e maior efetividade da organização ao longo do tempo.

Com base no exposto, verifica-se que as características das conceituações trazem consigo a idéia de um melhor relacionamento entre os acionistas, conselheiros, administradores e demais *stakeholders*, com a finalidade de proporcionar às organizações transparência em suas atividades, eficiência em seus processos internos e externos, visando a garantir a perenidade da empresa.

Após análise dos conceitos apresentados, percebe-se que a Governança Corporativa pode e deve ser vista como um importante instrumento de gestão estratégica das organizações em geral, sejam elas públicas ou privadas, deste ou daquele segmento da economia, pequenas ou grandes.

### **2.3 Princípios da Governança Corporativa**

O Conselho da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, em reunião ministerial realizada em abril de 1998, solicitou que a OCDE desenvolvesse, juntamente com governos nacionais, outras organizações relevantes e o setor privado, um conjunto de normas e diretrizes de governança corporativa. Para atender a este objetivo, a OCDE criou a força-tarefa específica de Governança Corporativa para desenvolver um conjunto de princípios contendo os pareceres dos países-Membros sobre a questão (OCDE, 1999).

Segundo a OCDE (1999), os princípios de Governança Corporativa visam a garantir a integridade das corporações em seus processos de gestão e de relacionamento com as partes interessadas (*stakeholders*), também com o propósito de manter a saúde das organizações e sua estabilidade.

Na exposição dos motivos para o desenvolvimento dos princípios pela OCDE, destacam-se o objetivo de assessorar governos membros e não-membros em seus esforços de avaliação e aperfeiçoamento da estrutura jurídica, institucional

e regulamentar para a governança corporativa em seus países e proporcionar orientação e sugestões para bolsas de valores, investidores, empresas e outras entidades que desempenhem algum papel no processo de desenvolvimento de boa governança corporativa.

Ressalta-se que os princípios da OCDE concentram-se em empresas de capital aberto, no entanto, sempre que considerados aplicáveis, podem também tornar-se ferramentas úteis para aperfeiçoar a Governança Corporativa em empresas não negociadas em bolsa, como, por exemplo, empresas de capital fechado e estatais.

Os princípios de governança definidos pela OCDE estão divididos em 5 grandes temas, que são: I) Os direitos dos acionistas; II) O tratamento equânime dos acionistas, incluindo os minoritários e estrangeiros; III) O papel das partes interessadas (*stakeholders*) na governança corporativa; IV) Divulgação e transparência das informações da empresa; V) As responsabilidades do conselho de administração e fiscal.

O IBGC, por sua vez, em sua primeira versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa em 1999, sintetizou os cinco temas definidos pelo OCDE em três princípios que inspiraram na elaboração do referido código, são eles: Transparência, Equidade, Prestação de Contas. Na terceira versão do código foi incluída a Responsabilidade Corporativa como um quarto princípio (IBGC, 2004).

No processo evolutivo da criação dos princípios das boas práticas de Governança Corporativa, destaca-se a criação da Lei Sarbanes-Oxley. A referida lei foi aprovada em julho de 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos, com o objetivo de evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada pela aparente insegurança a respeito da governança adequada das empresas. Seus focos são exatamente quatro princípios: 1. *Disclosure*, mais transparência; 2. *Fairness*, senso de justiça; 3. *Accountability*, prestação de contas; e 4. *Compliance*, conformidade legal (ANDRADE; ROSSETI, 2004).

No presente estudo, serão apresentados os quatro princípios recomendados pelo IBGC e mais o valor *Compliance* da Lei Sarbanes-Oxley, nos quais sintetizam os princípios consagrados na literatura nacional e internacional.

### 2.3.1 Transparência (*Disclosure*)

O princípio da transparência envolve a divulgação das informações transmitidas aos principais interessados na organização, especialmente aqueles de alta relevância, que causam impacto nos negócios e que envolve risco ao empreendimento (ANDRADE; ROSSETI, 2004).

Nesse sentido, Aranha (2002) ressalta que o princípio prescreve a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes à empresa, inclusive sua posição financeira, desempenho, participação dos sócios e administração. O autor recomenda que um sistema de divulgação é crucial para satisfazer as exigências de mercado, relativa à fiscalização da empresa, e para os sócios, possibilitar o exercício efetivo de seus direitos de voto.

Ainda segundo Aranha (2002), para atendimento do princípio de transparência, as empresas devem divulgar as seguintes questões:

- 1) Os resultados financeiros e operacionais da empresa;
- 2) Objetivos da empresa;
- 3) Participações societárias e direito a voto;
- 4) Conselheiros e principais executivos e sua remuneração;
- 5) Fatores de risco previsíveis e relevantes;
- 6) Fatos relevantes a respeito de funcionários e outras partes interessadas (*stakeholders*) e;
- 7) Estruturas e políticas de Governança Corporativa.

A OCDE (1999) ressalta que, para o atendimento do princípio de transparência, as informações devem ser preparadas, auditadas e divulgadas conforme os mais altos padrões contábeis, bem como deve ser realizada uma

auditoria externa anual, a fim de proporcionar uma garantia externa e objetiva sobre a maneira pela qual os demonstrativos foram preparados e apresentados.

O IBGC (2004), por sua vez, recomenda que as empresas cultivem o "desejo de informar" mais do que "a obrigação de informar", haja vista a Administração, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resultam um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. O referido instituto pontua que a comunicação não deve restringir-se somente ao desempenho econômico-financeiro, mas também deve contemplar os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor

Sob certa ótica, a Transparência é uma consequência, um meio, um instrumento, do dever de prestar contas, com a qual tem forte relação.

### 2.3.2 Eqüidade (*Fairness*)

O princípio da eqüidade consiste no tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, seja do capital ou das demais "partes interessadas" (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores e credores. O princípio recomenda que cada ação (ou quota de capital) corresponda a um voto (IBGC, 2004).

Motta (2004) amplia o conceito sobre princípio, afirmando que as companhias têm, cada vez mais, que refletir no seu comportamento as demandas da Sociedade e dos Investidores, pautando-se por padrões de melhores práticas em todos os aspectos desse comportamento corporativo.

Para Andrade e Rosseti (2004), o princípio da eqüidade, evita, por exemplo, fraudes contra os acionistas minoritários, bem como negócios que tragam benefícios pessoais a determinado acionista e, conseqüentemente, efeitos nocivos à sociedade.

### 2.3.3 Prestação de Contas (*Accountability*)

Os agentes da Governança Corporativa são representados pelos conselhos de administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, eleitos por meio da Assembléia Geral para o cumprimento de um mandato conforme previsão estatutária (ARANHA, 2002).

Segundo o IBGC (2004), os agentes da Governança Corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu, e responder integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

Segundo Motta (2004), o princípio de prestação de contas é a responsabilidade explícita do Conselho de Administração, de responder pelo desempenho da companhia e pelas ações empreendidas, perante acionistas e *stakeholders*. O IBGC (2004) responsabiliza, adicionalmente, o executivo principal (CEO), a Diretoria Executiva, a Auditoria Independente, e o Conselho Fiscal, ou seja, todos têm a mesma obrigação de prestar contas de suas atividades a quem os elegeu ou nomeou.

Para Aranha (2002), o objetivo da prestação de contas é gerar um ambiente de cooperação e eficiência favorável a todos, tanto para os acionistas (*shareholders*) quanto para os grupos de interesse (*stakeholders*).

Nesse sentido, o exercício de prestação de contas freqüentemente acarreta a presença do princípio da transparência.

### 2.3.4 Responsabilidade Corporativa

Para o IBGC (2004), o princípio da responsabilidade corporativa prevê que conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Na visão do instituto, a "função social" da empresa deve incluir a criação de riquezas e de

oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se nesse princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

Para Marrewijk e Werre (2003), a responsabilidade corporativa caracteriza-se como atividades da empresa, voluntárias por definição (aquelas que vão além das obrigações legais), que demonstram a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações de negócio e interações com *stakeholders*.

### 2.3.5 Compliance

O princípio *compliance* representa a conformidade quanto ao cumprimento de normas reguladoras, expressa nos estatutos sociais, nos regimentos internos, nas instituições legais do País e na legislação em vigor (ANDRADE; ROSSETI, 2004).

Sobre esse princípio, Mathiesen (2001 *apud* ANDRADE; ROSSETI, 2004) considera a Governança Corporativa um campo de investigação focado em como monitorar as corporações, por meio de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais e termos contratuais.

Cantidiano e Corrêa (2005) ressaltam que dentre as boas práticas de governança merecem destaque o dever de observância estrita das leis, seja com vistas à satisfação dos *stakeholders*, seja pela própria necessidade de submissão pura e simples do Estado do direito, sem digressões e/ou objetivos outros.

Para Cantidiano e Corrêa (2005), os princípios da transparência e *compliance* possuem uma relação direta, apesar de entenderem como autônomos os consideram como absolutamente complementares e indissociáveis.

## 2.4 Modelos de Governança Corporativa

Um modelo de Governança Corporativa é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais que rege a relação entre as administrações das empresas e os acionistas, ou outros grupos, as quais as administrações, de acordo com o tipo de modelo, devem prestar contas (ARAÚJO, 2003).

Por conta da diversidade cultural e institucional e das trajetórias do desenvolvimento do setor corporativo de cada país, estabelecem-se vários fatores de diferenciação da governança. Para Andrade e Rosseti (2004, p.171), “não há um modelo único e universal de Governança Corporativa”.

Hawley e Williams (1997 *apud* PARREIRAS, 2003), em trabalho de revisão da literatura sobre Governança Corporativa nos EUA, identificam quatro modelos: 1. Modelo financeiro (*financial model*); 2. Modelo dos públicos relevantes (*stakeholders model*); 3. Modelo da administração ou representação; 4. Modelo político. Tais modelos são orientados para o contexto norte-americano, mas suas características podem ser aplicadas ou ajustadas a diferentes contextos, a exemplo do Brasil.

### 2.4.1 Modelo Financeiro

O modelo financeiro está estreitamente associado à teoria da agência, no sentido de assegurar a priorização da maximização dos retornos sobre os investimentos dos proprietários (*shareholders*) realizados pelos agentes.

No modelo financeiro, o problema central da Governança Corporativa está em construir regras e incentivos (isto é, contratos implícitos e explícitos) para efetivamente alinhar o comportamento de administradores (agentes) com os desejos dos principais (proprietários) (HAWLEY; WILLIAMS, 1997 *apud* PARREIRAS, 2003).

Segundo Friedman (1970 *apud* BERNARDES; BRANDÃO, 2005), no modelo financeiro a única responsabilidade social da firma consiste em maximizar o lucro em benefício dos acionistas, mantendo-se fiel as regras de mercado, respeitando a concorrência leal.

Para Bernardes e Brandão (2005), a desvantagem do modelo financeiro consiste no foco exclusivo ao atendimento dos interesses dos acionistas, haja vista a ausência de esforços na maximização dos resultados das demais partes interessadas.

#### 2.4.2 Modelo dos públicos relevantes (*stakeholders*)

O modelo dos públicos relevantes (*stakeholders*) define que os elementos de inter-relação da organização são mais relevantes que os próprios acionistas (MARTINS, 2002).

Friedman (1984 *apud* BERNARDES; BRANDÃO, 2005) conceitua o modelo *stakeholder* como sendo os públicos que afetam ou são afetados pelos objetivos organizacionais.

Silva Junior (2006) subdivide o modelo *stakeholder* em dois tipos quando considerados os interesses a que atendem:

- 1) *Stakeholder* restrito: aberto a partes interessadas diretamente envolvidas nas cadeias de negócio;
- 2) *Stakeholder* avançado: aberto a um conjunto maior e mais abrangente de propósitos e de resultados para o público interno (acionistas e colaboradores) e externos (credores, fornecedores, clientes e consumidores).

Para Silva Junior (2006), a perspectiva desse modelo, os princípios e práticas corporativas tornam-se mais abertos e ampliados, à medida que a estrutura de governança avança do tipo *stakeholder* restrito para o *stakeholder* avançado.

As limitações ao modelo *stakeholder* estão relacionadas à centralização da relevância a mais benefícios a serem concedidas às partes interessadas em detrimento aos dos acionistas.

Blair (1995 *apud* PARREIRAS, 2003) recomenda que, para reversão das limitações ao modelo, a meta dos diretores e administradores seja a maximização da criação de riqueza total pela firma e a chave para se alcançar é escutar e dar poder a quem tem uma participação ou controle crítico na firma, especialmente seus insumos (especificamente, o capital humano) e alinhar os interesses desses *stakeholders* críticos com o interesse dos acionistas passivos.

#### 2.4.3 Modelo da administração ou representação

O modelo da administração ou representação reconhece que os gerentes são bons administradores das corporações, trabalhando zelosamente para obter lucros corporativos e retornos aos acionistas (MARTINS, 2002).

Segundo Donaldson e Davis (1994, *apud* MARTINS, 2002, p. 7), os “administradores são bons gerentes das corporações e diligentemente trabalham para atingir altos níveis de lucros das companhias e retorno para os acionistas”.

O modelo sugere que, comparativamente aos conselhos de administração, os gerentes sejam mais eficientes para gerir a organização, isso em função dos conselhos serem considerados ineficazes e se tornarem redundantes, principalmente quando existe um acionista majoritário, como acontece, por exemplo, em organizações familiares ou no Governo (SILVA JUNIOR, 2006).

Nas limitações do modelo de administração ou representação, Bernardes e Brandão (2005) destacam a não consideração da teoria da agência nas relações entre principal-agente nas corporações, bem como a ausência de alinhamento entre os interesses dos *shareholders* e *stakeholders*.

#### 2.4.4 Modelo Político

O modelo político reconhece que a alocação de poder corporativo, privilégios e lucros entre proprietários, gerentes e outros *stakeholders* é determinada pela atuação política no sistema de governança, com vistas a favorecer algum grupo específico em detrimento do outro (SILVA JUNIOR, 2006).

Segundo Martins (2002), o modelo político vê o investidor convergindo para um processo que visa a aumentar o seu direito de voto, no sentido de reverter à política corporativa dominante. Silva Junior (2006) ressalta que a articulação política, segundo esse modelo, pode também ser exercitada por outros interesses na organização, como os *stakeholders*.

Na análise do modelo político, Martins (2002) comenta que a habilidade e articulação política estão sujeitas a estrutura que regula o setor como um todo, o que, por sua vez, depende de como o setor atua em termos do arcabouço legal e regulatório. Ressalta-se, no referido modelo, a ausência do profissionalismo da gestão e a presença da teoria da agência por meio de práticas que visam apenas aos benefícios dos eleitos ao corpo diretivo.

Nos quatro modelos de Governança Corporativa citados, dois concentram a maior parte das discussões acadêmicas, polarizando as discussões, o modelo financeiro, focado no interesse dos proprietários, e o modelo de *stakeholders* que preconiza o atendimento aos interesses de um espectro mais abrangente de públicos ligados a uma empresa (BERNARDES; BRANDÃO, 2005).

### 2.5 A Governança Corporativa no Contexto Internacional

No contexto internacional, a Governança Corporativa e os seus diversos modelos - financeiro; *stakeholders*, administração ou representação e o político – possuem dinâmicas e operacionalização distintas, dependendo do país. Dada a proximidade geográfica e as práticas comuns entre os países, foram-se constituindo distintos sistemas internacionais de Governança Corporativa.

Para Silva Júnior (2006, p. 75):

As corporações no mundo inteiro respondem a uma variada gama de interesses e há uma multiplicidade de compensações que se entrelaçam, porém as soluções para as demandas corporativas não são tratadas universalmente, pois aquilo que parece ser aplicável numa realidade pode ser desprezível em outra.

Nesse sentido, a diversidade de sistemas de governanças responde, em parte, pela diversidade cultural e institucional nos países, bem como pelo processo histórico de formação de suas economias e de suas entradas no contexto da economia globalizada.

Segundo Andrade e Rosseti (2004), cinco são os principais sistemas internacionais de Governança Corporativa efetivamente praticados: o anglo-saxão, o alemão, o japonês, o latino-europeu e o latino-americano.

Ainda, segundo os autores, destacam-se dez fatores de diferenciação dos sistemas:

- Fonte predominante de financiamento das empresas;
- Separação entre a propriedade e o controle;
- Separação entre a propriedade e a gestão;
- Tipologia dos conflitos de agência;
- Proteção legal aos minoritários;
- Dimensões usuais, composição e formas de atuação dos conselhos de administração;
- Liquidez da participação acionária;
- Forças de controle mais atuantes;
- Estágio em que se encontra a adoção das práticas da boa governança;
- Abrangência dos modelos de governança praticados.

Silva (2006) ressalta dois fatores de diferenciação quanto à fonte de financiamentos das empresas no contexto dos sistemas de Governança Corporativa internacionais, classificados em: controle por *equity*, com predominância de

empresas financiadas com recursos dos acionistas (capital próprio), e controle por *debt*, em que se destacam empresas financiadas por meio de empréstimos e financiamentos de credores.

Uma comparação entre os cinco sistemas internacionais de Governança Corporativa, destacados por seus dez fatores de diferenciação, pode ser visualizado no Quadro 2.

CARACTERÍSTICAS DEFINIDORAS	ANGLO-SAXÃO	ALEMÃO	JAPONÊS	LATINO-EUROPEU	LATINO-AMERICANO
Financiamento predominante	Equity	Debt	Debt	Indefinida	Debt
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de agência	Acionistas – direção	Credores – acionistas	Credores – acionistas	Majoritários – minoritários	Majoritários – minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselhos de administração	Atuantes, foco em direito	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Pressões para maior eficácia	Vínculos com gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Baixa	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
Governança Corporativa	Estabelecida	Estabelecida	Baixa ênfase	Ênfase em alta	Embrionária
Abrangência dos modelos de Governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

Quadro 2 – Sistemas de Governança Corporativa: uma análise comparativa

Fonte: Adaptado de Andrade e Rosseti (2004, p.145).

Resumidamente, ao analisar comparativamente os cinco sistemas internacionais de Governança Corporativa, quanto à abrangência do modelo, percebe-se que o modelo americano prevalece sobre orientação do modelo financeiro, voltado para a maximização do retorno dos *shareholders*, no entanto, no modelo nipo-germânico prepondera o modelo *stakeholders*, haja vista a forte cultura exercida pelos países na busca por um maior equilíbrio de interesses. Nos modelos latino-europeu e latino-americano prevalecem os modelos financeiro e político, pois os mercados de capitais são pouco desenvolvidos, a propriedade das corporações é concentrada e a gestão exercida por acionistas majoritários, não obstante, observa-se um processo de evolução na direção do modelo *stakeholder*.

Na análise do quadro, verifica-se, também, que o sistema anglo-saxão possui peculiaridades exclusivas que o diferencia dos demais sistemas, exceto na característica relacionada à Governança Corporativa, em virtude do sistema alemão também se encontram estabelecido. Os sistemas alemão e japonês apresentam quase que todas as mesmas peculiaridades, sendo chamado por alguns autores como modelo nipo-germânico. O sistema latino-europeu demonstra uma fase de evolução da governança com particularidades mais próximas do sistema nipo-germânico. No caso do sistema latino-americano, evidencia-se a governança em estado “embrionário” em fase de transição quanto à abrangência dos modelos.

Pode-se notar também que não há um modelo melhor ou ideal de governança, mas, sim, modelos que se ajustam às necessidades institucionais e culturais de cada nação e de cada empresa.

## **2.6 Governança Corporativa no Brasil**

Foi abordado anteriormente, quando se discutiram os modelos de Governança Corporativa no contexto internacional, o modelo latino-americano, no qual o Brasil se insere. Pretende-se agora ressaltar de forma específica a realidade brasileira no contexto da Governança Corporativa.

Na última década, o debate em torno da Governança Corporativa no Brasil se intensificou à medida que as relações entre acionistas e administradores e entre acionistas majoritários e minoritários estão mudando com a reestruturação societária provocada pelas privatizações e a entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, principalmente estrangeiros (PROCIANOY; SCHNORRENBARGER, 2002).

Nesse contexto, foi realizada uma pesquisa intitulada Panorama da Governança Corporativa no Brasil, publicada em 2002 pelas empresas de consultoria internacional *Mckinsey & Company* e *Korn/Ferry Internacional* para delinear o perfil brasileiro de Governança Corporativa, após análise dessa prática em

74 grandes empresas no Brasil com o faturamento superior a US\$ 250 milhões (MCKINSEY & COMPANY, KORN/FERRY INTERNATIONAL, 2001).

Rodrigues, J. A (2004) resume as características do panorama da Governança Corporativa brasileira apontadas nos relatórios das empresas *Korn/Ferry Internacional* e *Mckinsey & Company* em nove peculiaridades:

- 1) Estrutura de propriedade com forte concentração das ações com direito a voto (ordinárias) e alto índice de emissão de ações sem direito;
- 2) Empresas com controle familiar ou compartilhado por alguns poucos;
- 3) Investidores alinhados por meio de acordo de acionistas para resolução das questões;
- 4) Presença de acionistas minoritários pouco ativos;
- 5) Alta sobreposição entre propriedade e gestão, com os membros do conselho representando os interesses dos acionistas controladores;
- 6) Pouca clareza da divisão dos papéis entre conselho e diretoria, principalmente nas empresas familiares;
- 7) Escassez de conselheiros profissionais no Conselho de Administração;
- 8) Remuneração dos conselheiros como fator pouco relevante;
- 9) Estrutura informal do Conselho de Administração, com ausência de comitês para tratamento de questões específicas, como auditoria ou sucessão.

Após análise das características da Governança Corporativa brasileira, percebe-se uma forte concentração da propriedade em apenas alguns acionistas majoritários e uma sobreposição entre a propriedade e a liderança executiva (direção), em que os membros do conselho representam os interesses dos acionistas controladores ou majoritários, e os acionistas minoritários são poucos ativos.

Segundo Silva Junior (2006), os respondentes da pesquisa realizada pela *Korn/Ferry Internacional* e *Mckinsey & Company* justificam a necessidade de mudanças no atual modelo de Governança Corporativa brasileiro em dois grupos: 1. Os dos fatores externos, como, por exemplo, impactos da globalização, menor custo

de capital para empresas de bom desempenho, reforma no setor de fundos de pensão, com os acionistas desempenhando um papel mais ativo, e certificações de governança outorgadas pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa); 2. O dos fatores internos, como, por exemplo, mudanças obrigatórias na estrutura de controle (em razão das privatizações), aumento da remuneração variável dos executivos e problemas de sucessão em empresas familiares.

Tomando por base a análise do panorama da Governança Corporativa, por meio da pesquisa realizada pelas empresas de consultoria internacional mencionadas, a Figura 2 demonstra as fases e tendências da governança no Brasil.

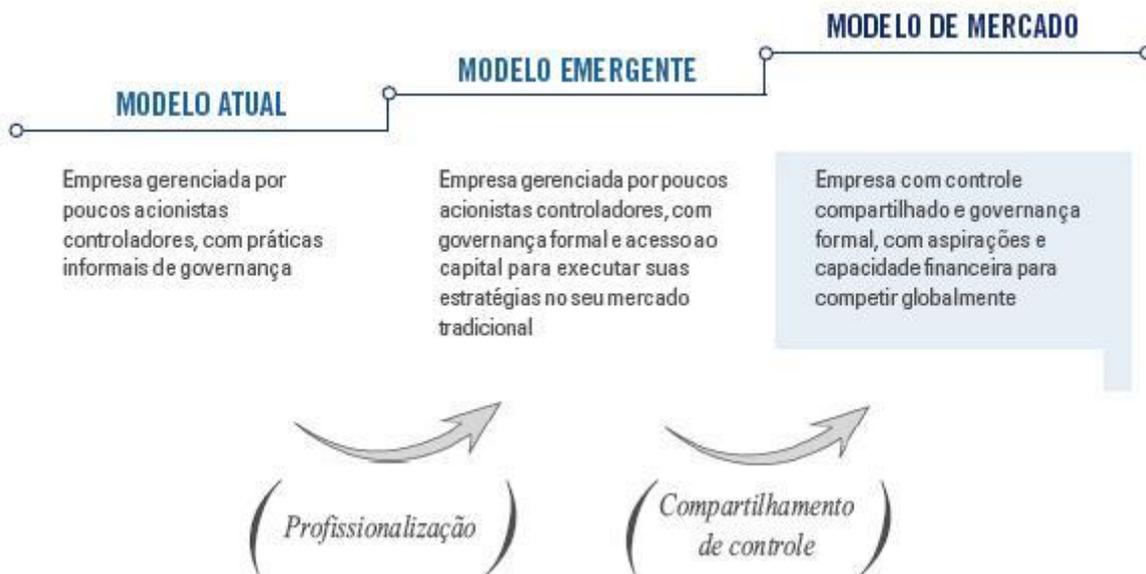


Figura 2 – As fases da Governança Corporativa no Brasil

Fonte: *Mckinsey & Company e Korn/Ferry Internacional (2001, p.33).*

Para Yunes Neto (2004), algumas iniciativas institucionais têm sido empreendidas na tentativa de mudança do panorama do modelo atual de Governança Corporativa brasileira para o modelo emergente e de mercado, visando ao aprimoramento das práticas pelas empresas brasileiras. Destacam-se as contribuições do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e da Comissão de Valores Imobiliários (CVM).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), sociedade civil sem fins lucrativos, foi criado em 1995 e tem como principais finalidades ser um espaço de debates e discussões acerca do tema, formar profissionais para atuarem em conselhos de administração, fiscal e consultivo, promover pesquisas e manter o relacionamento com organismos internacionais interessados na Governança Corporativa (SILVA JUNIOR, 2006).

O IBGC publicou o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa em maio de 1999. O documento procurou reunir uma série de recomendações, já aplicadas em outros países, visando a melhorar a governança no país (LODI, 2000). O referido código encontra-se atualmente na terceira versão, divulgada em maio de 2004, suas sugestões serão tratadas no terceiro capítulo deste trabalho.

Segundo Da Silva E. C. (2006), o objetivo central do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa é indicar caminhos para todos os tipos de empresas (sociedades por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou sociedades civis), visando a melhorar seu desempenho e facilitar o acesso ao capital.

Para o IBGC (2007), o aprimoramento da Governança Corporativa pelas empresas brasileiras depende basicamente de ações governamentais e institucionais que facilitem o acesso ao capital de empresas que aderirem a boas práticas de Governança Corporativa. De acordo com o referido instituto, muitas empresas recusam-se a aderir à governança, pois ao aderir a essas práticas o controlador deve diminuir seus benefícios privados do controle em função de uma maior proteção legal aos acionistas minoritários.

No intuito de incentivar a boa governança nas empresas brasileiras, a BOVESPA - Bolsa de Valores e Mercados do Estado de São Paulo, em 2001, estabeleceu a segmentação de listagem das sociedades anônimas que operam no mercado de ações em três níveis: nível 1 (N1), nível 2 (N2) e Novo Mercado (NM). Os níveis representam segmentos de listagem que se destinam à negociação de ações emitidas por companhias que, voluntariamente, se comprometem com a

adoção de práticas adicionais de Governança Corporativa, definidas pela BOVESPA, com relação ao que é exigido pela atual legislação das sociedades anônimas (BOVESPA, 2001).

Para cada nível são prescritas práticas de governança, nas quais os níveis 1 e 2 são estágios de transição para o Novo Mercado, embora algumas empresas, na abertura de capital, apresentam requisitos para ingresso diretamente no Novo Mercado.

Para Yunes Neto (2004), a idéia básica que fundamenta o Novo Mercado é que o valor de mercado de uma empresa é influenciado positivamente pelo grau de segurança oferecido pelos direitos concedidos aos acionistas e pela qualidade das informações prestadas pelas companhias.

A CVM – Comissão de Valores Imobiliários, criada em 1976 para disciplinar o mercado de capitais, lançou uma cartilha com recomendações relativas a boas práticas de Governança Corporativa em 2002. A adoção de tais práticas comumente significa a utilização de padrões de conduta superiores aos exigidos pela legislação das sociedades anônimas, ou pela regulamentação da própria CVM. (CVM, 2002).

Sobre esse aspecto, Andrade e Rosseti (2004) destacam a busca do estímulo que a cartilha da CVM traz ao desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro por meio da divulgação de práticas de boa Governança Corporativa. Segundo os autores, seu objetivo é orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários.

Yunes Neto (2004) adverte que a cartilha da CMV não pretende esgotar o assunto sobre Governança Corporativa, e, portanto, entende que as companhias podem e devem ir além das recomendações nela incluídas e ressalta que a cartilha fortalece os níveis de Governança Corporativa praticados pela BOVESPA.

Espera-se que as iniciativas institucionais que buscam a mudança do modelo de Governança Corporativa do Brasil para um modelo emergente e de mercado contribuam para que as organizações brasileiras obtenham maior eficácia no processo de tomada de decisões, melhor relacionamento com o mercado de capitais e com órgãos reguladores, melhor desempenho organizacional, redução de custo de capital e maior facilidade para atrair novos investidores.

## **2.7 Tendências em Governança Corporativa no contexto brasileiro**

A Governança Corporativa é um fenômeno relativamente recente cujas práticas não estão consolidadas em todos os países, haja vista as relações culturais e institucionais de cada país possuir velocidade e mudanças diferenciadas. Contudo, Silva (2006, p.57) percebe a governança como “[...] um organismo vivo que evolui, se alarga a tudo; essa revisão é própria, pois a sociedade vem evoluindo e gradativamente incorpora as suas demandas”.

Nessa perspectiva evolutiva, Andrade e Rossetti (2004) sintetizam em quatro tendências a Governança Corporativa: convergência, adesão, diferenciação e abrangência, conforme descritas a seguir:

- 1) A primeira tendência é conhecida como tendência à convergência que é reforçada pelos códigos de melhores práticas de Governança Corporativa. Eles tendem a enfatizar os mesmos pontos das boas práticas de governança. Os sistemas nacionais são comparados com identificação dos fatores de alta eficácia;
- 2) Já a tendência à adesão é praticada na maioria dos países, onde as resistências internas à adoção de sistemas eficazes de governança têm sido gradualmente vencidas;
- 3) A tendência a diferenciação tem sido movida por forças externas às corporações, neste caso há criação de níveis diferenciados nas bolsas de valores e onde as empresas mais bem governadas podem contar com uma apreciação do seu valor de mercado, como sendo um prêmio concedido pelo mercado;

- 4) Na tendência à abrangência há uma maior harmonia entre os acionistas e os outros grupos envolvidos na empresa. Nestas corporações as questões sociais e ambientais são amplamente valorizadas. O interesse da companhia é que a empresa prospere onde a sociedade prospera.

Para Andrade e Rosseti (2004), observa-se, no Brasil, um movimento na direção das quatro tendências de mercado, no entanto, há duas tendências que são mais visíveis: a adesão aos melhores modelos e a abrangência das melhores práticas adotadas. A tendência à adesão é impulsionada pelas fusões e aquisições que ocorrem no Brasil, pela maior presença de capital externo na economia, já a tendência à abrangência tem sido influenciada pela sensibilidade das companhias às condições ambientais e sociais. As tendências em torno da convergência e da diferenciação estão se desenvolvendo no Brasil de maneira mais lenta.

Para Da Silva E. C (2006), a Governança Corporativa no Brasil tem como principal tendência à adesão a melhores práticas de Governança Corporativa e irá, com o passar do tempo, lentamente mudando a estrutura de propriedade das empresas.

Sobre esse aspecto, Andrade e Rosseti (2004) ressaltam que as mudanças nas estruturas de controle resultantes de processos sucessórios e decorrentes de movimentos de fusões e aquisições têm sido o principal promotor e indutor das melhores práticas de Governança Corporativa no país, e a principal dificuldade encontrada no Brasil tem sido o dilema entre a manutenção do controle e a maximização do valor da empresa.

Após análise desse contexto, verifica-se que o Brasil vem, a cada dia, equiparando-se com as nações mais desenvolvidas, principalmente, no âmbito de gestão de suas empresas que, gradativamente, vêm adotando as boas práticas de Governança Corporativa, para facilitar o acesso ao capital, maximizar seu valor de mercado agregando maior valor aos seus sócios e *stakeholders*.

Avaliando todas as peculiaridades da Governança Corporativa tratadas no presente capítulo, verifica-se a utilização de uma perspectiva conceitual que

permeou pelas definições do tema, teoria da agência, princípios e valores, modelos e contexto em âmbito internacional e nacional, bem como suas tendências.

Na complementaridade do modelo diagnóstico, necessita-se a avaliação da Governança Corporativa numa perspectiva processual, por meio da análise dos elementos-chave do processo de governança, destacando sua atuação no processo estratégico, seus agentes e práticas de gestão por meio da adoção das boas práticas de Governança Corporativa recomendadas pelo IBGC, bem como por meio das abordagens gerenciais de desempenho. Essa perspectiva, que permeia por esses assuntos acima mencionados, será estruturada no capítulo a seguir.

### **3 GOVERNANÇA CORPORATIVA - PERSPECTIVA PROCESSUAL**

Este capítulo expõe a perspectiva processual e instrumental da aplicabilidade da Governança Corporativa nas corporações, ou seja, como ela acontece em linhas gerais em termos de dinâmicas, processos, pessoas e sistemas que viabilizam o funcionamento da Governança Corporativa nas organizações.

Serão analisados os referenciais teóricos dos sistemas de gestão prescritivos, propostos pelo processo de avaliação da excelência da gestão do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e as práticas de Governança Corporativa recomendadas pelo IBGC, bem como os sistemas balanceados de indicadores, contemplados pelo *Balanced Scorecard* e o Método SIGMA. A revisão conceitual dos referidos modelos de gestão servirá para avaliar o contexto processual da governança, a fim de contribuir com práticas de governança que serão utilizados para compor o modelo proposto.

#### **3.1 Elementos-chave do processo de Governança Corporativa**

Processo é um conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes internos da empresa (OLIVEIRA, 2006).

A visão processual da Governança Corporativa tem como objetivo destacar um modelo de funcionamento que transforma em prática os princípios e valores da Governança Corporativa passíveis de serem utilizados pelas organizações para a busca do controle estratégico, bem como a maximização da satisfação de todos os *stakeholders* da organização.

Nesse contexto, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) entendem a Governança Corporativa como maximização da relação entre o retorno dos acionistas e os benefícios auferidos pelos executivos para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho de organizações.

Tendo em vista a amplitude de conceitos, teorias e princípios sobre Governança Corporativa, Andrade e Rosseti (2004) defendem a necessidade de destacar de forma mais esquemática os elementos-chave do processo de Governança Corporativa, todos fundamentados em um sistema definido de valores que rege os mecanismos da gestão das empresas e as relações entre as partes interessadas nos seus resultados.

Assim, com base nesses autores, apresentam-se cinco elementos-chaves (Figura 3) agrupados em um sistema de valores (1) que envolvem quatro dimensões distintas: (2) relacionamento entre as partes interessadas; (3) estrutura de poder; (4) propósitos estratégicos e; (5) práticas de gestão.



Figura 3 - Elementos-chave do processo de Governança Corporativa

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2004, p.27).

A Figura 3 acima resume os elementos-chave do processo de governança, fundamentados em um sistema definido de valores e nos mecanismos da gestão das empresas e nas relações entre as partes interessadas nos seus resultados. A seguir, será demonstrada a caracterização de cada elemento-chave proposto por Andrade e Rosseti (2004):

- 1) Sistema de Valores: trata da justiça, da transparência, da prestação de contas, do atendimento a normas e ao regulamento, bem como da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade como um todo. Esse elemento já

foi mencionado de forma detalhada na seção sobre princípios/valores da Governança Corporativa;

- 2) Relacionamento entre as partes: esse relacionamento é visto como uma questão crucial em razão da separação entre acionistas e diretores que, em virtude dessa separação, surgem os conflitos de agência nos quais deverão ser minimizados mediante a aplicabilidade das boas práticas de Governança Corporativa pelas organizações;
- 3) Estruturas de poder: os aspectos considerados de alta relevância na estrutura de poder, no contexto da Governança Corporativa: (1) a clara definição dos papéis dos acionistas, do Conselho de Administração e da direção executiva, bem como o que cada uma dessas partes espera das outras duas, (2) a definição de regras de convivência que tornem o processo decisório uma espécie de “jogo compartilhado” e (3) o planejamento das sucessões;
- 4) Propósitos estratégicos: a definição dos propósitos estratégicos envolve estrita interação entre os acionistas, o Conselho de Administração e Direção Executiva. Nas organizações as expectativas dos acionistas e as políticas básicas da companhia são definidas no nível corporativo, por relações de governo entre acionistas e seus representantes no Conselho de Administração. Daí são derivadas as diretrizes estratégicas para os negócios e para a gestão, desenvolvidas pela direção executiva e apresentadas novamente ao conselho para homologação;
- 5) Práticas de gestão: os aspectos centrais das práticas de gestão estão ligados aos valores que sustentam a governança e representa o sistema de gestão que as empresas adotam para implementação das diretrizes estratégicas e acompanhamento de seus desempenhos, visando à maximização dos resultados a todos os *stakeholders* envolvidos na organização.

Após a análise dos elementos-chave do processo de governança, percebe-se que há uma subordinação do relacionamento das partes interessadas, da estratégia, do poder e da gestão a um sistema definido de valores.

Nesse sentido, na perspectiva processual da governança, serão desenvolvidos, a seguir, os elementos relacionados a estruturas de poder, o processo de gestão estratégica e sistemas de gestão. Ressalta-se que na segunda seção do presente estudo foram relatados os elementos do processo de governança voltados ao sistema de valores e relacionamento das partes interessadas, por meio da explanação sobre os princípios da governança e a teoria da agência.

### **3.2 Estruturas de poder na Governança Corporativa**

A Governança Corporativa refere-se às regras que governam a estrutura e o exercício de poder e de controle numa empresa. Nesse sentido, Silva (2006) entende a Governança Corporativa como um sistema de relações entre seus agentes: acionistas, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e Auditoria Independente.

Para Andrade e Rosseti (2004), em cada um desses agentes é estabelecido relações internas que ligam uns aos outros. No conjunto de acionistas, as intra-relações têm como foco o alinhamento de propósitos empresariais; no colegiado do conselho, a interação construtiva; na Diretoria Executiva, o alinhamento entre o presidente e os gestores.

Oliveira (2006), em sua definição sobre Governança Corporativa, destaca que a otimização das interações entre acionistas ou quotistas, conselhos – de administração e fiscal –, auditorias – externas e internas – e Diretoria Executiva, proporciona adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado, conseqüentemente, incremento em seu valor e maior efetividade da empresa ao longo do tempo.

Visando a um melhor entendimento sobre o papel desempenhado dos agentes da Governança Corporativa, serão, a seguir apresentadas, as atribuições de alguns agentes, bem como suas responsabilidades e relações.

### 3.2.1 Acionistas (Propriedade)

Os acionistas exercem o poder de propriedade, legitimada pela Assembléia Geral, no caso de sociedades anônimas, cooperativas e associações. A Assembléia Geral é o órgão máximo de uma organização, da qual é a sua instância deliberativa superior. De acordo com a lei e com o estatuto social, tem poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da organização e para tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento, podendo ser ordinária e extraordinária de acordo com a competência e matéria em votação (DA SILVA, E. C., 2006).

Ainda, segundo Da Silva E. C. (2006), compete exclusivamente a assembléia-geral eleger ou destituir, a qualquer tempo, os administradores e os fiscais da companhia; estabelecer a filosofia da organização; tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras; reformar o Estatuto Social/Contrato Social; deliberar sobre transformação, fusão, organização, cisão, dissolução e liquidação da companhia; e autorizar os administradores a confessar falência e pedir concordata.

### 3.2.2 Conselho de Administração

O Conselho de Administração é um órgão deliberativo, representante do interesse dos sócios, cuja missão consiste em zelar pela segurança e favorecer a evolução dos valores patrimoniais da sociedade (LODI, 2000).

Para Coelho (2001, p. 214), o Conselho de Administração “é órgão deliberativo de número ímpar e plural (isto é, de no mínimo três membros), eleito pela assembléia geral”. No entanto, segundo Oliveira (2006), apesar de ser um órgão deliberativo, não deve atuar como polícia, mas contribuir para a alavancagem dos resultados da empresa dentro de uma postura de atuação de “ganha-ganha”.

De acordo o IBGC (2004), a missão do Conselho de Administração é a de proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento.

Contudo, o conselho deve conhecer plenamente os valores da empresa e os propósitos e crenças dos sócios; zelar pelo seu aprimoramento; prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões.

As atribuições do Conselho de Administração nas empresas, de forma geral, podem ser definidas de acordo com Conger (2001, p.110):

[...] desenvolvimento da estratégia de negócios; monitorar a implementação de iniciativas relacionadas com a estratégia em curso; certificar-se de que o presidente, executivo principal - *CEO* e a equipe executiva da empresa são do mais "alto calibre"; ter certeza de que a organização dispõe de sistemas de informação, de controle e de auditoria adequados, capazes de transmitir a ele próprio e à gerência sênior se a empresa está cumprindo seus objetivos de negócios; assegurar que a empresa observa as normas e padrões impostos pela legislação e pela própria declaração de valores da empresa; prevenir e gerenciar as crises, ou seja, gestão dos riscos.

Ante o exposto, constata-se que o Conselho de Administração deve atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao investimento.

Segundo Silveira (2004), o Conselho de Administração tem um papel fundamental na Governança Corporativa, sendo considerado o principal mecanismo interno para diminuição dos custos de agência entre sócios e gestores.

O IBGC (2007) sugere que, independente da forma societária da empresa (sociedade de responsabilidade limitada ou sociedade anônima, se aberta ou fechada), a formação de um Conselho de Administração é recomendável.

Losrch (2001) ressalta que na maioria das empresas, o principal executivo também é o presidente do conselho. É prática geral em todos os códigos de Governança Corporativa a recomendação de que não seja a mesma pessoa a ocupar os cargos de *Chief Executive Officer (CEO)*, ou seja, principal executivo (diretor presidente), e presidente do Conselho de Administração, para que os conselheiros possam expressar seus pontos de vista sobre a organização de maneira mais franca.

Nesse sentido, Pound (2001) destaca que o papel dos conselheiros de administração deve ser analisado, pois, segundo o autor, eles precisam ter conhecimentos aprofundados sobre finanças; devem concentrar em desenvolver novas estratégias, buscar informações a respeito da empresa, dedicar mais tempo aos trabalhos da organização e sua remuneração deve vincular-se ao desempenho da companhia em relação ao mercado.

Sobre esse aspecto, Oliveira (2006) relata algumas das áreas de conhecimento para os quais os conselheiros têm sido mais requisitados:

- 1) Planejamento estratégico;
- 2) Desenvolvimento dos negócios, produtos e serviços;
- 3) Modelo de gestão;
- 4) Sistemas de controle, avaliação e aprimoramento;
- 5) Controladoria (contabilidade, custos, orçamento, tesouraria e relatórios gerenciais);
- 6) Questões jurídicas e tributárias;
- 7) Consolidação de novas tecnologias e conhecimentos.

Após análise das atribuições e funções do Conselho de Administração, Andrade e Rosseti (2004) destacam as inter-relações existentes entre os acionistas com o conselho. Segundo os autores:

[...] os acionistas emitem a expectativa de resultado, influenciam e avaliam o desempenho dos conselhos; na direção oposta, os conselhos são os guardiões dos valores corporativos e os zeladores dos interesses dos acionistas (ANDRADE; ROSSETI, 2004, p. 328).

Na concepção de Charan (2005), a evolução do Conselho de Administração contempla três fases: ritualista, liberado e progressista.

O autor argumenta que na época anterior à Lei Sarbanes–Oxley os órgãos de administração eram ritualistas, pois existiam apenas para cumprir a legislação de maneira superficial. A lei encaminhou muitos conselheiros de administração para uma segunda fase evolutiva, os conselheiros tornaram-se ativos

e “liberados” dos CEOs, sob cujo domínio se encontravam até então. Mas os conselhos de administração ainda precisam evoluir para um terceiro estágio, quando os conselheiros proativos finalmente passarão a interagir como equipe e finalmente se tornaram “progressistas”.

Quanto às tendências do Conselho de Administração, Birchfield (2003 *apud* ANDRADE; ROSSETI, 2004) comenta os resultados de uma pesquisa que demonstram que esses, no futuro, terão quatro principais mudanças: a idade dos membros tenderá a diminuir; a presença crescente de mulheres no conselho; o foco nas competências do conselho e o aumento da remuneração de seus membros.

A Diretoria Executiva em conjunto com o Conselho de Administração forma o órgão de administração da companhia.

### 3.2.3 Diretoria Executiva

Segundo Oliveira (2006), a Diretoria Executiva representa o órgão que faz “o meio de campo” entre as atribuições da Governança Corporativa e as unidades organizacionais da empresa. Ainda segundo o autor, a principal atribuição da Diretoria Executiva é consolidar e otimizar o processo decisório na empresa.

Para Andrade e Rosseti (2004, p.216), a missão da Diretoria Executiva é:

[...] exercer a gestão executiva da organização, focada na busca incessante de eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos.

Silva (2006) recomenda que a diretoria seja composta de dois ou mais membros, eleitos e destituíveis, a qualquer tempo, pelo Conselho de Administração, se houver, pela assembléia geral e nas sociedades em que não há conselhos de administração, cabe a diretoria desempenhar todas as funções executivas.

No que diz respeito à inter-relação dos acionistas com a Diretoria Executiva, os acionistas são os fornecedores de capital que outorgam aos diretores

o poder de tomar decisões que agreguem valor a empresa e maximizem o retorno de seus investimentos (ANDRADE; ROSSETI, 2004).

Referindo-se à inter-relação do Conselho de Administração com a direção executiva, o conselho espera da diretoria proposições de estratégias e políticas que correspondam às expectativas dos acionistas, assim como, por relatórios que prestem conta do desempenho efetivo. No caso da direção, por seu lado, espera que o conselho avalie, com olhos críticos-constructivos, tanto a estratégia quanto as políticas corporativas, homologando-as co-responsavelmente (ANDRADE; ROSSETI, 2004).

Andrade e Rosseti (2004) destacam que para a atuação eficaz desse triângulo de poder (acionistas – conselhos – diretoria), é necessário que haja um propósito alinhado entre os referidos atores e que exija, dentro do Conselho de Administração, uma forte interação construtiva que, de um lado, zele pelos interesses dos proprietários e, de outro, monitore a gestão e cobre resultados que tenham sido acordados.

Quanto à tendência do papel da Diretoria Executiva no contexto da Governança Corporativa, Rodrigues A. T. L. (2003a) ressalta o emprego de avaliações formais do desempenho da diretoria, buscando estabelecer o monitoramento estratégico por parte dos acionistas e o do conselheiro de administração.

#### 3.2.4 Conselho Fiscal

Outro agente integrante do sistema de governança das organizações é o Conselho Fiscal. O referido órgão compõe uma especificidade do modelo de Governança Corporativa brasileira, haja vista em outros países utilizarem um agente com características similares, denominado Comitê de Auditoria.

O Conselho Fiscal tem como atividade a fiscalização dos atos gerados pelas empresas, culminando com a emissão de parecer sobre as demonstrações

contábeis, tomando por base o parecer dos auditores independentes (YUNES NETO, 2004).

Ainda referindo-se as funções do Conselho Fiscal, o IBGC (2004) enfatiza que a função do Conselho Fiscal é fiscalizar a gestão da empresa e as contas dos administradores, a fim de proteger os sócios.

Segundo Silva (2006), compete ao Conselho Fiscal: 1) fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários; 2) opinar sobre o relatório anual da administração; 3) opinar sobre o relatório anual da administração, a ser submetido à assembleia-geral, relativos à modificação do capital social, aos planos de investimento ou aos orçamentos de capital; 4) denunciar aos órgão de administração e à assembleia-geral os erros, as fraudes ou os crimes que descobrirem e sugerir providências úteis à companhia; 5) analisar as demonstrações financeiras da empresa periodicamente, opinando sobre elas.

Para Oliveira (2006), o Conselho Fiscal representa um importante agente de sustentação para otimização da Governança Corporativa, auxiliando o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva da empresa, além da Assembleia Geral.

### 3.2.5 Auditoria Independente

Por fim, a auditoria independente é um agente da Governança Corporativa que possui como principal atribuição apurar a veracidade e autenticidade das demonstrações financeiras.

A despeito, o IBGC (2004), ressalta que toda sociedade deve ter auditoria independente, pois se trata de um agente de Governança Corporativa de grande importância para todas as partes interessadas, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

Após análise das competências e atribuições dos agentes que compõem a Governança Corporativa, ressalta-se a tendência das corporações na busca por processos de governança de alta eficácia mediante a inter-relação harmônica e alinhada entre seus agentes.

### 3.2.6 Outras partes interessadas (*stakeholders*)

Outras partes interessadas se referem aos públicos além dos agentes da governança que se interessam pelos resultados das organizações em que atuam, como, por exemplo, clientes, funcionários, sindicatos, fornecedores, governo, instituições financeiras e a sociedade.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ, entidade sem fins lucrativos criada em outubro de 1991, com o objetivo de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), conceitua *stakeholder* ou, em português, parte interessada ou interveniente, como um indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que ela opera (FNQ, 2007a).

Segundo a FNQ (2007a), aqueles indivíduos que não reúnem ao menos um dos atributos (poder, legitimidade e urgência), ou seja, não afetam e/ou não são afetados pelos resultados da organização, não são partes interessadas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) destacam que as partes envolvidas nas operações de uma empresa podem ser divididas em três grupos:

- 1) *Stakeholders* no Mercado de Capitais: composto pelos acionistas e principais fontes de capital, como, por exemplo, bancos;
- 2) *Stakeholders* no Mercado do Produto: formado pelos clientes, fornecedores, comunidade e sindicatos;
- 3) *Stakeholders* no Setor Organizacional: constituído pelos empregados da organização, gerentes e não-gerentes.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), cada grupo de *stakeholder* espera que os indivíduos incumbidos de tomar as decisões estratégicas de uma empresa forneçam liderança, através da qual os objetivos de todas as partes interessadas serão atingidos.

Para Oliveira (2006), o sucesso de qualquer empreendimento depende da participação de suas partes interessadas e por isso é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. De modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético.

Nesse sentido, uma organização que pretende ter uma existência estável e duradoura deve atender simultaneamente as necessidades de todas as suas partes interessadas.

### **3.3 Processo de gestão na Governança Corporativa**

Segundo Bertero (1982), a definição de estratégia empresarial veio evoluindo conjuntamente como o próprio conceito da administração, desde épocas mais remotas.

Para Mintzberg (2001), estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que se pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

No contexto da Governança Corporativa, segundo Charan (2005), a estratégia interliga boa parte das demais tarefas do Conselho de Administração. Ela esclarece as táticas a serem executadas pelo pessoal operacional, assim como critérios de avaliação e remuneração que medem e recompensam os avanços dos

gerentes e ainda cria numerosas oportunidades para que o Conselho de Administração agregue valor.

A conceituação de gestão estratégica surgiu na década de 1970 com Igor Ansoff e foi a partir das obras desse autor que a expressão foi consagrada mundialmente. Para Ansoff (1977), a gestão estratégica consiste na comunicação de uma visão estratégica global da empresa para os níveis hierárquicos inferiores, esperando-se que as iniciativas da empresa sejam coerentes com essa orientação geral, utilizando estratégias para nortear tais operações.

Ansoff e McDonell (1993) vêem a gestão estratégica como um enfoque sistemático, cujo objetivo é proporcionar e relacionar a organização ao seu ambiente, de forma a garantir seu sucesso continuado. O processo baseia-se na orientação para o futuro, visando à tomada de decisões importantes e à gestão da organização como um todo.

Para tanto, os autores ressaltam que há a necessidade de se ter claramente definida a estratégia do negócio, que consiste em conhecer e determinar qual é sua visão de futuro, o perfil do negócio, sua missão, fazer análise do ambiente externo e interno, verificar os objetivos e metas corporativas e estabelecer indicadores que possam monitorar seus resultados.

O planejamento estratégico é parte integrante desse processo de gestão, mediante o qual a organização estabelece seus planos para os próximos anos. Kotler (1996, p. 97) define Planejamento Estratégico como:

Processo de desenvolver e manter o ajuste estratégico entre as metas e capacidade da instituição e suas oportunidades mutantes de *marketing*. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, apoio a metas e objetivos, estratégia sólida e implementação adequada.

Nesse sentido, o planejamento estratégico pode ser considerado como a seleção dos objetivos de uma organização por meio da determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir tais objetivos, rumo à

consecução das metas e ao estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos.

Precisa-se alinhar o planeamento estratégico, a ação e o controle, promovendo a eficiência e a eficácia da organização. A gestão estratégica contribui para o processo decisório mediante suas etapas, que contemplam a análise ambiental, a formulação estratégica e a implementação das ações necessárias para concretizar o que foi planejado. As ações devem estar alinhadas à direção estratégica, promovendo a melhoria contínua do desempenho das atividades organizacionais.

No contexto da governança, o planeamento estratégico deve ser elaborado, por meio da participação dos principais *stakeholders* da organização e implementado pela diretoria executiva com a colaboração dos seus gerentes e funcionários e acompanhado de modo sistemático pelo conselho de administração.

### 3.3.1 Gestão Estratégia Organizacional

Mintzberg (1994) descreve que a gestão estratégica como processo possui duas etapas principais, a formulação e a implementação.

Porter (2001) considera que a essência da formulação da estratégia é saber lidar com a concorrência, onde a meta do estrategista empresarial é encontrar uma posição no mercado onde a organização possa se defender das forças competitivas e influenciá-las a seu favor.

Para Shank e Govindarajan (1997), a gestão estratégica pode ser representada por um ciclo contínuo de quatro estágios, que englobam a formulação de estratégias; a comunicação destas por toda a organização; o desenvolvimento e prática de planos táticos para implementar as estratégias; o desenvolvimento e criação de controles para monitorar a implementação e as metas estratégicas. Para tanto, é fundamental que a organização tenha um posicionamento estratégico claro,

pela avaliação das oportunidades ambientais externas, dos recursos, da definição de metas e de um conjunto de planos de ação para realizá-los.

Nesse sentido, Charan (2005) ressalta que o Conselho de Administração além de buscar chegar ao consenso sobre a estratégia deve buscar a participação conjunta no seu desenvolvimento. O autor complementa destacando que as melhores estratégias resultam da análise e da criatividade da Diretoria Executiva e gerências, complementadas por indagações e sondagens percucientes do Conselho de Administração. Compete a esse órgão assistir à apresentação da estratégia pelo CEO e pela equipe executiva e gerencial em suas próprias palavras, para então, auscultá-las, questioná-las e expressar opiniões, buscando fortalecer a estratégia, garantir seu realismo e alcançar o consenso sobre a formulação da estratégia.

Para Mintzberg (2001), as ações para formulação de estratégias organizacionais se baseiam, fundamentalmente, nas dimensões de sua estrutura de recursos que estão divididas em seis partes básicas da organização, conforme ilustrado na Figura 4.



Figura 4 – As seis partes básicas de uma organização

Fonte: Mintzberg (2001, p.141).

Na análise da ilustração, verificam-se seis partes: Ápice Estratégico, Linha Intermediária, Tecnoestrutura, *Staff* de Suporte, Essência Operacional e Ideologia. O ápice estratégico é encarregado de assegurar que a organização cumpra sua missão de forma eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam e detêm poder sobre ela. A linha intermediária, por sua vez, é constituída pelos gerentes intermediários, que ligam a cúpula ao núcleo operacional. Na tecnoestrutura, têm-se analistas responsáveis por planejar o trabalho do núcleo operacional, tornando o trabalho das pessoas mais eficaz. O *staff* de suporte presta assessoria às operações da empresa como serviços de vigilância, assessoria jurídica, restaurante etc. Na essência operacional, asseguram-se os *inputs* para a produção, transforma-se a matéria-prima em produto e realiza-se a sua distribuição. Já a ideologia compõe-se de um conjunto de crenças e ideais que representam a causa de sua criação e continuidade (MINTZBERG, 2001).

Charan (2005) ressalta que alguns conselhos de administração contratam empresas de consultorias (especialistas externos) para realização de uma avaliação independente da estratégia da empresa ou de seus dados básicos, a fim de agregar valor aos conselheiros no conhecimento do negócio e garantir a qualidade da estratégia.

Para Dondoni (2004), as seis partes básicas da organização podem constituir uma vantagem competitiva e devem ser alavancados para as estratégias, pois, do contrário, podem tornar-se uma fragilidade organizacional.

A partir da estratégia, as ações organizacionais devem ser enfocadas nas pessoas e os gestores devem direcionar o foco estratégico para as necessidades presentes e futuras dos negócios da empresa, ou seja, como as necessidades dos que participam desses negócios serão atendidos. No entanto, para que os responsáveis pela execução da estratégia obtenham êxito, necessita-se que os mesmos estejam embasados numa direção estratégica.

### 3.3.2 Direção Estratégica

Na busca da promoção do conselho de administração com as partes interessadas, segundo Harrison (2005), uma das formas mais comuns de comunicar a direção estratégica é por meio da declaração escrita da missão, da definição dos negócios, da visão e dos valores.

Para Harrison (2005), a declaração da missão é um veículo importante para comunicar idéias, senso de direção e objetivo para os *stakeholders* internos e externos. Ainda segundo o autor, se a missão for usada de forma apropriada, permite a avaliação de oportunidades e propostas, e destaca os vários usos das declarações de missão e as considerações para redigi-las, conforme Quadro 3 a seguir.

Uso	Principais <i>stakeholders</i> visados	Considerações
Tomada de decisão direta e alocação de recursos	Gerentes e funcionários	As declarações de missão devem usar termos que sejam claros para os <i>stakeholders</i> internos. Por exemplo, uma definição de negócios clara fornece orientação em relação ao local onde uma organização deve buscar oportunidades de negócios.
Inspirar níveis mais altos de desempenho e orgulho na associação	Gerentes e funcionários	As declarações de missão devem ser redigidas de forma a inspirar o espírito humano. Uma pessoa deve ler a declaração e sentir-se bem por trabalhar na companhia.
Comunicar objetivos e valores organizacionais	Gerentes e funcionários e demais investidores	Objetivo e valores organizacionais ajudam os gerentes e funcionários a resolverem dilemas quando lidam com intercâmbios. Também ajudam os <i>stakeholders</i> internos a saber o que esperar da organização em determinadas situações.
Melhorar a reputação organizacional	Sociedade e a maioria dos grupos de <i>stakeholders</i> externos, especialmente clientes e potenciais parceiros de empreendimentos.	As declarações de missão devem ser cuidadosamente articuladas de forma que melhorem a reputação. <i>Slogans</i> fáceis de lembrar (mas não clichês) são úteis para que os <i>stakeholders</i> externos não os esqueçam. Eles devem ser curtos o suficiente para que as partes interessadas possam lê-los e memorizá-los. Devem ser amplamente difundidos na mídia e evidentes em locais públicos, como recepções de escritório e fábricas.

Quadro 3 - Usos múltiplos das declarações de missão

Fonte: Adaptado de Harrison (2005, p.113).

Ainda no contexto da comunicação da direção estratégica, a definição de negócios representa a descrição das atividades de uma empresa com base em seus produtos e serviços, mercados, funções e processos de conversão de recursos.

Para Harrison (2005), uma definição de negócios clara é o ponto de partida para todo o planejamento e administração estratégica, fornecendo uma estrutura para avaliar os efeitos da mudança planejada e para planejar os passos necessários para que a organização vá adiante.

A visão é a definição do que a empresa quer ser no futuro e, uma vez estabelecida, pode ser usada para concentrar esforços de toda a organização e ajudar gerentes e funcionários a acreditar que suas ações são importantes (HARRISON, 2005). Pode ser considerada como a imagem projetada para o futuro e que deve ser compartilhada e apoiada por todos os *stakeholders*.

Na elaboração da visão são definidas as metas que necessitam ser ambiciosas e estabelecidas além da capacidade atual da organização e a descrição de qual será a nova realidade da organização, caso a meta seja alcançada.

Por fim, os valores são a filosofia implícita que orienta decisões e comportamentos em uma empresa (OLIVEIRA, 2001a).

A direção estratégica é fundamentada pelo princípio da transparência da governança, pois comunica a todos os *stakeholders* a razão de existir da organização, a definição de seu negócio, sua imagem projetada para o futuro e os valores que orientam o comportamento de seus agentes.

Para fins do presente estudo, optou-se pela sistematização da gestão estratégica com base em Mintzberg (2001) e Oliveira (2001a) para embasamento da perspectiva processual da Governança Corporativa com fins na competitividade e sustentabilidade das organizações. As principais etapas do processo de planejamento estratégico serão analisadas no tópico a seguir.

### 3.3.3 Processo de Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico envolve alguns conceitos, por meio dos quais a empresa empreende uma pesquisa sobre o futuro e formula suas estratégias. Entre esses conceitos, ressalta-se que a missão, a definição de negócios, a visão e os valores já foram mencionados. Adotando a sistematização do processo de planejamento estratégico com base em Mintzberg (2001) e Oliveira (2001a), as definições restantes são:

- Análise externa: é a análise que verifica como as forças do ambiente externo poderão afetar a empresa gerando oportunidades e ameaças a sua sobrevivência. O objetivo da análise externa é propiciar as informações necessárias que possibilitarão ao estrategista operar eficazmente, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças oferecidas pelo ambiente. Essa análise visa também a identificar os fatores críticos de sucesso do setor onde a empresa atua. É possível visualizar o ambiente externo em dois segmentos:
  - Macroambiente: é o ambiente mais abrangente composto pelas forças político-legalis, econômicas, tecnológicas e sociais, as quais afetam todas as organizações. No entanto, essa influência dá-se de forma irregular, conforme o tamanho e o setor em que a empresa atua;
  - Ambiente setorial: é o ambiente mais específico de cada empresa, compreendido pelas forças determinantes da estrutura da organização. São elas: o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade ocorrida entre os concorrentes já existentes (PORTER, 2001).
- Análise interna: tem por finalidade identificar os pontos fortes e fracos da organização. A intenção com esta investigação é determinar as competências essenciais da empresa como um conjunto de habilidades e tecnologias que contribuem para que uma empresa ofereça determinados benefícios aos seus clientes;

- Objetivos e metas: são geralmente entendidos como alvos ou fins desejáveis para os quais as ações da empresa estão direcionadas. Enquanto os objetivos são mais genéricos, as metas são vistas, como a quantificação dos objetivos quanto a valores e data;
- Estratégias e planos: estratégias são decisões e ações, formuladas para orientar os dirigentes sobre como atingir os objetivos e cumprir a missão da organização. Os planos são conjuntos de metas, atividades, recursos a serem utilizados e outras funções necessárias para implementar um determinado conjunto de ações. As estratégias e os planos são apoiados por orçamentos e cronogramas;
- Implementação de estratégias: é um conjunto de atividades voltadas para as operações, envolvendo gerenciamento de pessoas e de processos de negócios que convertem a estratégia em ação;
- Controle estratégico: é um instrumento que permite avaliar, mediante comparação com os padrões previamente estabelecidos, até que ponto as estratégias implementadas estão satisfazendo os objetivos e metas da organização. Esse processo serve como retorno aos tomadores de decisões para que reformulem estratégias e sua implementação, capacitando a empresa a atingir seus objetivos.

Após análise dos conceitos do processo de planejamento estratégico, a seguir encontra-se a Figura 5 em forma de diagrama do referido processo em etapas.

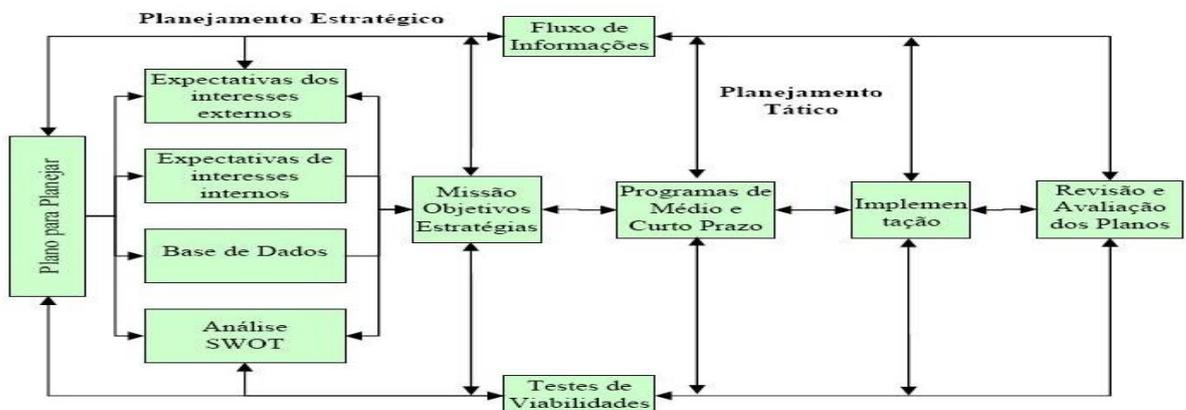


Figura 5 - Estrutura e processo de planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Steiner (1979, p.17).

Sobre o processo de planejamento estratégico, Charan (2005) aconselha que os conselhos de administração precisam compreender a estratégia, mas não lhes compete desenvolvê-la. Os conselheiros podem questionar as idéias da Diretoria Executiva e gerência sobre a estratégia, mas não é atributo deles definir as alternativas. O autor ainda destaca que o Conselho de Administração efetivamente agrega valor ao ajudar a Diretoria Executiva e gerências a verificar se a estratégia tem base na realidade.

O autor sugere que para captar integralmente as nuances da estratégia, os conselheiros precisam destinar tempo suficiente para a absorção das informações e das idéias relevantes sobre a empresa e o seu contexto, expressar suas próprias dúvidas e idéias e trabalhar com a Diretoria Executiva e gerências para aprofundar a compreensão comum da estratégia proposta. Para tanto, sessões estratégicas são concebidas e realizadas com o propósito exclusivo de criar condições para que o Conselho de Administração, Diretoria Executiva e gerências mergulhem totalmente nos temas correlatos e os analisem até chegar a conclusões satisfatórias. Tais conclusões, conforme o autor, por vezes, significam aprovar a estratégia proposta ou concordar com um conjunto de perguntas a serem respondidas.

Segundo Rabaglio (2004), para acompanhamento da gestão estratégica e do processo de planejamento estratégico das organizações, a avaliação de desempenho é uma ferramenta relevante, etapa do controle estratégico, que no entendimento do autor, corresponde a uma análise na qual a empresa tem a oportunidade de rever, aperfeiçoar, fazer de forma diferente, sempre em busca de eficácia e dos resultados almejados.

Dessa forma, o papel primordial da avaliação de desempenho organizacional é assegurar à empresa de que as formas de utilização dos seus recursos estão contribuindo para o alcance das metas e objetivos propostos. No caso de identificar distorções, podem ser promovidas mudanças para maximizar o resultado organizacional.

Para que essa avaliação seja feita, faz-se necessário dispor de indicadores de resultado que traduzam a realidade organizacional de forma eficiente e clara.

De acordo com Rummler e Brache (1992), os indicadores são a quantificação de quão bem um negócio, por meio de suas atividades, atinge uma meta especificada.

Consoante reflete Hronec (1994), os indicadores são sinais vitais da organização. Eles informam às pessoas como elas estão realizando suas ações, como está o desempenho e se estão agindo como parte do todo. Comunicam o que é importante para toda a empresa, interligando estratégia, recursos e processos.

Sobre esse aspecto, Takashina e Flores (1996, p. 19-20), conceituam indicadores como:

[...] formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos. São utilizados pela organização para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos e processos ao longo do tempo.

Os indicadores podem ser de caráter estratégico ou operacional. Na perspectiva de Kaplan e Norton (1997), os indicadores estratégicos têm origem no nível hierárquico mais elevado e são decompostos em indicadores específicos de nível operacional. Dessa maneira, as melhorias localizadas se alinham aos macro-objetivos da organização, proporcionando a interligação de atos internos, do compromisso da alta administração com as outras áreas e assegurando a convergência das metas com os fatores de sucesso da organização.

Para esses autores, um sistema de indicadores deve combinar medidas de resultados e outras de desempenho futuros. Os indicadores são usados para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho de produtos e de processos. A apuração dos resultados por intermédio dos indicadores permite avaliar o desempenho em relação à meta e a outros referenciais, possibilitando o controle e a tomada de decisão gerencial.

Para Charan (2005), se os resultados forem negativos em comparação com o plano, o Conselho de Administração deve cobrar da Diretoria Executiva medidas corretivas, mas caso os resultados forem positivos, o Conselho de Administração deve apoiar a estratégia, mesmo que o desempenho financeiro ainda não seja o projetado.

Verifica-se na análise da gestão estratégica e do processo de planejamento estratégico a relevância de tais aspectos para instrumentalizar a Governança Corporativa em seus propósitos de competitividade, de sustentabilidade e na busca da satisfação de todos os *stakeholders* envolvidos nas atividades das organizações.

A operacionalização da avaliação de desempenho e de indicadores de resultados no contexto da Governança Corporativa ocorre através de sistemas / metodologias de gestão que serão tratadas no tópico a seguir.

### **3.4 Sistemas de gestão na Governança Corporativa**

No contexto das discussões a respeito da Governança Corporativa, mais especificamente, sobre o papel dos conselheiros com relação à estratégia e a seu monitoramento, surge a percepção da necessidade da existência de mecanismos que propiciem a definição da melhor estratégia e assegurem sua implantação.

Na busca de um processo de decisão eficiente, eficaz e melhoria na definição de estratégias, se faz necessário a implementação de sistemas de medição de desempenho por parte das organizações para atendimento aos propósitos de sustentabilidade e perenidade da Governança Corporativa.

Nesse sentido, Drucker (2001, p. 224) ressalta que: “Atingir um determinado nível de desempenho em um negócio dentro de uma organização humana constitui uma atividade difícil, porém essencial”.

Kaplan e Norton (1997, p. 21) reforçam a importância e a inerente dificuldade da mensuração e avaliação do desempenho de uma organização,

dizendo que “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”. Salterio e Webb (2003, p. 41) vão mais além, ao colocar que a crença de que “o que é medido é gerenciado”, deve ser substituída por “o que é medido e usado nas avaliações é gerenciado”.

A consequência disso é que a administração de uma organização não se torna capaz de avaliar, comparar ou corrigir o desempenho sem relatórios que contenham informações apropriadas e significativas sobre esse desempenho (PEREIRA, 2005).

Bond (2002) define medição de desempenho como uma técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de negócio. A eficiência trata da relação entre utilização econômica dos recursos, levando em consideração determinado nível de satisfação. A eficácia avalia o resultado de um processo cujas expectativas dos diversos clientes são ou não atendidas.

Dessa forma, o sistema de medição de desempenho pode ser caracterizado por um conjunto de indicadores articulados que operacionaliza a medição e quantifica o desempenho.

Os sistemas de medição de desempenho podem ser classificados como tradicionais e estratégicos. Os tradicionais utilizam predominantemente medidas financeiras para mensurar o desempenho das empresas, quando tais medidas são basicamente relevantes. Os sistemas de medição estratégicos surgem como uma nova forma de gerenciar as empresas, e requerem maior rapidez, flexibilidade e capacidade de inovação, fatores que se tornaram primordiais à sustentabilidade organizacional no longo prazo. Exigem-se das organizações melhoria contínua e apoio às estratégias e, dessa maneira, faz-se necessário ter um sistema de medição que contemple indicadores não financeiros que devem ser estabelecidos de acordo com as características e as aspirações de cada organização.

A literatura apresenta modelos de avaliação de desempenho, elaborados por autores e enfoques distintos, representando visões analíticas sobre a melhor

maneira de mensurar o desempenho de uma organização, na visão específica de cada autor.

Dentre os modelos de avaliação de desempenho da gestão, destacam-se os prescritivos e os balanceados.

Os modelos prescritivos orientam a organização no sentido de como se deve atuar para atingir um bom nível de Governança Corporativa e excelência em sua gestão. Os modelos escolhidos para este estudo são o código de boas práticas de Governança Corporativa proposto pelo IBGC e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Os modelos balanceados são caracterizados por um sistema integrado de indicadores de avaliação de desempenho. Os modelos eleitos para o estudo são o *Balanced Scorecard* – BSC e o Método SIGMA, uma vez que propõem a convergência dos indicadores financeiros e não financeiros, conciliando objetivos de curto, médio e longo prazo.

Ressalta-se que tanto os modelos prescritivos como os balanceados ampliam a noção de resultados, indo além da dimensão econômico-financeira.

#### 3.4.1 Código de Boas Práticas do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Um Código de Boas Práticas de Governança Corporativa é um conjunto de regras visando a institucionalizar a Governança Corporativa nas empresas e tornar as boas práticas uma cultura permanente (DA SILVA, E. C., 2006). São prescrições para um bom funcionamento da atuação dos agentes da Governança Corporativa na busca de resultados que beneficiem a todos os *stakeholders* da organização.

Segundo Da Silva E. C (2006), existem diversos tipos de códigos de Governança Corporativa: (i) normas por país ou indústria (*Cadbury, Greenbury* e

*Hampel* na Inglaterra ou *Business Roundtable* nos Estados Unidos), (ii) normas propostas por grandes investidores institucionais (por exemplo, *TIAA-CREF* e o *CALPERS* publicaram suas sugestões para boas práticas de Governança Corporativa); (iii) códigos de empresas individuais, como, por exemplo, o da General Motors.

Melo (2005) ressalta que embora existam diferenças de origem das regras, os três tipos possuem princípios semelhantes, entre eles, presença de membros independentes no Conselho de Administração, presença de comitês (auditoria, remuneração, entre outros) formados por membros do conselho para avaliar questões que precisam de análise mais profunda.

De acordo com Silva (2006), atualmente existem mais de 50 códigos de boas práticas espalhados pelo mundo que buscam enumerar e, às vezes, normatizar os princípios de boa Governança Corporativa na administração das empresas.

Segundo Goulart (2007), em um dos debates ocorridos no mundo sobre Governança Corporativa, surgiu à necessidade de alinhar os desejos dos investidores com a postura das empresas. Emergiram em diversos países Códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa como uma proposta da necessidade de ser elencadas as atitudes e comportamentos que as empresas deveriam voluntariamente apresentar como forma de estreitar as relações de confiança entre as partes.

No Brasil, o primeiro código de melhores práticas foi elaborado em 1999, pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC com base na análise comparativa de mais de uma dezena de códigos internacionais e sugestões de diversos executivos e acionistas de empresas brasileiras (LODI, 2000).

Para Silva (2006), o objetivo do código é orientar as companhias brasileiras na adoção de práticas de Governança Corporativa e tem um foco claro na minimização de conflitos de interesse e na melhoria da estrutura e formação dos conselhos das empresas.

De acordo IBGC (2004), o objetivo central do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa é indicar caminhos para todos os tipos de empresas (sociedades por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou sociedades civis), visando a melhorar seu desempenho e a facilitar o acesso ao capital. visa, sobretudo, a atingir os seguintes objetivos: (i) aumentar o valor da sociedade; (ii) melhorar o desempenho societário; (iii) facilitar o acesso da sociedade ao capital com custos mais baixos; (iv) contribuir para a permanência da sociedade no mercado.

Em 2004, o IBGC divulgou a terceira versão, revisada e ampliada, do Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa a fim de adequar-se às mudanças ocorridas no ambiente empresarial, legislativo e normativo e mantendo-se atualizado com tendências internacionais (ABREU, 2007).

Yunes Neto (2004) ressalta que as linhas mestras do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa são os princípios da Governança Corporativa, conforme já mencionado no presente estudo: transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

Segundo o IBGC (2004), o código está dividido em seis capítulos: 1. Propriedade (sócios); 2. Conselho de Administração; 3. Gestão; 4. Auditoria Independente; 5. Conselho Fiscal e; 6. Conduta e conflito de interesses. Em cada capítulo, são tratados aspectos e ações relativas a conceitos, a tomadas de decisões, a implantação de melhorias e a avaliações.

Nos capítulos do código, verifica-se uma grande preocupação do IBGC em elaborar e divulgar boas práticas de Governança Corporativa no Brasil, voltadas para a proteção dos acionistas minoritários, uma gestão ética e transparente, no intuito de promover o desenvolvimento do mercado de capitais e a captação de novos investimentos pelas empresas brasileiras.

No Anexo A, deste trabalho, apresentam-se algumas práticas coletadas no código do IBGC que podem ser utilizadas por empresas de capital fechado, como

no caso das cooperativas, e que serviram de base para a elaboração do modelo diagnóstico de Governança Corporativa a ser aplicado no contexto do cooperativismo de saúde.

A seguir, o tópico referente ao modelo prescritivo que busca a excelência da qualidade da gestão e competitividade das organizações.

#### 3.4.2 Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) foi criada por 39 organizações públicas e privadas, em outubro de 1991, como entidade sem fins lucrativos, com o objetivo de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as demais atividades inerentes à premiação em todo o Território Nacional, além de representar institucionalmente o PNQ nos fóruns internacionais.

Em 2005, após completar 14 ciclos de premiação, a FPNQ lançou um projeto que foi além da premiação, e tem por objetivo tornar-se, até 2010, um dos principais centros brasileiros de estudo, de debate e de irradiação de conhecimento sobre a excelência em gestão. Para isso, a Instituição elegeu em 2005 uma nova Governança na Assembléia Geral de Membros e passou a se chamar FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2008b).

A retirada da palavra “prêmio” do nome da Instituição demonstra uma nova fase, na qual o PNQ não é mais o principal foco de atuação. A missão passa a ser a de “disseminar os Fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil”. (FNQ, 2008b, p. 8).

Dessa maneira, a FNQ propõe a ampla divulgação do conceito da excelência em gestão nas organizações, independentemente do porte e do setor de atuação, com o objetivo de colaborar com o aperfeiçoamento da gestão, apoiada nos pilares da educação, da mobilização e da premiação.

O Prêmio Nacional da Qualidade é concedido a empresas que obtêm êxito num processo de avaliação da excelência empresarial muito criterioso. Esse prêmio seguiu a referência do Prêmio *Deming*, do Japão, e do Prêmio *Malcolm Baldrige*, dos Estados Unidos.

Essa avaliação procura verificar se a organização está atuando em consonância com os fundamentos da excelência, “que são os valores identificados nas organizações de sucesso, chamadas ‘Classe Mundial’, e pontua as organizações numa escala de 1000 pontos” (FNQ, 2008a, p. 3).

Nesse sentido, o PNQ prescreve a elevação permanente dos padrões de qualidade das organizações.

De acordo com a FNQ, as organizações que procuram atingir esse padrão de excelência devem ter suas ações estabelecidas segundo doze fundamentos, para estabelecer os critérios da excelência. Os fundamentos são: visão sistêmica, aprendizado organizacional, proatividade, inovação, liderança, visão de futuro, foco no cliente e no mercado, responsabilidade social, gestão baseada em fatos, valorização das pessoas, abordagem por processos e orientação para resultados (FNQ, 2008a).

A partir da identificação dos fundamentos, esses foram transformados em quesitos, que por sua vez foram agrupados em critérios. Os critérios de avaliação são, portanto, a representação formal dos fundamentos, os quais podem permitir identificar e pontuar a gestão das empresas. Os fundamentos devem nortear as organizações que quiserem ser reconhecidas como empresas de excelência. Os critérios passar a ser uma forma didática de traduzir os valores em solicitações tangíveis que podem ser mais facilmente disseminadas e entendidas por todos (FNQ, 2008a).

Na Figura 6 estão representados os doze fundamentos da excelência traduzidos em oito critérios de avaliação do PNQ.

FUNDAMENTOS				CRITÉRIOS	
Visão sistêmica	Aprendizado organizacional	Pro atividade (Agilidade)	Inovação	Liderança e constância de propósitos	Liderança
				Visão de futuro	Estratégias e Planos
				Foco no cliente e no mercado	Clientes
				Responsabilidade social	Sociedade
				Gestão baseada em fatos	Informação e Conhecimento
				Valorização das pessoas	Pessoas
				Abordagem por processos	Processos
				Orientação para resultados	Resultados

Figura 6 - Inter-relação entre os fundamentos da excelência e os critérios de avaliação do PNQ

Fonte: Adaptado, FNQ (2008a).

Observa-se que alguns fundamentos se relacionam somente com um critério e outros apresentam relação com todos os critérios.

Baseados nos fundamentos acima foram constituídos oito critérios e 27 itens para avaliação do desempenho organizacional. No anexo C, é apresentado um quadro que ilustra os critérios, itens de análise e pontuação. A seguir, apresenta-se uma explicação do que é avaliado em cada critério.

O primeiro critério examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta administração do estabelecimento, disseminação e atualização de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também pesquisa como a alta administração analisa criticamente o desempenho organizacional.

O segundo critério analisa o processo de estratégia de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar suas ações e maximizar seu desempenho, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidas e desdobradas por toda a organização e comunicados interna e externamente. Também estuda como a organização define seu sistema de medição de desempenho.

O terceiro critério observa como a organização identifica, analisa, compreende e se antecipa as necessidades dos clientes e dos mercados, divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria, e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e fidelização dos clientes em relação a seus produtos e marcas.

O quarto critério verifica como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade e como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente.

O quinto critério analisa a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual da organização.

O sexto critério examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e a utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também observa os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal da organização.

O sétimo critério verifica os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. Também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz do seu processo.

O oitavo e último critério observa a evolução do desempenho da organização em relação a clientes e a mercados, à situação financeira, a pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, a processos de

apoio e organizacionais. Analisa também os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

Verifica-se, portanto, que as organizações são avaliadas com base nos critérios elencados e precisam atingir a pontuação esperada em cada um deles para que possam ser consideradas como tendo excelência na gestão. A busca pelo resultado financeiro é importante, mas não é o único fator a ser considerado na avaliação organizacional, pois não garante sua sustentabilidade a longo prazo.

O modelo proposto por esta pesquisa adotou os critérios de excelência do FNQ para avaliação dos processos e sistemas de gestão das cooperativas no contexto da Governança Corporativa. No Anexo B apresentam-se alguns questionamentos para avaliação dos Critérios de Excelência de 2008 do FNQ, modificados para questão objetivas, no intuito de servir de base para a elaboração do modelo diagnóstico.

Após análise dos modelos prescritivos, a seguir são apresentados os modelos balanceados de indicadores de desempenho organizacional que auxiliam no processo estratégico e integrado de gestão focado na mensuração dos resultados organizacionais.

### 3.4.3 *Balanced Scorecard* – BSC

O BSC é um conjunto de indicadores balanceados que gerenciam a maximização dos resultados da organização e sua performance empresarial.

Os idealizadores do BSC, Kaplan e Norton, formularam a metodologia, objetivando resolver o problema de avaliação de desempenho, visto que os indicadores financeiros tradicionais, por si só, já não se mostravam capazes de captar e refletir as atividades criadoras de valor das organizações modernas (SANTOS, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o objetivo do BSC é a tradução da missão e da estratégia organizacionais em um conjunto de medidas de desempenho que possam ser acompanhadas com maior facilidade e ajudem à tomada de decisão, com uma visão de longo prazo. A contribuição maior do BSC para a organização refere-se ao alinhamento dos processos administrativos principais à estratégia organizacional.

Para Kaplan e Norton, (1997), as empresas utilizam os indicadores para gerir seus negócios e:

- 1) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- 2) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- 3) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- 4) Indicadores de situação e tendência;
- 5) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Segundo Santos (2004), o BSC é um método de administração que garante estratégias e ações, mediante o comprometimento dos indivíduos de áreas de modo harmônico, buscando promover o equilíbrio organizacional.

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizagem e o crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades. Possui quatro perspectivas ou dimensões, que são a financeira, os clientes, os processos internos e o aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento, assim como para a satisfação de seus acionistas.

A perspectiva do cliente direciona todo o negócio e atividades da empresa para as necessidades e satisfação de seus clientes, procurando identificar quais os segmentos de clientes (externos e internos) e mercado de atuação em que a

empresa irá agir, bem como medidas de desempenho para acompanhamento desses segmentos e mercado.

A perspectiva dos processos analisa as atividades, os processos e os programas nos quais a organização deve buscar a excelência, objetivando garantir qualidade, inovação e capacidade produtiva, alinhadas às estratégias.

A perspectiva do aprendizado refere-se ao crescimento, à capacidade da organização em criar e possuir um diferencial competitivo de imitação difícil, permitindo uma melhoria na análise de seus procedimentos e acesso à informação necessária para atingir as estratégias do negócio, pelo desenvolvimento do aprendizado organizacional.

Após análise das perspectivas, verifica-se que a proposta do BSC é ser uma ferramenta que permite a introdução de propostas de longo prazo no sistema gerencial do presente, bem como um instrumento de comunicação e motivação, por meio de mecanismos de direcionamento e mensuração do desempenho da empresa.

Santos (2004) enfatiza que o BSC, por permear todos os setores e processos das organizações, pode ser considerado um poderoso aliado na resolução dos problemas da teoria da agência.

As quatro perspectivas do BSC foram utilizadas para compor o modelo proposto por esta pesquisa, contemplado nos critérios do FNQ relacionados aos Processos, Clientes, Pessoas e Resultados e, mais especificadamente, no critério relacionado aos Resultados que podem ser mensurados na forma de indicadores de desempenho. Nesse sentido, o modelo de Kaplan e Norton favorece a tradução da estratégia para a linguagem operacional, além de ser um processo de aprendizado e melhoria contínua. Portanto, a contribuição do BSC, por meio de suas perspectivas, auxilia a avaliação do nível de Governança Corporativa nas cooperativas na utilização de indicadores de desempenho para comunicação dos resultados organizacionais.

#### 3.4.4 Método SIGMA

O método SIGMA – *Sustainability Integrated Guidelines for Management* foi desenvolvido em 1999 conjuntamente pelo *British Standards Institution* (BSI), *Forum for the Future* e a organização *Accountability*, com o apoio do *UK Department of Trade and Industry* (DTI), tendo sido implementado nas organizações no período de 1999 a 2003. Foi criado um modelo para a mensuração e avaliação das organizações do mundo inteiro, baseado no conceito do *triple bottom line*, onde os aspectos econômicos, os sociais e os ambientais devem ter um equilíbrio entre si para que a organização obtenha sustentabilidade (CARIDADE, 2006).

O SIGMA vai além dos métodos tradicionais, pois busca o enfoque da sustentabilidade ao invés do financeiro, além de procurar utilizar o conceito de *stakeholders* no lugar de clientes. Trata-se de um processo que envolve toda a organização. Criar um futuro sustentável requer a utilização de conceitos econômicos, sociais, e ambientais, além da participação da sociedade, do governo, das organizações e dos indivíduos, para repensar como os recursos estão sendo usados e aonde se quer chegar, pois alguns comportamentos estão causando danos irreparáveis que ameaçam a sobrevivência continuada do planeta (PROJECT SIGMA, 2008).

Nesse sentido, o Método SIGMA é indutor da qualidade nas organizações numa visão de atendimento a todas as partes interessadas.

Segundo Caridade (2006), os princípios do método SIGMA consistem em dois elementos fundamentais: a gerência holística de cinco tipos diferentes de capital (natural, social, humano, manufaturado e financeiro) que refletem o impacto total e a riqueza de uma organização e o exercício do *accountability*, sendo transparente e responsivo às partes interessadas (*stakeholders*), respeitando as regras e padrões relevantes.

Os cinco tipos de capital propostos pelo método são (PROJECT SIGMA, 2008):

- Natural: meio ambiente
- Social: relações e estruturas sociais
- Humanos: pessoas
- Infraestrutura manufatureira: ativos fixos
- Financeiro: lucros e prejuízos, vendas, ações, caixa, etc.

O SIGMA possui diferenças e semelhanças com relação ao BSC. Há duas grandes mudanças com relação aos tradicionais “scorecards”. A primeira delas é que se busca um enfoque de sustentabilidade, em vez do financeiro; a segunda está relacionada à análise dos *stakeholders*, em vez dos clientes (PROJETCT SIGMA, 2008). Segundo Hourneaux Junior, Ruiz e Corrêa (2005), à semelhança do BSC, o SIGMA possui quatro perspectivas que são a da sustentabilidade (*triple bottom line*), dos *stakeholders* externos e internos e a perspectiva do conhecimento e da habilidade, para avaliação de desempenho.

- 1 Perspectiva da Sustentabilidade: “como nós entendemos o sucesso desta organização em termos de desenvolvimento sustentável e objetivo de sustentabilidade? Que indicadores de performance sociais, econômicos e ambientais são relevantes, de acordo com a missão, a visão e os valores da organização?”
- 2 Perspectiva do *Stakeholder* Externo: “quanto deve a organização se comprometer com, e ser responsável por, seus *stakeholders* a fim de alcançar sua contribuição para um desenvolvimento sustentável?”
- 3 Perspectiva do *Stakeholder* Interno: “como devem ser realizados as atividades da administração e os processos da organização a fim de satisfazer seus *stakeholders* e alcançar sua contribuição para um desenvolvimento sustentável?”
- 4 Perspectiva do Conhecimento e da Habilidade: “como a organização aprende, inova e melhora com o objetivo de obter excelência em suas atividades e processos administrativos para alcançar suas contribuições para o desenvolvimento sustentável?”

A gestão do método propõe um ciclo de quatro fases, baseadas no PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), cujas fases estão descritas na Figura 7:

- 1 Liderança e visão: o propósito dessa fase é definir a visão para a sustentabilidade e assegurar apoio da liderança da organização para a visão;
- 2 Planejamento: o objetivo dessa fase é tomar as decisões de melhoria de desempenho;
- 3 Entrega: a finalidade dessa fase é obter o desempenho superior;
- 4 Monitoramento, revisão e comunicação dos resultados: o intuito dessa fase é checar se o desempenho está melhorando e reportar os resultados.



Figura 7 - As fases do Método SIGMA

Fonte: Adaptado de Project SIGMA (2008).

As fases devem ser adaptadas a cada organização, de acordo com os recursos disponíveis e o nível de maturidade das políticas, das estratégias e dos programas de desenvolvimento sustentável existentes na organização.

O SIGMA pode ser adotado integralmente ou em partes, que integrarão os sistemas de gestão já existentes na organização.

Para o modelo proposto a contribuição do modelo SIGMA é inerente as fases de planejamento, de liderança e, de visão e de monitoramento, além do conceito de sustentabilidade do modelo, pautado nos aspectos econômicos, nos sociais e nos ambientais e pelo enfoque dado a relevância dos *stakeholders* tanto internos como externos.

## **4 COOPERATIVISMO**

Esta seção expõe os conceitos básicos do cooperativismo, sua evolução histórica, princípios, além de uma breve exposição do fenômeno em contexto brasileiro e a classificação funcional por ramos, particularizando o ramo das cooperativas de saúde. Ademais, será abordada uma estrutura organizacional e modelo de gestão cooperativa ideal, assinalando as semelhanças e as diferenças entre as cooperativas e as sociedades anônimas. Por fim, será discutida aplicabilidade do conceito de governança corporativa no cooperativismo para subsidiar a elaboração do modelo diagnóstico, objeto deste estudo.

### **4.1 Conceitos Básicos**

Segundo Valadares (2003, p. 20), “cooperar é trabalhar junto; é ajudar-se mutuamente; é tentar conseguir com a ajuda de outros o que, dificilmente, se conseguiria sozinho”.

Albino (2004) acrescenta, cooperar é unir-se a outras pessoas para enfrentar conjuntamente situações adversas, no sentido de transformá-las em oportunidades e em situação de bem-estar econômico e social, ao que Ricciardi e Lemos (2000) complementam, ressaltando a cooperação como uma necessidade, um meio de sobrevivência e, principalmente, como agrupamento de pessoas que na reciprocidade de seu trabalho, ofício ou profissão, buscam no conjunto de suas idéias e no esforço continuado de suas ações, realizar seus propósitos e seus objetivos comuns.

Numa outra perspectiva, Albino (2004) conceitua o Cooperativismo, numa visão filosófica, como um movimento internacional que objetiva a libertação do homem do seu individualismo através da cooperação entre as pessoas, cujo principal objetivo, na visão de Ricciardi e Lemos (2000), é o aperfeiçoamento moral do homem, pelo alto sentido ético da solidariedade, complementado na ação pela melhoria econômica.

Constata-se, então, que o cooperativismo sempre esteve presente como a resultante de necessidades imperiosas de sobrevivência de determinados grupos de pessoas.

Sobre esse aspecto, Ricciardi e Lemos (2000, p. 54) comentam:

Convenhamos que, se entrando no núcleo central do capitalismo predatório, o cooperativismo consegue mostrar-se mais eficiente do que as bancas existentes, nos demais setores produtivos isso se fará com muito mais razão e prosperidade. Não temos qualquer sombra de dúvida para afirmar que o cooperativismo é a saída para a retomada do desenvolvimento mundial, principalmente para os países emergentes.

Apresenta-se, desse modo, o cooperativismo como um sistema de base moral e reformista da sociedade que quer obter o justo preço, abolindo o intermediário e o assalariado, através da solidariedade e da ajuda mútua.

Numa abordagem econômica do conceito, Minguzzi (1970) define o Cooperativismo como a busca pela constituição de uma sociedade justa, livre e fraterna, através da organização social e econômica da comunidade em bases democráticas, para atender suas necessidades reais, remunerando adequadamente o trabalho de cada um dos seus cooperados.

Sobre a conceituação de cooperativa, Valadares (2003) ressalta que a busca de uma definição concisa do termo é improdutiva em virtude da multiplicidade de aspectos que tal definição deve incorporar. Ainda segundo o autor, existe um número excessivo de aspectos que devem ser considerados e que não caberiam em uma única frase.

Para Valadares (2003), na maioria das definições de Cooperativa podem ser encontrados três elementos comuns: 1) a cooperação é uma atividade econômica; 2) satisfação de necessidades comuns das pessoas (associados) envolvidas, e; 3) é propriedade e é controlada pelos membros associados.

Segundo o referido autor, cooperativa é o empreendimento econômico de propriedade e sob controle dos seus usuários, que realiza a intermediação dos interesses econômicos desses com o mercado, e que distribui benefícios e custos na

razão da utilização que esses usuários-proprietários fazem dos serviços a eles disponibilizados.

Na visão conceitual legal, a Lei n.º. 5.764/1971, “Lei do Cooperativismo”, em seu parágrafo 4.º, define: “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas de, no mínimo, vinte pessoas físicas para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 1971, p. 1).

Bulgarelli (1998) ressalta que as cooperativas possuem algumas características diferentes das sociedades empresarias convencionais, sobretudo, na forte inspiração democrática, na qual o capital não constitui o determinante da participação associativa, mas instrumento para a realização dos seus objetivos.

Franke (1982), por sua vez, destaca que as cooperativas são dirigidas e controladas por todos os associados, não perseguem lucros, mas o usufruto das operações e, caso haja excedentes, serão distribuídos proporcionalmente às operações de cada associado.

Nessa perspectiva, Bialoskorski Neto e Zylberrsztajn (1994) afirmam que as cooperativas estão situadas entre as economias particulares dos cooperados, de um lado, e o mercado, de outro lado, aparecendo como estruturas intermediárias que congregam interesses comuns. De acordo com os autores, elas não possuem, assim, do ponto de vista econômico, uma existência autônoma e independente dos seus membros, como ocorre nas sociedades de capital, mas surgem como organizações intermediárias postas a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados.

Distingue-se, portanto, a dupla natureza orgânica na cooperativa, de um lado, o grupo cooperativo (a associação) e, de outro, a atividade cooperativa (a empresa), destinada ao serviço das economias individuais associadas.

A visão das cooperativas como empresas se contrapõe a visão moral e política do grupo cooperativo. Valadares (2003) ressalta que, como uma empresa

cooperativa é uma unidade econômica criada pela associação para produzir bens e/ou serviços requeridos pelos indivíduos cooperados no contexto de extrema competitividade com o mercado, possui a natureza associativa formada pelo agrupamento de pessoas com interesses semelhantes.

Verifica-se que, como associação econômica, a cooperativa consiste no acordo multilateral entre as unidades de produção ou de consumo dos indivíduos cooperados e, como empresa, é o empreendimento econômico que, como parte integrante das unidades econômicas individuais associadas, se encontra na propriedade e exploração comuns.

De acordo com Benecke (1977 *apud* VALADARES, 2003), existe uma dupla condição ou posição da pessoa associada: co-proprietários da empresa e usuário de seus serviços, conforme ilustração a seguir.



Figura 8 - Relação entre co-proprietários e usuários numa cooperativa

Fonte: Valadares (2003, p. 71).

Observa-se na ilustração que os associados (donos) da cooperativa põem seu capital à disposição da empresa cooperativa, com o objetivo de produzir um serviço que eles, donos, necessitam, fazendo com que assumam, então, a função de usuários.

Percebe-se, a despeito das diversas conceituações citadas, que a cooperativa na sua essência é uma empresa econômica que deve seguir os interesses de seus membros, bem como o da comunidade de um modo geral, realizando a intermediação do interesse dos seus membros com o mercado e

prevalecendo as questões imperativas de eficiência, produtividade e competitividade econômica.

Nesse sentido, as cooperativas precisam alinhar sua atuação empresarial, por meio de processos de otimização de seu desempenho organizacional e avaliação de resultados, a fim de trazer benefícios ao seu quadro de cooperados para sua efetiva atuação social.

## **4.2 Evolução Histórica do Cooperativismo**

A história da humanidade retrata sua necessidade de associação desde o surgimento do primeiro grupo humano ao perceber que dois indivíduos juntos têm mais chances de sobrevivência que separados (OCB, 2004).

Nessa perspectiva, constata-se que a cooperação sempre existiu nas sociedades humanas, desde a era mais remota, estando sempre associada às lutas pela sobrevivência, as crises econômicas, políticas e sociais, bem como às mudanças.

A cooperação econômica nasceu e se fortaleceu no século XVI, com Plockboy, holandês, estabelecido na Inglaterra, socialista utópico que idealizava a “cooperação integral”, por classes de trabalhadores, e com Jonh Bellers, também socialista utópico, que procurava organizar “Colônias Cooperativas”, para produzir e comercializar produtos, na tentativa de eliminar o lucro que era apropriado pelos intermediários (JUVÊNCIO; ANDRADE; PANZUTTI, 2000).

Nos séculos XVIII e XIX, na Inglaterra e na França, pensadores discutiram e defenderam a associação de pessoas como solução para os problemas sociais. Robert Owen, considerado o pai da cooperativa moderna e o primeiro a empregar o termo cooperação, e Charles Fourier, teórico das grandes comunidades numa concepção de associação em caráter livre e universal, foram alguns dos mais importantes pensadores a teorizar sobre associações e cooperação (MENEZES, 2005).

Influenciados pelo pensamento utópico de sua época, 28 tecelões de Rochdale, na Inglaterra, criaram a primeira cooperativa formalmente constituída, a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, de que se tem conhecimento no mundo, em 21 de dezembro de 1844 (OCB, 2004).

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2004), órgão criado em 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, substituindo as duas entidades então existentes ABCOOP – Associação Brasileira de Cooperativas, e a UNESCO – União Nacional das Cooperativas, representando o cooperativismo brasileiro, ressalta que a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, após a concentração de suas poucas economias, montaram um armazém que viria a crescer espantosamente no curto período de um ano, caracterizando um sucesso que foi orientado pelos princípios de igualdade, liberdade, ética e justiça e que se tornou a alternativa viável ao modelo econômico que nascia no século XIX, o capitalismo.

Nesse sentido, Pinho (1982, p.23) afirma que:

[...] Somado à realidade constituída pelo sofrimento das classes trabalhadoras ante as conseqüências do liberalismo econômico desbragado do início do século XIX, criou-se o contexto propício ao aparecimento das cooperativas: nasceram, simultaneamente, da utopia e do desejo da massa trabalhadora de superar a miséria pelos seus próprios meios (auxílio-mútuo).

No entanto, para Ricciardi e Lemos (2000), o nascimento das cooperativas aconteceu como resultado do desemprego criado com a revolução Industrial na Europa mais recentemente e, após a queda do Muro de Berlim, as cooperativas passaram a ser vistas como única proposta alternativa, e não mais uma opção entre o capitalismo e socialismo.

Valadares (2003), por sua vez, destaca que tal como as instituições comunitárias tradicionais, a instituição cooperativista moderna nasceu nos meios populares. Para o autor, historicamente o cooperativismo moderno surgiu como instrumento de defesa, de reabilitação e de emancipação de trabalhadores, como reação às condições sociais e econômicas adversas originadas da evolução do

capitalismo e ao longo do século XX. Desde então, o cooperativismo alcançou os cinco continentes e passou a englobar diferentes atividades.

Nesse sentido, Pinho (1982) ressalta que o sistema cooperativista moderno floresceu e ganhou expressão econômica no século XX, sobretudo a partir de seu “sucesso”, observado no meio rural de muitos países, expandindo-se em várias regiões do globo, principalmente em países europeus como França, Itália e Alemanha, dividindo-se em diversas modalidades e envolvendo pessoas de distintos níveis sociais e econômicos. Para o autor, naquele contexto, apareceram novas correntes que procuravam estabelecer uma visão teórica e ideológica ao fenômeno cooperativista, então, se formaram duas correntes, uma que procurou seguir desenvolvendo a chamada “doutrina cooperativista” e outra que passou a se preocupar com o impacto socioeconômico das cooperativas no seio da sociedade.

Sobre a visão das novas correntes, Siqueira, L. M. R. C (2003) afirma que na prática há críticas que partem de dois planos opostos. Segundo a autora, de um lado estão os grupos que vêem como um espaço de desenvolvimento de empreendimentos comerciais dentro do pressuposto da sociedade capitalista, por isso estes grupos desejam alterar os princípios do estatuto cooperativista, permitindo uma ampliação da base econômica das empresas cooperativas. No entanto, do outro lado, estão grupos que consideram que o mais importante é resgatar os verdadeiros valores do cooperativismo, que estão se “perdendo” dentro do mundo atual; esses acreditam no potencial transformador da cooperação cooperativista, sob o ponto de vista social, por isso, eles lutam para que o cooperativismo não se transforme numa mera figura jurídica, destinada apenas a facilitar a acumulação capitalista.

Após a contextualização histórica, a estrutura de representatividade do cooperativismo atual é representada mundialmente pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), nas Américas pela Organização das Cooperativas das Américas (OCA), nacionalmente, no caso do Brasil, pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em âmbito estadual pela Organização das Cooperativas dos Estados (OCEs), composta por cooperativas e essas por seu quadro de cooperados.

Salienta-se que existem, em âmbito nacional, outras instituições de organização de cooperativas, como por exemplo, a União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia – UNICAFES focada no cooperativismo social e solidário. Para fins do presente estudo, será adotado a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), haja vista o referido órgão representar o cooperativismo nacionalmente, conforme disposto no artigo 105 da Lei nº 5.764/1971, e possuir uma maior amplitude de atuação e representatividade no cenário brasileiro.

A estrutura de representação tem por objetivo fortalecer o cooperativismo no mundo inteiro, em seguida das organizações continentais, nacionais e estaduais com a mesma finalidade, embora com menor alcance e poder de atuação, até a gênese de toda a hierarquia representada pela cooperativa formada de no mínimo por vinte pessoas físicas.

### **4.3 Princípios e Valores Cooperativistas**

O negócio cooperativo se fundamenta em um conjunto de orientações que estabelece a forma de relacionamento entre a cooperativa e seus membros. Essas orientações são denominadas Princípios Cooperativistas que distinguem a Cooperativa de outros tipos de empreendimentos econômicos (VALADARES, 2003).

Para Bialoskorski Neto (1994), essa forma organizacional é baseada em princípios doutrinários, não com o objetivo de geração de lucros, mas, sim, com o intuito de oferecer condições para que cada uma das unidades autônomas associadas possam se estabelecer eficientemente nos mercados, garantido melhoria de vida e renda a seus associados.

Segundo Schneider (1999), o cooperativismo, desde Rochdale, possui um modelo teórico a ser seguido, fundamentado nos princípios cooperativistas. Esses princípios, determinados primeiramente pelos fundadores da Cooperativa de Rochdale, passaram posteriormente a ser discutidos e controlados pela Aliança Cooperativa Internacional - ACI. O autor destaca que no 10º Congresso da ACI,

realizado na Basileia, em 1921, foi aprovado que as cooperativas seriam recomendadas a orientar-se pelos princípios de Rochdale, tornando, inclusive, um critério para afiliação.

Nos anos de 1937 (Paris), 1966 (Viena) e 1995 (Manchester), ocorreram reuniões da Aliança Cooperativa Internacional - ACI nas quais foram realizadas as mais importantes mudanças nos princípios cooperativistas (SCHNEIDER, 1999). No Quadro 4, observam-se as principais modificações ocorridas nos princípios desde Rochdale.

PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS			
Estatuto de 1844 (Rochdale)	Congressos da Aliança Cooperativa Internacional		
	1937 (Paris) <sup>13</sup>	1966 (Viena)	1995 (Manchester)
1. Adesão Livre 2. Gestão Democrática 3. Retorno Pro Rata das Operações 4. Juro Limitado ao Capital Investido 5. Vendas a Dinheiro 6. Educação dos Membros 7. Cooperativização Global	a) Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros 1. Adesão Aberta 2. Controle ou Gestão Democrática 3. Retorno Pro-rata das Operações 4. Juros Limitados ao Capital  b) Métodos Essenciais de Ação e Organização 5. Compras e Vendas à Vista 6. Promoção da Educação 7. Neutralidade Política e Religiosa.	1. Adesão Livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social) 2. Gestão Democrática 3. Distribuição das Sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados pro-rata das operações 4. Taxa Limitada de Juros ao Capital Social 5. Constituição de um fundo para a educação dos associados e do público em geral 6. Ativa cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional	1. Adesão Voluntária e Livre 2. Gestão Democrática 3. Participação Econômica dos Sócios 4. Autonomia e Independência 5. Educação, Formação e Informação 6. Intercooperação 7. Preocupação com a Comunidade

Quadro 4 – Evolução dos Princípios Segundo a ACI

Fonte: Adaptado de Cançado e Gontijo (2004).

De acordo com a OCB (2004), após a reformulação de 1995 pela ACI, os sete princípios cooperativistas passaram a ter a seguinte redação:

- 1) A adesão livre e voluntária – todas as pessoas que estejam aptas a usar os serviços das cooperativas e aceitar suas responsabilidades de sócios podem filiar-se, de forma que é proibida toda e qualquer coação para a

adesão e a rejeição para ingresso, desde que preenchidas todas as condições, sem discriminação de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas;

2) Gestão Democrática pelos Membros – nas cooperativas os votos independem da quantidade de capital do associado, pois todo cooperado tem direito a um voto, podendo ser votado e formar gestão, prevalecendo assim o princípio democrático.

3) Participação Econômica dos Membros – os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. O capital subscrito recebe uma compensação limitada. As sobras (diferenças entre receitas e despesas) são destinadas parte para reservas, benefícios aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas e outras destinações que forem aprovadas pelos sócios.

4) Autonomia e Independência – as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua controlada pelos seus membros que embora os cooperados possam firmar acordos com outras organizações, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5) Educação, Formação e Informação – As cooperativas promovem educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que esses possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.

6) Intercooperação (Cooperação entre cooperativas) – As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7) Preocupação com a comunidade (Responsabilidade Social) – As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado de suas comunidades através de políticas aprovadas pelos seus membros.

Segundo Valadares (2003), os princípios cooperativistas na atualidade definem e identificam quatro características distintas de sua forma empresarial cooperativa, são elas:

- O princípio do usuário-proprietário: os indivíduos que são donos e que financiam a cooperativa são os mesmos que utilizam seus serviços;
- O princípio do usuário-controlador: os indivíduos que são usuários da cooperativa são os mesmos que a controlam;
- O princípio do usuário-beneficiário: os benefícios e os decorrentes custos da cooperativa são distribuídos aos seus proprietários proporcionalmente ao uso que fazem da sua estrutura de prestação de serviços;
- O princípio da racionalidade das transações cooperativa e mercado: o aspecto da produtividade ou êxito externo da cooperativa implica a utilização das mais modernas técnicas de organização empresarial de mercado e a utilização de inovações tecnológicas para a atividade cooperativista ser competitiva.

Os três primeiros princípios abordados pelo autor estão referenciando diretamente à concepção clássica de cooperativa, relacionada exclusivamente à dimensão associativa do negócio cooperativo. O quarto está referenciado a dimensão empresarial do negócio, dimensão que vincula a associação de pessoas ao mercado.

Quanto aos valores do cooperativismo que devem ser cultuados, segundo a OCB (2004) destacam-se: ajuda mútua, preocupação com seu próximo, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade, solidariedade, honestidade e responsabilidade social.

Segundo Otta (2003), esses princípios e valores praticados pelos cooperados, desde o surgimento das cooperativas até hoje, alicerçam e norteiam todas as cooperativas. O valor no trabalho do cooperado é a base de sustentação de qualquer cooperativa.

Após análise dos princípios e valores, verificam-se características particulares em relação a outras sociedades mercantis, embora as manutenções da aplicabilidade desses princípios devam estar contidas em suas atividades diárias e no relacionamento do cooperado e mercado.

#### 4.4 Cooperativismo Brasileiro

Na seção anterior, observou-se o cooperativismo de forma geral, fazendo-se entender desde o início a sua tarefa com o meio econômico e social, no entanto, o presente tópico contextualiza sua aplicabilidade no Brasil, caracterizando sua evolução e seus ramos de atuação.

Para a OCB (2004), o sentido da cooperação esteve presente em diversos momentos da colonização brasileira, haja vista, que no período de 1530 a 1879 houve registros históricos de movimentos que tinha caráter de cooperação e solidariedade, aproximando-se uns mais, outro menos, dos princípios cooperativistas. A organização complementa ressaltando que o retrato do cooperativismo nas três primeiras décadas no século XX foi caracterizado pela influencia da religiosidade e do pensamento político.

Menezes (2005), por sua vez, destaca que a partir da década de 1930, o Estado assumiu o modelo agrícola e transformou o cooperativismo num dos seus instrumentos para promoção do desenvolvimento econômico do país, tomando para si o controle do movimento, tutelando-o por cinco décadas.

Um grupo de estudos foi formado entre representantes do cooperativismo e do governo para discutir uma política nacional de cooperativismo e o resultado foi a promulgação da lei 5.764, em 16 de dezembro de 1971(OCB, 2004).

Segundo a OCB (2004), essa lei substituiu toda a legislação anterior a respeito do cooperativismo e reuniu vários aspectos do movimento, incluindo a unificação do sistema em torno da representação única pela Organização das Cooperativas Brasileiras.

A Organização das Cooperativas Brasileiras para viabilizar o sistema estabeleceu normas e regras, tanto no seu funcionamento quanto das organizações estaduais - OCE's que se formavam para fomentar as cooperativas em seus respectivos Estados e representatividade (ALBINO, 2004).

Na tentativa de sintetizar todo o movimento histórico do cooperativismo brasileiro, Valadares (2003) ressalta que o desenvolvimento do cooperativismo brasileiro reflete as duas principais tendências que marcaram a evolução do pensamento cooperativo europeu, das suas origens no final do século XIX até o início da década de 1970. O cooperativismo brasileiro é marcado pelo conteúdo doutrinário *rochdaleano*. A partir da década de 1970, observa-se a preocupação na adoção de modelos cooperativos empresarialmente dinâmicos, combinando a promoção da economia solidária com a racionalidade empresarial.

Silva, Lourenço e Salaneck (2006) ressaltam, no início da década de 1980, um processo no cooperativismo brasileiro denominado Autogestão, no intuito de buscar autonomia na gestão das cooperativas, objetivando a consolidação do cooperativismo e da condição aglutinativa entre os cooperados, funcionários e a própria comunidade.

Koslovski (2004, p. 6) cita que:

A autogestão deve ser entendida como uma gama de ações políticas e técnicas a serem desenvolvidas pelas cooperativas, que têm como escopo, o aperfeiçoamento das ações do cooperativismo, na busca de melhores resultados para o cooperado.

Para Perius (2001), a autogestão é compreendida como os próprios cooperados, líderes e dirigentes assumirem a total responsabilidade pela gestão da cooperativa, sem a necessidade de interferência estatal em seu funcionamento.

Antes da reforma constituinte de 1988, as cooperativas tinham uma forte tutela fiscalizadora governamental exercida pelo INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, até esse período, as cooperativas recebiam sua influência e não participavam efetivamente como empresas de mercado, além de terem suas ações cerceadas. No entanto, com a promulgação da Constituição do Brasil em 1988, foi vedada a interferência estatal no funcionamento das cooperativas (SILVA; LOURENÇO; SALANECK, 2006).

Para a transição do cooperativismo dependente para um cooperativismo autônomo, foi criado, pela Assembléia Geral da OCB, realizada no dia 20 de abril de 2000, o Programa de Autogestão, coordenado pelo Serviço Nacional de Aprendizado do Cooperativismo – SESCOOP, órgão criado pela medida provisória nº 1.715, de 03 de setembro de 1998. O referido programa é executado pelas suas unidades estaduais, desenvolvendo atividades de capacitação, acompanhamento da gestão das cooperativas e promoção social (OCB, 2003).

Segundo os autores Silva, Lourenço e Salaneck (2006) os principais objetivos da criação do Programa Autogestão são:

- 1) Constituição e Registro de Cooperativas: são etapas no processo de autogestão que visam a fazer um controle e um acompanhamento das cooperativas registradas em cada organização estadual. O objetivo das Organizações das Cooperativas Estaduais - OCE é orientar grupos interessados em formar cooperativas em conformidade com os preceitos do cooperativismo e, depois de estruturadas, efetuar o registro, visando ao fortalecimento do sistema no seu Estado;
- 2) Acompanhamento de Desempenho;
- 3) Educação e Capacitação dos Cooperados;
- 4) Comunicação;
- 5) Integração.

O processo de autogestão, aplicado ao modelo de cooperativismo brasileiro, atende diretamente ao 4º princípio que é a autonomia do sistema, pois preenche uma lacuna importante do sistema, após o desatrelamento governamental, visto que as cooperativas passaram a agir como empresas de mercado e tinham, como uma de suas primeiras adaptações, a necessidade de profissionalizar tanto o quadro social quanto o quadro funcional (KOSLOVSKI, 2004).

Observa-se que o processo de autogestão busca consolidar a doutrina cooperativista e fortalecer o sistema. Objetiva manter a qualidade da gestão das empresas cooperativas, a credibilidade perante terceiros, a transparência ante o quadro social e, principalmente, a garantia da continuidade da cooperativa na

comunidade, cumprindo com seus objetivos sociais e atendendo ao 2º e ao 3º princípio cooperativista, proporcionando melhores condições para que a cooperativa possa de fato ser uma sociedade livre e democrática (1º princípio), atender aos anseios de seus donos, sem perder de vista o mercado, visando à otimização dos recursos.

Após análise do processo evolutivo do Cooperativismo brasileiro, suas atividades econômicas são desempenhadas de acordo com segmentos específicos. São onze os ramos: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional, Infra-Estrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte e Turismo e Lazer.

- 1) Agropecuário: é composto de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertençam ao associado, freqüentemente processando e agregando valor a *commodity* agropecuária (BIALOSKORSKI NETO, 1994). De acordo com Albino (2004), o ramo agropecuário geralmente cuida de toda a cadeia produtiva, desde o preparo da terra até a industrialização e comercialização dos produtos, cuja participação no PIB brasileiro é significativa;
- 2) Consumo: se caracteriza por cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus cooperantes (PERIUS, 2001). Neste ramo, as pessoas se juntam visando à aquisição de produtos de boa qualidade e com preços reduzidos, assemelhando-se muito com os supermercados (OCB, 2003);
- 3) Crédito: é composto pelas cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus cooperantes (BIALOSKORSKI NETO, 1998). No cooperativismo de crédito há um grande comprometimento com o desenvolvimento local, pois retém a poupança da comunidade onde está implantada, fazendo girar entre seus cooperados (OCB, 2003);
- 4) Educacional: tem por objetivo unir ensino de boa qualidade e preço justo, formado por cooperativas de pais de alunos ou de professores, promovendo a educação com base na democracia e na cooperação, sem estimular a competição (OCB, 2004);

- 5) Especial: se caracteriza por cooperativas formadas por pessoas em situação de desvantagem, como deficiência física, sensorial e psíquica, ex-condenados ou condenados a penas alternativas, dependentes químicos e adolescentes a partir de dezesseis anos em difícil situação familiar economicamente, socialmente e afetivamente (OCB, 2004). Para Perius (2001), esse ramo atua visando à inserção no mercado de trabalho desses indivíduos, à geração de renda e à conquista da sua cidadania;
- 6) Habitacional: é composto por cooperativas destinadas a construção, a manutenção e a administração de conjuntos habitacionais para seu quadro social (BIALOSKORSKI NETO, 1998). Caracterizam-se como consórcios para construção de casas, já que têm como característica básica a sua liquidação, tão logo seja concluído o projeto habitacional, e seu diferencial é a construção de habitações a preço justo, abaixo de mercado, pois não visam ao lucro (OCB, 2003);
- 7) Infra-estrutura: é formado por cooperativas de eletrificação rural, visando a preencher a lacuna das concessionárias de energia, nas regiões de baixo consumo. Além da construção de redes, são responsáveis pela produção, pela geração, pela manutenção, pela operação e pela distribuição de energia elétrica (OCB, 2004);
- 8) Mineral: é composto por cooperativas com a finalidade de pesquisar, extrair, lavrar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais (ALBINO, 2004). De grande alcance social, está presente principalmente nas pequenas e médias jazidas, que não despertem interesse nas mineradoras (OCB, 2004);
- 9) Produção: tem como objetivo a produção de um ou mais tipos de bens e mercadorias, sendo os meios de produção propriedade coletiva, através da pessoa jurídica, e não da propriedade individual do cooperante (PERIUS, 2001);
- 10) Saúde: é formado por cooperativas que se dedicam a preservação e a recuperação da saúde humana (BIALOSKORSKI NETO, 1998). De acordo com Albino (2004), o ramo da saúde está subdividido nos seguintes setores: Médicos, Odontólogos, Psicólogos e serviços afins, bem como por cooperativas de usuários desses serviços;

- 11) Trabalho: se caracteriza por cooperativas de trabalhadores de qualquer categoria profissional, para prestar serviços, organizados em empreendimento próprio (PERIUS, 2001). A OCB (2004) ressalta que o ramo de trabalho é o segmento que mais cresce no Brasil, principalmente nas grandes cidades, motivado pela crise do mercado de trabalho em todo o País e se reflete em um quadro cada vez maior de pessoas desempregadas e subempregadas, principalmente no meio urbano, sendo considerado um dos caminhos que pode levar a uma redução favorável no quadro de desemprego do país, ajudando no seu desenvolvimento sócio-econômico;
- 12) Transporte: é composto por cooperativas que atuam no transporte de cargas e de passageiros, táxis e vans (ALBINO, 2004). A OCB (2004) ressalta que o ramo do transporte é um desdobramento no ramo do trabalho;
- 13) Turismo e lazer: visa à prestação de serviços turísticos, artísticos, de entretenimento, esportes e hotelaria por profissionais da área (OCB, 2004). As cooperativas de Turismo e Lazer podem contribuir significativamente para a geração de oportunidades de trabalho, novos empregos, para a distribuição da renda, para a preservação do meio ambiente e para o resgate da cidadania em plenitude, desenvolvendo a consciência ativa da cidadania das pessoas do mundo todo. (OCB, 2003).

Ainda segundo a OCB (2008), há no Brasil cerca de 7.672 unidades cooperativas, cujos membros associados somam quase sete milhões e setecentos mil, composto em torno de 251 mil funcionários, numa população em torno de 120 milhões de brasileiros em condições de trabalhar, conforme dados da Tabela 1 subdivididos por ramo.

Tabela 1 – Números do cooperativismo por ramo de atividade (31/12/2007)

Ramo de Atividade	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.544	879.649	139.608
Consumo	141	2.468.293	8.984
Crédito	1.148	2.851.426	37.266
Educacional	337	62.152	2.913
Especial	12	385	13
Habitacional	381	98.599	1.258
Infra-estrutura	147	627.523	5.867
Mineral	40	17.402	77
Produção	208	11.553	1.427
Saúde	919	245.820	41.464
Trabalho	1.826	335.286	6.682
Transporte	945	88.386	5.363
Turismo e Lazer	24	1.094	39
<b>TOTAIS</b>	<b>7.672</b>	<b>7.687.568</b>	<b>250.961</b>

Fonte: OCB (2008).

Ressalta-se, no entanto, que de acordo com os registros da Aliança Cooperativa Nacional – ACI, citado por Menezes (2005), o percentual do número de cooperados em relação ao total da população brasileira ainda é considerado incipiente, em torno de 4,26%, comparando-se com países como Estados Unidos, Japão e Canadá que apresentam percentuais em torno de 54,90%, 39,37% e 36,66%, respectivamente.

Numa visão de projeção do cooperativismo brasileiro, a OCB (2004) destaca que o número de adesão, de sócios cooperados, à atividade econômica inspirada pelo cooperativismo, em todos os seus 11 segmentos, cresce a uma taxa média de 8% ao ano, e ainda estabelece postos de trabalho, dentro da CLT, para funcionários, visando a empreender suas atividades administrativas, na taxa de 6% ao ano.

#### 4.5 Legislação do Cooperativismo Brasileiro

No tocante a fundamentação legal do cooperativismo, as cooperativas são regidas pela Lei n°. 5.764 de 16 de dezembro de 1971 e internamente por seus estatutos sociais e regimentos internos.

O conteúdo do estatuto social baseia-se na doutrina, nos princípios do cooperativismo e na Lei n°. 5.764/71. Tem como objetivo descrever todos os direitos e deveres dos cooperados, cujos capítulos versam sobre, denominação, sede, foro, prazo de duração, área de ação e ano social; objetivos; admissão, eliminação e exclusão dos cooperados; capital social; assembléia geral ordinária e extraordinária; conselho de administração; conselho fiscal; eleições; voto; balanço, despesas, sobras, perdas, fundos; livros obrigatórios; dissolução e liquidação; disposições gerais, transitórias; outros assuntos de interesse da sociedade cooperativa desde que não transgridam a lei cooperativista (ALBINO, 2004).

Siqueira P. C. A (2004) destaca que a inobservância dos aspectos relacionais à lei e aos estatutos das cooperativas, tais como, registro das atas das assembleias, eleições segundo disposições estatutárias, atualização dos livros obrigatórios e ficha de capital dos associados, podem acarretar descaracterização da cooperativa por órgãos federais, como, por exemplo, o Ministério do Trabalho.

A Lei n°. 5.764/71, no artigo 24 parágrafo primeiro, trata sobre o capital social, ressaltando que: “Nenhum cooperado poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total das quotas-partes (BRASIL, 1971, p.5)”. Nesse sentido, é vedado que algum cooperado tenha 33% do capital total da cooperativa.

Além do estatuto social, algumas cooperativas elaboram o regimento interno na qual completa e detalha as disposições do estatuto social, relações entre a cooperativa e os cooperados, e os cooperados entre si, relações entre os órgãos de sua administração, entre outros assuntos de interesse da cooperativa. Ressalta-se que essa regulamentação deverá estar sempre em harmonia com o estatuto social e pode ser alterado sem necessidade de mudanças estatutárias provenientes da assembleia geral extraordinária (OCB, 2008).

#### 4.6 Cooperativismo de Saúde

Nesse ramo estão alocadas as cooperativas que se dedicam ao trato da saúde humana. Congregam profissionais da área de saúde e usuários, o ramo compõe-se o ramo de dois grandes blocos, os profissionais da saúde, entre médicos, psicólogos, psiquiatras, dentistas, bioquímicos, farmacêuticos, enfermeiros, e usuários/consumidores de serviços de saúde (MENEZES, 2005).

Segundo Da Silva F. P. (2000), um dos principais objetivos das cooperativas de saúde é alcançar condições propícias de trabalho e investir na capacitação profissional e cooperativista, oferecendo treinamento e especialização complementar à formação acadêmica.

Sobre esse aspecto, destaca-se a uma tripla posição dos cooperados, em virtude de serem co-proprietários (donos) da empresa, fornecedores de serviços ao mercado e usuários de seus serviços.

O surgimento do cooperativismo de saúde ocorreu no contexto das más condições de atendimento oferecidas pelo sistema público de saúde que abriram espaço para a crescente atuação das empresas de medicina de grupo, o que desencadeou um processo de mercantilização do setor da saúde no Brasil (BERTOLLI FILHO, 2000).

Nesse sentido, Bertolli Filho (2000) comenta que praticamente desde a criação do Ministério da Saúde, em 1953, a iniciativa privada tem pressionado o governo a não investir na saúde e, sim, financiar os empresários da saúde, que finalmente ocorreu em 1986. Como uma resposta da classe a mercantilização cada vez maior da medicina, foi fundada a Unimed – Cooperativa de Trabalho Médico, administrada nos moldes de uma empresa, porém, sem fins lucrativos, uma iniciativa brasileira que mudou o perfil da medicina suplementar no país e é considerado hoje, o maior sistema cooperativo de trabalho médico do mundo.

No universo de 2.226 operadoras registradas, segundo dados de março/2008 da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, o Sistema de

Cooperativas Médicas e Odontológicas representam em torno de 27% do total de operadoras registradas, sendo responsável por 30% do mercado de saúde brasileiro.

De acordo com dados da OCB (2008), contidos na Tabela 1, existem no Brasil 919 cooperativas de saúde, congregando 245.820 cooperados e 41.464 funcionários.

No contexto cearense, conforme dados da Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado do Ceará - OCB/CE (2008), existem três cooperativas operadoras de plano de saúde na região metropolitana de Fortaleza/CE, sendo uma atuante no segmento de saúde médica e duas no ramo odontológico. As referidas cooperativas são objeto de pesquisa no presente estudo.

#### **4.7 Legislações específicas das cooperativas de saúde**

Em âmbito legal, as cooperativas do ramo de saúde são regidos pela lei do cooperativismo que normatiza os aspectos societários, diretivo e fiscalizador, bem como por agentes reguladores representado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, baseada no artigo 174 da constituição brasileira. e demais legislações específicas relacionadas ao segmento.

A criação da ANS através da lei n. 9.961/2000 visa a uniformizar, a regulamentar e a fiscalizar as atividades das operadoras de plano de saúde no Brasil (ANS, 2003).

Mesquita (2002) ressalta que a ANS não surge para regular uma atividade antes realizada por organizações estatais agora privatizadas, mas, sim, para regular uma atividade privada, já existente, e que nunca havia sido objeto de regulação por parte do Estado.

O primeiro ciclo de instruções normativas da ANS incluiu normas sobre instrumentos de acompanhamento econômico-financeiro das operadoras, aplicação

de penalidades, alienação voluntária de carteiras, procedimentos para revisão técnica, instituição da nota técnica de registro de produtos e reajustes de contraprestações pecuniárias de planos de saúde (Resoluções RDC nºs 22, 25, 27, 28 e 29, de 2000) (MESQUITA, 2002).

Já o segundo ciclo de instruções normativas da ANS, com fortes características saneadoras, instituiu o plano de contas, o envio de informações periodicamente, a segmentação e a classificação das operadoras, a constituição de garantias financeiras, os regimes de direção fiscal e técnicas, a alienação compulsória das carteiras, a revisão do rol mínimo de procedimentos de obrigação dos planos de saúde, os procedimentos de alta complexidade, a cobertura parcial temporária, o sistema de informações de produtos, o termo de ajuste de conduta, a liquidação extra judicial e as seguradoras especializadas em saúde (MP nº 2.097-36, de 26/01/01 2 2.177-44, de 24/08/2001, Resoluções RDC nº 38, 39, 40, 41, 42 e 47 a 93, de 2000 e 2001) (MESQUITA, 2002).

Os aspectos legais, societários, diretivo e fiscalizador, bem como o agente regulador do setor representado pela ANS, foram utilizados para compor o modelo proposto por esta pesquisa. A relevância desses aspectos no modelo é constatada pela necessidade de não ocorrer a descaracterização da cooperativa e evitar contingência de multas e demais sanções pelo não cumprimento das normas do agente regulador.

Portanto, por meio da análise das legislações específicas, representadas no modelo como sistemas normativos, das cooperativas de saúde o modelo avalia o nível de governança corporativa no atendimento a *compliance* que envolve a conformidade quanto ao cumprimento de normas reguladoras, expressa nos estatutos sociais, nos regimentos internos, nos agentes reguladores e na legislação em vigor.

#### 4.8 Estrutura organizacional das sociedades cooperativas

A Lei n.º 5.764 de 16 de dezembro de 1971 estabelece, até os dias atuais, a estrutura organizacional básica das cooperativas brasileiras, onde os órgãos sociais são divididos em Assembléia Geral (Ordinária ou Extraordinária), Conselho de Administração e Conselho Fiscal, conforme descrito na Legislação Cooperativista, contemplado também em Oliveira (1984) e Schulze (1987).

A assembléia é o órgão supremo de uma cooperativa, na qual cada associado tem poder igual, “cada cooperado um voto”, independentemente do número de quota que possua, e constitui-se um espaço de decisões relacionadas às estratégias, políticas, modelo operacional, enfim, tudo que concerne ao funcionamento da organização (BENATO, 1997). Suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes (GONÇALVES, 2003).

Valadares (2003) ressalta que a assembléia define um órgão encarregado de dar continuidade as suas decisões, informando-o sobre as propostas e as limitações existentes e zelando pelo equilíbrio da cooperativa: esse será o órgão de direção, normalmente o Conselho de Administração ou Diretoria, em suas diversas formas estruturadas.

Quanto aos Órgãos de Administração, a lei n.º 5.764/71 evidencia três pontos que merecem destaque em seu artigo 47: 1. A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente por associados eleitos pela Assembléia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatório renovar no mínimo 1/3 (um terço) do Conselho de Administração; 2. O estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração; 3. Os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes salários.

Gonçalves (2003) observa que além da função do conselho de administração de interpretar e por em prática as decisões da Assembléia Geral – AG, deve formular, planejar e traçar normas de serviços, bem como controlar os

resultados da cooperativa, organizando-a em unidades de negócio, departamentos, divisões e seções ou serviços.

A Diretoria Executiva de uma cooperativa caracteriza-se pelo fato de existirem associados eleitos para funções específicas, existindo um diretor para cada atividade da cooperativa, todos eles subordinados a um presidente, também associado, construindo um grupo executivo de dedicação integral de seus membros aos interesses da cooperativa (VALADARES, 2003).

Valadares (2003) sugere algumas atividades para que a diretoria cumpra sua missão executiva numa cooperativa, são elas:

- A atividade mais importante dos dirigentes e conselheiros refere-se à escolha do melhor gerente;
- Em segundo lugar, os dirigentes devem avaliar, com regularidade, e rever, quando for recomendável, as definições em torno da missão da cooperativa, os objetivos e metas;
- A terceira atividade fundamental dos dirigentes é o estabelecimento das políticas empresariais;
- Uma preocupação fundamental dos membros dirigentes de uma cooperativa é salvaguardar os interesses dos membros;
- Um membro diretivo de cooperativa entende que não possui nenhum privilégio em relação aos demais associados;
- É importante para o dirigente concentrar-se em torno de resultados das políticas empresariais;
- A responsabilidade primordial de um dirigente durante a reunião do grupo dirigente é fazer os questionamentos ou perguntas pertinentes, corretas;
- Uma vez tomada a decisão, o grupo dirigente deve relacionar-se com o grupo administrador num trabalho de equipe.

A escolha dos membros do Conselho de Administração e Diretoria pela Assembléia Geral baseia-se na crença em torno das qualidades que determinado associado possa ter (GOLÇALVES, 2003).

Nesse sentido, Valadares (2003) enumera nove qualificações que um dirigente de uma cooperativa deve ter, são elas: 1) ser honesto e possuir caráter inquestionável; 2) alto nível de credibilidade entre os associados, dirigentes e gerentes; 3) boa capacidade para conduzir negócios; 4) qualidades de liderança suficientes para lidar com grupos; 5) boa formação intelectual; 6) integrado aos negócios cooperativos, ou seja, utiliza os serviços prestados pela cooperativa; 7) participar dos eventos promovidos pela cooperativa; 8) possuir tempo para se dedicar aos negócios da cooperativa; e 9) capacidade de comunicação com os associados e com o público em geral.

Ainda segundo Valadares (2003), essas qualificações dos dirigentes auxiliam para tomadas de decisão em conjunto com mais eficiência e eficácia, e uma vez tomada a decisão, o grupo dirigente deve relacionar-se com o grupo administrador num trabalho de equipe. Nessa relação do grupo diretor com o grupo gestor, o autor defende que as respectivas responsabilidades devem estar bem definidas, conforme demonstrado no Quadro 5.

<b>Responsabilidade do Grupo Dirigente</b>	<b>Responsabilidade do Gerente Geral</b>
1. Decisões relacionadas aos objetivos gerais, às políticas empresariais, às metas.	1. Decisões relacionadas a QUANDO e COMO os objetivos, as metas e as políticas podem ser alcançados.
2. Decisões que envolvam comprometimento patrimonial ou de recursos a longo prazo.	2. Decisões que envolvam comprometimento de recursos no curto e médio prazos, e a organização e controle desses recursos.
3. Decisões que especifiquem o padrão ideal de produtividade dos trabalhos do grupo dirigente, que promovam sua revisão quando necessário e decisões sobre a capacitação técnica e doutrinária dos membros dirigentes.	3. Decisões relacionadas à elaboração e à execução de programas e projetos de capacitação técnica, formação e educação cooperativista dos membros da cooperativa.
4. Controle sobre o comprometimento de recursos financeiros a longo prazo, estrutura financeira, objetivos, políticas, relações públicas com os associados, e sobre os resultados da administração geral.	4. Controle sobre as operações, sobre os demais gerentes e funcionários, sobre os relatórios de prestação de contas e avaliações, sobre a produção, planos comerciais, relações industriais e relações humanas.
5. Controla o mundo empresarial cooperativo nos aspectos financeiros, relações com associados e resultados da administração.	5. O Gerente controla as operações diárias, a ação dos colaboradores, os sistemas operacionais de produção, comercialização etc.

Quadro 5 – Responsabilidade do grupo dirigente e do gerente geral

Fonte: Valadares (2003).

Após análise do Quadro 5, verifica-se uma clara definição das responsabilidades dos dirigentes e do gerente geral de uma cooperativa, haja vista a direção executiva tomar decisões estratégicas, visando a ações de longo prazo para sustentabilidade da organização, enquanto que a alçada decisória da gerência geral está restrita à tomada de decisões no âmbito tático e operacional.

Ressalta-se, que a preocupação com a definição clara de atribuições de agentes atuantes nas empresas é recomendada pelos códigos de boas práticas de Governança Corporativa, em particular o do IBGC. A proposta do referido código é no sentido de que o presidente do Conselho de Administração não seja a mesma pessoa a ocupar os cargos de *Chief Executive Officer (CEO)*, ou seja, principal executivo (diretor presidente), e presidente do Conselho de Administração, para que os conselheiros possam expressar seus pontos de vista sobre a organização de maneira mais franca. No caso específico das sociedades cooperativas, a lei do cooperativismo normatiza a acumulação dos cargos em um único presidente. Desse modo, a preocupação no caso das cooperativas se concentra na divisão explícita da atuação dos diretores e gerências.

Sobre as práticas do conselho de administração que merecem um destaque para aplicabilidade no cooperativismo, o código do IBGC relaciona três classes de conselhos: Independentes, Externos e Internos. Os independentes são contratos por meio de processos formais com escopo de atuação e qualificação bem – definidos, possuindo, como uma de suas características, ausência de vínculo com a sociedade, exceto eventual participação no capital. Nesse sentido, o código ressalta que para empresas abertas é recomendável que a maioria ou todos os membros do Conselho sejam independentes, no entanto, para empresas fechadas com controle familiar é aceitável que alguns dos membros do Conselho não sejam independentes. Os conselheiros externos não têm vínculo atual com a sociedade, mas não são independentes, por exemplo: ex-diretores e ex-funcionários, advogados que prestam serviços à empresa, acionistas ou funcionários do grupo controlador, parentes próximos de diretores etc. Os conselheiros internos são formados por diretores ou funcionários da empresa (IBGC, 2004).

Ressalta-se que no contexto legal do cooperativismo, ocorre apenas a classe de conselheiros internos, compostos apenas por cooperados e diretores eleitos na Assembléia Geral. Sobre esse aspecto, não é possível juridicamente a cooperativa possuir conselheiros independentes e externos. A ausência dessa possibilidade impede a independência da avaliação da gestão da Diretoria, que poderia acontecer por meios de reuniões dos conselheiros independentes e externos sem a presença dos diretores e/ou dos conselheiros internos.

O Conselho Fiscal é órgão de aferição, de auditoria, de acompanhamento, de avaliação e de averiguação, eleito pela assembléia geral para acompanhar permanentemente o desempenho da sociedade, dos sócios e dos dirigentes, independentemente do conselho administrativo, com representação dos associados atuando como fiscalizador dos administradores eleitos e/ou contratados (BENATO, 1997).

Para aprimorar esse modelo de estrutura administrativa, Valadares (2003) ressalta que algumas cooperativas têm introduzido comitês especializados com a finalidade de auxiliar o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva em atividades, especialidades ou áreas de atuação específica da cooperativa no mercado, assim como comitês executivos para aproveitar a especialização profissional do quadro de técnicos e do corpo diretivo no estudo de problemas.

Nessa perspectiva, Gonçalves (2003) destaca que algumas cooperativas possuem o Comitê Educativo, o qual assume as atividades vinculadas ao desenvolvimento social e político dos associados, preparando-os, por meio de atividades de capacitação, para atuarem, decisivamente, na organização cooperativa, como donos e usuários, utilizando como uma das formas de recurso financeiro, o Fundo de Assistência Técnica e Social - FATES, que corresponde a 5% das sobras líquidas apuradas no exercício social da cooperativa.

Após análise dos órgãos sociais de uma cooperativa, percebe-se que sua administração empresarial implica na condução de atividades de natureza política (direção) e técnica (gestão), conforme ilustrado na Figura 9.

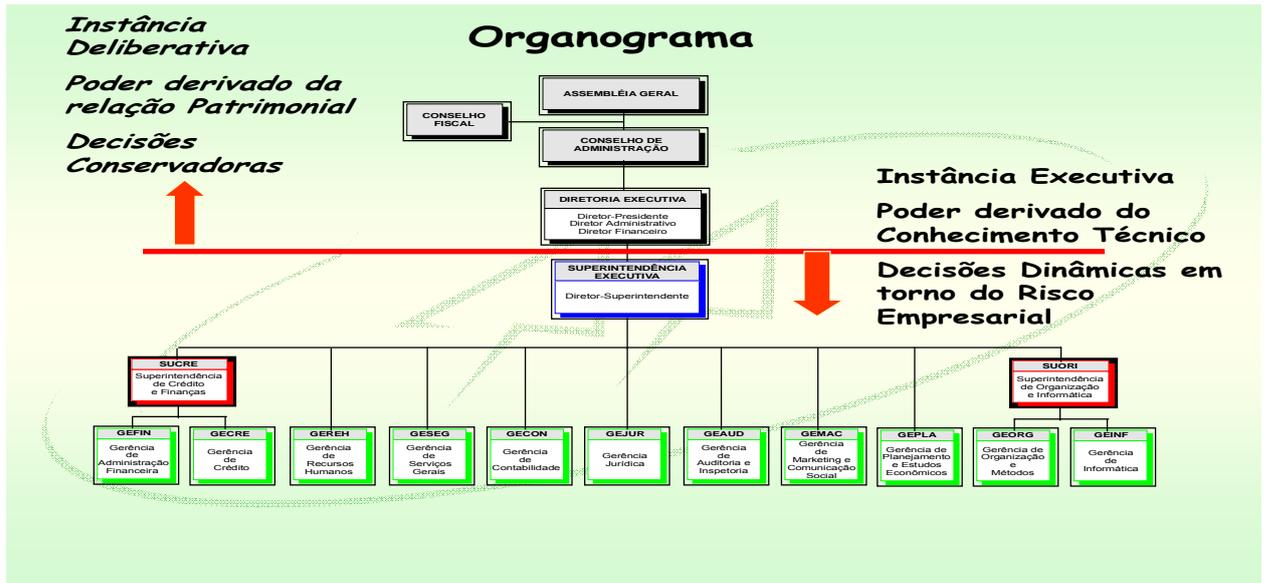


Figura 9 – Estrutura organizacional de uma cooperativa

Fonte: Adaptado de Valadares (2003).

Nesse sentido, Valadares (2003) distingue dois espaços de poder numa estrutura organizacional de uma cooperativa: 1) o espaço de poder da direção, originado de um direito patrimonial; 2) o espaço de poder da gestão, oriundo do conhecimento técnico.

#### 4.9 Modelo de gestão das sociedades cooperativas

Após análise da estrutura organizacional, De Masy (1980) ressalta que a legislação cooperativista no Brasil segue o modelo de gestão que o autor define como modelo latino do cooperativismo, ou seja, ao Conselho de Administração cabe a direção e administração da cooperativa por ser um órgão diretivo e executivo; o Conselho Fiscal é um órgão permanentemente encarregado de monitorar o gerenciamento econômico-financeiro da cooperativa e de zelar pelo cumprimento de todas as normas; à gerência, sob a supervisão do Conselho de Administração, cabe a gestão dos negócios ordinários e normais das cooperativas.

O modelo de gestão das cooperativas brasileiras vem recebendo muitas críticas por apresentar várias deficiências que vêm comprometendo a competitividade dessas organizações, principalmente, devido à ineficácia administrativa apresentada, que pode colocar em risco a sobrevivência dessas

organizações. Entre os problemas citados por diversos autores como Lauschner e Schweinberger (1989), Schulze (1987), Antonello (1995), Bernardo (1996), Antonialli (1998) e Bastos (2002), podem-se listar: a lentidão nas decisões por envolver consenso entre os cooperados (decisão colegiada e burocrática); a falta de competência administrativa dos dirigentes (baixa profissionalização); centralização do poder; o rodízio no poder entre um grupo de associados; a remuneração demasiada dos dirigentes, motivando-os a serem assalariados em vez de produtores; a reduzida participação dos associados nas assembleias e, finalmente, a falta de planejamento de longo prazo.

Para Oliveira (2001), os problemas mais comuns do modelo de gestão evidenciados pelas cooperativas são:

- 1) Falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados;
- 2) Falta de cooperação entre as cooperativas quanto as suas atividades e a seus negócios;
- 3) Não apresentação de adequados modelos de gestão inclusive com significativa falta de aplicação de modernos instrumentos administrativos;
- 4) Aplicação de modelos de gestão muito centralizados, consolidando uma administração presidencialista que pode levar a problemas administrativos e a resultados operacionais inadequados;
- 5) Confusão entre “propriedade de gestão” e “propriedade da cooperativa”.

Diante de tais críticas, Oliveira (2001) sugere um modelo de gestão (Figura 10) para cooperativas com base num processo estruturado, interativo e consolidado para desenvolvimento da operacionalização das atividades de planejamento, de organização, de direção e de avaliação de resultados, visando ao crescimento e à sustentabilidade da cooperativa. Tal modelo propõe sete componentes: estratégico, diretivo, comportamental, avaliação, mudanças, tecnológicos e estruturais, conforme ilustrado seguir.



Figura 10 – Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes

Fonte: Oliveira (2001, p. 68).

Salienta-se que os vários componentes e partes apresentadas na Figura 10 não representam à totalidade dos instrumentos administrativos que os executivos das cooperativas devem considerar, contudo são os que Oliveira (2001) considerou mais comuns e atualizados nos debates e assuntos em gestão empresarial.

Diante do exposto, Antonialli (1998) ressalta que o modelo de gestão das cooperativas brasileiras apresenta características peculiares, sendo as mais marcantes: a) seguem princípios doutrinários aceitos mundialmente que compõem a base ideológica que fundamenta e coordena o cooperativismo; b) possuem legislação específica que regulamenta e estabelece as diretrizes gerais da estrutura organizacional, sendo interpretada e regulamentada pelo estatuto social de cada cooperativa; c) a sociedade possui duplo objetivo, busca o equilíbrio entre o econômico e o social; d) os associados também possuem duplo objetivo, são ao mesmo tempo, donos e usuários do empreendimento; e) as eleições dos dirigentes são cíclicas, sendo que o mandato da Diretoria Executiva e Conselho de Administração não podem exceder quatro anos; f) são auto-geridas, ou seja, administradas pelos próprios associados; g) quanto à profissionalização da

administração, embora prevista na legislação, no Brasil ainda é incipiente, entretanto, várias cooperativas adotaram essa estratégia instituindo um sistema de diretoria mista, composta por cooperados eleitos e gerentes contratados, finalmente, h) o processo decisório é colegiado, sendo as decisões estratégicas tomadas em assembléia, o que muitas vezes torna o processo lento e burocrático.

Constata-se pela análise da estrutura organizacional e modelo de gestão das cooperativas, que há pontos positivos e negativos. Esse paradoxo possui semelhanças e divergências quando comparadas com o modelo de gestão e a legislação das sociedades anônimas.

Ressalta-se que os componentes propostos por Oliveira (2001), para o modelo de gestão das cooperativas, assemelham-se ao modelo prescritivo de Governança Corporativa do PNQ, relacionados aos itens estratégicos, estruturais, tecnológicos, diretivos, comportamentais e de mudança, além do componente de avaliação com similaridade aos modelos balanceados de indicadores de desempenho.

#### **4.10 Sociedade Cooperativa *versus* Sociedade Anônima**

A sociedade cooperativa, por sua natureza jurídica própria, não se confunde com as sociedades anônimas, no entanto, em relação aos seus aspectos societários, os pontos de semelhança desses dois tipos de sociedades são em número maior que os pontos de divergência (POLÔNIO, 1999).

Para Menegário (2000), a finalidade das comparações é, através das distinções, analisar as vantagens da empresa cooperativa em relação às empresas de capital e também apontar as desvantagens para que elas possam ser superadas.

Segundo Polônio (1999), os pontos de divergências entre as sociedades cooperativa e anônima, podem ser definidos em cinco pontos: 1) Expectativa de remuneração do capital aplicado; 2) Participação nas operações da sociedade; 3) Responsabilidade dos cooperados; 4) Distribuição de resultados; 5) Direito de voto.

Na expectativa de remuneração do capital aplicado, Menezes (2005) destaca que as cooperativas se diferenciam das demais empresas por serem sociedades de pessoas e não de capital, onde o que é valorizado é o trabalho e não o aporte de recursos financeiros.

Nesse sentido, Juvêncio, Andrade e Panzutti (2000) entendem que nas sociedades anônimas, os acionistas assumem o papel de investidor, ganhando relevância, por conseguinte, a expectativa deles em relação à retribuição financeira como remuneração do capital investido. No entanto, nas sociedades cooperativas, o investimento efetuado pelos cooperados tem pouca, ou nenhuma importância, quando comparado com a expectativa dos benefícios recebidos, por meio da prestação de serviços de suas cooperativas.

Quanto à participação nas operações das sociedades, os cooperados participam como beneficiários dos serviços por eles prestados (cliente), entretanto, na sociedade anônima, os acionistas participam em geral somente nas assembleias (PERIUS, 2001).

No tocante à responsabilidade dos cooperados, Polônio (1999) afirma que a responsabilidade dos cooperados nas sociedades cooperativas pode ser limitada ou ilimitada, conforme dispõe o estatuto da sociedade e nas sociedades anônimas, a responsabilidade será sempre limitada ao capital integralizado.

Outro aspecto importante a ser ressaltado na diferença das sociedades é a distribuição de seus resultados, enquanto nas sociedades por ações o objetivo é o lucro e a gestão é definida por quem controla financeiramente a organização, nas cooperativas o seu objetivo básico consiste em prestar serviços aos cooperados, viabilizando e desenvolvendo a produção e o consumo, possibilitando aos seus cooperados se apropriarem de seu trabalho sem a intermediação de terceiros (ALBINO, 2004).

Menezes (2005), por sua vez, ressalta que nas cooperativas o retorno dos excedentes (sobras do resultado do exercício) é rateado aos cooperados proporcionalmente ao volume de operações realizadas com a cooperativa, enquanto

que nas sociedades anônimas o lucro é proporcional ao capital investido de cada sócio.

Quanto ao direito ao voto, Cançado e Gontijo (2004) asseguram que a gestão cooperativa tende a ser diferenciada das sociedades anônimas, pois, desde o estatuto de Rochdale, as cooperativas devem ser organizações democráticas, à medida que cada cooperado, independente do seu investimento na organização, tem direito a um voto e pode, ainda, ser votado para cargos de direção na cooperativa.

Nessa perspectiva, Polônio (1999) entende que o diferencial principal das cooperativas com relação aos demais tipos de sociedade é o personalismo que lhes constitui a base, cuja consequência é um tratamento bem diferenciado das sociedades do tipo capitalista quanto ao voto nas deliberações sociais, na qual cada cooperado tem direito a um voto, independentemente do capital investido na cooperativa, diferentemente das sociedades anônima que o direito ao voto está relacionado com o tipo de ação do sócio atrelado ao valor investido de capital.

Após análise das diferenciações entre as sociedades, percebe-se algumas diferenças entre os empreendimentos cooperativos e as sociedades anônimas. No Quadro 6, encontram-se sintetizadas algumas diferenciações propostas por Menezes (2005), bem como algumas particularidades relacionadas ao quorum de assembléias e transferência de cotas de capital.

Cooperativa	Empresa tipo SA
Cada pessoa representa um voto. Plena democracia, pois, em função das pessoas. O maior poder financeiro de uns não diminui o poder de decisão dos que têm menos. Possuir mais cotas-parte do capital da cooperativa não dá direito a maior quantidade de votos. Todos têm o mesmo direito para discutir e votar as matérias de interesse da cooperativa, nas assembléias ou fora delas.	Cada ação é que da direito a um voto. Quem tiver mais ações do capital social terá maior poder de decisão. Por isso, o acionista majoritário poderá decidir sozinho os negócios e rumos da sociedade. A não ser que haja entre eles algum acordo de acionistas.
Nas assembléias, o quorum (contagem dos presentes para dar validade a assembléia) é baseada na quantidade de membros presentes, sem distinção.	O quorum é conferido segundo a quantidade de ações com direito a voto possuídas pelos acionistas presentes. Quantidade de acionistas só não basta, pois nem todos tem direito a voto.
Não é permitida a transferência de cotas-parte a terceiros estranhos a sociedade. Entrar e sair da cooperativa é de plena liberdade, mas fazer negócio com cotas-partes, não.	As ações são transferidas a outra pessoa mediante simples transação comercial entre vendedor e comprador.
As sobras (resultados positivos do exercício) retornam aos cooperados proporcionalmente ao volume de operações por eles realizadas com a cooperativa. E são eles que decidem quanto distribuir das sobras, dentro das regras do estatuto social. A regra geral é: quem trabalhou mais ou operou mais com a cooperativa terá de receber mais das sobras.	As sociedades por ações produzem dividendos. São distribuídos aos acionistas proporcionalmente ao montante e valor das ações possuídas. Sendo as ações distribuídas em classes, nem a todas as classes é conferido o mesmo direito a dividendos, como também não é conferido o mesmo direito de voto.

Quadro 6 – Diferença entre cooperativas e empresas tipo SA

Fonte: Menezes (2005).

Depois da análise das diferenciações entre as sociedades, alguns autores destacam as desvantagens das cooperativas frente às sociedades anônimas no tocante ao princípio de adesão e dupla qualidade, bem como no aspecto relacionado a participação dos cooperados nas Assembléias Gerais, sujeição a falência, transferência entre cotas de capital e foco apenas na dimensão social.

Para Menegário (2000), o princípio da livre adesão a cooperativa gera a não limitação do número de associados, no entanto, a lei do cooperativismo faculta às cooperativas o estabelecimento de um limite, conforme sua capacidade de prestação de serviços.

Além disso, Bialoskorski Neto (1994) ressalta que a livre adesão pode acarretar uma situação contratual frágil, à medida que permite ao cooperado transacionar com sua cooperativa apenas quando lhe for conveniente e, por conseguinte, todos os benefícios e eficiências gerados pelos cooperados acabam

não se transferindo para a cooperativa, o que contribui para o seu desgaste econômico.

Para Menegário (2000), o princípio da dupla qualidade, onde o associado é, ao mesmo tempo, dono e usuário de uma empresa, faz com que não exista uma divisão clara entre propriedade e controle, pois, muitas vezes, essa característica leva as situações quando ganhos individuais prevalecem em detrimento do coletivo.

Farias (2005) ressalva que a gestão democrática nas cooperativas tem por objetivo fomentar a participação dos cooperados nas Assembléias Gerais, mas na prática está ocorrendo uma participação cada vez menor desses nas Assembléias.

Ainda, segundo o autor, as cooperativas não estão sujeitas à falência, impactando a captação de recursos no mercado financeiro e nas compras a prazo junto aos fornecedores.

Outro ponto observado por Bialoskorski Neto (1994) é relacionado à cessão de cotas de capital pelos cooperados, haja vista a inexistência da possibilidade de transação desses papéis, devido ao fato de cada cota dar direito a um só voto e dos resultados serem distribuídos proporcionalmente às operações e não de acordo com a participação no capital da empresa. Ainda segundo o autor, o que inibe a comercialização das cotas-partes dos cooperados é a sua remuneração na qual é atribuída ao princípio doutrinário que a remuneração deve ser módica e fixa, servindo para a correção do capital social na cooperativa, o qual, certamente, fica subestimado, haja vista as cotas-partes ficarem sem liquidez, não apresentando a devida valorização, que refletiria o crescimento dos negócios e imobilizados da cooperativa.

Na desvantagem relacionada ao foco na dimensão social, Bialoskorski Neto (2002a) argumenta que, apesar da maioria das cooperativas afirmarem que foca seu trabalho na dimensão social, é a eficiência econômica que determina o bom desempenho social da cooperativa, o qual pode ser avaliado por variáveis econômico-financeiras, como nível de renda dos associados, igualdade de voto,

entre outras variáveis, sendo que o desempenho econômico e de mercado é condição fundamental para o bom desempenho social das cooperativas.

Conforme pode ser observado a partir das diferenciações e vantagens/desvantagens entre as sociedades, as cooperativas são empresas diferenciadas das empresas de capital, contudo devem implementar estratégias individuais que possibilitem a essas organizações atuarem com sucesso no mercado competitivo, preservando suas particularidades. Para atingir esse objetivo, as cooperativas necessitam minimizar as suas desvantagens societárias com relação a suas concorrências por meio de um processo de autogestão contínuo.

#### **4.11 Tendências do cooperativismo contemporâneo**

A ação das cooperativas face às exigências econômicas e sociais do mundo moderno passa necessariamente pela busca de modelos de gestão, na tentativa de ajustar a sua estrutura à realidade. Nesse contexto, as cooperativas se vêem forçadas a evolução, assim como as demais organizações, no que diz respeito as suas atividades, a interface tecnológica, a gestão, a complexidade da estrutura organizacional, e no relacionamento com pessoas e instituições.

Nessa perspectiva, a presente seção discorre sobre a visão das tendências do cooperativismo contemporâneo sobre a ótica institucional e atuação no mercado, OCB (2004), Valadares (2003) e Menezes (2005) e na ótica de estratégias financeiras e de capitalização, por meio dos autores Bialoskorski Neto (1998a, 2001b, 2002b) e Zylbersztajn (2002, 2003).

Segundo Valadares (2003) e OCB (2004), a busca do atendimento às exigências econômicas e sociais do mundo moderno, direciona a ação das cooperativas a alguns fatores-chaves de sucesso. Esses fatores são: Profissionalismo da gestão; Formação de redes intercooperativas; Educação/capacitação cooperativista; e Responsabilidade social com as comunidades.

No que diz respeito à profissionalização da gestão, Valadares (2003) ressalta que, para as cooperativas mais simples, prevalece o princípio da autogestão, no qual os próprios associados eleitos como dirigentes exercem a administração direta dos negócios, coincidem, neste caso, as prerrogativas da direção e da gestão empresarial. No entanto, nas cooperativas com maior complexidade administrativa, atuantes em mercados e atividades mais dinâmicas, a gestão passou a requerer um maior grau de profissionalização e, portanto, desinvestimentos na qualificação de seus associados-administradores, os dirigentes, e na contratação de profissionais no mercado de trabalho, os gerentes e demais colaboradores.

Para Menezes (2005), o amadorismo e a improvisação não têm espaço na administração das cooperativas, haja vista a necessidade do direcionamento dos esforços para a gestão da qualidade, para implementação de sistemas de informação gerencial e para mudança do padrão cultural, pois, nesse cenário, urge simplificar e agilizar o processo administrativo, enxugar a estrutura organizacional, aumentar a produtividade, manter o máximo de transferência administrativa nas decisões, bem como periodicamente estabelecer prioridades e metas de trabalho e avaliar a situação empresarial, objetivando estabelecer vantagens competitivas que garantam sua sobrevivência no mercado.

Na tendência relacionada à formação de redes intercooperativas, Valadares (2003) destaca que o número de cooperativas tende a diminuir com fusões e formação de redes de negócios, criando estruturas maiores e mais especializadas que buscam se unir para o aproveitamento de estruturas de prestação de serviços ociosas. Dessa forma, as cooperativas terão uma atuação muito mais agressiva nos mercados finais, atuando de forma globalizada.

Na perspectiva da educação/capacitação cooperativista, Valadares (2003) afirma que o desenvolvimento da cooperativa é diretamente proporcional ao desenvolvimento da educação e da comunicação cooperativista, pois o avanço, o estancamento ou o retrocesso do processo cooperativo é consequência do acerto ou desacerto do trabalho de educação e de comunicação cooperativa.

Nesse sentido, a OCB (2004) complementa afirmando que a educação cooperativista cumpre papel relevante na moderna administração de cooperativas caracterizando-se como processo de aprendizagem de tecnologias de produção e de gerenciamento dos negócios do associado, contribuindo para a formação e consolidação de mentalidade empreendedora no quadros social e funcional das cooperativas.

Na perspectiva da tendência, a responsabilidade social, Valadares (2003), entende que a cooperativa dever ser concebida como uma comunidade humana, e não apenas como uma empresa, tornando-se como objetivo específico o desenvolvimento e o bem-estar sustentável de cada associado e de suas famílias, passando a ter uma preocupação com a eficiência não apenas econômica, mas integralmente humana, do empreendimento. Ainda segundo o autor, essa tendência transcende os limites da organização cooperativa e reflete seus benefícios em toda a comunidade.

Na visão das tendências do cooperativismo contemporâneo, sobre a ótica de estratégias financeiras e de capitalização, apresentam-se cinco tendências. São elas: participação em abertura de empresa não cooperativa; emissão de títulos; abertura de capital da cooperativa; contratos de participação; cooperativas da nova geração e conversão de empresas de capital aberto.

A tendência relacionada à abertura de empresa não cooperativa, caracteriza-se pela cooperativa em vez de investir diretamente seus recursos em ativos produtivos, tal como planta industrial, passaria a investir em participação acionária em empresas não – cooperativas, com maior flexibilidade de aporte de recursos, objetivando, como efeito secundário, facilitar a concretização de alianças estratégicas com outras empresas, haja vista esta estratégia já tenha sido adotada com sucesso na Holanda e nos Estados Unidos (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Na perspectiva de emissão de títulos, Bialoskorski Neto (2001b) entende como tendência na qual a sociedade cooperativa emitiria, a exemplo das empresas de capital aberto, títulos para promover a capitalização, por meio da possibilidade de emissão de CACs – Certificados de Aporte de Capital para Cooperativas, ou seja,

ações preferenciais sem direito a voto e que representem dividendos competitivos em nível de mercado.

Sobre essa tendência, Bialoskorski Neto (2001b) ressalta também a necessidade da geração de um ambiente institucional específico que dê suporte a atuação dos investidores tornando-se necessário, entretanto, adequar à legislação existente para possibilitar a emissão de títulos por cooperativas no Brasil.

Tal tendência vem complementar a de abertura de capital da cooperativa, cuja característica, segundo Zylbersztajn (2003), é a criação de uma estrutura híbrida em que as quotas sejam transformadas em ações ordinárias, ou seja, com direito a voto, e sejam lançadas ações preferenciais no mercado. Esse modelo apresenta restrições doutrinárias e legais para aplicabilidade no contexto atual brasileiro.

A tendência relacionada a contratos de participação se caracteriza por financiar o investimento da cooperativa em determinado projeto por meio de um grupo de associados com esse objetivo específico, ou seja, por meio de um contrato, na qual esses cooperados teriam participação no resultado da empresa, de forma proporcional ao capital investido (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

Na perspectiva das cooperativas da nova geração, Bialoskorski Neto (2002b) as define como uma forma de arquitetura que mantém os princípios doutrinários do cooperativismo, com cada associado um voto e distribuição *pro rata* das sobras do exercício, contudo, traz modificações nos direitos de propriedade para induzir a organização cooperativa a um nível maior de eficiência econômica, pois a visão e o objetivo inicial são os de mercado, não os dos cooperados.

Na nova geração de cooperativas, é obrigatória a capitalização do empreendimento pelo próprio associado, proporcionalmente à produção/serviço a ser entregue/realizado pelo associado no futuro, pois desse modo, tem-se uma cota de participação que dá direito ao cooperado de transacionar com sua cooperativa, certa quantidade pré-estipulada de produto/serviço com determinada qualidade também pré-estipulada, o que é chamado de *delivery right* passível de transferência.

Assim, há a garantia de que os investimentos efetuados sejam uma reserva de valor para os cooperados, ou seja, é possível transacionar “em balcão” os direitos de entrega na cooperativa processadora (BIALOSKORSKI NETO, 2002b).

Zylbersztajn (2002) ressalta que essas cooperativas da nova geração, apesar de manter os princípios doutrinários e conseguir resolver os problemas de incentivos e de direitos de propriedade presentes nas cooperativas tradicionais, causariam barreiras para a entrada de associados com recursos escassos, e cujo voto é proporcional aos “títulos de entrega”.

Na perspectiva à conversão para empresa de capital aberto, Zylbersztajn (2003) adverte que é a estratégia mais radical, ou seja, abandonar a organização cooperativa e convertê-la em empresa de sociedade anônima, motivadas pela necessidade das empresas terem acesso a recursos próprios, com custo compatível com suas atividades econômicas. Segundo o autor, essa tendência ocorreu em casos de cooperativas de sucesso em países desenvolvidos que optaram pela mudança societária.

Após análise dessas tendências do cooperativismo, percebe-se a necessidade das cooperativas possuírem vantagens competitivas para sobrevivência e sustentabilidade no mercado, tornado-se atraentes para todos os agentes que atuam, aparelhando-se na atuação por meio da intercooperação ou com outras empresas, bem como pela busca de mecanismos de financiamento e capitalização, visando a otimização do valor adicionado de suas atividades econômicas.

Além dessas tendências acima mencionadas, verifica-se ainda, discussões sobre governança corporativa em ambientes cooperativos, sendo esse o tema do VI Seminário de Tendências do Cooperativismo realizado em 2007, pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB.

#### 4.12 Governança Corporativa em Cooperativas

Para o BACEN (2008, p.7), governança corporativa em cooperativas é: “o conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos das cooperativas, assegurando sua continuidade e os princípios cooperativistas”. O Banco Central do Brasil – BACEN é o agente regulador das instituições financeiras, na qual as cooperativas de crédito estão inseridas. Nesse sentido, o conceito de Governança Corporativa em Cooperativas mencionado, foi elaborado para o contexto das cooperativas de crédito, no entanto pode ser utilizado para os demais ramos do cooperativismo.

Rodrigues A. T. L. (2003b) complementa, retratando que o conceito e a boa condução da governança “cooperativa” endereçam a problemática de tornar o processo decisório legítimo e identificado com os ideais de cooperação, solidariedade e democracia que está na gênese de empresas cooperativas.

Salienta-se que a transparência de informações não diz respeito exclusivamente ao fornecimento de informações contábeis por parte das organizações, mas também o fato de assuntos capciosos poderem ser tratados abertamente no âmbito da diretoria e conselho de administração. Nesse sentido, Rodrigues A. T. L. (2003b, p. 4) comenta que:

As motivações que levam as empresas a se preocuparem com a qualidade e o volume de informações divulgadas ao mercado ultrapassam os limites da exigência legal. Trata-se de um novo modelo de gestão que privilegia a informação como forma de atrair maior volume de investimento.

Tal observação vem a complementar a de Zylbersztajn (2002), na qual observa que as cooperativas, mesmo não sendo elas passíveis de emitirem ações negociáveis, mas apenas cotas não-negociáveis, vários aspectos de transparência são importantes, talvez mais do que para o caso das organizações por ações. De acordo com o referido autor, o gestor profissional da cooperativa não tem a pressão colocada sobre o gestor da organização por ações efetivadas, a partir da perda do valor das ações, quando o mercado interpreta um gerenciamento ineficiente. Nesse

sentido, a falta desse mecanismo nas cooperativas, implica a necessidade de aperfeiçoar outros mecanismos, dentre os quais, está o acompanhamento das informações gerenciais.

Dessa forma, Rodrigues A. T. L. (2003b) ressalta que quanto mais transparentes forem às relações dentro da cooperativa e quanto mais engajados forem os conselhos e as diretorias, maior será a credibilidade da cooperativa perante seus associados.

Para Zylbersztajn (2002), os conselhos das cooperativas são, em geral, institutos de elevado custo de negociação, pois são totalmente dependentes dos membros internos à organização com caráter fortemente político. Ainda segundo o autor, a falta de membros externos nas instâncias de tomada de decisão pode criar problemas para os controles internos, que são interpretadas pelo mercado quando a cooperativa sai em busca de capital, ressaltando-se a necessidade do sistema cooperativo possuir uma instância externa como a Comissão de Valores Imobiliários - CVM, que atue como elemento inspirador de confiança do mercado nas empresas, pois as cooperativas pela não obrigatoriedade de realizar auditorias independentes, salvo nos ramos de saúde e crédito, ficam, muitas vezes, apenas com os números auditados internamente.

Como consequência desse cenário, Bialoskorski Neto (2001b) discorre sobre a relação agente - principal em uma empresa cooperativa, ressaltando que nas empresas de capital aberto o risco de uma aquisição ou mudança no corpo gerencial funciona como forte incentivo para o alinhamento das ações do gerente com os desejos do proprietário do capital. O autor destaca que no caso das cooperativas, as mudanças de controle são incomuns. O monitoramento do agente pelo principal é muito tênue, devido aos direitos de propriedades sobre os resíduos tenderem a serem dispersos, pois todos os cooperados são sócios.

A renda do cooperado decorre muito mais da venda de seu produto/serviço do que as eventuais “sobras” distribuídas ao final do exercício. Tal fato leva ao pouco incentivo por parte dos “principais” (cooperados) em monitorar as ações dos agentes (gestores da cooperativa).

Para Bialoskorski Neto (2001b) a cooperativa permite, do ponto de vista da governança de “agency”, melhoria de eficiência, devido ao aparecimento de novas estruturas de monitoramento das relações, por meio de mercado, e ao incentivo, dado pela cooperativa (principal) as atitudes dos associados (agentes), conforme ilustrada na Figura 11.

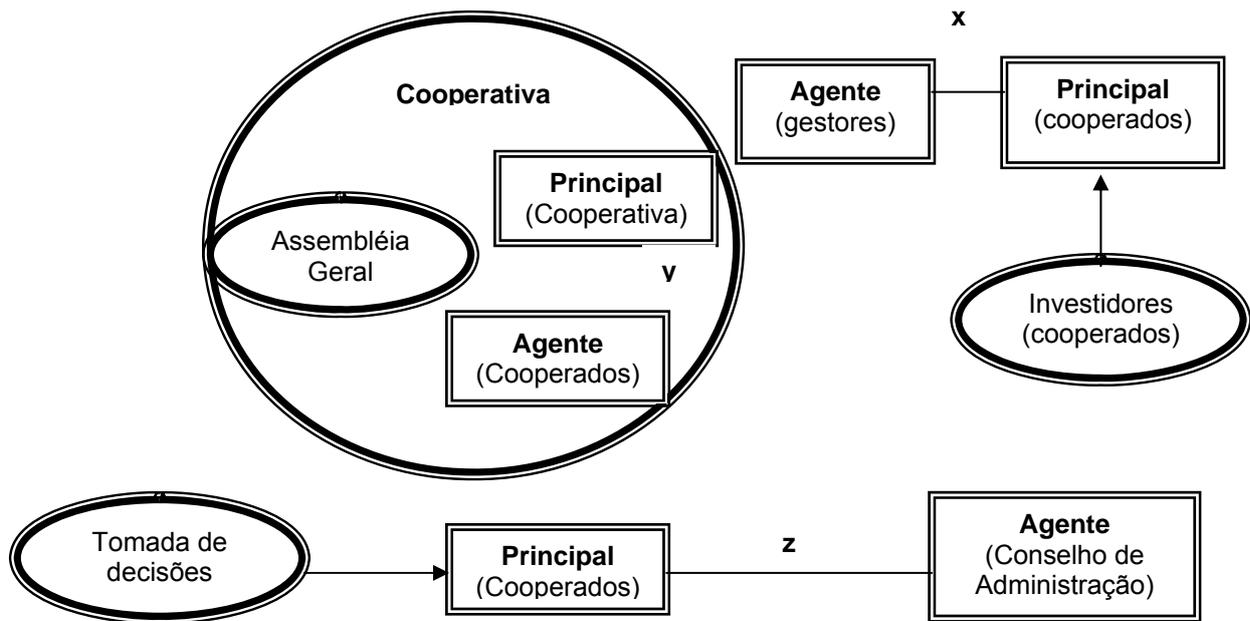


Figura 11– Relações de “agency” em sociedades cooperativas

Fonte: Adaptado de Bialoskorski Neto (2001b).

Após análise da Figura 11, percebe-se que a relação de “agency” pode ser analisada por diferentes estratégias do associado, da cooperativa e no momento da tomada de decisão. Na estratégia do associado, relação x, como investidor principal para o agente, ou seja, corpo gerencial, deve-se operar de acordo com os interesses de resultados dos investidores. Na cooperativa, relação y, como principal para com os associados, agentes, devem ser incentivados a produzir em quantidade e qualidade necessárias aos interesses de negócios da empresa cooperativa. E por fim, no momento da decisão estratégica, relação z, os cooperados são os principais, e o conselho de administração é o agente que deve ser incentivado e monitorado a cuidar dos interesses dos associados da cooperativa.

No caso específico das cooperativas de saúde, o agente pode ser pensado como o cooperado, pois estes são os indivíduos mais informados em

relação a um tratamento de saúde e o paciente é o principal, visto que não conseguem monitorar o agente (cooperado), e este depende do agente para que seu bem-estar seja maximizado. A questão-chave nesta relação está no fato da possibilidade do agente atuar em seu benefício próprio, ao invés de agir em benefício do paciente (principal). Da mesma forma, a cooperativa (principal) gostaria que o cooperado (agente) agisse com ética em seus trabalhos, pois caso o agente atuasse em benefício próprio, ou seja, induzisse o paciente para que, desta forma, utilizasse mais serviços de assistência médica/odontológica, aumentaria então, os custos da cooperativa, onerando, assim, seu próprio patrimônio.

Ressalta-se que nas empresas seguradoras de saúde, o conflito existe entre o segurador (principal) e o profissional de saúde (agente), pois estes possuem objetivos distintos, sendo que o primeiro, buscando o menor custo possível enquanto que o segundo busca o contrário.

No caso das cooperativas de saúde que não possuem finalidade lucrativa, o objetivo é a melhor remuneração aos seus cooperados, e caso haja sobras - resultado da receita dos planos menos o custo de repasse aos associados e despesas operacionais - a assembléia geral então, decidirá se retornará aos cooperados rateados de acordo com sua produção ou se investirá na infra-estrutura da cooperativa.

Zylbersztajn (2002) ressalta que para anular os conflitos de agência numa cooperativa, estruturas mais flexíveis e representativas, com forte objetivo de representação, são interessantes, no entanto, quando o conselho não é apto a representar todos os segmentos cooperativados, há necessidade de criação de novas estruturas de auxílio à tomada de decisão, como, por exemplo, comitês educativos, que aparecem na estrutura de governança como estratégia de participação e comunicação que, por um lado, auxiliam na transferência de informações, mas, por outro lado, podem ser classificadas como mais uma estrutura de representação, podendo se colocar ao lado do conselho de administração como auxílio ou como instrumento de impacto positivo nos custos de governança.

Zylbersztajn (2002) e Bialoskorski Neto (2001b, 2002a) enfatizam quatro características limitadoras das cooperativas brasileiras no contexto da governança corporativa, são elas:

- 1) Separação de propriedade e controle: Inexiste a separação de propriedade e controle, haja vista a legislação cooperativista contemplar a exclusividade dos cargos de diretoria aos cooperados, o que pode levar a maiores dificuldades de gestão na medida em que aumenta a complexidade dos negócios;
- 2) Dupla natureza do cooperado: o cooperado é ao mesmo tempo contraditoriamente “proprietário” e “cliente” da cooperativa, o que leva, em muitos casos, a conflitos internos, pois o associado deseja o maior preço possível na venda de seus produtos/serviços para cooperativa e quer pleitear a aquisição de produtos comercializados pela cooperativa para atendimento de suas necessidades técnicas pelo menor preço possível;
- 3) Remuneração do Capital: o cooperado não possui a percepção sobre a remuneração do capital de suas quotas-partes, e o crescimento da cooperativa e a distribuição das sobras normalmente é considerada menos importantes do que preços mais favoráveis que os de mercado, o que denota o horizonte de curto prazo dos cooperados, que preferem a maximização imediata de suas atividades, via incentivos de preços;
- 4) Fidelização dos cooperados: as relações entre cooperado e cooperativa devem ser consideradas contratuais, uma vez que envolve ativos específicos e quase-rendas associadas à transação, existem investimentos realizados pela cooperativa cujo sucesso depende da fidelidade dos cooperados e há quebras de contrato *ex-post* quando o cooperado vende a sua produção ou presta serviço para outro comprador, como por exemplo. Os autores defendem que estratégias que tornam mais clara a participação do cooperado no capital da cooperativa são interessantes, e tornam os incentivos econômicos eficientes para estimular a fidelidade, benefício este que o cooperado deve perceber que obtém mais, se estiver coletivamente do que se estivesse isolado. Assim, quanto maior a fidelidade, maior será a eficiência econômica do empreendimento.

Após análise dos fatores limitadores da aplicabilidade da governança no ambiente cooperativo, verifica-se nos trabalhos de Rodrigues e Malo (2006), uma proposta de estrutura de governança corporativa para cooperativas. As autoras tratam da estrutura como o exercício do processo decisório, envolvendo todos os membros da cooperativa, organizados em instâncias de decisão e funcionando segundo uma dinâmica de representatividade e legitimidade, através da Assembléia Geral, Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

Para Rodrigues e Malo (2006), essas instâncias de representatividade e legitimidade juntas, compõem o empreendedor coletivo. Segundo as autoras, o empreendedor coletivo deve ser visto como agente ao mesmo tempo de adaptação e de transformação, ou seja, que trabalha com o ambiente e com a empresa segundo uma ética (conjunto de valores) voltada para equilibrar as demandas por eficiência e produtividade com a missão de servir e alcançar o bem de uma comunidade ou grupo específico, conforme ilustrado na Figura 12.

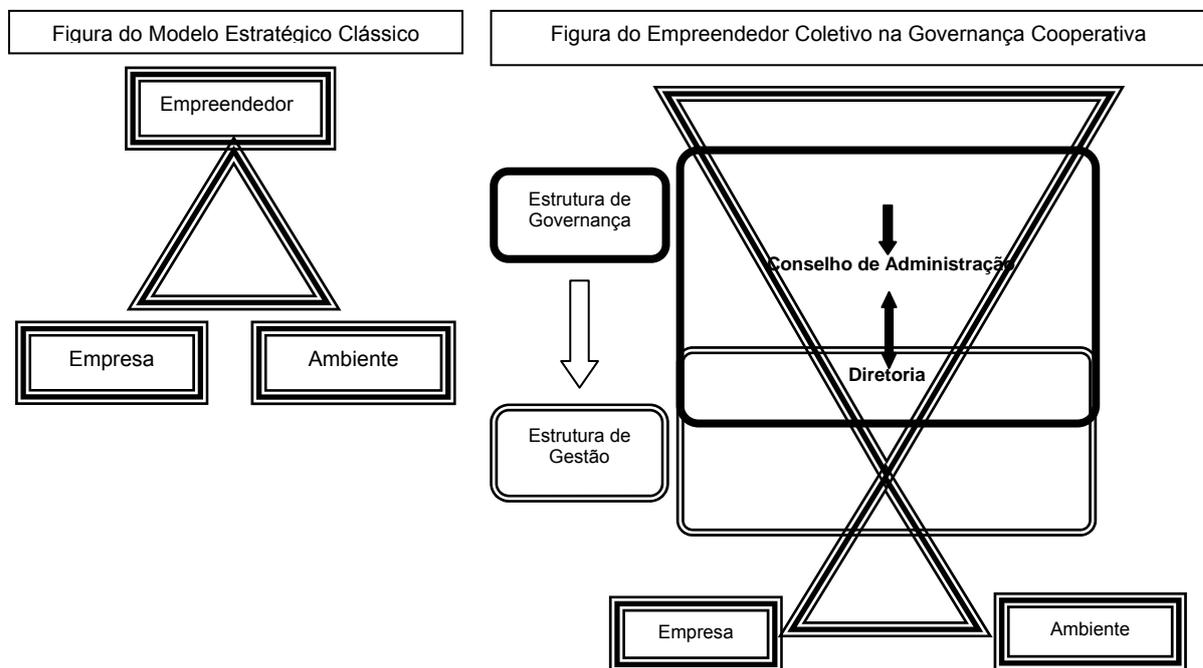


Figura 12 – Estrutura de Governança Cooperativa no conceito de empreendedor coletivo

Fonte: Rodrigues e Malo (2006).

Ao propor a estrutura de governança e o conceito de empreendedor coletivo, Rodrigues e Malo (2006) enfatizam que o processo decisório se desenvolve

na medida em que os atores em cada instância agem pautados por um conjunto de princípios pertinentes a um empreendimento de natureza cooperativa e coletiva. A estrutura de governança tem de ser animada pela visão do projeto associativo, bem como a missão da organização e os valores dos membros da cooperativa.

Para Rodrigues, A. T. L. (2003b), a relevância do conceito de empreendedor coletivo reside em cuidar para que todos os membros estejam envolvidos e não negligenciar os princípios da organização de natureza cooperativa, dada a eterna tensão entre mobilizar membros para um objetivo comum e inseri-los em uma economia de mercado, com intensa competição.

O conceito de empreendedor coletivo baseia-se, portanto, em uma configuração de instâncias múltiplas e inter-relacionadas de autoridade, dispostas de forma que todos os membros participem da gestão estratégica da cooperativa, animados pelos princípios que os fizeram se unir.

Após a análise das relações da governança corporativa em ambientes cooperativos, a aplicação da boa prática de governança corporativa na cooperativa tem por finalidades:

- Permitir a transparência da administração da sociedade cooperativa;
- Facilitar o desenvolvimento e a competitividade dos negócios cooperativos;
- Praticar a autogestão como forma de perenidade no mercado;
- Obter os melhores resultados econômico-financeiros;
- Proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social;
- Aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

Verifica-se que, para o caso das cooperativas, a preocupação com a governança corporativa é mais importante do que para empresas com capital acionário, posto que ela carece de mecanismo controlador de mercado para resolver ou mitigar os seus problemas de agência.

Nesse sentido, há uma necessidade de elaboração de modelos de governança corporativa para aplicação em ambientes cooperativos, no caso específico do presente estudo o ramo de saúde, a fim de contribuir para decisões de melhor qualidade pela gestão da organização, bem como para o próprio cooperado a ela conectado, permitindo, em última instância, que os analistas de mercado e seus clientes percebam, com maior clareza, a natureza e as potencialidades das cooperativas, o que pode facilitar a sua participação em negócios complexos envolvidos por diversos agentes, a fim de promover a melhoria na qualidade dos cooperados e demais *stakeholders*.

## **5 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia da pesquisa e as características do processo metodológico adotada neste trabalho, a fim de fornecer as informações necessárias para o desenvolvimento do modelo diagnóstico proposto para este estudo. Ademais, também serão apresentadas a caracterização e classificação da pesquisa, a fundamentação do modelo, a definição dos sujeitos, os instrumentos de coleta e o tratamento dos dados da pesquisa.

### **5.1 Caracterização e classificação da pesquisa**

Considerando as várias taxionomias de tipos de pesquisa, o presente estudo considerou a proposta de Vergara (2004) que subdivide a pesquisa quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista) e quanto aos meios (pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso).

Quanto aos fins, classifica-se como pesquisa metodológica, pois trata da proposição de um modelo diagnóstico de Governança Corporativa em cooperativas de saúde.

De acordo com Vergara (2004, p.47): “Pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim”.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo.

Bibliográfica, pois trata de um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é,

material acessível ao público em geral, sobre os temas Governança Corporativa e Cooperativismo.

Documental, porque é baseada na pesquisa de registros, regulamentos, circulares, relatórios de administração, estatuto social e regimentos internos das cooperativas pesquisadas.

Como pesquisa de campo, trata-se do teste do modelo diagnóstico em cooperativas de saúde.

Em relação à natureza dos dados, optou-se pela abordagem metodológica quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa, pela natureza do modelo concebido. A abordagem qualitativa se verifica por meio de coleta de dados subjetivos, por intermédio de entrevistas semi-estruturadas.

Cooper e Schindler (2003) afirmam que a abordagem quantitativa:

[...] caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão.

Ou seja, o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dado por elas por meio de técnicas estatísticas.

No modelo proposto por esta pesquisa, o método quantitativo é utilizado no sistema de pontos adotado, denominado modelo matemático, a fim de verificar em que categoria de pontuação a organização está, para assim, avaliar qual nível de Governança Corporativa encontram-se as cooperativas de saúde pesquisadas. Optou-se por quatro níveis possíveis de pontuação no modelo: baixo, moderado, em desenvolvimento e avançado.

Sobre a perspectiva qualitativa, Yin (2001) ressalta que acarreta estabelecer, a princípio, o fato de que o resultado final não se volta para a

generalização, contudo para análise em profundidade de um número reduzido de situações.

Segundo Flick (2004), a pesquisa qualitativa se diferencia da quantitativa, uma vez que aquela:

[...] consiste na escolha correta de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito da pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos.

Nesse sentido, a concepção do modelo diagnóstico proposto por um sistema de pesos caracteriza a pesquisa em quantitativa, no entanto, para coleta dos dados, utiliza-se uma entrevista semi-estruturada para interpretação das variáveis do modelo e análise do entendimento sobre o objeto de estudo, demonstrando o caráter qualitativo da pesquisa.

A linha de pensamento que será utilizada no presente estudo será o empirismo. Para Kaplan (1969), as posições empiristas sobre o conhecimento científico têm como ponto de partida a experiência. Para os empiristas, a questão do objeto de conhecimento se demarca a partir da percepção simples do real, no sentido analítico, se decompondo em várias partes, ou vários elementos de observação.

O método científico será o indutivo. Segundo Bastos e Keller (1998, p.104): “O método indutivo parte da enumeração das experiências ou casos particulares para chegar a conclusões de ordem universal”.

O passo seguinte, após efetuar a classificação da pesquisa, é a fundamentação do modelo, a fim de demonstrar suas bases epistemológicas, hierarquia e sistema de pesos.

## 5.2 Fundamentação do modelo diagnóstico

Um modelo, na concepção de Bryant (1966 *apud* MOTTA, 2004, p.49), “é a representação didática de uma realidade que se quer simular, com o objetivo de estudá-la e tirar conclusões sobre seu comportamento”. Nesse sentido, o modelo pode ajudar em tomada de decisão, dependendo do grau de fidelidade com que reproduz o sistema que modela. Nessa dissertação, o conceito estará sendo usado no contexto da Administração de Empresas, onde se situa a Governança Corporativa e o Cooperativismo.

No tocante ao conceito de diagnóstico, Thiollent (1997, p.51) define como “procedimentos práticos e adaptados às condições específicas do exercício de uma atividade profissional e baseiam-se na identificação de problemas a partir dos sintomas”. Para o autor, o diagnóstico é sempre aplicado num curto espaço de tempo e trata-se de uma fase preliminar de um problema, marcando o início de um processo mais amplo e importante para aplicação do conhecimento na resolução dos problemas.

No mundo empresarial, um diagnóstico organizacional apresenta-se como uma ferramenta que auxilia a empresa e possibilita prover informações estratégicas para os administradores decidirem que atitudes tomarem a favor da empresa.

Empresas de consultoria empresarial utilizam-se do diagnóstico organizacional para avaliar a gestão da empresa, visando o reconhecimento de suas potencialidades e dificuldades, a fim de buscar alternativas de ação e implantação de melhorias para o desenvolvimento e aumento de desempenho da organização.

Na dimensão organizacional, um modelo diagnóstico serve igualmente para identificar pontos fortes e pontos fracos em comparação com um referencial ideal, seja em uma perspectiva técnica ou segundo uma visão legitimada por um ou diversos contratantes, *stakeholders*, ou qualquer sujeito em posição decisória em organizações de todos os tipos. Para tanto, costuma-se ter em vista o alcance dos objetivos organizacionais de curto e de longo prazo, em geral definidos pelos

principais públicos interessados, que em processo de negociação, busca alinhar a todos os demais.

Adicionalmente, um modelo diagnóstico também não pode prescindir das especificidades do setor de atividades da organização em estudo. O presente estudo propõe a elaboração de um modelo diagnóstico no intuito de avaliar o nível das práticas de Governança Corporativa nas sociedades cooperativas de saúde. Nesse sentido, auxiliar aos agentes das cooperativas na tomada de decisão, levando em consideração informações sobre a avaliação de desempenho da governança.

### 5.2.1 Bases epistemológicas

Na perspectiva teórica e estrutural, o modelo ora proposto, fundamenta-se com maior nitidez nas características do modelo de *stakeholders* da Governança Corporativa e, acrescentando, como dimensões, os elementos-chave do processo de governança proposto por Andrade e Rosseti (2004), além de contribuições dos sistemas prescritivos, formado pelo código de boas práticas em Governança Corporativa do IBGC e o Premio Nacional da Qualidade - PNQ, e por meio dos modelos de gestão voltados a um sistema integrado de indicadores de avaliação de desempenho.

Optou-se pela tendência da governança a abrangência para concepção do modelo, por representar uma maior harmonia entre os sócios e os outros grupos envolvidos na empresa, valorizando amplamente as questões sócio-ambientais, conforme mencionado por Andrade e Rosseti (2004).

Inclui-se, no modelo de *stakeholders* escolhido, as características propostas por Silva Junior (2006), que define a tipologia avançada, na qual abrange um conjunto maior de propósitos e de resultados para os públicos internos (acionistas, conselheiros, diretores, gerentes e funcionários) e externos (credores, fornecedores, clientes, auditoria interna, consumidores, governo e a sociedade).

Nesse sentido, o modelo fundamenta-se em número ampliado de *stakeholders*, no contexto do cooperativismo de saúde, cujo interesse cabe à Governança Corporativa zelar, observada em uma escala de primazia que tem no cooperado o principal autor. Sobre esse aspecto, na estrutura do modelo, cada item de verificação contempla o atendimento a um ou mais públicos interessados nos resultados da cooperativa, dispostos nos Apêndices X, Y e Z, ilustrados no Quadro 7 abaixo.

Tipo de Stakeholder	Descrição do Stakeholder
INTERNO	1) Cooperados (Propriedade) 2) Conselho de Administração 3) Diretoria Executiva 4) Conselho Fiscal 5) Funcionários
EXTERNO	1) Cooperados (Fornecedores de serviços) 2) Usuários (Clientes) 3) Governo (ANS) 4) Auditoria Independente 5) Fornecedores de suprimentos 6) Comunidade

Quadro 7 – Tipo e descrição dos *stakeholders* no contexto do cooperativismo de saúde

Nas bases epistemológicas do modelo situam-se, também, os princípios da Governança Corporativa, Transparência (*Disclosure*), Equidade (*Fainess*), Prestação de Contas (*Accountability*) e Responsabilidade Social e *Compliance*. Toda a estrutura do modelo e, sobretudo, os itens de verificação estão ilustrados nos Apêndices U, V e W, permeando um ou mais princípios por prática a serem avaliadas.

Após análise das concepções gerais que norteiam as bases epistemológicas, constata-se a necessidade de avaliar as contribuições do arcabouço teórico do presente estudo para fundamentar os elementos que compõem a estrutura do modelo, formado por: dimensões, perspectivas, itens de verificação e gradações.

Para a formatação das dimensões do modelo diagnóstico, optou-se pela reconfiguração dos elementos-chave de governança propostos por Andrade e

Rosseti (2004). Foram aproveitadas as dimensões sistemas de valores e estruturas de poder. Os propósitos estratégicos e práticas de gestão foram aglutinados numa só dimensão denominada processos e sistemas de gestão, a fim de unificar as abordagens estratégicas e as gerenciais. Houve a inclusão da dimensão sistemas normativos para contemplar o valor *Compliance* da Governança Corporativa, a fim de avaliar o atendimento das leis internas do cooperativismo e legislações específicas do ramo de atuação das cooperativas.

As seções 2 e 3 que tratam os princípios da Governança Corporativa e do Cooperativismo, respectivamente, contribuíram para a elaboração da dimensão sistema de valores, haja vista a mesma integrar um agrupamento conceitual da governança e pela inter-relação conceitual entre os valores mencionados em cada seção.

O método SIGMA contribui com o modelo proposto em sua dimensão sistema de valores, por meio do *triple bottom line*, onde deve haver uma preocupação com os resultados econômicos, sociais e ambientais. A questão da responsabilidade socioambiental é levada em conta, como forma de equilibrar o resultado organizacional embasada pelo princípio da Responsabilidade Corporativa da Governança Corporativa, preconizado pelo IBGC, e pelo Interesse à comunidade, ressaltado pelo cooperativismo.

O código das boas práticas de Governança Corporativa recomendados pelo IBGC, o arcabouço teórico sobre a atuação dos agentes da governança e a estrutura organizacional típica em cooperativas, auxiliaram na formatação da dimensão estruturas de poder. Na especificação dessa dimensão, foram retiradas as prescrições do código de boas práticas relacionadas ao mercado de ações, em virtude da impossibilidade da participação das cooperativas na abertura de seu capital em bolsa de valores, haja vista a característica peculiar de sua natureza jurídica. As práticas utilizadas do IBGC para atuação dos agentes, após as retiradas as prescrições peculiares das sociedades anônimas, encontram-se relacionadas no Anexo A.

Na formatação do modelo diagnóstico, no tocante a dimensão processos e sistemas de gestão, resgataram-se a contribuição de Oliveira (2006) no qual recomenda que para a avaliação da Governança Corporativa, seja realizada pela aplicação de um conjunto estruturado de indicadores de desempenho, principalmente porque esse procedimento consolida um processo sistemático, evolutivo e acumulativo de avaliação de desempenho de uma organização.

A articulação e balanceamento de indicadores na perspectiva de um conjunto amplo de fatores de resultados finalísticos e intermediários, constitui-se avanço efetivo para a gestão e aprendizagem organizacional.

Ainda, segundo Oliveira (2006), com referência aos indicadores, sugere que seja utilizado um resumo correlacionado às abordagens da Fundação Nacional da Qualidade (FNPQ) e do *Balanced Scorecard* (BSC). Essas abordagens, mencionadas pelo autor, embasaram a proposição da dimensão processos e sistemas de gestão.

O FNQ demonstra a importância do acompanhamento dos resultados relativos às metas traçadas, comparando esses resultados com referenciais pertinentes e monitorando a satisfação de todas as partes interessadas, a fim de obter sucesso de forma sustentada nas organizações.

A utilização do FNQ para o modelo objetiva resgatar a visão de qualidade na gestão para que as cooperativas de saúde avaliem esse aspecto e busquem a excelência na gestão de suas organizações. O FNQ trouxe contribuições relativas aos critérios da excelência na análise organizacional nas quais foram utilizados para a elaboração dos itens de verificação do presente diagnóstico.

Os componentes do modelo de gestão típico de cooperativas propostos por Oliveira (2001), que permeiam pelos âmbitos estratégicos, diretivos, comportamentais, avaliativos, tecnológicos, estruturais e de mudanças, ilustrados na seção 3 Figura 10, possuem elementos presentes nos critérios da excelência da qualidade proposto pelo FNQ.

O BSC é utilizado como referencial para a proposição do modelo na dimensão processos e sistemas de gestão. As perspectivas financeira, processos, clientes e aprendizado contribuem para que as cooperativas traduzam a visão organizacional em objetivos claros, por intermédio do sistema de medição de desempenho. A visão descreve o objetivo e a estratégia é o entendimento comum sobre como esse objetivo será alcançado, permitindo assim, que a cooperativa alinhe todos os seus recursos com as suas estratégias. As perspectivas do BSC, na referida dimensão, apresentam-se contemplados nos critérios da excelência da qualidade indicados pelo FNQ e, mais especificadamente no critério de Resultados nos quais podem ser contemplados indicadores de avaliação de desempenho nas quatro perspectivas do BSC.

Os tópicos referentes à legislação do cooperativismo brasileiro e as do segmento da saúde contribuíram para a elaboração da dimensão sistemas normativos do modelo, em virtude da descrição das especificidades dos aspectos legais e societários das cooperativas de forma geral e específicas do segmento de atuação das cooperativas pesquisadas.

Após análise do embasamento conceitual das dimensões, no Quadro 8 ilustra-se de forma resumida as contribuições do referencial teórico para cada dimensão.

DIMENSÃO	CONTRIBUIÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO
Sistemas de Valores	Princípios da Governança Corporativa, Princípios e Valores do Cooperativismo e o Método SIGMA
Estruturas de Poder	IBGC
Processos e Sistemas de Gestão	FNQ, BSC e Especificidades da gestão das cooperativas de saúde
Sistemas Normativos	Legislação do cooperativismo e leis específicas do ramo de saúde

Quadro 8 – Contribuição do referencial teórico para embasamento das dimensões

No tocante as perspectivas, cada dimensão do modelo diagnóstico possui uma abordagem de atendimento a *stakeholders* tanto internamente quanto externamente às cooperativas de saúde, conforme já demonstrado. Ressaltam-se as contribuições dos pilares abordados pelo método SIGMA relacionados aos *stakeholders* internos e externos.

Por fim, em nível de itens de verificação – práticas de gestão, processos, sistemas e dinâmicas – o modelo proposto apoiou-se nas práticas recomendadas nos modelos prescritivos do código de boas práticas do IBGC e do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, bem como nos modelos balanceados de indicadores de desempenho do *BSC* e *SIGMA*, além do amparo legal do cooperativismo e legislações específicas aplicáveis às cooperativas do ramo de saúde que compõem os sistemas normativos.

Portanto, a estrutura do modelo diagnóstico se constitui em níveis que se desdobram hierarquicamente em gradações diversas para estabelecer um padrão de comparação e avaliação a um grupo homogêneo de organizações do setor pesquisado.

### 5.2.2 Estrutura do modelo

A estrutura do modelo é formada por fatores que se estendem até o grau de maturidade das práticas e de sistemas que, por sua vez, desdobram-se da dimensão até aos itens de verificação, para compor uma escala, gradações, que permitam identificar o estado de convicção e desenvolvimento das práticas formais ou empíricas nas cooperativas de saúde.

Para tanto, a configuração do modelo diagnóstico ocorre em quatro níveis, representados pelas dimensões, perspectivas, itens de verificação e gradações.

O primeiro nível é o mais elevado do modelo, composto de quatro dimensões que se relacionam umas com as outras, em conformidade com a Figura 13.

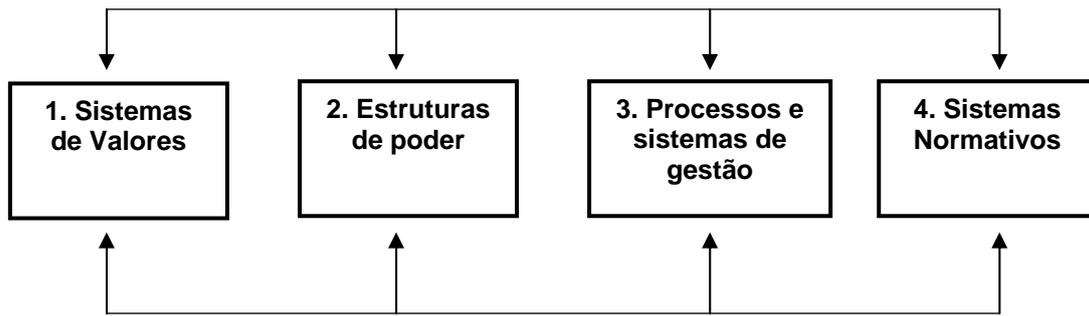


Figura 13 – Dimensões do modelo diagnóstico de Governança Corporativa em cooperativas de saúde

Abaixo de cada dimensão, situam-se às perspectivas, representando o segundo nível do modelo, a fim de posicionar as partes interessadas dentro (internos) e fora (externos) da cooperativa.

Os itens de verificação formam o terceiro nível e detalham as dimensões, tornando-as mais específicas. Estão descritos na forma de perguntas que servem de roteiro para que se possa entrevistar os respondentes das cooperativas selecionadas para a pesquisa.

E por fim, o último nível refere-se às gradações, representadas por escalas de respostas dos questionamentos sucedidos dos itens de verificação aos entrevistados da pesquisa.

A Figura 14 representa a estrutura e a hierarquia do modelo diagnóstico das cooperativas de saúde, nos quais os níveis são ilustrados em decorrência de seu posicionamento e dependência.

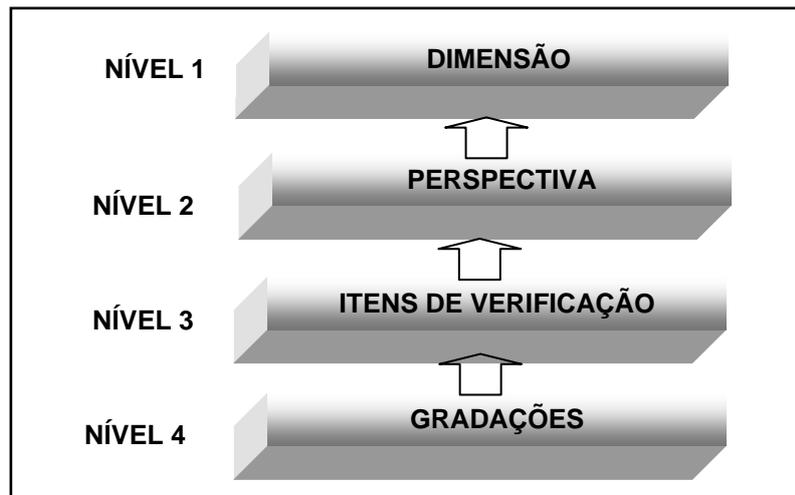


Figura 14 – Estrutura e hierarquia do modelo diagnóstico de Governança Corporativa em cooperativas de saúde

Para cada dimensão do modelo diagnóstico proposto, apresentam-se suas perspectivas e itens de verificações nas quais as práticas de governança serão avaliadas.

Ressalta-se que, na elaboração dos itens de verificação, foram utilizadas práticas de governança objetivas para a natureza jurídica das cooperativas e seu setor de atuação, precavendo-se de quesitos que evitam *expertises* e aspectos subjetivos nas respostas dos entrevistados.

#### 5.2.2.1 Perspectivas e Itens de verificação do sistema de valores

Na dimensão sistema de valores, os princípios e valores recomendados pela Governança Corporativa estão adaptados para o contexto das cooperativas, em virtude de suas inter-relações e complementaridades.

A perspectiva interna da dimensão sistema de valores corresponde à ação dos seguintes agentes: cooperados, conselho de administração, diretoria executiva, conselho fiscal e funcionários. A perspectiva externa possui o intuito de avaliar a pertinência com relação aos *stakeholders* de fora da organização representados pela sociedade e por meio da análise da relação de parceria com outras cooperativas.

As perspectivas inerentes a dimensão sistema de valores, assim como os respectivos itens de verificação, estão relacionados no Quadro 9.

1. DIMENSÃO SISTEMA DE VALORES	ITENS DE VERIFICAÇÃO
1.1 PERSPECTIVA INTERNA	1.1.1 Formulação por escrito dos valores organizacionais aos <i>stakeholders</i> 1.1.2 Comunicação / Divulgação dos valores organizacionais aos <i>stakeholders</i> 1.1.3 Integralização da conta capital por todos os cooperados 1.1.4 A taxa de administração é paga por todos os cooperados 1.1.5 Adoção de políticas de utilização do Fundo de Assistência Técnica e Social – FATES
1.2 PERSPECTIVA EXTERNA	1.2.1 Responsabilidade Socioambiental 1.2.2 Práticas de Intercooperação

Quadro 9 – Estruturação da dimensão sistema de valores

Os itens de verificação no Quadro 9 correspondem a quesitos norteados, na perspectiva interna, por valores de transparência, prestação de contas, participação econômica dos associados e equidade para fomento da educação, formação e informação dos *stakeholders* internos, bem como na perspectiva externa, por meio da responsabilidade corporativa, interesse pela comunidade e práticas de intercooperação entre cooperativas do mesmo segmento de atuação e/ou outros ramos.

#### 5.2.2.2 Perspectivas e Itens de verificação das estruturas de poder

A dimensão estruturas de poder, na perspectiva interna, corresponde à atuação dos *stakeholders* internos, formados por Cooperados, através de seu exercício de propriedade nas Assembléias, Conselho de Administração (CA), Diretoria Executiva (DE) e Conselho Fiscal (CF), atuantes em atividades estratégicas e gerenciais. Como *stakeholders* externos, optou-se pela escolha da auditoria independente (AI), haja vista sua participação como agente da governança com práticas específicas recomendadas pelo código do IBGC e obrigatoriedade legal de sua presença conforme disposição da ANS.

A perspectiva interna inerente a dimensão estruturas de poder, assim como seus respectivos itens de verificação, estão relacionados no Quadro 10.

Ressalta-se que foram abreviadas as denominações dos agentes para identificação específica de suas práticas, conforme legenda descrita abaixo da ilustração.

2. ESTRUTURAS DE PODER	ITENS DE VERIFICAÇÃO
<b>2.1 PERSPECTIVA INTERNA</b>	2.2.1 CO - Participação do Associado (Organização em Comitês / Outros tipos de conselhos / Núcleos)
	2.2.2 CO – Envio de informações prévias a Assembléias
	2.2.3 CO - Pauta detalhada das Assembléias
	2.2.4 CO - Antecedência da convocação das Assembléias maior que o prazo legal
	2.2.5 CO - Encaminhamento de assuntos para pauta nas Assembléias pelos cooperados
	2.2.6 CO – Utilização de Regimento Eleitoral
	2.2.7 CO – A escolha do local, data e hora da realização das Assembléias facilitam a presença dos cooperados
	2.2.8 CO – Percentual de participação dos cooperados em Assembléias
	2.2.9 CA – Quantidade de membros do conselho
	2.2.10 CA - Definição da missão do conselho
	2.2.11 CA - Qualificação dos conselheiros de administração
	2.2.12 CA – Conhecimento de suas competências e responsabilidades
	2.2.13 CA - Fomento a qualificação do Conselho de Administração
	2.2.14 CA- Atividades normatizadas em Regimento Interno
	2.2.15 CA - Avaliação formal de desempenho do conselho e de cada conselheiro
	2.2.16 CA - Plano de Sucessão dos conselheiros
	2.2.17 CA –Entrega de um conjunto de informações das atribuições aos novos conselheiros
	2.2.18 CA - Remuneração dos conselheiros com base na análise de desempenho
	2.2.19 CA – Definição de um calendário anual de reuniões do conselho
	2.2.20 CA - Antecedência da pauta e informação prévias para as reuniões
	2.2.21 DE - Conhecimento de suas competências e responsabilidades
	2.2.22 DE – Elaboração de relatório anual
	2.2.23 DE - Relatório anual menciona adoção das práticas de governança
	2.2.24 DE - Avaliação de desempenho do Executivo Principal e demais diretores
	2.2.25 DE - Remuneração da diretoria com base em incentivos de geração de valor em longo prazo
	2.2.26 DE - Normatização de acesso a instalações, informações e arquivos
	2.2.27 DE - Código de conduta e conflito de interesses
	2.2.28 CF – Conhecimento de suas competências e responsabilidades
	2.2.29 CF – Definição de uma proposta anual de treinamento
	2.2.30 CF – Realização de análise mensal dos livros, papéis da sociedade e os demonstrativos contábeis
	2.2.31 CF - Atividades normatizadas (Regimento interno)
	2.2.32 CF - Definição de um calendário anual de reuniões do conselho
	2.2.33 CF – Definição de agenda de trabalho
	2.2.34 CF – Definição prévia dos documentos par realização das reuniões
	2.2.35 CF – Encaminhamento das atas para o conselho de administração

Quadro 10 – Estruturação da dimensão estruturas de poder – perspectiva interna

Legenda:

CO = Cooperados (Propriedade)

CA = Conselho de Administração

DE = Diretoria Executiva

CF = Conselho Fiscal

Os itens de verificação no Quadro 8 correspondem a quesitos norteados da perspectiva interna, relacionadas as práticas de atuação dos agentes da governança corporativa recomendadas pelo código do IBGC e estrutura organizacional típica em cooperativas mencionadas por Valadares (2003)

A perspectiva externa inerente a dimensão estruturas de poder pautada na atuação da auditoria independente, assim como seus respectivos itens de verificação estão relacionados no Quadro 11.

2. ESTRUTURAS DE PODER	ITENS DE VERIFICAÇÃO
<b>2.2 PERSPECTIVA EXTERNA</b>	2.2.1 Contratação, remuneração e plano de trabalho da Auditoria Independente
	2.2.2 Os relatórios de auditoria contêm discussão sobre práticas contábeis, levantamento de deficiências relevantes e avaliação de riscos
	2.2.3 Observância das normas profissionais de independência da auditoria
	2.2.4 Serviços extra-auditoria
	2.2.5 Análise do parentesco até o terceiro grau de membros dos conselheiros e diretoria na contratação dos auditores independentes

Quadro 11 – Estruturação da dimensão estruturas de poder – perspectiva externa

Na análise do Quadro 10, percebem-se as prescrições de práticas do código do IBGC relacionadas a garantias de independência e acompanhamento da auditoria independente com relação às recomendações do parecer técnico, para avaliação dos riscos inerentes aos controles internos da cooperativa, bem como a apuração da veracidade e autenticidade das demonstrações financeiras.

#### 5.2.2.3 Perspectivas e Itens de verificação dos processos e sistemas de gestão

A dimensão processos e sistemas de gestão, em sua perspectiva interna, corresponde a atuação dos agentes da gestão da cooperativa em âmbito estratégico, gerencial e operacional, permeando pelos critérios de avaliação do FNQ, compostos pela Gestão Estratégica, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados, especificadamente nos indicadores de desempenho

balanceados do BSC. No entanto, a perspectiva externa corresponde aos *stakeholder* fornecedores de serviços (cooperados) a cooperativa, bem como os quesitos relacionados aos Usuários/Clientes e aos fornecedores de suprimentos.

A perspectiva interna, inerentes a dimensão sistema e processos de gestão, assim como os respectivos itens de verificação, estão relacionados no Quadro 12. Ressalta-se que foram abreviadas as denominações dos critérios de avaliação do FNQ, específica de suas práticas, conforme legenda descrita abaixo da ilustração.

3. DIMENSÃO SISTEMAS E PROCESSO DE GESTÃO	ITENS DE VERIFICAÇÃO
<b>3.1 PERSPECTIVA INTERNA</b>	3.1.1 GE – Realização de análise do setor de atuação e tendências 3.1.2 GE – Realização de análise do ambiente interno 3.1.3 GE – Realização de análise do ambiente externo 3.1.4 GE - Avaliação e definição das estratégias da organização 3.1.5 GE - Envolvimento das áreas da organização e <i>stakeholders</i> no processo de formulação da missão, visão e estratégias 3.1.6 GE - Definição de indicadores (metas) para implementação das estratégias 3.1.7 GE – Realização de monitoramento dos planos de ação das áreas da organização 3.1.8 GE - Acompanhamento das mudanças no ambiente interno e externo para revisão de estratégias 3.1.9 IEC - Informatização em sistema integrado das atividades meio e fim 3.1.10 IEC - Atualização tecnológica periódica dos sistemas desenvolvidos 3.1.11 IEC - Gerenciamento de segurança das informações 3.1.12 IEC -Identificação e atualização das informações comparativas 3.1.13 IEC -Identificação de Ativos Intangíveis 3.1.14 PE - Estímulo a integração, cooperação e comunicação de pessoas e equipes 3.1.15 PE - Estímulo a idéias da força de trabalho 3.1.16 PE - Análise das necessidades de capacitações 3.1.17 PE – Avaliação da eficácia dos programas de capacitações 3.1.18 PE - Avaliação da satisfação e motivação gestores e funcionários 3.1.19 PE - Avaliação de desempenho dos gestores e funcionários 3.1.20 PE - Plano de cargos e salários 3.1.21 PR - Formalização de normas e procedimentos (âmbito operacional/ administrativo-financeiro) 3.1.22 PR - Identificação de processos de agregação de valor 3.1.23 PR - Análise periódica de melhorias dos principais processos do negócio 3.1.24 PR - Elaboração de estudos de viabilidade econômica – financeira para lançamentos de produtos/serviços e investimentos fixos 3.1.25 PR - Elaboração e controle orçamentário por departamento/setor/ produto e monitoramento das variações entre o previsto e o realizado 3.1.26 RE – Análise de indicadores de resultados econômicos – financeiros 3.1.27 RE – Análise de indicadores de resultados relativos aos clientes e mercado 3.1.28 RE – Análise de indicadores de resultados relativos a capacitação e qualidade de vida aos funcionários 3.1.29 RE – Análise de indicadores de resultados relativos aos produtos e processos 3.1.30 RE - Resultados relativos aos produtos adquiridos e fornecedores

Quadro 12 – Estruturação da dimensão sistemas e processo de gestão – perspectiva interna

Legenda:

GE = Gestão Estratégica

IEC = Informação e Conhecimento

PE = Pessoas

PR = Processos

RE = Resultados

Os itens de verificação do Quadro 12 correspondem às perguntas subjetivas, inerentes aos critérios do FNQ, que se foram reavaliadas para questionamentos de ordem objetiva, para avaliação da gestão da qualidade das cooperativas, conforme Anexo B.

No tocante a perspectiva externa, inerentes a dimensão processos e sistemas de gestão, assim como os respectivos itens de verificação estão relacionados no Quadro 13. Ressalta-se que foram abreviadas as denominações que especificam algumas recomendações para as práticas da gestão da qualidade, conforme legenda descrita abaixo da ilustração.

3. DIMENSÃO SISTEMAS E PROCESSO DE GESTÃO	ITENS DE VERIFICAÇÃO
3.2 PERSPECTIVA EXTERNA	3.2.1 CFOR - Avaliação periodicamente das necessidades e expectativas dos cooperados 3.2.2 CFOR - Fomenta a qualificação em gestão dos cooperados 3.2.3 CFOR - Fomenta a qualificação técnica dos cooperados 3.2.4 CFOR - Realização de auditorias internas de procedimentos clínicos executados 3.2.5 CFOR - Aplicação de penalidades a cooperados que apresentam não conformidades de procedimentos 3.2.6 CFOR - Existência de um setor de relacionamento com cooperados 3.2.7 US - Análise e definição de clientes-alvo 3.2.8 US - Avaliação das necessidades e expectativas dos usuários 3.2.9 US - Avaliação da imagem da cooperativa 3.2.10 US – Plano definido de divulgação dos produtos aos usuários e mercado 3.2.11 US - Monitoramento do <i>turnover</i> (entrada e saída) de usuários 3.2.12 US - Pesquisa de avaliação da saída de usuários 3.2.13 US - Acompanhamento e análise no trato das solicitações, reclamações e sugestões dos usuários 3.2.14 FO – Identificação de canais de relacionamento com fornecedores de suprimentos 3.2.15 FO - Identifica periodicamente potenciais fornecedores 3.2.16 FO - Ações de redução das despesas com fornecedores 3.2.17 FO - Avaliação de desempenho dos fornecedores

Quadro 13 – Estruturação da dimensão sistemas e processo de gestão – perspectiva externa

Legenda:

CFOR = Cooperados Fornecedores (serviços)

US = Usuários (Clientes)

FDS = Fornecedores de Suprimentos

Na análise do Quadro 13, verificam-se adaptações de perguntas subjetivas, inerentes aos critérios do FNQ, relacionados a clientes e fornecedores de suprimentos, constantes no Anexo B, assim como questionamentos voltados a atuação do cooperado como fornecedor de serviços a cooperativa, pautados por aspectos específicos do segmento de organizações operadoras de planos de saúde médico e odontológico.

#### 5.2.2.4 Perspectivas e Itens de verificação dos sistemas normativos

Na dimensão sistemas normativos, a perspectiva interna corresponde aos aspectos legais e societários praticados nas rotinas da gestão das cooperativas. A perspectiva externa corresponde ao governo, por meio de legislações específicas ao setor de saúde, destacando as práticas relacionadas à atuação da agência reguladora do setor (ANS).

As perspectivas inerentes ao sistema normativo, como os respectivos itens de verificação, estão relacionados no Quadro 14.

4. SISTEMAS NORMATIVOS	ITENS DE VERIFICAÇÃO
<b>4.1 PERSPECTIVA INTERNA</b>	4.1.1 Registro das atas de Assembléias Gerais na junta comercial 4.1.2 Exemplar do Estatuto Social entregue aos cooperados mediante comprovação de recebimento 4.1.3 Pratica o conceito: “um cooperado = um voto” 4.1.4 Avaliação periódica da existência de algum cooperado com 33% do total do capital social da cooperativa 4.1.5 Atualização do cadastro dos cooperados 4.1.6 Atualização das fichas de capital 4.1.7 Atualização dos livros obrigatórios
<b>4.2 PERSPECTIVA EXTERNA</b>	4.2.1 Atendimento as resoluções, súmulas, portaria e despachos a ANS 4.2.2 Observância e atendimento os prazos de envio de informações cadastrais, econômicas - financeiras e complementares a ANS 4.2.3 Inexistência de incidências de multas por descumprimento as resoluções e envio de informações a ANS? 4.2.4 Regularidade no pagamento dos tributos federais, estaduais e municipais

Quadro 14 – Estruturação da dimensão sistemas normativos

Ao analisar os itens de verificação do Quadro 14, percebe-se que os questionamentos têm como objetivo destacar a importância do valor *compliance* da Governança Corporativa quanto à conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressa nos estatutos sociais, regimentos internos e livros de registro das cooperativas, bem como nos órgãos reguladores do segmento na qual a cooperativa de saúde está inserida, objetivando reduzir os custos com prováveis demandas judiciais e demais passivos, causados pela falta de observância a esses quesitos.

Após a avaliação de todos os itens de verificação das dimensões do modelo, constata-se, em sua concepção geral, o montante de 105 práticas advindas das contribuições do código do IBGC, dos critérios do FNQ, dos princípios da governança e cooperativismo, das especificidades da gestão das cooperativas de saúde, bem como por meio do amparo da lei do cooperativismo e legislação específica do ramo de atuação das organizações, conforme ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Contribuições ao Modelo Diagnóstico – Quantidade de Práticas

<b>CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PRÁTICAS</b>
IBGC (Método SIGMA – 1 prática)	33
FNQ (BSC – 5 práticas)	39
Princípios da Governança Corporativa / Cooperativismo	7
Especificidades da gestão das cooperativas de saúde	15
Legislação do Cooperativismo	7
Legislações específicas do ramo de saúde	4
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>

Na análise da tabela, verifica-se a relevância das contribuições do IBGC e do FNQ que representam 31% e 37%, respectivamente, perfazendo um total de 69% da concepção do modelo. No entanto, a especificidade das cooperativas do ramo de saúde concebem cerca de 14%, e os princípios e aspectos legais perfazem um total em torno de 7% e 10%.

Ante o exposto, embora a estrutura proposta pelo modelo seja genérica, a aplicação das dimensões, perspectivas, itens de verificação e gradações precisam da observância de um sistema de pesos que os sustente.

### 5.2.2.5 Ponderação do modelo

Complementando o modelo, a estrutura e a hierarquia, são representadas pelo sistema de pesos (P1, P2, P3, e P4), cada um deles correspondendo a ponderação de um dos quatros níveis do modelo, conforme ilustrado na Figura 15.

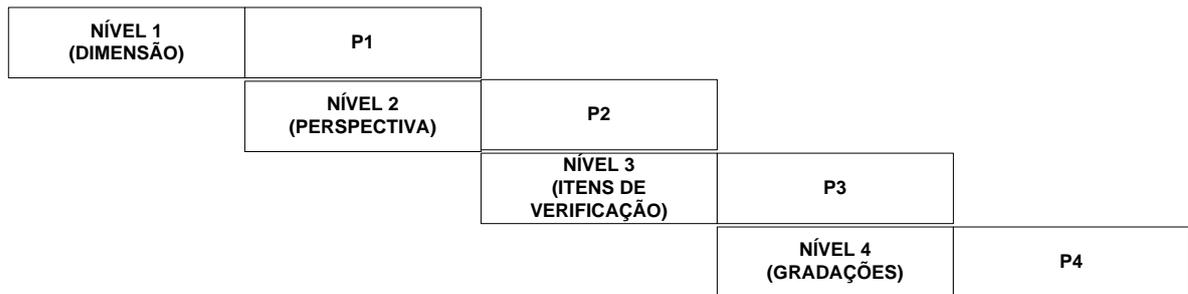


Figura 15 – Representação, por pontos, do modelo diagnóstico

Onde:

P1 = Peso da Dimensão

P2 = Peso da Perspectiva

P3 = Peso do Item de Verificação

P4 = Peso das Gradações

P4.1 = *Check-list* (não possui (0,0), raramente (0,25), na maioria das vezes (0,50), sempre (1,0)).

P4.2 = Nível dos fatores de avaliação (não possui (0,0), não disseminado (0,25), disseminado (0,50), refinado (1,0)).

O total de pontos é obtido pela fórmula matemática, possuindo o modelo como valor máximo da escala o total de 1000 pontos. Para calcular a pontuação de cada item, multiplica-se o valor máximo da escala pelo peso da dimensão, da perspectiva, item de verificação e gradação.

$$\text{Pontos} = \text{Valor máximo da escala} \times P1 \times P2 \times P3 \times P4$$

O sistema de pontuação do modelo proposto servirá de base para a classificação das cooperativas pesquisadas em quatro categorias distintas,

relacionadas ao nível de práticas de Governança Corporativa em, “baixo”, “moderado”, “em desenvolvimento” e “avançado”, nas quais será ilustrada uma tabela com os pontos de corte de cada nível na seção do modelo proposto.

O modelo diagnóstico organizacional tem como pressuposto o fato de o alinhamento máximo da Governança Corporativa ocorrer quando a cooperativa possuir sempre às práticas de governança questionadas e, de forma refinada, ou seja, com realizações de melhoria contínua, em todos os itens de verificação propostos no modelo.

### **5.3 Sujeitos da Pesquisa**

No entendimento de Beuren (2003, p. 119), os sujeitos da pesquisa são elementos distintos que possuem certa paridade nas características definidas para determinado estudo. “[...] com base na formulação da questão-pesquisa, deve-se delimitar o mais precisamente possível, o universo restrito de objetos a serem estudados.” Segundo a autora, é impossível obter informações de todos os elementos ou indivíduos que se pretende estudar, quer em função da grande quantidade de dados, da relação custo-benefício, da limitação do tempo ou da acessibilidade aos dados.

Com relação a esta pesquisa, foi escolhido o segmento do cooperativismo de saúde. Dentre os sujeitos da pesquisa nas cooperativas, destacam-se os Diretores Executivos que estão no comando estratégico da cooperativa, participantes do Conselho de Administração, selecionados de forma aleatória, conforme disponibilidade no momento da pesquisa, um membro do Conselho Fiscal e os gestores que assessoram a Diretoria Executiva no comando tático e operacional, selecionados de forma intencional.

O universo da pesquisa é formado por três cooperativas operadoras de plano de saúde ativas, filiadas a Organização do Cooperativismo Brasileiro do Estado do Ceará – OCB/CE, situadas na região metropolitana de Fortaleza-CE.

Optou-se por uma amostra censitária, ou seja, por meio da realização da aplicação do modelo diagnóstico nas três cooperativas operadoras de plano de saúde de Fortaleza, que apresentam condições de homogeneidade, sendo duas, do segmento odontológico e uma de saúde médica.

Sendo assim, a seleção dos casos para pesquisa baseou-se nos seguintes critérios para eleição da amostra intencional:

- 1) Cooperativas de saúde e operadoras de plano de saúde sediadas na região metropolitana de Fortaleza;
- 2) Organizações filiadas a OCB/CE;

Considerou-se a escolha em cooperativas de saúde da região metropolitana de Fortaleza devido à representatividade de seus usuários/clientes. Buscou-se, também, a eleição das cooperativas filiadas ao sistema OCB-CE, haja vista a referida organização ser responsável por representar e defender os interesses do sistema cooperativista cearense, perante as autoridades constituídas à sociedade. Assim, três cooperativas de saúde foram então selecionadas para a realização do teste, denominadas cooperativas A, B e C.

Como fonte de informações para seleção das cooperativas, foi utilizado o cadastro da Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado do Ceará – OCB/CE.

#### **5.4 Instrumento de coleta**

O instrumento de coleta de dados utilizado para esta pesquisa foi um modelo de entrevista semi-estruturada, desenvolvido em quatro dimensões distintas, são elas: Sistema de Valores, Estruturas de Poder, Processos e Sistema de Gestão e Sistemas Normativos.

Para Beuren (2003), a pesquisa semi-estruturada:

Permite maior interação e conhecimento das realidades dos informantes, e [...] ao mesmo tempo em que valoriza a presença do entrevistador, possibilita que o informante use toda sua criatividade e espontaneidade, valorizando mais a investigação, [...] apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa.

Nesse sentido, apesar do modelo diagnóstico questionário está estruturado por uma seqüência de itens de verificação, o entrevistador possui liberdade para estruturar as perguntas durante o processo investigatório.

A primeira parte do modelo refere-se ao nível de práticas de Governança Corporativa relacionada à dimensão Sistema de Valores, composta pela perspectiva interna e perspectiva externa, composta pelos princípios da governança e do cooperativismo, transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*) e na responsabilidade corporativa (socioambiental), interesse pela comunidade e práticas de intercooperação.

A segunda parte é relacionada à dimensão Estruturas de Poder por meio da perspectiva interna formada pelos Cooperados, Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal e, na perspectiva externa pela Auditoria Independente.

A terceira parte é relativa à dimensão processos e sistemas de gestão, subdividas na perspectiva interna pelos itens de verificação relacionados a gestão estratégica, informações, pessoas, processos e resultados e, na perspectiva externa pelos usuários / clientes, fornecedores de suprimentos e os de serviço, representados pelos cooperados.

A quarta parte do modelo de entrevista é relacionada a dimensão Sistemas Normativos, composta pela perspectiva interna formada pela legislação cooperativista e cumprimento do estatuto social, na perspectiva externa pela ANS e atendimento a legislações tributárias.

O modelo proposto será exposto no capítulo seguinte, com detalhes sobre os sistemas de ponderação, por meio do embasamento dos pesos nos quatro níveis.

A análise e interpretação dos dados serão explicitadas no sexto capítulo, que conterà seção referente ao tratamento dos dados e às limitações da pesquisa.

O instrumento de coleta permitiu, após o levantamento das informações sobre as cooperativas escolhidas, aplicar o modelo através da realização da coleta de dados junto aos entrevistados.

A busca direta, por meio da pesquisa documental, o estatuto social, regimento interno, análise dos livros obrigatórios, código de conduta, relatório de administração, edital de convocação, atas de assembleias e nos *sites* das cooperativas, dentre outros documentos, também resultou numa fonte de coleta de dados, conforme ilustrado na Tabela 3.

## **5.5 Coleta de dados**

Para a elaboração desta pesquisa, realizou-se, como procedimento da coleta de dados, um levantamento bibliográfico, cuja intenção foi a de obter informações sobre os conceitos e definições inerentes a Governança Corporativa, aplicado ao contexto do cooperativismo, procurando verificar a conexão entre esses temas e o inter-relacionamento dos conceitos.

Definiram-se também, na pesquisa bibliográfica, as categorias de análise do instrumento de coleta, já mencionadas, bem como os principais modelos de Governança Corporativa e os critérios elencados pelos autores estudados, para dar suporte no estabelecimento dos atributos que os sistemas de medição de desempenho da Governança Corporativa devem possuir em todos os seus níveis.

Realizou-se a pesquisa documental nas cooperativas escolhidas para o teste do modelo proposto, objetivando verificar, documentos que respaldassem as percepções dos entrevistados e respondessem diretamente os itens de verificação, tais como o estatuto social, regimento interno, análise dos livros obrigatórios, código de conduta, relatório de administração, edital de convocação, atas de assembleias e nos *sites* das cooperativas.

A Tabela 3 indica os instrumentos de coleta de dados da pesquisa documental, assim como quais itens de verificação podem ser respondidos diretamente sem a necessidade da entrevista aos sujeitos da pesquisa e quantidade total de quesitos possíveis de serem coletados.

Tabela 3 – Pesquisa documental – instrumentos de coleta, itens de verificação e quantidade de práticas coletadas

<b>INSTRUMENTO DE COLETA DA PESQUISA DOCUMENTAL</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS</b>	<b>QUANTIDADE DE PRÁTICAS</b>
Estatuto Social	2.1.1 e 2.1.9	2
Regimento Interno	1.1.5, 2.1.14, 2.1.26 e 2.1.31	4
Livros Obrigatórios	1.1.3, 4.1.2, 4.1.6 e 4.1.7	4
Regimento Eleitoral	2.1.6	1
Cronograma de Reuniões	2.1.19 e 2.1.32	2
Código de conduta	2.1.27	1
Relatório de Administração	1.2.1, 2.1.13, 2.1.16, 2.1.23, 3.2.2 e 3.2.3	6
Edital de convocação das Assembléias Gerais	2.1.3 e 2.1.4	2
Pesquisa de avaliação das necessidades dos clientes e de imagem	3.2.8 e 3.2.9	2
Pesquisa de avaliação das necessidades dos cooperados	3.2.1	1
Pesquisa de avaliação de clima organizacional	3.1.18	1
Ata das Assembléias Gerais	2.1.8, 4.1.1 e 4.1.3	3
Último contrato da auditoria independente	2.2.1, 2.2.3 e 2.2.4	3
Normas e procedimentos	3.1.21	1
Site da cooperativa	1.1.1, 1.1.2 e 2.1.10	3
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>

Na análise da tabela, constata-se a relevância das contribuições da pesquisa documental apresentada em 36 práticas das 105 constantes no modelo, representando, portanto, cerca de 34% das práticas de governança dispostas no total de itens de verificação.

Para a identificação da adoção das práticas do modelo, é necessário que esses documentos sejam analisados e feitos em uma navegação nas páginas do *site* da cooperativa, tendo em vista a busca da menção à utilização de alguns quesitos. A identificação demanda experiência profissional do pesquisador, que precisa saber correlacionar textos da fonte e da prática.

Não se pode esquecer que, apesar da pesquisa documental representar cerca de 30% do modelo, o restante das práticas têm que ser avaliadas, por meio das entrevistas com os sujeitos da pesquisa.

Nesse sentido, a Tabela 4 demonstra as práticas de governança que podem ser coletadas na entrevista semi-estruturada exclusivo a cada sujeito da pesquisa, segundo suas atribuições e responsabilidades no âmbito específico de sua atuação na cooperativa da qual faz parte.

Tabela 4 – Identificação das práticas para coleta de dados por sujeito da pesquisa

SUJEITOS DA PESQUISA	IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS	QUANTIDADE DE PRÁTICAS
Diretor Executivo / Conselheiro de Administração	1.1.4, 1.2.2, 2.1.2, 2.1.5, 2.1.11, 2.1.12, 2.1.15, 2.1.17, 2.1.18, 2.1.20, 2.1.21, 2.1.22, 2.1.24 e 2.1.25	14
Conselheiro Fiscal	2.1.28, 2.1.29, 2.1.30, 2.1.33, 2.1.34, 2.1.35, 2.2.2, 2.2.5, 4.1.4, 4.1.5, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3 e 4.2.4	14
Gerente Executivo	3.1.1 a 3.1.17, 3.1.19, 3.1.20, 3.1.22 a 3.1.30, 3.2.4 a 3.2.7 e 3.2.10 a 3.2.17	41
<b>TOTAL</b>		<b>69</b>

Na avaliação da Tabela 4, identifica-se que as entrevistas aos gerentes das cooperativas, perfazem exclusivamente os itens de verificação da dimensão processos e sistemas de gestão, perspectivas interna e externa, com cerca de 59% de representatividade do total a ser pesquisado por entrevistas e que, corresponde a 33% da quantidade geral de práticas a serem avaliadas.

No caso do Diretor Executivo, os quesitos a serem analisados se referem às dimensões sistemas de valores, bem como os itens de verificação relacionados aos cooperados (Assembléias), Conselho de Administração e Diretoria Executiva, integrantes da dimensão estruturas de poder perspectiva interna. A representatividade do referido sujeito da pesquisa, encontra-se em torno de 20% do total a ser pesquisado por entrevistas e corresponde a 13% da quantidade geral de práticas de governança a serem avaliadas.

Sobre o Conselheiro Fiscal, avaliaram-se as práticas de governança dos itens de verificação dimensões estruturas de poder sistemas de valores, bem como os itens de verificação relacionados às prescrições aos conselheiros fiscais e auditoria independente, integrantes da dimensão estruturas de poder perspectiva interna e externa. A dimensão sistema normativos em suas perspectivas, foram avaliados por questionamentos aos conselheiros fiscais, em virtude da função do

referido órgão de proteger e zelar pelo patrimônio dos cooperados que os elegeram. Igualmente a representatividade do referido sujeito da pesquisa, o Conselho Fiscal demonstra o mesmo cenário quantitativo da pesquisa do Conselho de Administração, pois possui a mesma quantidade de práticas de governança (14) a serem avaliadas.

Para coleta de dados da pesquisa, foram necessárias três visitas em cada cooperativa. A primeira, inicialmente, teve-se como objetivo, obter dados e informações para pesquisa documental, bem como conhecer a estrutura física e organizacional das cooperativas. Na segunda visita, foi adotado roteiro de entrevista orientado pelo modelo diagnóstico, com relação aos itens de verificação que não tiveram possibilidade de serem respondidos pela pesquisa documental, constante no Apêndice H, submetido à aplicação pelo entrevistador aos sujeitos das pesquisada, cujo teor foi gravado. Por fim, houve uma visita para apresentação dos resultados do modelo diagnóstico para análise por parte dos respondentes, a fim de ajustar alguma resposta coletada incorretamente de algum item e/ou validar os resultados. Ressalta-se que o *cheqlist* para coletar os dados tanto por documentos e como por entrevistas, de acordo com os quatro níveis destacados pelo modelo proposto, encontram-se descritos nos Apêndices B, C, D e E.

Objetivando uma análise holística de todo o processo de coleta de dados do modelo diagnóstico e melhor visualização do método adotado pelo presente estudo, a seguir ilustra-se a Figura 16.

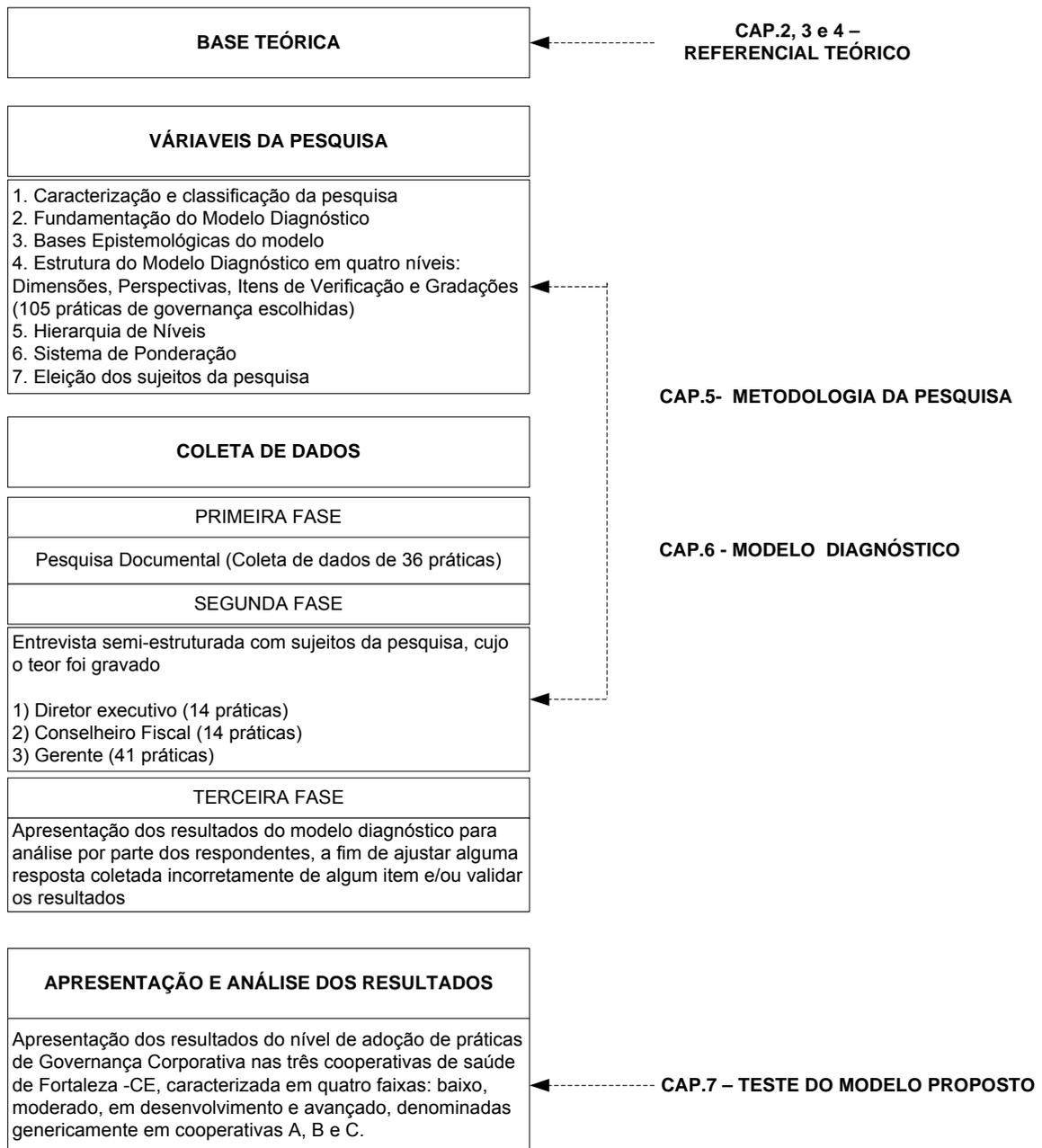


Figura 16 – Representação do método proposto pela pesquisa

Dessa forma, o acesso às cooperativas foi feito de maneira formal, por meio de carta de apresentação encaminhada pela Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Programa de Mestrado Profissional em Controladoria (MPC), constantes no Apêndice A.

## 5.6 Tratamento e análise dos dados

A análise e interpretação dos dados, conforme Martins (2002), caracteriza-se pela fase em que o investigador classificará os dados, dando-lhes ordem ou situando-os nas diversas categorias, segundo critérios que facilitem a análise e interpretação face aos objetivos da pesquisa. Por conseguinte, podem ser adotadas tabelas, gráficos, dentre outras representações visuais, que descrevam o comportamento das variáveis.

Foram empregados, para a análise e interpretação dos dados, tanto a análise qualitativa como a quantitativa. Como abordagem qualitativa, os dados foram coletados por meio da análise dos instrumentos da pesquisa documental e por meio das entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos selecionados, de acordo com suas atribuições no contexto da governança.

Bem assim, a pesquisa teve como base a análise descritiva, que, segundo Ferrari (1982, p. 240), objetiva “[...] enumerar ou descrever as características dos fenômenos (coisas, objetos, conhecimentos ou eventos) [...]”. A análise das entrevistas ocorreu com a escuta das gravações e leitura das observações, procedendo-se, em seguida, às anotações, em documentos do *Microsoft Word*, da síntese do pensamento e principais informações, segundo categorias de análise previamente estabelecidas, visando a atender os objetivos propostos na pesquisa.

Em relação à análise quantitativa, utilizou-se de tabulações em planilhas eletrônicas, com representações dos sistemas de pontos obtidos em todos os seus quatro níveis pelas cooperativas pesquisadas.

As descrições mencionadas na análise dos resultados propiciaram a avaliação da adoção de práticas de governança no contexto específico das cooperativas de saúde pesquisadas, bem como a percepção dos agentes da governança entrevistados sobre a aplicabilidade da temática do presente estudo.

Por fim, ressalta-se que o estudo possibilitou a busca de práticas de governança além das recomendadas formalmente pelo código do IBGC, de caráter

empírico, que, no entanto, auxiliaram na contemplação dos principais valores da Governança Corporativa e alinhamento com os do cooperativismo, fortalecimento da gestão da qualidade, monitoramento das questões normativas e adaptação da estrutura organização e modelo de gestão típico em cooperativas de saúde, a fim de atender aos interesses dos principais *stakeholders* das organizações pesquisadas.

## 5.7 Limitações metodológicas

As principais limitações metodológicas são as seguintes:

- 1) Não existe uma classificação das 105 práticas pela sua importância para a Governança Corporativa. Isso introduz viés de subjetividade, quando se avalia a intensidade da adoção desse tipo de gestão por meio de práticas em que se adota, prejudicando avaliações e comparações;
- 2) A qualidade de escolha dos padrões que representam a Governança Corporativa para o contexto das cooperativas de saúde está limitada pela capacidade apenas do pesquisador, pois basicamente não houve contribuições dos sujeitos da pesquisa em sugestões de melhorias para o modelo diagnóstico, haja vista a utilização de práticas informais de governança e a justificativa do item 2;
- 3) Os sujeitos da pesquisa podem introduzir vieses pessoais nas respostas. Se ocorrer, isto é difícil de perceber e de neutralizar;
- 4) O método deveria prever algum tipo de avaliação, proveniente de grupos constituintes não integrantes da alta administração e outros níveis gerenciais das cooperativas. Seria a percepção deles sobre a situação da governança corporativa na cooperativa pesquisada. Para ser mais completa a avaliação deve combinar *feedback* de todas as partes interessadas.

A solução para algumas dessas limitações é proposta nas considerações finais referente a sugestões para trabalhos futuros.

## 6 O MODELO DIAGNÓSTICO

Este capítulo detalha o modelo diagnóstico de Governança Corporativa por meio da expressão matemática atribuída ao modelo para efeito de teste. Nesse sentido, são atribuídos pesos de acordo com a escala hierárquica mencionada, para retratar a ponderação relativa de cada nível do modelo, a fim de aferir uma avaliação atual das cooperativas em uma escala numérica que vai da mais absoluta ausência até a mais elevada concepção de governança.

O capítulo compõe-se do sistema de ponderações em nível de dimensão, perspectiva, itens de verificação e gradações, bem como da aplicação genérica do modelo por meio de um exemplo hipotético simulado.

### 6.1 Sistema de ponderações

Um modelo matemático objetiva genericamente representar, em uma escala numérica de 1.000 pontos, como resultados, os desdobramentos que buscam resgatar a melhor tradução do conceito de Governança Corporativa aplicados as cooperativas de saúde.

Tomando por base o resultado apresentado pela cooperativa de saúde, classifica-se a organização como estando no nível de práticas de Governança Corporativa “baixo”, “moderado”, “em desenvolvimento” ou “avançado”. Essa classificação, apresentada de forma mais detalhada na seção 6.2 do presente capítulo, permite que o quadro social e demais *stakeholders* da cooperativa observe em que dimensão a organização obteve uma pontuação considerada baixa, podendo assim verificar onde precisa concentrar esforços para melhorar o desempenho, visando uma melhoria no seu nível de governança.

Portanto, foi concebido um modelo baseado em pesos, que se distribuem por dimensão, perspectivas, itens de verificação e gradações. A distribuição de pesos procura demonstrar, em linhas gerais, os consensos apreendidos na revisão bibliográfica.

Para Muller (2003), a atribuição de pesos em itens de avaliação justifica-se, haja vista que estes não têm o mesmo grau de importância, havendo a necessidade, portanto, de dar pesos diferentes a itens que possuem graus de contribuição distintos.

Dondoni (2004), por sua vez, acentua que os pesos têm como função principal comunicar às ênfases que conduzem a um estado desejável a cada momento.

Finalmente, Brandão *et al.* (2005, p.7) destacam a importância do balanceamento de pesos entre perspectivas de desempenho, moldado de acordo com as necessidades de desempenho apresentadas pela organização em determinada circunstância. Para os autores, o sistema de pesos opera no decorrer do tempo, analisando as mudanças de foco, operacional ou estratégico, requeridas pela organização. Dessa maneira, se a organização objetivar elevar o retorno sobre o patrimônio, o modelo valorizará o peso da perspectiva econômico-financeira, em detrimento de outras perspectivas que compõem o modelo.

Adotando esse mesmo raciocínio, o modelo aqui desenvolvido assinala a necessidade da atribuição de pesos, de acordo com a dimensão a ser avaliada. Nessa perspectiva, o modelo por pontos procura equacionar, colocando sobre uma base única, operada por pesos, que se modificam de acordo com a análise da dimensão.

#### 6.1.1 O sistema de pesos em nível de dimensões e perspectivas

As dimensões estrutura de poder, processos e sistemas de gestão e sistemas normativos possuem preponderância no modelo proposto, em virtude de abrigar todos os agentes da Governança Corporativa nas sociedades cooperativas tomadores de decisões em âmbito estratégico, tático e operacional, necessitando, assim, de um modelo de gestão eficaz e eficiente e monitoramento periódico da legislação de sua natureza jurídica e das leis específicas de seu segmento de

atuação, para poder obter a autorização de funcionamento e desempenhar suas atividades.

Nesse sentido, Martins (2002) ressalta que os agentes da governança, incluindo o Conselho de Administração, o CEO ou diretor-presidente e o grupo de diretores, constituem-se das unidades de Governança Corporativa mais discutidas na literatura, em função, principalmente, da atuação dos mesmos na definição das políticas, estratégias e gestão da empresa.

No caso referente aos processos e sistemas de gestão, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) entendem que a Governança Corporativa é utilizada para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho de organizações.

O valor *compliance* da Governança Corporativa, representada pela dimensão sistemas normativos, objetiva reduzir os custos com prováveis demandas judiciais e demais passivos causados pela falta de observância aos aspectos legais e específicos do segmento. Tendo em vista a forte regulação do mercado de saúde suplementar, através das resoluções, súmulas, portarias e despachos sancionados regularmente pela ANS, a cooperativa pode perder a autorização de funcionamento caso seja detectada, pelo referido agente regulador, as inobservâncias com relação a esses aspectos.

Além da relevância apresentada pelas três dimensões, ressalta-se que a dimensão estruturas de poder contempla 38% das práticas avaliadas pelo modelo diagnóstico, enquanto a dimensão processos e sistemas de gestão 45% e os sistemas normativos 11%.

Em vista disso, no modelo diagnóstico proposto por esta pesquisa, atribuiu-se peso de 30% para a dimensão estruturas de poder, 40% para os processos e sistemas de gestão e 20% para sistemas normativos, a fim de equilibrar a relevância da avaliação das práticas de governança conforme a quantidade de itens de verificação de cada dimensão.

Nesse sentido, restou a atribuição do peso de 10% a dimensão sistema de valores, na qual contempla 7% das práticas avaliadas pelo modelo diagnóstico, ressaltando a observação em que todas as práticas do modelo estão embasadas nos princípios da governança, conforme Apêndice E, F e G.

No caso das perspectivas, o critério de distribuição de pesos tomou com base a quantidade de itens de verificação de cada dimensão, embora as perspectivas internas e externas possuam o mesmo grau de importância na abordagem de atendimento a todos os públicos interessados na cooperativa.

Para exemplificar a mensuração do peso atribuído às perspectivas, no caso da dimensão sistemas de valores (1), o total de itens de verificação das perspectivas interna e externa correspondem a sete quesitos. Na perspectiva interna (1.1), apresentam-se cinco itens, portanto o peso atribuído a essa perspectiva será, por meio de aproximação, de 70% ( $1.1/1; 5/7 = 70\%$ ), logo a perspectiva externa será de 30% ( $1.2/1; 2/7 = 30\%$ ).

No caso da dimensão estruturas de poder (2), o critério utilizado para a atribuição dos pesos foi a quantidade de agentes da governança que compõem os itens de verificação da referida dimensão, tanto na perspectiva interna como na externa. Dessa forma, como as práticas estão relacionadas a cinco agentes, representados, internamente pelos Cooperados (Assembléias), Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, e externamente pela Auditoria Independente, para cada agente, optou-se por um peso de 20% ( $100\% / 5 \text{ agentes} = 20\%$ ), a fim de equilibrar a importância de suas atuações no contexto da governança. Assim, como a perspectiva interna possui quatro, agentes obteve-se 80% ( $4 \times 20\% \text{ p/agente} = 80\%$ ) de peso, enquanto a perspectiva externa somente 20% ( $1 \times 20\% \text{ p/agente} = 20\%$ ).

Para a dimensão processos e sistemas de gestão (3), optou-se por atribuir o mesmo peso para cada perspectiva, ou seja, 50% para cada, objetivando equilibrar a relevância da ponderação tanto internamente quanto externamente. Tal fato decorre da presença de dois *stakeholders* externos a dimensão, representados pelos cooperados (fornecedores de serviços) e usuários/clientes, imprescindíveis

para a manutenção das atividades da cooperativa, mesmo tendo ciência da superioridade quantitativa das práticas da perspectiva interna.

Por fim, no caso da dimensão sistemas normativos (4), atribui-se o mesmo peso para cada perspectiva, ou seja, 50% para cada, pois caso haja inobservância dos aspectos legais, tanto de natureza jurídica, como, por exemplo, a descaracterização da cooperativa por entes tributários, quanto aos peculiares às atividades, como em casos de perda de autorização de funcionamento.

Ressalta-se que existe flexibilidade para alteração dos pesos das dimensões de acordo com as pretensões de cada cooperativa.

Nesse sentido, as diferenças de pesos entre os itens de verificação variarão de acordo com o que a cooperativa espera em termos de resultado final, podendo assim, serem modificados. O sistema de pesos e pontuação, em nível das dimensões e perspectivas, está representado na Tabela 5.

Tabela 5 - Sistema de Peso/Pontuação das dimensões e perspectivas do modelo proposto

<b>DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO</b>	<b>QUANTIDADE DE PRÁTICAS</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTOS</b>
<b>1. PRINCÍPIOS E VALORES</b>	<b>7</b>	<b>10%</b>	<b>100</b>
1.1 Perspectiva Interna	5	70%	70
1.2 Perspectiva Externa	2	30%	30
<b>2. ESTRUTURAS DE PODER</b>	<b>40</b>	<b>30%</b>	<b>300</b>
2.1 Perspectiva Interna	35	80%	240
2.2 Perspectiva Externa	5	20%	60
<b>3. PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO</b>	<b>47</b>	<b>40%</b>	<b>400</b>
3.1 Perspectiva Interna	30	50%	200
3.2 Perspectiva Externa	17	50%	200
<b>4. SISTEMAS NORMATIVOS</b>	<b>11</b>	<b>20%</b>	<b>200</b>
4.1 Perspectiva Interna	7	50%	100
4.2 Perspectiva Externa	4	50%	100
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>	<b>1.000</b>

O atingimento da pontuação máxima, 1000 pontos, traduz no modelo descrito o fato de que a cooperativa obtém o nível máximo de Governança Corporativa, pontuando em todas as dimensões, perspectivas, itens de verificação e gradações.

O sistema de pontuação permite aos dirigentes e demais *stakeholders*, identificar o resultado da avaliação do nível de Governança Corporativa nas quatro dimensões do modelo proposto, vislumbrando em quais delas obteve-se pontuação satisfatória ou insatisfatória, permitindo analisar os pontos que precisam ser melhorados, possibilitando assim, um diagnóstico mais preciso sobre o estado de Governança Corporativa de suas cooperativas.

#### 6.1.2 O sistema de pesos em nível de itens de verificação e gradações

O peso atribuído aos itens de verificação (IV) corresponde ao valor obtido pela divisão do valor máximo da perspectiva 100%, pela quantidade de IV da referida perspectiva.

Nesse sentido, a perspectiva interna da dimensão sistemas de valores representaria 100%, atribuído a cinco itens de verificação, teria o peso de 20% ( $100\%/5 = 20\%$ ). A perspectiva externa apresenta dois quesitos, ficando cada item com o peso de 50% ( $100\%/2 = 50\%$ ).

Para a perspectiva interna da dimensão estruturas de poder, o peso foi distribuído por práticas de governança de acordo com a quantidade de agentes, atribuindo 25% ( $100\%/4 \text{ agentes} = 25\%$ ), que, por sua vez, serve de parâmetro para ser dividido de acordo com a quantidade de itens de verificação de cada agente. A perspectiva externa apresenta cinco quesitos correspondentes a um agente (Auditoria Independente), ficando cada item com o peso de 20% ( $100\%/5 = 20\%$ ).

Na perspectiva interna da dimensão processos e sistemas de gestão, optou-se por atribuir um peso equilibrado de 15% para as práticas relacionadas a Gestão Estratégica, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos, no entanto, o peso adotado para os questionados voltados aos Resultados, adotou-se o peso de 40%, aproximadamente ao utilizado pelo FNQ a esses critérios de qualidade, constante no Anexo C. Dessa forma, os percentuais atribuídos para os grupos de itens de verificação dessa perspectiva, serão desdobrados por suas quantidades de práticas.

No tocante a perspectiva externa da dimensão processos e sistemas de gestão, apresentam-se três critérios de avaliação, os fornecedores de serviços (cooperados), os usuários e os fornecedores de suprimentos. Sobre esse aspecto, utilizou-se como critério de relevância dos dois primeiros *stakeholders* mencionados, atribuindo-lhes o peso equilibrado de 45% para cada e o restante 10%, ou seja, para o último critério da perspectiva externa. Ressalta-se que a mesma observação feita sobre a necessidade de desdobramentos das quantidades de práticas para os percentuais atribuídos aos grupos de itens de verificação, é válida também para essa perspectiva.

Na perspectiva interna da dimensão sistemas normativos, o peso de seus sete itens de verificação correspondem aproximadamente 14% ( $100\%/7 = 14\%$ ). A perspectiva externa apresenta quatro práticas, ficando cada item com o peso de 25% ( $100\%/4 = 25\%$ ).

O sistema de pesos e pontuação, em nível das dimensões, perspectivas e grupos de itens de verificação, está representado na Tabela 6.

Tabela 6 - Sistema de Peso/Pontuação das dimensões, perspectivas, grupos de itens de verificação do modelo proposto

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	QUANTIDADE DE PRÁTICAS	PESO	PONTOS
<b>1. PRINCÍPIOS E VALORES</b>	<b>7</b>	<b>10%</b>	<b>100</b>
1.1 Perspectiva Interna	5	70%	70
1.2 Perspectiva Externa	2	30%	30
<b>2. ESTRUTURAS DE PODER</b>	<b>40</b>	<b>30%</b>	<b>300</b>
<b>2.1 Perspectiva Interna</b>	<b>35</b>	<b>80%</b>	<b>240</b>
Itens de verificação - Cooperados (Propriedade)	8	25%	60
Itens de verificação - Conselho de Administração	12	25%	60
Itens de verificação – Diretoria Executiva	7	25%	60
Itens de verificação – Conselho Fiscal	8	25%	60
<b>2.2 Perspectiva Externa</b>	<b>5</b>	<b>20%</b>	<b>60</b>
Itens de verificação – Auditoria Independente	5	100%	60
<b>3. PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO</b>	<b>47</b>	<b>40%</b>	<b>400</b>
<b>3.1 Perspectiva Interna</b>	<b>30</b>	<b>50%</b>	<b>200</b>
Itens de verificação – Gestão Estratégica	8	15%	30
Itens de verificação – Informações e Conhecimento	5	15%	30
Itens de verificação – Pessoas	7	15%	30
Itens de verificação – Processos	5	15%	30
Itens de verificação – Resultados	5	40%	80
<b>3.2 Perspectiva Externa</b>	<b>17</b>	<b>50%</b>	<b>200</b>
Itens de verificação – Cooperados (Fornecedores de serviços)	6	45%	90
Itens de verificação – Usuários / Clientes	7	45%	90
Itens de verificação – Fornecedores de suprimentos	4	10%	20
<b>4. SISTEMAS NORMATIVOS</b>	<b>11</b>	<b>20%</b>	<b>200</b>
<b>4.1 Perspectiva Interna</b>	<b>7</b>	<b>50%</b>	<b>100</b>
<b>4.2 Perspectiva Externa</b>	<b>4</b>	<b>50%</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>	<b>1.000</b>

No caso das gradações dos itens de verificação do modelo diagnóstico, serão utilizadas duas escalas, P4.1 e P4.2.

A escala de gradação P4.1, o equivalente ao valor zero, será atribuído se o item for inexistente, no entanto, caso não seja, peso do item de verificação distribuir-se-á equitativamente de acordo com o número de asserções, atribuindo-lhe então, uma pontuação intermediária de 25%, quando o item acontecer raramente, de 50% quando existir na maioria das vezes, e de 100%, quando sempre identificado. Essa subdivisão proporciona respostas mais fidedignas, refletindo de forma positiva no sistema de pesos e será usada pelas dimensões sistema de valores, estruturas de poder e sistemas normativos do modelo proposto.

A escala de gradação P4.2 será utilizada pela dimensão sistema e processos de gestão. O valor zero da escala será atribuído se o item for inexistente, contudo, caso o peso do item de verificação for existente, será distribuído equitativamente de acordo com o número de asserções, atribui-lhe uma pontuação intermediária de 25% quando o item existir, mas não for disseminado a todos os colaboradores da cooperativa, de 50% o quando item for disseminado, e de 100% quando o quesito passar por um processo periódico de refinamento. Essa subdivisão proporciona respostas para análise de como se encontra a evolução do item no processo de qualidade e será utilizada para dimensão processos e sistemas de gestão.

## **6.2 As categorias do modelo proposto**

As categorias do modelo diagnóstico visam determinar o estágio de maturidade da Governança Corporativa das cooperativas pesquisadas, após a soma da pontuação obtida na avaliação de cada prática, enquadrando-as em faixas.

Essa metodologia é utilizada pelo PNQ, cuja rubrica denomina-se “Faixas de Pontuação Global”, objetivando indicar o nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização, descrevendo, em cada faixa de pontuação, as informações que caracterizam de forma geral as práticas de qualidade da organização (FNQ, 2008).

Tomando por base a metodologia usada pelo PNQ, embora adaptada para o contexto da Governança Corporativa, a cooperativa será enquadrada em categorias, de acordo com cada faixa de pontuação, que lhe atribuirão um nível de distinto, de acordo com a Tabela 7. Ressalta-se que as faixas de pontuação e sua respectiva descrição do nível de governança foram elaboradas pelo autor, objetivando uma forma didática de representar o estágio de maturidade das práticas de governança das cooperativas.

Tabela 7 – Categorias propostas do modelo diagnóstico

CATEGORIAS	FAIXAS DE PONTUAÇÃO	PERCENTUAL	NÍVEL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
1	0 – 250	0,00% a 25,00%	BAIXO
2	251– 500	25,01 a 50,00%	MODERADO
3	501 – 750	50,01 a 75,00%	EM DESENVOLVIMENTO
4	751 – 1000	75,01 a 100,00%	AVANÇADO

A Tabela 7 traduz as categorias no modelo, onde a categoria 1, cuja faixa de pontuação é de 0 a 250 pontos, retrata as cooperativas que se encontram num nível baixo, situação em que as práticas de Governança Corporativa ainda são imaturas ou não existem na maioria das dimensões do modelo.

A categoria 2, cuja faixa de pontuação vai de 251 a 500 pontos, retrata um nível um pouco mais elaborado, em que a cooperativa possui práticas nas três dimensões do modelo, mas esse desenvolvimento ainda acontece moderadamente e em alguns casos, apenas existem práticas empíricas, ou seja, não existe nada formalizado sobre ações de Governança Corporativa.

A categoria 3, cuja faixa de pontuação é de 501 a 750 pontos, contempla as cooperativas que estão com suas práticas de governança em desenvolvimento, buscando um aprimoramento maior do desempenho. Essas cooperativas possuem grau de desenvolvimento superior ao das enquadradas na faixa 2, porém ainda não atingiram grau de maturidade suficiente para serem consideradas como empresas que chegaram em um nível avançado de Governança Corporativa. Ressalta-se que, podem ocorrer situações, nas quais a cooperativa apresente um nível em desenvolvimento, porém adota apenas práticas empíricas.

Por fim, tem-se a categoria 4, cuja faixa de pontuação abrange os resultados obtidos entre 751 e 1000 pontos, revelando que as cooperativas que se encontram nessa faixa, atingiram um nível avançado e demonstraram a adoção de práticas de Governança Corporativa em todas as dimensões do modelo. Essas cooperativas possuem a maioria dos itens de verificações apresentados no *checklist*, que serve de roteiro para a entrevista semi-estruturada. Destaca-se, pois, que nesse nível, há uma maior probabilidade de formalização de adoção das práticas de

governança pela sociedade cooperativa, haja vista o atendimento da maior parte dos itens de verificação do modelo.

Dessa forma, o modelo deve ter pesos que geram pontos, a partir de uma escala que vai de 0 a 1000 pontos, onde os intervalos são de 250 pontos, distribuídos de acordo com quatro categorias distintas.

### **6.3 Exemplo hipotético do modelo diagnóstico**

Para exemplificar o enquadramento das cooperativas de saúde nas categorias sugeridas pelo modelo proposto, reproduzir-se-á um exemplo hipotético, contendo todos os quatro níveis do modelo diagnóstico. No caso, a dimensão escolhida para detalhamento do exemplo apresentado será o sistema de valores, na perspectiva interna.

O Quadro 15 apresenta o resultado simulado da pontuação da dimensão, com suas respectivas pontuações em todos os itens de verificação. Os pesos existentes na simulação foram explicitados anteriormente no detalhamento de cada dimensão do modelo, tendo sido justificada suas escolhas. É importante ressaltar que tais pesos podem ser modificados de acordo com a relevância que cada cooperativa queira dar ao item analisado, tendo assim o caráter da flexibilidade.

1. DIMENSÃO SISTEMA DE VALORES  1.1 <u>PESPECTIVA INTERNA</u>	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO				
	NÃO POSSUI (0%)	RARAMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (50%)		SEMPRE (100%)	PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA
<b>PONTUAÇÃO</b>				<b>1.000</b>	<b>10%</b>	<b>70%</b>		<b>32</b>	<b>70</b>
1.1.1 A cooperativa possui a formulação por escrito dos valores organizacionais a todos os <i>stakeholders</i> ?	X			1.000	10%	70%	20%	-	14
1.1.2 A cooperativa comunica / divulga seus valores organizacionais aos <i>stakeholders</i> ?	X			1.000	10%	70%	20%	-	14
1.1.3 Todos os cooperados integralizaram a a conta capital ?			X	1.000	10%	70%	20%	14	14
1.1.4 A taxa de administração é paga por todos os cooperados?			X	1.000	10%	70%	20%	14	14
1.1.5 A cooperativa adota políticas de utilização do FATES para seus cooperados e funcionários?		X		1.000	10%	70%	20%	4	14

Quadro 15 – Exemplificação da pontuação/peso da dimensão sistema de valores – perspectiva interna

Na exemplificação contida no Quadro 15, verifica-se que a dimensão sistema de valores na perspectiva interna possui cinco itens de verificação (IV). O primeiro deles é composto pela formulação por escrito dos valores organizacionais, onde a cooperativa pesquisada obteve sua pontuação calculada por meio da seguinte fórmula:

$$IV = \text{Total de pontos do modelo} \times P1 \times P2 \times P3 \times P4$$

O P1 corresponde ao peso da dimensão, que, no caso do sistema de valores, é de 10%. O P2 é inerente ao peso da perspectiva, que no exemplo se refere à interna, cujo peso atribuído pelo modelo é de 70%. O P3, de todos os itens de verificação, corresponde ao valor obtido pela divisão do valor máximo do IV = 100%, pela quantidade de IV da subdimensão. No exemplo do Quadro 14, tem-se  $P4 = 100\%/5 = 20\%$ , atribuído a cinco itens de verificação. O primeiro item de verificação foi constatado a inexistência do quesito.

$$IV1 (1.1) = 1.000 \times 0,1 \times 0,7 \times 0,20 \times 0 = 0$$

O segundo item de verificação refere-se à comunicação e divulgação dos valores organizacionais aos *stakeholders*, onde também houve a inexistência dessa prática na cooperativa.

$$IV2 (1.1) = 1.000 \times 0,1 \times 0,7 \times 0,20 \times 0 = 0$$

O terceiro item de verificação menciona-se a utilização da participação econômica dos cooperados por meio da integralização da conta capital. Esse quesito ocorre sempre na cooperativa.

$$IV3 (1.1) = 1.000 \times 0,1 \times 0,7 \times 0,20 \times 1 = 14 \text{ pontos}$$

O quarto item de verificação destaca a contribuição econômica dos cooperados no pagamento da taxa de administração para a manutenção das despesas fixas da cooperativa. Esse quesito ocorre sempre na cooperativa.

$$IV4 (1.1) = 1.000 \times 0,1 \times 0,7 \times 0,20 \times 1 = 14 \text{ pontos}$$

O quinto item de verificação enfatiza a adoção de políticas de utilização do FATES para os cooperados e funcionários da cooperativa. Essa questão acontece raramente na empresa.

$$IV5 (1.1) = 1.000 \times 0,1 \times 0,7 \times 0,20 \times 0,25 = 4 \text{ pontos}$$

Assim, o total de pontos inerentes à perspectiva interna, corresponde ao somatório do  $IV1 + IV2 + IV3 + IV4 + IV5 = 0 + 0 + 14 + 14 + 4 = 32$  pontos. Dos 70 pontos possíveis de serem atingidos na dimensão sistema de valores em sua perspectiva interna, a cooperativa obteve 32 pontos, com um percentual de aproveitamento de 45%.

O mesmo raciocínio deverá ser seguido para a dimensão sistema de valores em sua perspectiva externa. O P1 (1) continua com o mesmo peso de 10%, no entanto, P2 (1.2) representa 70%, e o P3 de cada item de verificação, corresponde a 50%, cujos cálculos já foram mencionados.

Supondo que a perspectiva externa tenha os seguintes resultados para seus IV, o primeiro item de verificação se refere a metas da cooperativa voltadas a responsabilidade socioambiental, apresentando o resultado de, na maioria das vezes, atender a essa questão.

$$IV1 (1.2) = 1.000 \times 0,1 \times 0,3 \times 0,5 \times 0,5 = 8$$

O segundo item de verificação refere-se à utilização de práticas de intercooperação e foi constatada que, raramente ocorrem parcerias com outras cooperativas.

$$IV2 (1.2) = 1.000 \times 0,1 \times 0,3 \times 0,5 \times 0,25 = 4$$

O total de pontos inerentes à dimensão sistema de valores, perspectiva externa, corresponde ao somatório do  $IV1 + IV2 = 15 + 8 = 23$  pontos. Dos 30 pontos possíveis de serem atingidos nessa perspectiva, a cooperativa obteve 12, com um percentual de aproveitamento de 40%.

A pontuação final da dimensão sistema de valores, perspectiva interna e externa, é dada pelo somatório ( $\Sigma$ ) das perspectivas, com os seguintes resultados:

- a) perspectiva interna = 32 pontos;
- b) perspectiva externa = 12 pontos;

O total de pontos da dimensão será igual a 44 pontos. Dos 100 pontos possíveis de serem atingidos nessa dimensão, a organização obteve 44, o que corresponde a um percentual de 44%.

Supondo-se que a mesma simulação fosse sugerida para as demais dimensões e os resultados finais obtidos fossem os seguintes:

- a) 2.1 = 70 pontos;
- b) 2.2 = 42 pontos;
- c) 3.1 = 31 pontos;

- d) 3.2 = 73 pontos;
- e) 4.1 = 71 pontos; e
- f) 4.2 = 88 pontos.

Com base nesses dados, pode-se obter a pontuação total do modelo proposto para a simulação, conforme descrito na Tabela 8.

Tabela 8 - Resultados da exemplificação do Sistema de Peso/Pontuação das dimensões e perspectivas do modelo proposto

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTOS OBTIDOS	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>1. PRINCÍPIOS E VALORES</b>	<b>10%</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
1.1 Perspectiva Interna	70%	32	70
1.2 Perspectiva Externa	30%	12	30
<b>2. ESTRUTURAS DE PODER</b>	<b>30%</b>	<b>112</b>	<b>300</b>
2.1 Perspectiva Interna	80%	70	240
2.2 Perspectiva Externa	20%	42	60
<b>3. PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO</b>	<b>40%</b>	<b>104</b>	<b>400</b>
3.1 Perspectiva Interna	50%	31	200
3.2 Perspectiva Externa	50%	73	200
<b>4. SISTEMAS NORMATIVOS</b>	<b>20%</b>	<b>159</b>	<b>200</b>
4.1 Perspectiva Interna	50%	71	100
4.2 Perspectiva Externa	50%	88	100
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>419</b>	<b>1.000</b>

Pelo exemplo hipotético, simulou-se a Tabela 8, onde estão descritos todos os valores dos elementos que compõem o modelo proposto nos cinco níveis. Nesse sentido, tomando-se por base o resultado obtido na simulação, o total de pontos atingidos pela organização é 419, o que enquadra essa cooperativa na categoria 2, com nível “moderado” de Governança Corporativa, cuja faixa de pontuação vai de 251 a 500 pontos. A cooperativa apresenta práticas de governança implementadas parcialmente nas dimensões existentes no modelo. De acordo com o resultado apresentado na simulação, a cooperativa dispõe de aproximadamente 41,9% dos pontos do modelo, provavelmente com adoção de práticas empíricas de governança.

Ressalta-se, então, a necessidade de o avaliador estar preparado para interpretar os dados provenientes do modelo proposto, utilizando as categorias do modelo como forma de ter um parâmetro de mensuração, mas, devendo levar em conta fatores subjetivos verificados na coleta de dados.

## 7 TESTE DO MODELO DIAGNÓSTICO

A concepção de um modelo requer necessariamente testes empíricos em campo para verificação de pertinência e sentido, identificando problemas e necessidades de ajustes e melhorias. Assim, após o detalhamento do modelo diagnóstico, faz-se necessário testá-lo.

Optou-se, então, por testar o modelo em cooperativas que atuam no mesmo setor, ramo saúde, de modo a permitir uma avaliação do modelo. Dessa maneira, os *stakeholders* escolhidos para a análise foram um conselheiro de administração que desempenha função de diretor executivo, um conselheiro fiscal e um gerente da cooperativa. Para efeito de teste, foram adotadas três cooperativas operadoras de plano de saúde, situadas na região metropolitana de Fortaleza/CE, denominadas neste trabalho de cooperativas A, B e C, respectivamente. Ressalta-se que todos os sujeitos escolhidos foram entrevistados em cada cooperativa.

A aplicação do modelo foi realizada por meio da pesquisa documental e uma lista de perguntas (práticas) aos sujeitos da pesquisa em decorrência das entrevistas semi-estruturadas. Os entrevistados foram selecionados em virtude do conhecimento técnico de suas atribuições para responder os itens relacionados às suas experiências na cooperativa.

O modelo diagnóstico a ser testado nas cooperativas A, B e C foram analisados conforme as dimensões do modelo proposto. Essa análise foi realizada por meio das perspectivas internas e externas, averiguando o nível de práticas de Governança Corporativa utilizadas pelas empresas, por meio de um sistema de pontos que fundamenta o modelo matemático concebido.

Assim, constitui-se uma diversidade de situações adequadas para teste do modelo, cujas análises estão organizadas por cooperativa, obedecendo a ordem com que o modelo diagnóstico foi elaborado, tendo em vista os comentários, a síntese das informações documentais, os conteúdos das entrevistas e as percepções do pesquisador.

## 7.1 Cooperativa A

Refere-se a uma cooperativa do ramo de saúde odontológica, denominada neste trabalho de Cooperativa A, fundada em 1989, composta por mais de 60.000 usuários e cerca de 600 dentistas associados espalhados na Capital e Interior do Ceará. Faz parte de um sistema a nível nacional, formada por 1 Confederação, 10 Federações e 172 cooperativas singulares e mais de três milhões de usuários.

Os objetivos da cooperativa constam em seu estatuto social, tais como:

- Congregar os integrantes da profissão odontológica, para sua defesa econômica e social, proporcionando condições para o exercício da sua atividade e aprimoramento do serviço de assistência odontológica;
- Promover educação cooperativista e participar de campanhas de expansão do cooperativismo e de modernização de suas técnicas;
- Promover assistência aos cooperados e familiares

A Cooperativa A possui como atividade desenvolvida a comercialização de planos odontológicos, por meio dos serviços prestados pelos cooperados de consultas, exames complementares, procedimentos preventivos, cirurgias a nível laboratorial, procedimentos de periodontia, dentística, endodontia, dentre outros procedimentos. Em fase de projeto, destaca-se a perspectiva de comercialização de produtos do segmento da saúde odontológica, a fim de auxiliar na redução de gastos existentes na atividade dos cooperados (material de consumo dos consultórios).

Nos aspectos relacionados aos valores organizacionais, observam-se ações de responsabilidade corporativa no âmbito social, em virtude de projetos educativos de prevenção a saúde bucal e atendimentos gratuitos em algumas comunidades carentes. Entretanto, não apresentam metas na área ambiental.

A estrutura organizacional é formada pelos Conselhos de Administração, composto pelo Diretor Presidente, Diretor Administrativo, Diretor Financeiro e dois conselheiros, assim como por um Conselho Fiscal, Conselho Técnico, Assessorias

as Diretorias de Marketing, Contábil, Atuarial e Jurídica. O corpo gerencial contempla seis áreas, Administrativa, Comercial, Informática, Financeira, Contábil e Recursos Humanos, constituídos de um quadro funcional com 44 membros.

Como o Conselho Técnico da cooperativa não é um órgão obrigatório pela lei do cooperativismo, convém mencionar suas atribuições que permeiam por: elaborar um parecer prévio sobre a admissão de cirurgiões-dentistas como associados; receber denúncias, analisar ocorrências e instaurar processos administrativos para apuração e julgamento de fatos que envolvam cirurgiões-dentistas associados, acusados de infringir a Lei nº 5.764/71 e suas alterações, o Código de Ética Profissional do Conselho Federal de Odontologia, o Estatuto, o Regimento Interno, normas de rotina ou quaisquer outras disposições relativas à cooperativa, garantindo aos Associados acusados amplo direito de defesa e contraditório; julgar os processos administrativos e submeter suas decisões à apreciação da Diretoria Executiva, recomendando a aplicação das penalidades previstas no Regimento Interno aos associados que, comprovadamente, cometeram infrações às normas relacionadas no inciso anterior.

A cooperativa não apresenta nenhum sistema de gestão mencionado pelo arcabouço teórico deste estudo. No entanto, de acordo com o relato dos entrevistados, possui uma gestão descentralizada na qual discutem as atividades gerenciais e operacionais, bem como resultados relativos aos aspectos econômico-financeiro, processos, clientes e mercado, por meio do colegiado formado pelas seis áreas organizacionais que, dependendo da necessidade, debatem os assuntos com a Diretoria Executiva para tomada de decisão em conjunto.

Observa-se, nos processos e sistemas de gestão da cooperativa, ausência de planejamento estratégico. No entanto, apresenta algumas ações de avaliação do ambiente interno e externo de forma empírica em reuniões da diretoria e do colegiado, bem como alguns indicadores globais de análise de desempenho.

O sistema de informações é desenvolvido por uma equipe própria na qual possui doze módulos, sendo todos integrados de forma *on-line*. Além desses, existe um módulo separado chamado SAD – Sistema de Apoio à Decisão.

A cooperativa tem um serviço de auditoria descentralizado por profissionais distribuídos nos diversos bairros e municípios, mas também existe o serviço centralizado, com duas profissionais da área odontológica trabalhando na avaliação e controle do atendimento técnico (qualidade na execução do tratamento odontológico).

Há um fluxo mensal de cooperados no setor de relacionamento com o cooperado, onde é entregue a produção realizada mensalmente, ou seja, o pró-labore dos serviços prestados dos associados à cooperativa.

Atualmente, a Cooperativa utiliza-se da emissão de circulares aos cooperados sempre que necessário. Possui também um jornal trimestral, confeccionado para os clientes e cooperados com notícias sobre atividades odontológicas e ações da cooperativa, bem como um *site* corporativo com espaço reservado para contato de informações customizadas para os cooperados, como, por exemplo, extratos da produção, saldo da conta capital, estatuto social, atas das Assembléias, Regimento Interno e informativo do segmento de atividade, e para usuários, informações de planos, serviços, segunda via de boletos, declaração de imposto de renda e contato para sugestões e reclamações.

Ainda sobre a análise dos aspectos relacionados ao mercado e usuários, a carteira de clientes é formada por pessoas físicas e por pessoas jurídicas, na proporção de 34% e 66% respectivamente. Realizam-se pesquisas de mercado, tendo como objetivo avaliar o posicionamento da Marca e o perfil dos usuários. Nesse sentido, possui orçamento anual de *marketing* definido pela Diretoria Executiva e aprovada pelo Conselho de Administração para divulgação de seus produtos.

Sobre os fornecedores de suprimentos, destaca-se a utilização de material de expediente (insumos para o processo administrativo), realizado por cotações de no mínimo três empresas. Possui parcerias com Hospitais para oferecer serviços de urgência 24 horas aos usuários.

A cooperativa possui funcionários exclusivos para analisar e acompanhar as resoluções, súmulas, portaria e despachos da ANS e atender aos prazos de envio de informações cadastrais, econômicas - financeiras e complementares.

Observa-se que a Cooperativa não adota formalização de práticas de Governança Corporativa e nem plano de ação para início de sua execução.

Os dados descritos foram obtidos na entrevista e na análise de documentos internos da cooperativa. Por meio do teste do modelo na Cooperativa A, procurou-se analisar o nível de adoção das práticas de Governança Corporativa, mediante o modelo proposto por esta pesquisa.

## **7.2 Resultado da aplicação do modelo diagnóstico na Cooperativa A**

Os resultados do teste do modelo proposto estão organizados pela ordem das dimensões que o constituem: sistemas de valores, estruturas de poder, processos e sistemas de gestão e sistemas normativos.

A lista de práticas avaliadas no modelo diagnóstico da Cooperativa A encontra-se ilustrada nos Apêndices F, G, H e I, bem como o resumo geral do resultado no J.

### **7.2.1 Análise da dimensão: Sistema de Valores**

Conforme indicado, a dimensão sistemas de valores compõe-se de duas perspectivas, a interna, formada pela análise da adoção dos princípios de transparência, participação econômica e equidade, e a externa, composta do valor da responsabilidade corporativa e práticas de intercooperação. A Tabela 9 sintetiza os resultados da avaliação, de ambas as perspectivas da dimensão sistemas de valores.

Tabela 9 - Resultados da dimensão Sistemas de Valores - Cooperativa A

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>1. SISTEMAS DE VALORES</b>	<b>10%</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
<b>1.1 Perspectiva Interna</b>	<b>70%</b>	<b>32</b>	<b>70</b>
<b>1.2 Perspectiva Externa</b>	<b>30%</b>	<b>11</b>	<b>30</b>

Compreende-se da Tabela 9 que a dimensão sistema de valores na **perspectiva interna** apresentou o resultado melhor com relação a externa, perfazendo um percentual de 45% da pontuação máxima. Para tanto, o princípio da participação econômica, apresentou um resultado na qual sempre ocorre à integralização da conta capital e o pagamento da taxa de administração por todos os cooperados, onde, segundo um dos entrevistados:

Há um acompanhamento periódico da integralização dos cooperados e a taxa de administração é sempre paga por todos de forma indireta, ou seja, está embutida na margem de lucratividade do preço cobrado pelo plano de saúde oferecido (Relato de Entrevista).

Entretanto, as práticas relacionadas ao princípio de transparência pautada na formulação por escrito e divulgação dos valores organizacionais são inexistentes, avaliadas pela ausência em seu *site* corporativo. No entanto, o gestor da cooperativa mencionou que esses quesitos estão em processo de elaboração e posterior à comunicação aos *stakeholders*. Por outro lado, o princípio da equidade representada pela adoção de políticas de utilização do FATES para os cooperados e funcionários, demonstra-se que, raramente é empregada e adotada em poucos casos, como por exemplo, no auxílio do pagamento de especialização a funcionários, cujo curso interessa ao aperfeiçoamento de suas atividades na cooperativa.

Finalmente, na análise da **perspectiva externa**, os princípios da responsabilidade corporativa e prática de intercooperação, o índice obtido foi de 38% dos pontos possíveis. Existem ações sociais que ocorrem na maioria das vezes, no entanto, metas ambientais são inexistentes. A intercooperação raramente acontece, salvo em casos de troca e experiências entre as cooperativas singulares do mesmo sistema e em parcerias comerciais com operadoras de plano de saúde médica, que repassam o faturamento da utilização de serviços de assistência odontológica por seus usuários, conforme definição em contrato.

Sobre falta de cooperação entre as cooperativas quanto as suas atividades e aos seus negócios, Oliveira (2001) ressalta como um dos problemas mais comuns do modelo de gestão evidenciados pelas cooperativas de forma geral.

Como **resultado geral da perspectiva interna e externa da dimensão sistema de valores** foi obtido 43 pontos, dos 100 possíveis, perfazendo 43% do total. Melhorias parecem possíveis, particularmente requeridas nos aspectos relacionados a transparência dos valores organizacionais, formalização de procedimentos com relação a utilização do FATES e utilização de metas ambientais em sua responsabilidade corporativa e maior integração e parceria com cooperativas de outros ramos.

#### 7.2.2 Análise da dimensão: Estruturas de Poder

A dimensão estrutura de poder possui duas perspectivas: a interna, que se refere aos agentes da governança atuantes nas rotinas estratégicas e operacionais da cooperativa, e a externa, inerente a atuação da Auditoria Independente.

A Tabela 10 sintetiza os resultados da dimensão estruturas de poder, na perspectiva interna.

Tabela 10 - Resultados da dimensão Estruturas de Poder, Perspectiva Interna - Cooperativa A

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>2. ESTRUTURAS DE PODER</b>	<b>30%</b>		
<b>2.1 Perspectiva Interna</b>	<b>80%</b>	<b>116</b>	<b>240</b>
Itens de Verificação - Cooperados	25%	32	60
Itens de Verificação - Conselho de Administração	25%	24	60
Itens de Verificação - Diretoria Executiva	25%	21	60
Itens de Verificação - Conselho Fiscal	25%	39	60

Nos itens de verificação relacionados ao exercício de propriedade dos **cooperados** foi atingindo 53%. Dentre as práticas que contribuíram para esse

percentual, destacam-se a baixa participação dos cooperados em Assembléias Gerais – AG, segundo um dos entrevistados, “em torno de 10%”, desinteresse dos associados no encaminhamento de assuntos para a pauta das Assembléias e na prática esporádica relacionada ao envio prévio de informações das AG.

Observa-se que a reduzida participação dos associados nas assembléias se enquadra entre os problemas comuns relacionados as cooperativas, citados por diversos autores como Lauschner e Schweinberger (1989), Schulze (1987), Antonello (1995), Bernardo (1996), Antonialli (1998) e Bastos (2002).

Destacam-se a participação de outros conselhos além dos exigidos por lei, representado pelo Conselho Técnico, a antecedência maior que a exigida legalmente da convocação das Assembléias, a utilização de um regimento eleitoral para dar maior lisura ao processo de eleição, escolha do local, data e hora, contar com sugestões e escolhas dos cooperados e na maioria das vezes encaminhar a pauta detalhada para as AG, evitando o uso do item “outros assuntos”.

Ressalta-se que, conforme relato do gestor da cooperativa, está ocorrendo ações com relação a aproximação do cooperado na gestão de seu negócio, exemplificando o caso de um evento denominado “café da manhã da cooperação” promovido pela cooperativa, em que são apresentados os resultados da organização, bem como por meio do fomento à participação nas reuniões do conselho e estímulo de idéias e sugestões na melhoria das atividades da cooperativa. Nesse sentido, a diretora da cooperativa destacou a importância dessas ações para o aumento da participação dos cooperados em Assembléias e no interesse da gestão de sua propriedade.

Nesse sentido, Oliveira (2001) destaca que a falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados é um dos problemas mais comuns do modelo de gestão evidenciados pelas cooperativas.

Valadares (2003), por sua vez, afirma que o desenvolvimento da cooperativa é diretamente proporcional ao desenvolvimento da educação e comunicação cooperativista.

O grupo de itens de verificação relacionados à avaliação das práticas de governança na atuação do **Conselho de Administração** obteve o índice de 40% dos pontos possíveis.

O quesito que avalia a quantidade de membros do conselho atende a recomendação do código do IBGC, em virtude de possuir 5 membros que se enquadra no intervalo de 5 a 9 conselheiros. As atividades do conselho são normatizadas em regimento, com a presença de um cronograma de reuniões estabelecido anualmente e, na maioria das vezes, os conselheiros conhecem suas responsabilidades e competências, e estão no perfil de qualificação exigido para conselheiros, entretanto, conforme relato da diretora, “devido à ausência de formação em gestão de negócios dos conselheiros, verifica-se a falta de embasamento técnico para discussão de alguns assuntos”.

Sobre esse aspecto, resgatam-se as contribuições de Valadares (2003) no tocante a observância de nove qualificações para eleição de conselheiros e dirigentes.

Dentre os pontos que merecem uma maior atenção na atuação dos conselheiros de administração, constatam-se a inexistência de uma missão definida pelo conselho, bem como de avaliações formais de desempenho e remuneração com análise nesse critério, e ausência de planos de sucessão.

No caso do grupo de itens de verificação da **Diretoria Executiva**, atingiu 36% dos pontos possíveis, representando o item com menor pontuação da perspectiva interna da dimensão estruturas de poder. Os questionamentos inexistentes são relacionadas a ausência da formalização de adoção de práticas de Governança Corporativa e de planejamento de utilização, assim como por não possuir avaliação de desempenho dos diretores e remunerações estabelecidas de forma a criar incentivos e inexistência de normatização ao acesso dos cooperados, colaboradores e terceiros as instalações, informações, arquivos e documentos da cooperativa.

Por outro lado, os diretores elaboram o relatório anual composto pelo relatório de administração, demonstrações contábeis, parecer do conselho fiscal e auditoria independente, utilizam o código de conduta elaborado pelos dirigentes e acompanhado pelo Conselho Técnico e conhecem, na maioria das vezes, suas competências e responsabilidades, apresentando as mesmas características sobre essas práticas que são as mesmas do relato da diretora sobre os conselheiros de administração.

Na análise da perspectiva interna da dimensão estruturas de poder, o grupo de itens de verificação do **Conselho Fiscal** obteve o índice 66% dos pontos possíveis, representando o grupo com maior pontuação nessa perspectiva.

Resgatando-se o aporte teórico sobre as funções do Conselho Fiscal, Rodrigues e Malo (2006), o conceitua como órgão permanentemente encarregado de monitorar o gerenciamento econômico-financeiro da cooperativa e de zelar pelo cumprimento de todas as normas.

Na análise da pontuação do grupo de itens de verificação, verifica-se que decorre de os conselheiros sempre realizarem, mensalmente, a análise dos livros, papéis da sociedade e os demonstrativos contábeis, por possuírem atividades normatizadas, cronogramas de reuniões e agendas de trabalho definidas.

Entretanto, raramente é definida uma proposta anual de treinamentos, deficiência mencionada pelo relato do conselheiro fiscal devido a obrigatoriedade legal de renovação anual de um terço dos conselheiros. Também ocorre raramente a análise prévia de documentos para as reuniões e encaminhamento de atas de reuniões ao Conselho de Administração.

Como **resultado geral da perspectiva interna da dimensão estruturas de poder** foi obtido 116 pontos, dos 240 possíveis, perfazendo 49% do total. Recomenda-se continuidade de ações para buscar uma maior participação dos cooperados, avaliações de desempenho dos conselheiros de administração e dirigentes, utilizando como critério de remunerações o foco em resultados, solicitações prévia de documentos para as reuniões do Conselho de Administração,

bem como inclusão no regimento interno de normas relacionadas ao acesso a instalações, informações e documentos da cooperativa e formalização da utilização das práticas de Governança Corporativa.

A Tabela 11 sintetiza os resultados da dimensão estruturas de poder, na perspectiva interna.

Tabela 11 - Resultados da dimensão Estruturas de Poder, Perspectiva Externa - Cooperativa A

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>2. ESTRUTURAS DE PODER</b>	<b>30%</b>		
<b>2.2 Perspectiva Externa</b>	<b>20%</b>	<b>48</b>	<b>60</b>
Itens de Verificação - Auditoria Externa	100%	48	60

Por fim, na análise Tabela 11 da perspectiva externa representada pela atuação da **Auditoria Independente**, a cooperativa obteve 80% dos pontos possíveis. Sobre esse aspecto, não adquiriu êxito apenas na prática relacionada ao cuidado na observação se o auditor ou empresa contratada não possui até terceiro grau de parentesco com membros do conselho de administração, fiscal e diretoria. Segundo o relato do conselheiro fiscal da cooperativa, a contratação da Auditoria Independente não é realizada pelo Conselho de Administração, mas sim pelo Conselho Fiscal que acompanha os trabalhos e análises apontadas pelos auditores.

As perspectivas interna e externa dessa dimensão obtiveram resultados diferentes para a atuação dos agentes, atingindo 49% e 80% dos pontos possíveis, respectivamente.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 164 pontos, de 300 pontos possíveis, perfazendo 55% da pontuação total. Observa-se dentre perspectivas analisadas, a necessidade de melhorias na atuação dos cooperados, Conselho de Administração e Diretoria Executiva, sobretudo, incentivando os referidos agentes para uma participação mais ativa de seus desempenhos na gestão da cooperativa.

### 7.2.3 Análise da dimensão: Sistemas e Processo de Gestão

A dimensão processos e sistemas de gestão é composta da perspectiva interna, que se refere aos critérios de qualidade que permeiam pela gestão estratégica, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados, e a externa, inerente aos usuários (clientes), fornecedores de serviços (cooperados) e de suprimentos.

A Tabela 12 sintetiza os resultados da dimensão sistemas e estruturas de poder, na perspectiva interna, por meio dos critérios da gestão da qualidade inerentes à cooperativa.

Tabela 12 - Resultados da dimensão Processos e Sistemas de Gestão, Perspectiva Interna - Cooperativa A

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>3. PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO</b>	<b>40%</b>		
<b>3.1 Perspectiva Interna</b>	<b>50%</b>	<b>44</b>	<b>200</b>
Itens de Verificação - Gestão Estratégica	15%	5	30
Itens de Verificação - Informações e Conhecimento	15%	11	30
Itens de Verificação - Pessoas	15%	4	30
Itens de Verificação - Processos	15%	9	30
Itens de Verificação - Resultados	40%	16	80

Os itens de verificação sobre **gestão estratégica** apresentou o resultado de 16% da pontuação máxima. Tal fato, decorre da cooperativa não possuir definição de indicadores (metas) para implementação das estratégias, por consequência não ser realizado plano de ação para alcançá-las, assim com um acompanhamento nas mudanças no ambiente interno e externo para revisão dos novos rumos a serem seguidos.

Resgatando-se as contribuições de Harrison (2005) sobre direcionamento estratégico, fundamentada pelo princípio da transparência da governança, no intuito de comunicar a todos os *stakeholders* a razão de existir da organização, a definição de seu negócio, sua imagem projetada para o futuro e os valores que orientam o comportamento de seus agentes.

No caso da cooperativa, o direcionamento ocorre por meio de um processo não disseminado, ou seja, apenas a alta administração e gerências sem acompanhamento de todos os colaboradores, analisam o setor de atuação, o ambiente interno e externo, definem e avaliam estratégias sem o envolvimento de todas as áreas da cooperativa.

Os itens de verificação sobre **informações e conhecimento** obteve 35% dos pontos possíveis, apresentando como grupo de itens de verificação com maior pontuação na perspectiva interna. Sobre esse aspecto, ocorre de forma disseminada a informatização em sistema integrado das atividades meio e o gerenciamento da segurança das informações. Entretanto, acontece de forma não disseminada, a atualização tecnológica periódica dos sistemas desenvolvidos.

Segundo o gerente da cooperativa, “as melhorias no sistema são repassadas diretamente ao setor de informática, ficando muitos não sendo informados dessas solicitações e suas relevâncias”. A identificação e atualização das informações comparativas também se apresentam de forma não disseminada, ou seja, apenas para uso dos diretores e gerentes, bem como a identificação dos Ativos Intangíveis.

Sobre as práticas de qualidade que avaliam a gestão de **pessoas**, a cooperativa atingiu 14%, representando a menor pontuação dessa perspectiva. Dessa forma, a organização não possui as recomendações do FNQ relacionadas à análise da necessidade de capacitações, a estimativa da eficácia dos programas de capacitações, a avaliação da satisfação e motivação dos funcionários, bem como acompanhamento formal do desempenho dos gestores e funcionários e nem o plano de cargos e salários.

O gerente da cooperativa confessou a necessidade de melhorias no âmbito da gestão de pessoas, destacando que alguns funcionários que buscam periodicamente o aperfeiçoamento de suas atividades, por meio de cursos e treinamentos, apresentam melhorias em seus salários.

O grupo de itens de verificação sobre **processos** obteve o índice de 30% dos pontos possíveis. Tal fato, decorre da disseminação por meio de processo participativo, a elaboração de orçamentos geral e por departamento com monitoramento das variações entre o previsto e o realizado, assim como da identificação de processos de agregação de valor.

Segundo o gerente da cooperativa, os processos de agregação de maior agregação de valor são os relacionados ao atendimento ao cooperado e fidelização dos usuários. Entretanto, a cooperativa não possui formalização de normas e procedimentos em âmbito operacional, administrativo e financeiro e apresenta práticas não disseminadas de melhorias nos processos principais do negócio e estudo de viabilidade econômico-financeiro no lançamento de novos planos.

Por fim, com relação ao último critério da perspectiva interna da dimensão processos e sistemas de gestão, as práticas relacionadas a elaboração e análise dos **resultados**, atingiu 20% da pontuação máxima. De fato, como um processo disseminado apresenta-se apenas a avaliação dos resultados econômico-financeiros a todos os funcionários, todavia resultados relativos a clientes, mercado, produtos e processos acontecem de forma não disseminada, enquanto não possui práticas de análise do desempenho das capacitações, qualidade de vida dos funcionários e fornecedores de suprimentos.

Para o gerente da cooperativa, os resultados de avaliação do mercado, produtos e imagem organizacional são acompanhados nas reuniões de colegiado com a participação da diretoria executiva.

Verifica-se na Tabela 12 que a **avaliação das práticas de governança inerentes a perspectiva interna** atingiu 22% dos pontos possíveis.

A Tabela 13 sintetiza os resultados da dimensão processos e sistemas de gestão, na perspectivas externa.

Tabela 13 - Resultados da dimensão Processos e Sistemas de Gestão, Perspectiva Externa - Cooperativa A

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>3. PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO</b>	<b>10%</b>		
<b>3.2 Perspectiva Externa</b>	<b>50%</b>	<b>97</b>	<b>200</b>
Itens de Verificação - Fornecedores de serviços (Cooperados)	45%	56	90
Itens de Verificação - Usuários (Clientes)	45%	39	90
Itens de Verificação - Fornecedores de suprimentos	10%	3	20

Os itens de verificação relacionados a **fornecedores de serviços (cooperados)** apresentou como resultado 63% da pontuação máxima, demonstrando o melhor desempenho dos critérios avaliados nessa dimensão tanto interna como externamente. Dentre as práticas, apenas o fomento a qualificação dos cooperados se encontra de forma não disseminada a todo o quadro social, destacado pelo gestor da cooperativa, em virtude da informalidade no uso dos recursos do FATES.

Sobre os aspectos inerentes aos **usuários (clientes)** atingiu 43% dos pontos. De fato, na contribuição para esse resultado observa-se apenas a disseminação da maior das práticas, sem um processo de refinamento, embora as práticas de qualidade referentes à avaliação da imagem e plano de divulgação dos produtos encontram-se não disseminadas, apenas monitoradas pela alta administração e com resultado esperado ao recordarmos a avaliação desse desempenho no grupo de itens de verificação sobre resultados. O gerente da cooperativa mencionou a dificuldade de fidelização dos usuários e o alto *turnover* (entrada e saída) que esse segmento apresenta.

Por fim, no caso do grupo de itens de verificação dos **fornecedores de suprimentos** obteve 13% dos pontos possíveis, representando o item com menor pontuação tanto na perspectiva interna quanto na externa. Constata-se a ausência de canais de relacionamento e avaliação de desempenho de fornecedores, bem como práticas não disseminadas de identificação e minimização de despesas de material de expediente.

Verifica-se na Tabela 13 que a **avaliação das práticas de qualidade da gestão na governança, inerentes a perspectiva externa** atingiu 49%.

Nesse sentido, as perspectivas interna e externa dessa dimensão obtiveram baixos resultados, atingindo 22% e 49% dos pontos possíveis, respectivamente.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 142 pontos dos 400 possíveis, perfazendo 35% da pontuação total. Ressalta-se uma maior atenção por parte dos agentes da cooperativa aos *stakeholders* usuários e cooperados, devido a primazia de sua relevância no contexto organizacional. Apesar dessas partes interessadas apresentarem os melhores resultados dessa dimensão, precisa-se de uma maior disseminação e refinamento das práticas, bem como análise das recomendações sugeridas na perspectiva interna.

#### 7.2.4 Análise da dimensão: Sistemas Normativos

Conforme indicado, a dimensão sistema normativos compõe-se de duas perspectivas, a interna, formada pela observância das legislações inerentes a natureza jurídica da cooperativa, e a externa, pelo atendimento as leis específicas da atividade econômica.

A Tabela 14 sintetiza os resultados da avaliação, de ambas as perspectivas da dimensão sistemas normativos.

Tabela 14 - Resultados da dimensão Sistemas Normativos - Cooperativa A

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>4. SISTEMAS NORMATIVOS</b>	<b>20%</b>	<b>175</b>	<b>200</b>
4.1 Perspectiva Interna	50%	75	100
4.2 Perspectiva Externa	50%	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>218</b>	<b>1.000</b>

A **perspectiva interna** obteve a pontuação de 75% do total dos pontos possíveis, por possuir apenas a confirmação de recebimento do estatuto social

mediante comprovação de forma esporádica. Nesse sentido, o conselheiro fiscal destacou a possibilidade de recebimento do estatuto social de forma eletrônica por meio de *download* no *site* da cooperativa, opção essa que está disponível apenas aos cooperados.

Sobre a **perspectiva externa** atingiu a pontuação de 100% do total dos pontos possíveis, demonstrando possuir um monitoramento periódico no atendimento as normas da ANS e tempestividade nos pagamentos de tributos.

Nesse sentido, as perspectivas interna e externa dessa dimensão obtiveram bons resultados, atingindo 75% e 100% dos pontos possíveis, respectivamente.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 175 pontos dos 200 possíveis, perfazendo 88% da pontuação total. Observa-se um bom acompanhamento das ações relacionadas ao âmbito legal, destacando-se a excelência na pontuação da perspectiva externa.

Como **resultado geral da Cooperativa A**, tem-se 524 pontos, dos 1000 pontos possíveis de serem atingidos, que correspondem a 52% da pontuação total. Essa pontuação enquadra a organização no limite inicial da categoria 3 do modelo matemático, que vai de 501 a 750 pontos, traduzindo assim, que a organização possui início de práticas de governança em fase desenvolvimento, considerada com um nível “moderado”, apesar de não possuir declaração de adoção as práticas de Governança Corporativa formalizada.

### 7.3 Cooperativa B

A Cooperativa B refere-se ao ramo de saúde odontológica, fundada em 1998, composta por mais de 5.000 usuários e cerca de 100 dentistas associados distribuídos na região metropolitana de Fortaleza, segundo Relato de entrevista.

A Cooperativa tem como objeto, a prestação dos serviços odontológicos, definidos nos contratos ou convênios celebrados com pessoas físicas ou jurídicas.

Nos aspectos relacionados aos valores organizacionais, observam-se alguns princípios definidos em Estatuto Social, tais como:

- A escolha do profissional é de livre arbítrio dos usuários;
- A cooperativa poderá participar de empresas não cooperativas para desenvolver atividades complementares de interesse do quadro social, após parecer do Conselho de Administração;
- A cooperativa poderá filiar-se a outras cooperativas, quando for do interesse do quadro social;
- A cooperativa realizará suas atividades sem discriminação política, religiosa, racial e social.

A estrutura organizacional é formada pelos Conselhos de Administração, composta do Diretor Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Técnico, Diretor Comercial e o Conselho Fiscal e Conselho de Ética, bem como pelo corpo gerencial em três áreas, Administrativa, Comercial e Financeira, constituída de um quadro funcional de 14 funcionários.

A Cooperativa B, no seu quadro de colaboradores, possui os seguintes serviços de terceirização: Contador; Assessoria jurídica; Suporte em informática e um Supervisor de Vendas

A Cooperativa B também não apresenta nenhum sistema de gestão mencionado pelo arcabouço teórico deste estudo. No entanto, de acordo com o relato dos entrevistados, possui uma gestão mais centralizada, sobretudo, referente à maioria das decisões gerenciais, que passam antes pelo crivo da diretoria executiva antes de ser implementada.

Constata-se, nos processos e sistemas de gestão da cooperativa, uma iniciativa de elaboração de planejamento estratégico em 2006, no entanto, esse

processo ficou apenas na implementação, na qual a fase de acompanhamento (controle) acabou sendo substituído pelas demandas das rotinas operacionais.

O sistema de informações é adquirido de uma empresa terceirizada. As atividades meio e fim estão informatizadas e interligadas em rede. As áreas informatizadas da cooperativa são: Atendimento, Vendas, Faturamento, Produção e Gerência Financeira. Contudo, os módulos não totalmente integrados.

Realizam-se pesquisas com os cooperados em 2006, tendo como objetivo avaliar suas necessidades e expectativas, assim como o perfil do quadro social, em virtude também, de coletar dados para auxílio no planejamento estratégico realizado no referido ano.

A cooperativa elabora orçamentos de Receitas, Despesas e de Investimentos na área de vendas. A tomada de decisão sobre esses investimentos ocorre por meio de reunião da diretoria com a gerência financeira e o supervisor de vendas.

A Cooperativa B detêm um plano de divulgação de seus produtos, utilizando diversos meios de divulgação, tais como: Página na *Internet*, Propaganda de Televisão, Jornal, Panfletagem, Lista Telefônica, Rádio, Mala Direta e Parcerias.

São realizadas pesquisas periódicas com os usuários, através de contatos telefônicos, para avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos cooperados e a cooperativa.

O Conselho de Ética da cooperativa apresenta as mesmas atribuições do conselho Técnico da Cooperativa A. Destaca-se na estrutura a função da Diretoria Técnica que, dentre outras funções, lhe é atribuída à competência de zelar pelo cumprimento das disposições legais e regulamentares em vigor e acompanhar as mudanças na legislação a cerca da assistência odontológica da saúde suplementar, orientando a Diretoria Executiva sobre as decisões e ações necessárias para a manutenção das atividades de assistência odontológica consoantes à legislação. Sobre essa atividade, constata-se a avaliação das práticas de governança do

referido modelo na dimensão sistemas normativo perspectiva externa que será avaliada mais adiante.

Observa-se, também, que a Cooperativa B não adota formalização de práticas de Governança Corporativa e nem plano de ação para início de sua execução.

Os dados descritos foram obtidos na entrevista e na análise de documentos internos da cooperativa. Por meio do teste do modelo na Cooperativa B, procurou-se analisar o nível de adoção das práticas de Governança Corporativa, mediante o modelo proposto por esta pesquisa.

#### **7.4 Resultado da aplicação do modelo diagnóstico na Cooperativa B**

Os resultados do teste do modelo proposto estão organizados pela ordem das dimensões que o constituem: sistemas de valores, estruturas de poder, processos e sistemas de gestão e sistemas normativos.

A lista de práticas avaliadas no modelo diagnóstico da Cooperativa B encontra-se ilustrada nos Apêndices K, L, M e N, bem como o resumo geral do resultado no J.

##### **7.4.1 Análise da dimensão: Sistema de Valores**

Conforme indicado, a dimensão sistema de valores compõe-se de duas perspectivas, a interna, formada pela análise da adoção dos princípios de transparência, participação econômica e equidade, e a externa, composta do valor da responsabilidade corporativa e práticas de intercooperação. A Tabela 15 sintetiza os resultados da avaliação, de ambas as perspectivas da dimensão sistemas de valores.

Tabela 15 - Resultados da dimensão Sistemas de Valores - Cooperativa B

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>1. SISTEMAS DE VALORES</b>	<b>10%</b>	<b>46</b>	<b>100</b>
1.1 Perspectiva Interna	70%	39	70
1.2 Perspectiva Externa	30%	8	30

Compreende-se da Tabela 15 que a dimensão sistema de valores na **perspectiva interna** apresentou o resultado melhor com relação a externa, perfazendo um percentual de 55% da pontuação máxima. Para tanto, o princípio da participação econômica apresentou um resultado na qual sempre ocorre à integralização da conta capital e o pagamento da taxa de administração por todos os cooperados, onde, segundo a presidente da cooperativa, gostaria de implementar uma taxa de administração fixa para os cooperados inativos, no intuito dos mesmos auxiliarem no pagamento dos custos fixos da empresa na qual são donos.

Entretanto, as práticas relacionadas ao princípio de transparência pautada na formulação por escrito e divulgação dos valores organizacionais se apresenta de forma rara, ou seja, apenas para os *shareholders* (cooperados) presentes em seu *site* corporativo, no artigo terceiro de seu estatuto social.

Por outro lado, o princípio da equidade representada pela adoção de políticas de utilização do FATES para os cooperados e funcionários, demonstra-se, também, que raramente é empregada, adotada em poucos casos. Tomando como exemplo, a gerente citou o pagamento de sua especialização em gestão de cooperativas, na qual ficou acordado que a mesma seria multiplicadora do conhecimento adquirido no curso aos demais membros da cooperativa.

Finalmente, na análise da **perspectiva externa**, os princípios da responsabilidade corporativa e prática de intercooperação, o índice obtido foi de 25% dos pontos possíveis. Existem ações sociais que ocorrem raramente, no entanto, metas ambientais são inexistentes. A intercooperação acontece de forma esporádica, apenas por parcerias comerciais com operadoras de plano de saúde médica.

Como **resultado geral da perspectiva interna e externa da dimensão sistema de valores** foi obtido 46 pontos, dos 100 possíveis, perfazendo 46% do total. Melhorias parecem possíveis, particularmente requeridas nos aspectos relacionados a transparência dos valores organizacionais a mais públicos relevantes da cooperativa, formalização de procedimentos com relação a utilização do FATES e utilização de metas ambientais em sua responsabilidade corporativa e maior integração e parceria com cooperativas de outros ramos.

#### 7.4.2 Análise da dimensão: Estruturas de Poder

A dimensão estrutura de poder possui duas perspectivas: a interna, que se refere aos agentes da governança atuantes nas rotinas estratégicas e operacionais da cooperativa, e a externa, inerente a atuação da Auditoria Independente.

A Tabela 16 sintetiza os resultados da dimensão estruturas de poder, na perspectiva interna.

Tabela 16 - Resultados da dimensão Estruturas de Poder, Perspectiva Interna - Cooperativa B

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>2. ESTRUTURAS DE PODER</b>	<b>30%</b>		
<b>2.1 Perspectiva Interna</b>	<b>80%</b>	<b>79</b>	<b>240</b>
Itens de Verificação - Cooperados	25%	17	60
Itens de Verificação - Conselho de Administração	25%	20	60
Itens de Verificação - Diretoria Executiva	25%	21	60
Itens de Verificação - Conselho Fiscal	25%	21	60

Nos itens de verificação relacionados ao exercício de propriedade dos **cooperados** atingiu 28%, representando o item com menor pontuação da perspectiva interna da dimensão estruturas de poder. Dentre as práticas que contribuíram para esse percentual, destacam-se a baixa participação dos cooperados em Assembléias Gerais – AG, segundo a presidente da cooperativa, “em torno de 12% é a média de participação dos cooperados”. Há desinteresse dos associados no encaminhamento de assuntos para a pauta das Assembléias, bem

como a ausência de um regimento eleitoral para dar maior lisura ao processo de eleição. Para a presidente da cooperativa, consta-se apenas no Estatuto Social. Ressalta-se a inexistência da prática relacionada ao envio prévio de informações das AG.

Farias (2005) destaca que, a participação dos cooperados nas Assembléias Gerais, está ocorrendo cada vez com uma menor quantidade, apesar do princípio da gestão democrática nas cooperativas ter como objetivo fomentar essa participação.

Observa-se ainda, na análise da pontuação desse grupo de itens, a participação de outros conselhos além dos exigidos por lei, representado pelo Conselho de Ética, assim como a antecedência maior que a exigida legalmente para a convocação das Assembléias. A escolha do local, data e hora ocorre por meio das sugestões e escolhas dos cooperados. Ocorre, na maioria das vezes, o encaminhamento da pauta detalhada para as AG.

O grupo de itens de verificação relacionados à avaliação das práticas de governança na atuação do **Conselho de Administração** obteve o índice de 33% dos pontos possíveis. O quesito que avalia a quantidade de membros do conselho atende a recomendação do código do IBGC, em virtude de possuir 7 membros que se enquadra no intervalo de 5 a 9 conselheiros. As atividades do conselho são normatizadas em regimento, com a presença de um cronograma de reuniões estabelecido anualmente e, esporadicamente, os conselheiros conhecem suas responsabilidades e competências nas quais estão no perfil de qualificação exigido para conselheiros, conforme relato da presidente da cooperativa.

Sobre esse aspecto, o código do IBGC recomenda que os conselheiros de administração devam possuir as seguintes atribuições: capacidade de ler e entender relatórios gerenciais e financeiros; ausência de conflito de interesses; alinhamento com os valores da sociedade; conhecimento das melhores práticas de governança corporativa; integridade pessoal; disponibilidade de tempo; motivação; capacidade para trabalho em equipe; e visão estratégica. Por outro lado, conforme relato da presidente, “pela formação acadêmica em odontologia, os membros dos

conselhos de cooperativas médicas devem obter fundamentação teórica em cursos na área de gestão para melhor gerir o seu negócio”

Dentre os pontos que merecem uma maior atenção na atuação dos conselheiros de administração, constatam-se a inexistência de uma missão definida pelo conselho, bem como de avaliações formais de desempenho e remuneração com análise nesse critério, e ausência de planos de sucessão, bem como recebimento de um conjunto de informações pertinentes às atribuições dos novos conselheiros.

No caso do grupo de itens de verificação da **Diretoria Executiva**, atingiu 35% dos pontos possíveis. Os questionamentos inexistentes são relacionados à ausência da formalização de adoção de práticas de Governança Corporativa e de planejamento de utilização, assim como por não possuir avaliação de desempenho dos diretores e remunerações estabelecidas de forma a criar incentivos e inexistência de normatização ao acesso dos cooperados, colaboradores e terceiros às instalações, informações, arquivos e documentos da cooperativa.

Por outro lado, os diretores elaboram o relatório anual composto pelo relatório de administração, demonstrações contábeis, parecer do conselho fiscal e auditoria independente. Utilizam o código de conduta elaborado pelos dirigentes e acompanhado pelo Conselho de Ética e conhecem, na maioria das vezes, suas competências e responsabilidades.

Na análise da perspectiva interna da dimensão estruturas de poder, o grupo de itens de verificação do **Conselho Fiscal** obteve o índice de 35% dos pontos possíveis, representando o grupo com maior pontuação nessa perspectiva juntamente com a Diretoria Executiva. Tal fato decorre dos conselheiros realizarem, na maioria das vezes, a análise dos livros, papéis da sociedade e os demonstrativos contábeis. Possuem, também, cronograma de reuniões definido e atividades normatizadas em regimento interno.

Entretanto, não possuem uma proposta anual definida de treinamentos. Sobre esse aspecto, o conselheiro fiscal da cooperativa destacou que a ausência

desse proposta ocorre, “devido a falta de interesse dos demais membros do conselho em capacitações para melhor desempenhar suas atribuições”. Contata-se, também, inexistência de agendas de trabalho, análise prévia de documentos para as reuniões e de encaminhamento de atas de reuniões ao Conselho de Administração.

Como **resultado geral da perspectiva interna da dimensão estruturas de poder** foi obtido 79 pontos, dos 240 possíveis, perfazendo 33% do total.

No regimento interno da cooperativa, sugere-se a inclusão de normas relacionadas ao acesso a instalações, informações e documentos da cooperativa e formalização da utilização das práticas de Governança Corporativa.

A Tabela 17 sintetiza os resultados da dimensão estruturas de poder, na perspectiva interna.

Tabela 17 - Resultados da dimensão Estruturas de Poder, Perspectiva Externa - Cooperativa B

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>2. ESTRUTURAS DE PODER</b>	<b>50%</b>		
<b>2.2 Perspectiva Externa</b>	<b>20%</b>	<b>42</b>	<b>60</b>
Itens de Verificação - Auditoria Externa	100%	42	60

Por fim, na análise Tabela 17 da perspectiva externa representada pela atuação da **Auditoria Independente**, a cooperativa obteve 70% dos pontos possíveis, apresentando o melhor resultado dentre os agentes da dimensão. Sobre esse aspecto, não obtêm êxito, apenas na prática de avaliação, se o auditor ou empresa contratada não possuir até terceiro grau de parentesco com membros do conselho de administração, fiscal e diretoria, e na maioria das vezes, ocorre discussão do relatório de auditoria sobre as práticas contábeis, bem como levantamento das deficiências relevantes e avaliação de riscos.

Segundo o relato do conselheiro fiscal da cooperativa, “basicamente não há contribuições dos conselheiros fiscais na avaliação dos relatórios de auditoria,

devido a dificuldades na interpretação do parecer, em virtude da falta de qualificação contábil”.

As perspectivas interna e externa dessa dimensão obtiveram resultados diferentes para a atuação dos agentes, atingindo 33% e 70% dos pontos possíveis, respectivamente.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 121 pontos, de 300 pontos possíveis, perfazendo 40% da pontuação total. Observa-se dentre perspectivas analisadas, a necessidade de melhorias na atuação dos cooperados, Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, sobretudo, incentivando-os para uma participação mais ativa de seus desempenhos na gestão da cooperativa.

#### 7.4.3 Análise da dimensão: Sistemas e Processo de Gestão

A dimensão processos e sistemas de gestão é composta da perspectiva interna, que se refere aos critérios de qualidade que permeiam pela gestão estratégica, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados, e a externa, inerente aos usuários (clientes), fornecedores de serviços (cooperados) e de suprimentos.

A Tabela 18 sintetiza os resultados da dimensão sistemas e estruturas de poder, na perspectiva interna, por meio dos critérios da gestão da qualidade inerentes à cooperativa.

Tabela 18 - Resultados da dimensão Processos e Sistemas de Gestão, Perspectiva Interna - Cooperativa B

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>3. PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO</b>	<b>40%</b>		
<b>3.1 Perspectiva Interna</b>	<b>50%</b>	<b>41</b>	<b>200</b>
Itens de Verificação - Gestão Estratégica	15%	6	30
Itens de Verificação - Informações e Conhecimento	15%	6	30
Itens de Verificação - Pessoas	15%	6	30
Itens de Verificação - Processos	15%	11	30
Itens de Verificação - Resultados	40%	12	80

Os itens de verificação sobre **gestão estratégica** apresentou o resultado de 19% da pontuação máxima. Tal fato decorre da cooperativa não realizar monitoramento dos planos de ação nas áreas da organização, assim com um acompanhamento nas mudanças no ambiente interno e externo para revisão das estratégias.

Ademais, ocorre um processo não disseminado, ou seja, apenas a alta administração e gerências sem acompanhamento de todos os colaboradores, analisam o setor de atuação, o ambiente interno e externo, definem e avaliam estratégias sem o envolvimento de todas as áreas da cooperativa.

Para Mintzberg (2001), as ações, para formulação de estratégias organizacionais, se baseiam, fundamentalmente, nas dimensões de sua estrutura de recursos que estão divididas em seis partes básicas da organização. Nesse sentido, a cooperativa não está considerando uma das partes básicas, denominada essência operacional, para formulação e implementação das estratégias.

Os itens de verificação sobre **informações e conhecimento** obteve 20% dos pontos possíveis, apresentando como grupo de itens de verificação com maior pontuação na perspectiva interna. Sobre esse aspecto, ocorre apenas de forma disseminada o gerenciamento da segurança das informações. Entretanto, acontece de forma não disseminada a atualização tecnológica periódica dos sistemas desenvolvidos.

Segundo a gerente da cooperativa, as melhorias no sistema são repassadas diretamente a empresa que desenvolveu o *software*, havendo poucos funcionários com o conhecimento dessas solicitações e de suas relevâncias.

Dentre os progressos no *software*, a gerente destaca as inúmeras solicitações da ANS nas mudanças de *layout* de relatórios ou inclusão de novos itens nos mesmos que devem ser enviados de acordo com os prazos definidos. Para a gerente da cooperativa, essas constantes mudanças oriundas das solicitações do agente regulador que, em sua concepção, possuem prazos muito reduzidos e passíveis de multa caso não sejam cumpridos, acabam exigindo grandes investimentos tecnológicos.

A identificação e atualização das informações comparativas também se apresentam de forma não disseminada, apenas para uso dos diretores e gerentes, bem como a identificação dos Ativos Intangíveis. Ressalta-se que o *software* ainda não se encontra com todos os seus módulos integrados.

Sobre as práticas de qualidade que avaliam a gestão de **pessoas**, a cooperativa atingiu 21%. Dessa forma, a organização apresenta um processo disseminado das recomendações do FNQ relacionadas ao estímulo a integração, cooperação, idéias da força de trabalho comunicação de pessoas e equipes, assim como realiza análise da necessidade de capacitações, contudo, não possuem estimativa da eficácia dos programas de capacitações.

A Cooperativa B não possui uma avaliação da satisfação e motivação dos funcionários, nem acompanhamento formal do desempenho dos gestores e funcionários e plano de cargos e salários.

O grupo de itens de verificação sobre **processo** obteve o índice de 35% dos pontos possíveis, representando a maior pontuação dessa perspectiva. Tal fato decorre da disseminação, por meio de processo participativo, da elaboração de orçamentos geral e por departamento com monitoramento das variações entre o previsto e o realizado, assim como da identificação de processos de agregação de valor. No mesmo entendimento que os entrevistados da Cooperativa A, a gerente da

cooperativa identifica, como os processos de maior agregação de valor, o atendimento aos cooperados e fidelização dos usuários.

Entretanto, a cooperativa não possui formalização de normas e procedimentos em âmbito operacional, administrativo e financeiro. Apresenta práticas não disseminadas de melhorias nos processos principais do negócio e estudo de viabilidade econômico-financeiro no lançamento de novos planos.

Por fim, com relação ao último critério da perspectiva interna da dimensão processos e sistemas de gestão, as práticas relacionadas a elaboração e análise dos **resultados**, atingiu 15% da pontuação máxima, representando a menor pontuação dessa perspectiva. Sobre esse aspecto, apresenta-se um processo não disseminado da avaliação dos resultados relativos a perspectiva econômico-financeiros, clientes, mercado, produtos e processos. Segundo, a gerente da cooperativa, “os resultados são apresentados mensalmente apenas na reunião da Diretoria Executiva”. Contudo, não possui práticas de análise do desempenho das capacitações, qualidade de vida dos funcionários e fornecedores de suprimentos.

Assim, na **avaliação da perspectiva interna da dimensão processos e sistemas de gestão** obteve-se 41 pontos dos 200 possíveis, perfazendo 20% da pontuação total. Recomenda-se a continuidade da formulação e implementação de planejamento estratégico, mas de forma participativa, bem como melhorias na gestão de pessoas por meio da análise de desempenho dos gerentes e funcionários, atribuindo suas remunerações a resultados.

A Tabela 19 sintetiza os resultados da dimensão processos e sistemas de gestão, na perspectiva externa.

Tabela 19 - Resultados da dimensão Processos e Sistemas de Gestão, Perspectiva Externa - Cooperativa B

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>3. PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO</b>	<b>30%</b>		
<b>3.2 Perspectiva Externa</b>	<b>50%</b>	<b>67</b>	<b>200</b>
Itens de Verificação - Fornecedores de serviços (Cooperados)	45%	26	90
Itens de Verificação - Usuários (Clientes)	45%	39	90
Itens de Verificação - Fornecedores de suprimentos	10%	3	20

Os itens de verificação relacionados a **fornecedores de serviços (cooperados)** apresentou como resultado 29% da pontuação máxima. Dentre as práticas, a cooperativa não apresenta auditoria interna de procedimentos clínicos executados e um setor de relacionamento com cooperados. Segundo a gerente, como a cooperativa tem um quadro funcional reduzido, todos os funcionários têm contato com os cooperados, não necessitando, ainda, de um setor específico com esse propósito.

Quanto a avaliação periódica das necessidades e expectativas dos cooperados e ao fomento a qualificação em gestão e técnica apresenta-se práticas disseminadas. Sobre a avaliação das expectativas, a gerente relatou que foi realizada uma pesquisa com os cooperados em 2006, mas depois não houve continuidade. Por outro lado, a aplicação de penalidades a cooperados que apresentam não conformidades de procedimentos ocorrem de forma não disseminada, ou seja, o regimento interno contempla penalidades, mas devido à inexistência de auditoria interna de procedimentos clínicos não há um monitoramento e, por consequência, a formalização para embasamento de punições.

Nesse aspecto, ocorre uma relação de agência entre o cooperado (agente) e a cooperativa (principal). Ante o exposto, o principal gostaria que o cooperado (agente) agisse com ética em seus trabalhos, pois caso o agente atue em benefício próprio, ou seja, induzir o usuário para que desta forma utilize mais serviços de assistência odontológica, aumentará os custos da cooperativa, onerando, assim, seu próprio patrimônio. Para tanto, é necessário que haja um

monitoramento dessa relação, por meio de uma auditoria interna de procedimentos clínicos.

Sobre os aspectos inerentes aos **usuários (clientes)**, atingiu 43% dos pontos, representando o item com maior quantidade de pontos, tanto na perspectiva interna quanto na externa. De fato, na contribuição para esse resultado observa-se apenas a disseminação da maioria das práticas, sem um processo de refinamento, embora as práticas de qualidade referentes à avaliação da imagem e plano de divulgação dos produtos se encontram disseminadas parcialmente, isto é, apenas monitoradas pela alta administração.

A gerente, assim como o gerente da Cooperativa A, também apresentou dificuldades para fidelização dos usuários e o alto *turnover* (entrada e saída) do segmento de planos odontológicos. Ainda sobre esse aspecto, a entrevistada relatou o seguinte exemplo:

Existem casos em que os usuários fazem todo o tratamento dentário nos primeiros meses e logo em seguida cancelam o plano, aumentando o custo da cooperativa, sem possuir uma visão preventiva de sua saúde bucal.

Na análise desse depoimento, resgata-se a contribuição de Martinez (1998) que demonstra vários tipos de relação da teoria da agência. Dentre as analogias, existentes dos usuários (principal) e os gerentes (agente), em que o principal espera que os gerentes assegurem a entrega de produtos/serviços de valor para o cliente com qualidade (maior), tempo (menor), e custo (menor).

Adaptando essa relação para o caso mencionado pela gerente, o usuário (principal) maximiza seu benefício, garantido pelo agente regulador, em detrimento do prejuízo da cooperativa (agente) no resultado entre o arrecado pelo cliente e os custos gerados para atendê-lo. Nesse caso, a cooperativa (agente) espera que o usuário (principal) tenha uma visão preventiva de sua saúde bucal e, sobretudo, uma relação duradora com sua operadora para que ambos se beneficiem.

Por fim, no caso do grupo de itens de verificação dos **fornecedores de suprimentos** obteve-se 13% dos pontos possíveis, representando o item com

menor pontuação tanto na perspectiva interna quanto na externa. Constata-se a ausência de canais de relacionamento e avaliação de desempenho de fornecedores, bem como práticas não disseminadas de identificação e minimização de despesas de material de expediente.

Verifica-se na Tabela 19 que a **avaliação das práticas de qualidade da gestão na governança, inerentes a perspectiva externa** atingiu 34%.

Nesse sentido, a perspectiva interna e externa dessa dimensão obtiveram baixos resultados, atingindo 20% e 34% dos pontos possíveis, respectivamente.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 108 pontos dos 400 possíveis, perfazendo 27% da pontuação total. Ressalta-se uma maior atenção por parte dos agentes da cooperativa aos *stakeholders* usuários e cooperados, devido a primazia de sua relevância no contexto organizacional, precisam-se de uma maior disseminação e refinamento das práticas e monitoramento da relação de agência entre o cooperado (principal) e a cooperativa (agente), bem como análise das recomendações sugeridas na perspectiva interna.

#### 7.4.4 Análise da dimensão: Sistemas Normativos

Conforme indicado, a dimensão sistema normativos compõe-se de duas perspectivas, a interna, formada pela observância das legislações inerentes a natureza jurídica da cooperativa, e a externa, pelo atendimento as leis específicas da atividade econômica.

A Tabela 20 sintetiza os resultados da avaliação, de ambas as perspectivas da dimensão sistemas normativos.

Tabela 20 - Resultados da dimensão Sistemas Normativos - Cooperativa B

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>4. SISTEMAS NORMATIVOS</b>	<b>20%</b>	<b>159</b>	<b>200</b>
4.1 Perspectiva Interna	50%	71	100
4.2 Perspectiva Externa	50%	88	100

A **perspectiva interna** obteve a pontuação de 71% do total dos pontos possíveis, por possuir apenas a confirmação de recebimento do estatuto social mediante comprovação de forma esporádica. Nesse sentido, o conselheiro fiscal ressaltou a possibilidade de recebimento do estatuto social de forma eletrônica por meio de *download* no *site* da cooperativa, opção essa que está disponível tanto para os cooperados quanto para qualquer público interessado, demonstrando o atendimento ao princípio de transparência da governança. Ressalta-se que, os quesitos sobre cadastro e ficha de capital dos cooperados, encontram-se, na maioria das vezes, atualizados, segundo o conselheiro fiscal da cooperativa.

Sobre a **perspectiva externa** atingiu a pontuação de 88% do total dos pontos possíveis, demonstrando possuir um monitoramento periódico no atendimento as normas da ANS. Entretanto, sobre a tempestividade nos pagamentos de tributos, encontram-se, na maioria das vezes, pagos regularmente, salvo, segundo o conselheiro fiscal da cooperativa, apenas um imposto não está sendo recolhido mensalmente, contudo estão preparando uma petição, com auxílio da assessoria jurídica da cooperativa, para discussão judicial desse tributo.

Nesse sentido, as perspectivas interna e externa dessa dimensão obtiveram bons resultados, atingindo 71% e 88% dos pontos possíveis, respectivamente.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 159 pontos dos 200 possíveis, perfazendo 79% da pontuação total. Observa-se um bom acompanhamento das ações relacionadas ao âmbito legal, destacando-se com a dimensão de melhor pontuação comparando-se com as demais do modelo diagnóstico.

Como **resultado geral da Cooperativa B**, tem-se 433 pontos, dos 1000 pontos possíveis de serem atingidos, que correspondem a 43,3% da pontuação total. Essa pontuação, enquadra a organização no limite final da categoria 2 do modelo matemático, que vai de 451 a 500 pontos, traduzindo assim, que a organização possui início de práticas de governança em fase moderada que, no entanto, encontra-se com uma pontuação próxima na faixa de “em

desenvolvimento”, apesar de não possuir declaração formalizada de adoção as práticas de Governança Corporativa.

## **7.5 Cooperativa C**

A Cooperativa C foi fundada em 1978 e faz parte de um sistema nacional como singular, sendo uma cooperativa de plano de saúde médico, com sede no município de Fortaleza, capital do Estado do Ceará.

Atualmente possui cerca de 300.000 mil clientes e 3.400 cooperados. No sistema nacional da qual faz parte, estão presentes em 4.125 municípios brasileiros por meio de 376 cooperativas médicas, com 100 mil cooperados e 11 milhões de usuários (Relato de Entrevista).

Tem como objeto, conforme consta em seu estatuto social, a congregação de profissionais médicos, para sua defesa econômica e social, a fim de proporcionar-lhes melhores condições para o exercício de suas atividades no mercado de trabalho e o aprimoramento do serviço de saúde médico no Brasil.

Conforme seu estatuto social, esta cooperativa deverá promover a educação cooperativista aos seus associados e participar de campanhas de expansão do cooperativismo e de modernização de suas técnicas. Promoverá também a assistência aos cooperados e empregados, assim como aos seus componentes familiares, de acordo com as disponibilidades e possibilidades técnicas. Além disso, deverá propiciar à maior parcela possível da população, dentro de suas limitações, serviços de assistência médica complementar, ambulatorial e hospitalar de qualidade, por intermédio do sistema de associação cooperativo formado por seus médicos associados e da parceria com instituições credenciadas, garantindo o exercício ético, científico e autônomo da profissão e a satisfação de seus cooperados e usuários.

Os cooperados deverão executar os serviços que lhes forem concedidos pela cooperativa, observando o princípio da livre e igualitária oportunidade para

todos os associados, além de obedecer ao Código de Ética Médica e a todas as disposições internas da cooperativa sobre as rotinas e operacionalização dos serviços, bem como os aspectos disciplinares.

A cooperativa em questão possui seu direcionamento estratégico divulgados em vários informativos internos e/ou externos (página na *Intranet* e *Internet*, comunicações internas, relatório de gestão 2007 etc.). Entretanto, não tem realizado Planejamento Estratégico participativo para reavaliação do referido direcionamento e implementação de estratégias corporativas.

A estrutura organizacional da cooperativa é formada pelos Conselho de Administração, Fiscal e Técnico. A diretoria executiva é formada pelos seguintes diretores: Presidente, Superintendente, Financeiro, Comercial e Recursos Médico e Hospitalares, constituída de um quadro funcional em torno de 1.492 funcionários e 356 terceirizados.

O Diretor Presidente possui assessorias em Gestão de Negócios, Desenvolvimento de Recursos Humanos, Auditoria Interna, Jurídica, Imprensa e Comunicação. O Diretor Superintendente tem apoio de duas gerências, a Administrativa e de Informática, composta por setores nos quais alguns se desmembram em células. A Diretoria Financeira é gerenciada por um gestor financeiro responsável pela coordenação da divisão financeira, controladoria e custos e atuária, na qual possui um assessor financeiro. O Diretor Comercial tem duas gerências, Marketing e Vendas, contando com um assessor. A Diretoria de Recursos Médicos e Hospitalares possui uma assessoria e quatro gerentes, a saber: Relacionamento, Atendimento a Clientes, Produção e Auditoria Médica.

A estrutura organizacional é distribuída nas unidades da cooperativa para atendimento aos usuários e serviços administrativos, composta por uma sede, Hospital, Centrais de atendimento a clientes, Corretora de seguros, Centros Integrados e Laboratórios.

Segundo o relatório de gestão de 2007 e o relato dos entrevistados, em 2007 a cooperativa implementou um modelo de gestão por resultados liderado por

um comitê gestor. Como ferramentas de gestão, foram concebidas o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) e o Gerenciamento das Rotinas do dia-a-dia (GRD), a partir de trabalho conjunto com apoio de consultoria especializada. O GPD tem o objetivo de alinhar e direcionar ações e recursos disponíveis, o GRD diz respeito a adequações contínuas dos processos visando a excelência.

Ainda, sobre os processos e sistemas de gestão da cooperativa, o relatório de gestão de 2007 ressalta que se deu início à construção da estrutura normativa, orientada pelo Manual da gestão da qualidade. O manual será composto pelas Políticas Corporativas, Diretrizes e Premissas Estratégicas, Normas, Procedimentos Operacionais Padrão, Código de Ética, Regulamento Interno e Regimento Interno entre outros.

No tocante ao aspecto inerente a Informatização e Conhecimento, a gerência de informática se subdivide em três setores: administração de ambiente; suporte a microinformática e; suporte a sistemas. Nesse sentido, a área cuida de processos que envolvem o desenvolvimento de soluções, por meio de programações, bem como suporte aos hospitais, clínicas e consultórios dos cooperados, quanto à operacionalização dos sistemas em âmbito externo e, internamente, suporte ao uso de sistemas e microinformática por parte dos funcionários.

No relatório de gestão de 2007 da cooperativa, observa-se que em 2008 foi iniciado um projeto de *Business Intelligence (BI)*. O referido projeto contempla o processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoração de informações que oferecem suporte a gestão de negócios, cuja a idéia é sistematizar e explorar dados sobre a cooperativa, utilizando-os na construção de uma percepção mais analítica do negócio e, de modo estratégico, na tomada de decisões.

A cooperativa possui um setor pessoal, responsável, também, por atividades de recursos humanos, subordinadas a gerência administrativa. Dentre os benefícios aos colaboradores, destacam-se: planos de saúde médica com cobertura de 100% e odontológico de 50%; massoterapia no trabalho; sala de sossego no

horário de almoço; médicos para atendimento no local de trabalho; medicina preventiva relacionada a doenças crônicas e imunização por meio de vacinas e; descontos em produtos e serviços nas empresas parceiras da cooperativa (Relato de entrevista).

Observa-se, também, que a Cooperativa C não adota formalização de práticas de Governança Corporativa e nem plano de ação para início de sua execução, após pergunta aos entrevistados e consulta ao relatório de gestão.

Os dados descritos foram obtidos na entrevista e na análise de documentos internos da cooperativa. Por meio do teste do modelo na Cooperativa C, procurou-se analisar o nível de adoção das práticas de Governança Corporativa, mediante o modelo proposto por esta pesquisa.

## **7.6 Resultado da aplicação do modelo diagnóstico na Cooperativa C**

Os resultados do teste do modelo proposto estão organizados pela ordem das dimensões que o constituem: sistemas de valores, estruturas de poder, processos e sistemas de gestão e sistemas normativos.

A lista de práticas avaliadas no modelo diagnóstico da Cooperativa C encontra-se ilustrada nos Apêndices P, Q, R e S, bem como o resumo geral do resultado no J.

### **7.6.1 Análise da dimensão: Sistema de Valores**

Conforme indicado, a dimensão sistema de valores compõe-se de duas perspectivas, a interna, formada pela análise da adoção dos princípios de transparência, participação econômica e equidade, e a externa, composta do valor da responsabilidade corporativa e práticas de intercooperação. A Tabela 21 sintetiza os resultados da avaliação, de ambas as perspectivas da dimensão sistemas de valores.

Tabela 21 - Resultados da dimensão Sistemas de Valores - Cooperativa C

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>1. SISTEMAS DE VALORES</b>	<b>10%</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
1.1 Perspectiva Interna	70%	70	70
1.2 Perspectiva Externa	30%	19	30

Compreende-se da Tabela 21 que a dimensão sistema de valores na **perspectiva interna** apresentou o resultado melhor com relação a externa, perfazendo um percentual de 100% da pontuação máxima. Dessa forma, os princípios da participação econômica, relacionado à integralização e participação no pagamento da taxa de administração de forma indireta de todos os cooperados, transparência, pautada na formulação por escrito e divulgação dos valores organizacionais, presentes em seu *site* corporativo, demais documentos internos e/ou externos da cooperativa, bem como da equidade representada pela adoção de políticas de utilização do FATES, sempre ocorrem na cooperativa.

Na análise da **perspectiva externa**, os princípios da responsabilidade corporativa e prática de intercooperação, o índice obtido foi de 63% dos pontos possíveis. As ações de âmbito social e ambiental sempre ocorrem na organização. Segundo o diretor da cooperativa:

Existe um comitê de Responsabilidade Socioambiental formado por membros integrantes da administração da cooperativa e tem como função deliberar as ações voltadas para sociedade, clientes, colaboradores e médicos cooperados. Essas ações renderam algumas premiações, tais como, um Selo de Responsabilidade Social desde 2004, concedido pela Confederação do sistema na qual é vinculada; Prêmio Empresa Cidadã, cedida pelo Governo Estadual do Ceará e; um Selo Empresa Amiga da Criança, entregue pela Fundação Abrinq (Relato de entrevista).

As ações da cooperativa para atendimento ao princípio de Responsabilidade Corporativa atende a recomendação do código do IBGC (2004, p. 32), na qual ressalta que: “Toda sociedade deve divulgar, pelo menos anualmente e com prévia aprovação do Conselho, suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e de saúde”.

Por outro lado, apesar da cooperativa apresentar um planejamento contínuo de ações de Responsabilidade Socioambiental com diversos selos e prêmios, a intercooperação acontece de forma esporádica, apenas por parcerias comerciais com cooperativas operadoras de plano de saúde odontológica, assim como em casos na situação de clientes pessoa jurídica.

Como **resultado geral da perspectiva interna e externa da dimensão sistema de valores** foi obtido 89 pontos, dos 100 possíveis, perfazendo 89% do total. Recomenda-se uma maior integração e parceria com cooperativas de outros ramos, por meio de incentivos contratuais que beneficiem ambas as partes.

#### 7.6.2 Análise da dimensão: Estruturas de Poder

A dimensão estrutura de poder possui duas perspectivas: a interna, que se refere aos agentes da governança atuantes nas rotinas estratégicas e operacionais da cooperativa, e a externa, inerente a atuação da Auditoria Independente.

A Tabela 22 sintetiza os resultados da dimensão estruturas de poder, na perspectiva interna.

Tabela 22 - Resultados da dimensão Estruturas de Poder, Perspectiva Interna - Cooperativa C

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>2. ESTRUTURAS DE PODER</b>	<b>30%</b>		
<b>2.1 Perspectiva Interna</b>	<b>80%</b>	<b>162</b>	<b>240</b>
Itens de Verificação - Cooperados	25%	45	60
Itens de Verificação - Conselho de Administração	25%	30	60
Itens de Verificação - Diretoria Executiva	25%	34	60
Itens de Verificação - Conselho Fiscal	25%	53	60

Nos itens de verificação relacionados ao exercício de propriedade dos **cooperados** atingiu 75%. Destacam-se a participação de outros conselhos além dos exigidos por lei, a antecedência maior que a exigida legalmente da convocação das Assembléias, a utilização de um regimento eleitoral para dar maior lisura ao

processo de eleição, escolha do local, data e hora contar com sugestões e escolhas dos cooperados, pauta detalhada para as AG, evitando o uso do item outros assuntos e envio de informações prévias para as AG.

Enquanto para as práticas relacionadas à participação dos cooperados em Assembléias Gerais – AG e encaminhamento de assuntos para a pauta das Assembléias, a cooperativa apresentou uma baixa participação dos cooperados e desinteresse no envio de informações as AG. Para o diretor da cooperativa, muitos cooperados ainda não se sentem donos do negócio na qual faz parte. No entanto, não comentou ações de melhoria desse quadro.

O grupo de itens de verificação relacionados à avaliação das práticas de governança na atuação do **Conselho de Administração** obteve o índice 50% dos pontos possíveis, representando a pontuação mais baixa da dimensão.

O quesito que avalia a quantidade de membros do conselho atende a recomendação do código do IBGC, em virtude de possuir 5 membros que se enquadra no intervalo de 5 a 9 conselheiros. As atividades do conselho são normatizadas em regimento, com a presença de um cronograma de reuniões estabelecido anualmente e, na maioria das vezes, os conselheiros conhecem suas responsabilidades e competências.

Dentre os pontos que merecem uma maior atenção na atuação dos conselheiros de administração, constatam-se a inexistência de uma missão definida pelo conselho, bem como de avaliações formais de desempenho e remuneração com análise nesse critério, ausência de planos de sucessão e recebimento com antecedência da pauta da reunião e documentação necessária para participação das reuniões.

Para o IBGC (2004), a cada ano deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros, com uma sistemática de avaliação que deve ser adaptada à situação de cada sociedade, contudo deve ser respaldada por processos formais com escopo de atuação e qualificação bem definidos, na qual a condução desse processo de avaliação é de responsabilidade

do presidente do Conselho. A avaliação individual dos conselheiros, particularmente nos aspectos de frequência e participação nas reuniões, é fundamental para a indicação à reeleição.

Ainda, segundo o IBGC (2004), a eficácia das reuniões do Conselho de Administração depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente (mínimo de sete dias) aos conselheiros, para que os conselheiros leiam toda a documentação e fiquem preparados para a reunião, objetivando propostas com maior base de fundamentação.

No caso do grupo de itens de verificação da **Diretoria Executiva**, atingiu 57% dos pontos possíveis. Os questionamentos inexistentes são relacionadas a ausência da formalização de adoção de práticas de Governança Corporativa e de planejamento de utilização, assim como por não possuir avaliação de desempenho dos diretores e remunerações estabelecidas de forma a criar incentivos.

Conforme recomendação do IBGC (2004, p.34), “o relatório anual deve mencionar as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela sociedade ou que serão implementadas a curto prazo”.

No caso da remuneração da diretoria executiva, o IBGC (2004) recomenda que deva estar estruturada de forma a vincular-se a resultados, por meio de incentivos inteligentes e coerentes, para que seu desempenho coincida com o que seja melhor para a sociedade e para os sócios.

Após a análise das recomendações para os itens inexistentes da cooperativa, ressalta-se que os diretores elaboram o relatório anual composto pelo relatório de administração, demonstrações contábeis, parecer do conselho fiscal e auditoria independente, conhecem suas competências e responsabilidades, utilizam o código de conduta elaborado pelos dirigentes e acompanhado pelo Conselho de Administração, assim como apresentam a existência de normatização ao acesso dos cooperados, colaboradores e terceiros as instalações, informações, arquivos e documentos da cooperativa.

Na análise da perspectiva interna da dimensão estruturas de poder, o grupo de itens de verificação do **Conselho Fiscal** obteve o índice 88% dos pontos possíveis, representando o grupo com maior pontuação nessa perspectiva. Tal fato decorre dos conselheiros sempre realizarem, mensalmente, a análise dos livros, papéis da sociedade e os demonstrativos contábeis, possuírem atividades normatizadas, cronograma de reuniões e agendas de trabalho definida e encaminham atas de reuniões ao Conselho de Administração.

Dessa forma, o Conselho Fiscal da cooperativa, tende a ser visto, segundo as recomendações do IBGC (2004), como uma das ferramentas que visam agregar valor para a sociedade, agindo como um controle independente para os sócios.

Por outro lado, segundo o conselheiro fiscal da cooperativa, a maioria dos membros conhece suas competências e responsabilidades, ressaltando a importância de melhorias na proposta anual de treinamentos para clarificar e aprimorar a atuação do conselho no monitoramento da gestão.

Como **resultado geral da perspectiva interna da dimensão estruturas de poder** foi obtido 162 pontos, dos 240 possíveis, perfazendo 67% do total. Recomenda-se continuidade de ações para buscar uma maior participação dos cooperados, avaliações de desempenho dos conselheiros de administração e dirigentes, utilizando como critério de remunerações o foco em resultados, solicitações prévia de documentos para as reuniões do Conselho de Administração par que os mesmos tomem melhores decisões, bem como aperfeiçoamento dos cursos voltados as atividades do Conselho Fiscal e mencionar no relatório de gestão as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela sociedade ou que serão implementadas a curto prazo.

A Tabela 23 sintetiza os resultados da dimensão estruturas de poder, na perspectivas interna.

Tabela 23 - Resultados da dimensão Estruturas de Poder, Perspectiva Externa Cooperativa C

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>2. ESTRUTURAS DE PODER</b>	<b>50%</b>	<b>72</b>	<b>150</b>
<b>2.2 Perspectiva Externa</b>	<b>20%</b>	<b>60</b>	<b>60</b>
Itens de Verificação - Auditoria Externa	100%	60	60

Por fim, na análise Tabela 23 da perspectiva externa representada pela atuação da **Auditoria Independente**, a cooperativa obteve 100% dos pontos possíveis. Sobre esse aspecto, ressalta-se a preocupação dos sujeitos da pesquisa com a atuação desse agente, uma vez que representa uma grande importância para todas as partes interessadas, em virtude de sua atribuição básica que é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

As perspectivas interna e externa dessa dimensão obtiveram resultados diferentes para a atuação dos agentes, atingindo 67% e 100% dos pontos possíveis, respectivamente.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 222 pontos, de 300 pontos possíveis, perfazendo 74% da pontuação total. Observa-se dentre perspectivas analisadas, a necessidade de melhorias na atuação dos cooperados, Conselho de Administração e Diretoria Executiva, sobretudo, incentivando os referidos agentes para uma participação mais voltada a análise de seus desempenhos.

### 7.6.3 Análise da dimensão: Sistemas e Processo de Gestão

A dimensão processos e sistemas de gestão é composta da perspectiva interna, que se refere aos critérios de qualidade que permeiam pela gestão estratégica, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados, e a externa, inerente aos usuários (clientes), fornecedores de serviços (cooperados) e de suprimentos.

A Tabela 24 sintetiza os resultados da dimensão sistemas e estruturas de poder, na perspectiva interna, por meio dos critérios da gestão da qualidade inerentes à cooperativa.

Tabela 24 - Resultados da dimensão Processos e Sistemas de Gestão, Perspectiva Interna - Cooperativa C

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>3. PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO</b>	<b>40%</b>		
<b>3.1 Perspectiva Interna</b>	<b>50%</b>	<b>93</b>	<b>200</b>
Itens de Verificação - Gestão Estratégica	15%	7	30
Itens de Verificação - Informações e Conhecimento	15%	17	30
Itens de Verificação - Pessoas	15%	12	30
Itens de Verificação - Processos	15%	23	30
Itens de Verificação - Resultados	40%	36	80

Os itens de verificação sobre **gestão estratégica** apresentou o resultado de 22% da pontuação máxima, representando o grupo com menor pontuação nessa dimensão e na avaliação do modelo. Tal fato decorre da cooperativa realizar de forma não disseminada, isto é, apenas a alta administração da cooperativa sem acompanhamento de uma maior parte dos colaboradores, assessores da diretoria e gerentes realizarem a análise do setor de atuação, o ambiente interno e externo, a definição e avaliação de estratégias sem o envolvimento de todas as áreas da cooperativa.

Sobre esse aspecto, Harrison (2005) ressalta que os funcionários, da forma como eles são administrados, podem ser fontes importantes de vantagem competitiva. O autor complementa, ressaltando que devido a sua importância para a competitividade, os funcionários estão recebendo cada vez mais atenção gerencial no planejamento organizacional de muitas organizações.

Ainda sobre as práticas de gestão estratégica, a cooperativa não está realizando um acompanhamento nas mudanças no ambiente interno e externo para revisão das estratégias.

Os itens de verificação sobre **informações e conhecimento** obteve 55% dos pontos possíveis. Observa-se, que ocorre de forma disseminada, a informatização em sistema integrado das atividades meio, gerenciamento da segurança das informações e atualização das informações comparativas. A atualização tecnológica periódica dos sistemas desenvolvidos ocorre sistematicamente e contam com as sugestões dos colaboradores para melhorias.

Segundo o gerente da cooperativa, “o setor de informática possui uma estrutura moderna de equipamentos e utilização de *softwares* integrados e equipes de trabalho capacitadas periodicamente”.

Entretanto, a identificação dos Ativos Intangíveis é realizada de forma não disseminada pela alta administração da cooperativa, principalmente com relação a marca, apresentada em relatórios de pesquisas.

As práticas de qualidade que avaliam a gestão de **pessoas** atingiram 39% dos pontos possíveis. A cooperativa não possui as recomendações do FNQ relacionadas à utilização de plano de cargos e salários com foco na avaliação do desempenho, assim como a estimativa da eficácia dos programas de capacitações não são disseminadas na organização.

Sobre esses aspectos, Rabaglio (2004, p. 8) descreve que a “[...] Avaliação de Desempenho é uma oportunidade de crescimento, aperfeiçoamento e desenvolvimento para todos, cujo objetivo maior é o nivelamento da cultura organizacional.” Para a autora, a avaliação de desempenho humano nas empresas constitui uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, do potencial humano de toda a organização. Observa ainda que a palavra avaliação denota o sentido de fazer análise e ter a oportunidade de rever, aperfeiçoar, fazer de forma diferente, sempre em busca da eficácia e de resultados.

Entretanto, segundo o gerente da cooperativa:

Iniciou-se um processo de revisão do plano de cargos e salários com o objetivo de alinhar as realidades de ambiente interno e externo da organização, possibilitando o aumento do grau de competitividade no mercado, favorecendo o desenvolvimento de competências individuais, a gestão do clima organizacional e comprometimento com as metas e resultados esperados. Nessa perspectiva será realizada uma avaliação de desempenho com todos os colaboradores.

Apesar da cooperativa atualmente não apresentar uma política salarial voltada ao desempenho, no relato do gerente observa-se que estão sendo feitas ações nesse sentido.

O grupo de itens de verificação sobre **processo** obteve o índice de 75%, representando o grupo com maior pontuação da perspectiva interna. Tal fato decorre da disseminação, por meio de processo participativo, a elaboração de orçamentos geral e por departamento com monitoramento das variações entre o previsto e o realizado, assim como da identificação de processos de agregação de valor e formalização dos procedimentos em âmbito operacional e administrativo-financeiro.

Segundo o gerente da cooperativa, existe um mapeamento de todos os processos da cooperativa, na qual o departamento de desenvolvimento humano e processos, por meio de seus auditores internos avaliam o risco operacional da venda de planos e registro de novos clientes, na utilização dos planos de saúde e alterações cadastrais, a fim de buscar melhorias periódicas dos controles internos para eliminar, controlar, minimizar e/ou reduzir erros, falhas, perdas, desperdícios e/ou fraudes nestas citadas operações.

Entretanto, a cooperativa não realiza de forma disseminada estudos de viabilidade econômico-financeiros no lançamento de novos planos e no investimento de novas unidades de negócios, apenas por meio de avaliações da alta administração.

Por fim, com relação ao último critério da perspectiva interna da dimensão processos e sistemas de gestão, as práticas relacionadas a elaboração e análise dos **resultados**, atingiu 45% da pontuação máxima. De fato, apresenta um processo disseminado na avaliação dos resultados econômico-financeiros, clientes, mercado, produtos, qualidade de vida dos funcionários e processos.

Entretanto, acontecem de forma não disseminada, a análise do desempenho dos fornecedores de suprimentos. O FNQ (2008) prescreve que as empresas devem apresentar os resultados dos principais indicadores relativo aos produtos adquiridos e a gestão de relacionamento com os fornecedores, bem como estratificar os resultados por grupos e tipos de produtos adquiridos, quando aplicável.

Verifica-se na Tabela 24 que a **avaliação dos processos e sistemas de gestão inerentes a perspectiva interna** atingiu 47% dos pontos possíveis. Recomenda-se a formulação e implementação de um processo de planejamento estratégico participativo, avaliação de investimentos com a participação de mais *stakeholders*, melhorias na análise de resultados dos fornecedores de suprimentos e busca contínua de refinamento em práticas de qualidade já disseminadas.

A Tabela 25 sintetiza os resultados da dimensão processos e sistemas de gestão, na perspectiva externa.

Tabela 25 - Resultados da dimensão Processos e Sistemas de Gestão, Perspectiva Externa - Cooperativa C

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>3. PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO</b>	<b>30%</b>		
<b>3.2 Perspectiva Externa</b>	<b>50%</b>	<b>130</b>	<b>200</b>
Itens de Verificação - Fornecedores de serviços (Cooperados)	45%	68	90
Itens de Verificação - Usuários (Clientes)	45%	55	90
Itens de Verificação - Fornecedores de suprimentos	10%	8	20

Os itens de verificação relacionados a **fornecedores de serviços (cooperados)** apresentou como resultado 75% da pontuação máxima, demonstrando o melhor desempenho dos critérios avaliados nessa dimensão. Dentre as práticas, apenas a aplicação de penalidades a cooperados que apresentam não conformidades de procedimentos encontra-se de forma pouco implementada ao quadro social.

Nesse sentido, o IBGC (2004, p. 44) ressalta que:

É dever dos membros do Conselho de Administração monitorar e administrar potenciais conflitos de interesses dos executivos, dos membros do Conselho e dos sócios, de forma a evitar o mau uso dos ativos da sociedade e, especialmente, abusos em transações entre partes relacionadas

Ante o exposto, o código recomenda o monitoramento dos conflitos de interesses para evitar a expropriação dos ativos da empresa e, conseqüentemente, redução dos custos de agência.

Para Menegário (2000), os conflitos de agência ocorrem devido ao princípio da dupla qualidade, onde o associado é, ao mesmo tempo, dono e, usuário de uma empresa. Essa dualidade dificulta uma divisão clara entre propriedade e controle, pois, muitas vezes essa característica leva as situações onde ganhos individuais prevalecem em detrimento do coletivo.

Sobre os aspectos inerentes aos **usuários (clientes)** atingiu 61% dos pontos. De fato, na contribuição para esse resultado observa-se apenas a disseminação da maior parte das práticas, sem um processo de refinamento, embora as práticas de qualidade referentes à avaliação da imagem e plano de divulgação dos produtos encontram-se em processo de melhoria contínua e anunciada as partes interessadas. O gerente da cooperativa mencionou que a análise do *turnover* (entrada e saída) é realidade apenas para os diretores executivos e gerente da área comercial.

Nesse sentido, a cooperativa, no atendimento da maioria das práticas de qualidade, busca obter a satisfação de seus clientes e torná-los fiéis aos produtos e marcas, conforme prescrições recomendadas pelo FNQ.

Por fim, no caso do grupo de itens de verificação dos **fornecedores de suprimentos** obteve-se 38% dos pontos possíveis, representando o item com menor pontuação tanto na perspectiva interna quanto na externa. Constata-se a ausência de canais de relacionamento e avaliação de desempenho de fornecedores, bem como práticas não disseminadas de identificação e minimização de despesas de material de expediente.

Para o FNQ (2008), as empresas devem examinar e implementar processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de desenvolver e melhorar o desempenho da cadeia produtiva, garantindo a disponibilidade do fornecimento a longo prazo e agregando valor ao negócio.

Verifica-se na Tabela 25 que a avaliação das práticas qualidade da gestão na governança, inerentes a perspectiva externa, atingiu 65%.

Nesse sentido, as perspectivas interna e externa dessa dimensão obtiveram baixos resultados, atingindo 47% e 65% dos pontos possíveis, respectivamente.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 223 pontos dos 400 possíveis, perfazendo 56% da pontuação total.

#### 7.6.4 Análise da dimensão: Sistemas Normativos

Conforme indicado, a dimensão sistema normativos compõe-se de duas perspectivas, a interna, formada pela observância das legislações inerentes a natureza jurídica da cooperativa, e a externa, pelo atendimento as leis específicas da atividade econômica.

A Tabela 26 sintetiza os resultados da avaliação, de ambas as perspectivas da dimensão sistemas normativos.

Tabela 26 - Resultados da dimensão Sistemas Normativos - Cooperativa C

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>4. SISTEMAS NORMATIVOS</b>	<b>20%</b>	<b>166</b>	<b>200</b>
4.1 Perspectiva Interna	50%	79	100
4.2 Perspectiva Externa	50%	88	100

A **perspectiva interna** obteve a pontuação de 79% do total dos pontos possíveis, devido a possuir apenas a confirmação de recebimento do estatuto social

mediante comprovação de forma esporádica e, na maioria das vezes, o cadastro dos usuários e cooperados apresenta-se atualizado.

O conselheiro fiscal da cooperativa relatou a possibilidade de recebimento do estatuto social de forma eletrônica por meio de *download* no *site* da cooperativa, opção essa que está disponível não só para os cooperados, mas qualquer público interessado.

Sobre a **perspectiva externa**, atingiu a pontuação de 88% do total dos pontos possíveis, demonstrando possuir um monitoramento periódico no atendimento as normas da ANS e tempestividade no pagamento de tributos. No entanto, segundo o conselheiro fiscal, muitas vezes o agente regulador impõe resoluções que dificultam os processos operacionais da cooperativa, justificando-se por não atender na maioria das vezes as disposições da ANS. Ainda conforme o conselheiro, a cooperativa aciona o departamento jurídico para se precaver em casos de cobrança de multas por esse não atendimento imposto.

Nesse sentido, as perspectivas interna e externa dessa dimensão obtiveram bons resultados, atingindo 79% e 88% dos pontos possíveis, respectivamente.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 166 pontos dos 200 possíveis, perfazendo 83% da pontuação total. Observa-se um bom acompanhamento das ações relacionadas ao âmbito legal.

Como **resultado geral da Cooperativa C**, tem-se 700 pontos, dos 1000 pontos possíveis de serem atingidos, que correspondem a cerca de 70% da pontuação total. Essa pontuação enquadra a organização no limite inicial da categoria 3 do modelo matemático, que vai de 501 a 750 pontos, traduzindo assim, que a organização encontra-se no estágio de ampliação de práticas de governança, considerada com um nível “em desenvolvimento”, apesar de não possuir declaração de adoção as práticas de Governança Corporativa formalizada.

## 7.7 Considerações sobre o modelo proposto

A maioria dos entrevistados das cooperativas ressaltou a necessidade dos agentes das cooperativas na busca da aplicação dos princípios da Governança Corporativa, haja vista se enquadrar aos valores do cooperativismo, contudo, a avaliação não pode ser feita somente pela ótica dos cooperados (*shareholders*), mas sim, no atendimento aos demais *stakeholders*, sem esquecer suas primazias de importância.

A relevância dos sistemas de pesos também foi abordada aos entrevistados, sendo sugerido que os mesmos fossem modificados de acordo com as estratégias das cooperativas, já que tais estratégias também são alteradas conforme o ambiente externo e interno da organização. Assim, se a cooperativa quiser dar maior ênfase ao aspecto da atuação dos agentes da governança, deverá elevar o peso da dimensão estruturas de poder. Se o propósito for estimular a gestão estratégica da cooperativa, deve-se aumentar o peso dessas práticas, procedendo de acordo com os interesses estratégicos.

O enquadramento das cooperativas nas quatro categorias do modelo proposto também foi discutido. A Organização A ficou no limite intermediário, a Organização B no limite inferior e a Organização C no nível superior da categoria 3.

Verifica-se então, a necessidade de analisar o resultado quantitativo também de maneira qualitativa, pois a diferença de um ponto, que separa as categorias, não quer dizer que uma cooperativa que obtenha 750 pontos, enquadrada na categoria 3, esteja em nível de alinhamento em desenvolvimento, enquanto a organização que obteve 751 pontos e pertença à categoria 4, esteja com o alinhamento em nível avançado. O que é preciso analisar são os fatores que levaram a essa pontuação. As categorias devem então, servir de parâmetro de análise e não para engessar o modelo.

O resultado final apresentado pelas Cooperativas A, B e C está disposto na Tabela 27, de acordo com as quatro dimensões do modelo proposto, com o objetivo de propiciar análise comparativa de tais resultados.

Tabela 27 – Modelo Diagnóstico – Comparativo do resultado apresentado pelas Cooperativas A, B e C

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	COOPERATIVA	COOPERATIVA	COOPERATIVA	PONTUAÇÃO
	"A"	"B"	"C"	MÁXIMA
<b>1. SISTEMAS DE VALORES</b>	<b>43</b>	<b>46</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
1.1 Perspectiva Interna	32	39	70	70
1.2 Perspectiva Externa	11	7	19	30
<b>2. ESTRUTURAS DE PODER</b>	<b>164</b>	<b>121</b>	<b>222</b>	<b>300</b>
2.1 Perspectiva Interna	116	79	162	240
Itens de Verificação - Cooperados	32	17	45	60
Itens de Verificação - Conselho de Administração	24	20	30	60
Itens de Verificação - Diretoria Executiva	21	21	34	60
Itens de Verificação - Conselho Fiscal	39	21	53	60
2.2 Perspectiva Externa	48	42	60	60
Itens de Verificação - Auditoria Externa	48	42	60	60
<b>3. PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO</b>	<b>142</b>	<b>108</b>	<b>223</b>	<b>400</b>
3.1 Perspectiva Interna	44	41	93	200
Itens de Verificação - Gestão Estratégica	5	6	7	30
Itens de Verificação - Informações e Conhecimento	11	6	17	30
Itens de Verificação - Pessoas	4	6	12	30
Itens de Verificação - Processos	9	11	23	30
Itens de Verificação - Resultados	16	12	36	80
3.2 Perspectiva Externa	97	67	130	200
Itens de Verificação - Fornecedores de serviços (Cooperados)	56	26	68	90
Itens de Verificação - Usuários (Clientes)	39	39	55	90
Itens de Verificação - Fornecedores de suprimentos	3	3	8	20
<b>4. SISTEMAS NORMATIVOS</b>	<b>175</b>	<b>159</b>	<b>166</b>	<b>200</b>
4.1 Perspectiva Interna	75	71	79	100
4.2 Perspectiva Externa	100	88	88	100
<b>TOTAL</b>	<b>524</b>	<b>433</b>	<b>700</b>	<b>1.000</b>

Verifica-se na Tabela 27, que a Cooperativa C apresentou o melhor resultado dentre as cooperativas pesquisadas, obtendo o maior índice de pontuação nas dimensões sistemas de valores, estruturas de poder e processos e sistemas de gestão. A Cooperativa C ficou enquadrada na categoria 3, com pontuação total de 700 pontos, ou seja, muito próxima da pontuação necessária para mudança de faixa à categoria 4, ressalvando que, apesar do resultado satisfatório, não demonstra em seu relatório anual, a menção às práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas ou que serão implementadas a curto prazo. Sobre esse aspecto, as Cooperativas A e B apresentam o mesmo cenário.

A Cooperativa A obteve a melhor pontuação na dimensão sistema normativos, ficando com menor número de pontos na dimensão sistema de valores, e obtendo resultado menor com relação à Cooperativa C nas outras dimensões. A Cooperativa A ficou enquadrada no limite inferior da categoria 3, com 524 pontos, percebendo-se que o nível de adoção de práticas de governança está saindo do nível moderado e passando a estar na faixa inicial do alinhamento em

desenvolvimento, o que denota que a cooperativa deve buscar aprimoramento maior de suas práticas.

Com relação à Cooperativa B, apresentou um resultado menor em quase todas as dimensões, quando comparado com as demais cooperativas, no entanto, apenas na dimensão sistema de valores foi superior a Cooperativa A. A Organização C ficou enquadrada na categoria 2, numa posição mediana, com total de 433 pontos, analisando-se, deste modo, o fato de que, o nível de alinhamento está moderado, porém, num estágio próximo a categoria 3.

Observa-se, então, que duas cooperativas pesquisadas ficaram enquadradas na categoria 3, com nível de alinhamento em desenvolvimento, embora em estágios distintos da faixa de pontuação, e uma cooperativa na categoria moderada. Ressalta-se, que a Cooperativa C, apesar de estar enquadrada na mesma categoria da Cooperativa A, encontra-se num nível mais avançado, pois a adoção das práticas de Governança Corporativa aparece de maneira mais nítida por meio dos resultados apresentados. Observa-se, na análise da caracterização das cooperativas, que a referida organização possui uma estrutura organizacional e física bem superior a das demais cooperativas, pressupondo adoção de práticas empíricas de forma mais acentuada.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Governança Corporativa em ambientes cooperativos representa um conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados (*shareholders*) e demais *stakeholders* definir e assegurar a execução dos objetivos das cooperativas, a fim de garantir sua continuidade e aplicabilidade dos princípios cooperativistas e da governança, objetivando a sustentabilidade organizacional.

Com efeito, percebe-se que na literatura brasileira há inexistência de instrumentos para avaliar a adoção de práticas de governança corporativa em cooperativas.

Verificou-se, então, a necessidade de desenvolver um modelo diagnóstico que permita avaliar o nível de adoção das práticas de Governança Corporativa, para dotar as cooperativas operadoras de plano de saúde de um instrumento que fortaleça a tomada de decisão, contribuindo para o estabelecimento de modelos da gestão mais competitivos e que permitam a reflexão para a melhoria das práticas.

A proposição do modelo foi feita com base na revisão teórica a respeito da Governança Corporativa numa perspectiva conceitual e processual, bem como sobre o cooperativismo, apresentados nos capítulos 2, 3 e 4.

Dessa forma, os resultados da pesquisa foram tratados qualitativamente e convertidos em escala numérica, por meio do modelo matemático, baseado em pesos, permitindo classificar as cooperativas pesquisadas em categorias, conforme o nível de avaliação das práticas de governança identificado através das entrevistas semi-estruturadas. Tais entrevistas foram realizadas com os diretores, conselheiros fiscais e gerentes das Cooperativas A, B e C.

Assim, a problemática que dimensiona esta pesquisa **propôs verificar quais os fatores – dimensões, perspectivas, itens de verificação e gradações -**

**que permitem constituir um modelo diagnóstico capaz de avaliar o nível de governança corporativa de uma cooperativa de saúde.**

Pressupôs-se que era possível elaborar um modelo diagnóstico, constituído por fatores e pesos que se transformam em sistema articulado e ponderado de dimensões, perspectivas, itens de verificação e gradações, para avaliar o nível de adoção de práticas de governança corporativa em cooperativas de saúde

Para tanto, a fundamentação do modelo foi demonstrada na seção que trata da metodologia da pesquisa e o sistema de pesos no modelo diagnóstico proposto, em virtude do referencial teórico empreendido. Com base nesta realidade, testou-se o modelo proposto nas cooperativas operadoras de plano de saúde, sediadas na cidade de Fortaleza.

**O primeiro, segundo e terceiro objetivos específicos buscaram identificar fatores e pesos para elaborar um sistema articulado e ponderado de dimensões, perspectivas, itens de verificação e gradações, necessários à constituição do modelo, mapear as categorias e a dinâmica da Governança Corporativa geral para adaptar ao contexto das cooperativas de saúde e estruturar o modelo diagnóstico.**

O modelo proposto foi elaborado e fundamentado por meio de suas bases epistemológicas norteados pela busca no atendimento aos interesses dos *stakeholders* internos e externos das cooperativas, e alicerçados pelos princípios da Governança Corporativa em todas as práticas de avaliação, conforme os Apêndices U, W, X, Y e Z que analisam a consistência dos itens de verificação no atendimento as partes interessadas e valores da governança.

Ainda, segundo as bases epistemológicas do modelo, ressaltam-se as contribuições dos princípios da Governança Corporativa e do Cooperativismo, bem como o método SIGMA, para compor a dimensão sistema de valores, às recomendações do código do IBGC (2004) para avaliar as práticas dos agentes da governança, representada pela dimensão estruturas de poder.

O modelo prescritivo do FNQ (2008), e o balanceado por indicadores de desempenho do BSC, de Kaplan e Norton (1992), e as particularidades da gestão das cooperativas de saúde, auxiliaram para formatação da dimensão processos e sistemas de gestão. Por fim, destacam-se as contribuições da legislação do cooperativismo e as leis específicas do segmento de saúde suplementar para a implementação da dimensão sistemas normativos.

Para cada dimensão de avaliação das práticas de governança, também detalhada, dividiu-se estes de acordo com duas perspectivas, a interna e a externa, procurando analisar os itens de verificação do modelo quanto a pertinência ao atendimento dos públicos interessados de âmbito interno e externo à cooperativa, fundamentado nas perspectivas de avaliação de desempenho com enfoque na sustentabilidade, proposto pelo método SIGMA.

O modelo matemático, em contrapartida, foi concebido para dotá-lo da necessária flexibilidade que o modelo por pesos e pontos proporciona, permitindo a cada cooperativa indicar a relevância de cada aspecto, propiciando a aprendizagem, a flexibilidade para análise, inclusive na avaliação de itens, que porventura, não possuam, a fim de adotá-los e implementá-los a curto prazo.

Nesse sentido, com base na revisão literária, foram identificadas as dimensões, perspectivas, subdimensões, itens de verificação e gradações que compõem os cinco níveis do modelo proposto, descritos no capítulo inerente à fundamentação e estrutura do modelo, para dar conta da complexidade própria da diversidade de pontos necessários à consistência e abrangência do instrumento.

**O quarto objetivo específico propôs o teste do modelo.** O modelo foi testado nas Cooperativas A, B e C, por serem organizações de mesma natureza jurídica e operacional e com públicos interessados semelhantes.

Com base nos comentários feitos ao longo da exposição dos entrevistados nas cooperativas pesquisadas, nas quatro dimensões do modelo diagnóstico, foram preparados os Apêndices J, O e T, contendo a pontuação média

dos resultados apresentados pelas três organizações, com relação às dimensões, perspectivas e grupos de itens de verificação do modelo.

O objetivo dos apêndices é proporcionar análise comparativa entre a pontuação atingida por dimensão e perspectivas do modelo, com a pontuação máxima possível de ser atingida. Os Apêndices J, O e T são inerentes aos resultados apresentados pelas Cooperativas A, B e C, respectivamente.

A Cooperativa A obteve um total de 524 pontos, que correspondem a 52,4% da pontuação máxima possível, que é de 1000 pontos, sendo classificada no limite inferior da categoria 3 do modelo matemático, com nível de governança “em desenvolvimento”.

A melhor pontuação obtida pela Cooperativa A, em termos percentuais, foi inerente à dimensão sistemas normativos. Verificou-se, por meio da análise documental e das entrevistas, que a organização possui tais práticas bem desenvolvidas, por meio da preocupação no atendimento ao valor *compliance* da governança, embora essa consideração ocorra de forma empírica, haja vista que a Cooperativa A e as demais, não apresentem formalização das práticas de Governança Corporativa, tão pouco plano de ação de melhorias nesse aspecto.

Em contrapartida, a pontuação da dimensão sistemas de valores foi a menor. Tal fato decorre da Cooperativa A não possuir seus valores formulados por escrito e comunicados a todos os *stakeholders*, políticas de utilização do FATES e ações de cunho ambiental.

Dentre os pontos abordados pelos entrevistados da Cooperativa A, destacam-se aos itens de verificação da dimensão estrutura de poder. Alguns sujeitos da pesquisa tiveram acesso ao código do IBGC, entretanto tinham críticas em relação às recomendações sobre a presença de dois presidentes distintos na empresa, um *CEO* e um presidente do conselho, bem como a sugestão para eleições com mandato de um ano e a participação de conselheiros externos a administração da empresa. Apesar de concordarem com essas propostas, a

natureza das sociedades cooperativas não as permite, fazendo com que criassem uma resistência à tentativa de adoção das práticas.

Nesse sentido, os entrevistados consideraram interessante a proposta da filtragem das recomendações do código para aplicação do contexto das sociedades cooperativas, visando o estímulo de adoção das práticas de governança.

Na Cooperativa B, a pontuação total foi de 433 pontos, que correspondem a 43,3% da pontuação máxima possível, tendo sido classificada no limite superior da categoria 2 do modelo matemático, com nível de alinhamento “moderado”.

O melhor resultado apresentado pela Cooperativa B diz respeito à dimensão sistemas normativos, quando comparadas à eficiência na pontuação das demais dimensões. Ressalta-se, porém, que na dimensão sistema de valores apresentou-se uma maior quantidade de pontos que na Cooperativa A, contudo, nas outras três dimensões, a cooperativa B apresentou a menor pontuação dentre as empresas pesquisadas.

Na opinião dos entrevistados da Cooperativa B, o modelo diagnóstico é pertinente, ressaltando como ponto forte, permear todas as práticas na aderência aos princípios da Governança Corporativa embora, na opinião dos sujeitos da pesquisa, conhecidos de forma indireta pelos valores do cooperativismo. Ressaltaram, também, que desconheciam a atuação da governança na avaliação dos sistemas normativos, pois consideravam que a mesma tinha o foco apenas nos agentes, avaliando, dessa forma, uma importante contribuição do modelo.

Finalmente, tem-se a Cooperativa C, que obteve 700 pontos, perfazendo 70% da pontuação total, sendo classificada na zona final da categoria 3 do modelo matemático, com nível de alinhamento “em desenvolvimento”.

Dentre os pontos abordados pelos entrevistados da Cooperativa C, destacam-se aos itens de verificação da dimensão, processos e sistema de gestão. Para os entrevistados, as gradações que avaliam o estágio de qualidade das práticas em escalas de respostas “não possuem”, “não disseminado”, “disseminado”

e “refinado”, propõem que a empresa adote uma gestão cada vez mais participativa, com a preocupação constante de melhoria contínua, no intuito de ter suas práticas de governança, de forma disseminada, ao maior número possível de *stakeholders*, tanto internamente quanto externamente, por meio de um sucessivo refinamento.

Dentre as quatro dimensões do modelo proposto, a Cooperativa C apresentou o resultado mais satisfatório nas dimensões sistema de valores, estruturas de poder e processos e sistemas de gestão.

Os entrevistados da Cooperativa C posicionaram-se favoráveis à utilização do modelo proposto, analisando sua pertinência e destacando a preocupação do instrumento quanto ao monitoramento das relações de agenciamento em seus diversos âmbitos na cooperativa. Nesse sentido, destacaram os itens de verificação relacionados à formalização dos processos operacionais, administrativo-financeiros e a aplicação de penalidades aos *stakeholders* que apresentam não conformidade de procedimentos. A avaliação desses quesitos, segundo os agentes da Cooperativa C, auxiliam na redução dos custos de agência.

As três cooperativas obtiverem maior pontuação na dimensão sistemas normativos, e a menor pontuação foi relativa à dimensão processos e sistemas de gestão, mas especificadamente, no grupo de itens de verificação voltados à gestão estratégica, comum a todas, e nos casos da Cooperativa A e B as práticas de qualidade relacionadas a gestão de pessoas e elaboração e análise de resultados, contribuíram bastante para uma menor eficiência dessa dimensão. O menor resultado da cooperativa C vincula-se à dimensão sistemas normativos, na qual a Cooperativa A obteve um melhor desempenho.

Por ser um sistema por pontos, cuja escala vai de 0 a 1.000, há uma facilidade de entendimento do que as práticas traduzem em termos de resultado, proporcionando assim, o diagnóstico e a indicação de melhoria na governança.

O sistema de pesos permite alavancar os resultados organizacionais por meio da sua elevação ou diminuição, de acordo com o aprimoramento das práticas que a cooperativa queira adotar.

O modelo promove ainda a reflexão sobre o atendimento aos *stakeholders*, tanto interno como externamente, permitindo mensurar com precisão os pontos fortes e os que precisam ser desenvolvidos para maximização de seus interesses.

A aprendizagem também é favorecida no modelo proposto, em virtude de, que, com a ferramenta, os agentes da governança poderão ter uma visão mais clara e objetiva de sua realidade atual de adoção de práticas de Governança Corporativa.

Verifica-se, então, que os quatro objetivos específicos propostos por esta pesquisa foram cumpridos.

Quanto à problemática que dimensiona esta pesquisa, verificar quais os fatores – dimensões, perspectivas, itens de verificação e gradações - que permitem constituir um modelo diagnóstico capaz de avaliar o nível de governança corporativa de uma cooperativa de saúde, constatou-se a pertinência do modelo proposto, tanto na visão dos entrevistados, quanto do pesquisador, pois o modelo promove o diagnóstico da governança da cooperativa, incentiva reflexão sobre as práticas não adotadas e, proporciona o aprimoramento dos itens, a fim de buscar melhorias continuamente. Facilita, assim, o ato decisório dos agentes da governança, permitindo que despendam esforços para a busca da sustentabilidade organizacional e atendimento aos públicos interessados para maximização de seus interesses, sobretudo, obedecendo a primazia de relevância dos mesmos.

Como resultado da pesquisa, conclui-se que a Cooperativa C apresenta uma maior adoção de práticas de governança, a Cooperativa A possui um estágio inicial do nível em desenvolvimento e a Cooperativa B um estágio moderado.

Percebe-se, porém, que, apesar das Cooperativas A e C estarem na mesma categoria, os estágios de adoção das práticas são distintas, o que reforça a importância do papel do pesquisador na análise qualitativa dos dados, de maneira minuciosa.

Ao analisar os resultados apresentados pelas três cooperativas, ressalta-se a enorme diferença do tamanho da Cooperativa C em relação às demais, pois apresenta um quadro de cooperados e estruturas organizacionais e físicas muito superiores.

Após análise das práticas de governança corporativa das três cooperativas, observam-se recomendações comuns a todas elas, tais como:

- Prover maior atenção por parte dos agentes da cooperativa aos *stakeholders* usuários e cooperados, devido à primazia de sua relevância no contexto organizacional;
- Dar continuidade nas ações na busca de uma maior participação dos cooperados, verificada pela baixa participação dos cooperados nas Assembléias Gerais, na qual as decisões de grande impacto são tomadas por uma minoria;
- Avaliar o desempenho dos conselheiros de administração e dirigentes, utilizando como critério de remunerações o foco em resultados, bem como dos funcionários;
- Solicitar previamente os documentos para as reuniões do Conselho de Administração para que os mesmos tomem melhores decisões;
- Aperfeiçoar os cursos voltados às atividades dos conselhos para aprimoramento de suas competências;
- Formular e implementar um processo de planejamento estratégico participativo;
- Avaliar investimentos com a participação de mais *stakeholders*;
- Melhor análise de resultados, sobretudo, dos fornecedores de suprimentos;
- Buscar continuamente o refinamento de práticas de qualidade já disseminadas;
- Promover a união das cooperativas operadoras de plano de saúde, bem como as que atuam no segmento, no intuito de buscarem maior representatividade junto a imposições legais da ANS na regulamentação do mercado de saúde suplementar;

- Formalizar as práticas de Governança Corporativa e mencioná-las no relatório de gestão as que estão sendo adotadas pela cooperativa ou que serão implementadas a curto prazo.

Como sugestão de continuidade da pesquisa, tem-se o aprimoramento do modelo diagnóstico proposto, incluindo outros itens relevantes não inseridos nesta proposição, através de uma análise mais aprofundada sobre o tema e suas conexões com os demais *stakeholders* da cooperativa, como por exemplo, cooperados, funcionários, governo, comunidade dentre outras partes interessadas.

Outra sugestão seria uma adaptação do modelo diagnóstico em cooperativas de outros ramos, para averiguar a pertinência e aplicabilidade do modelo em organizações de outros segmentos do cooperativismo, inclusive da atuação da Organização Nacional e Estaduais de representatividade dessas sociedades.

Pesquisas futuras também poderão ser empreendidas em casos de cooperativas que adotarem a formalização das práticas de governança, a fim de avaliar a mudança no cenário dos resultados econômico-financeiros antes e após a implementação das práticas, bem como na avaliação da imagem da cooperativa. Para tanto, ressalta-se a possibilidade de utilização de modelos econométricos para apreciação das relações entre variáveis dependentes e independentes do contexto da governança.

Assim sendo, acredita-se que as diversas análises e recomendações envidadas por este instrumento de pesquisa possam contribuir para facilitar o aumento do nível de adoção de Governança Corporativa das cooperativas operadoras de plano de saúde, por meio da aplicabilidade dos princípios da governança, atendimento aos interesses das partes interessadas, para auxiliar a adoção de algumas práticas que, porventura, não possuam ou precisem aprimorar na busca da sustentabilidade organizacional da cooperativa em longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Fernanda. **Um estudo sobre os efeitos da Governança Corporativa na transparência das informações evidenciadas por empresas brasileiras de papel e celulose**. 2003. Disponível em: <[http://www. ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br) >. Acesso em: 15 de dezembro de 2007.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Caderno de informações da Saúde Suplementar: beneficiários, operadoras e planos**.2003. Disponível em:< <http://www.ans.gov.br/portal/site/informacoesss/informacoesss.asp> >. Acesso em: 15/07/2008.

ALBINO, Gawlak. **Cooperativismo: primeiras lições**. Brasília: SESCOOP, 2004.

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

ANSOFF, H. I. **Estratégica empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

\_\_\_\_\_.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTONELLO, V. **Crise e mudança nas cooperativas empresarias rurais: ascensão ou falência?** Perspectiva Econômica, São Leopoldo, v.30, n.91, p.47-63, out./dez. 1995. (Série Cooperativismo, 38).

ANTONIALLI, L. M. . Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. In: 22. ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998, Foz do Iguaçu-PR. **Anais** do 22. ENANPAD - Área Temática: organizações / Estratégia. Rio de Janeiro-RJ : ANPAD - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998. v. 22. p. 1-15.

ARANHA, Bruno Caldas. **Governança Corporativa e o mercado de capitais**. Disponível em: <[http://www. ibgc.org.br/biblioteca/monografias e dissertações](http://www.ibgc.org.br/biblioteca/monografias_e_dissertacoes)>. Acesso em: 10 de abril de 2007.

ARAUJO, Raquel Pinto de. **Governança Corporativa nas Relações Internacionais Contemporâneas: aspectos no Brasil**. Monografia (Graduação em Relações Internacionais) – Universidade Estácio de Sá, 2003.

BACEN – Banco Central do Brasil. **Governança corporativa: principais conceitos e aplicações às cooperativas.** 2008. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/JoaquimFontes.pdf>. Acesso em: 20/05/2008.

BASTOS, A. T. A difícil modelagem institucional da cooperação: uma análise do cooperativismo agropecuário do norte do Ceará. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 12p. 1 cd-rom.

BASTOS, C. L., KELLER, V. **Aprendendo lógica.** Petrópolis: Vozes, 1998

BENATO, João Vitorino Azolin. **O ABC do Cooperativismo.** OCESP – 4ª Edição – Outubro/1997.

BERNADES, P.; BRANDÃO, M. M. Governança corporativa: algumas reflexões teóricas sob a perspectiva da economia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD, 29., 2005, Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF, 2005, 1 CD ROM.

BERNARDO, E.E.R. A crise no cooperativismo. In: **Anais** do XX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Angra dos Reis, p.125-139, 1996.

BERTERO, C. O. Teoria Organizacional e estratégia empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD, 6, 1982, Rio de Janeiro - RJ. **Anais...** Rio de Janeiro - RJ, 1982.

BERTOLLI FILHO, C.. **História da saúde pública no Brasil.** 4. ed. São Paulo: Ática, 2000.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Estratégias e cooperativas agropecuárias:** um ensaio analítico. Ensaio para o Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios da UFV, outubro de 2002a.

\_\_\_\_\_. Incentivos Contratuais e Eficiência: O Caso da Nova Geração de Cooperativas. In: III Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, 2002, Ribeirão Preto, SP, BR. **Anais** do III Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo. Ribeirão Preto, SP, BR, 2002b.

\_\_\_\_\_. **Cooperativas: Economia, Crescimento e Estrutura de Capital**. 1ª. ed. São Paulo, SP: OCESP/SESCOOP SP. v. 1, 2001a.

\_\_\_\_\_. **Governança e Perspectivas do Cooperativismo**. In: Ralph Panzutti. (Org.). Coleção Estudo e Pesquisa nº3. São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, 2001b.

\_\_\_\_\_. **Cooperativismo: Direitos de Propriedade e Eficiência Econômica, A Nova Geração de Cooperativas No Canadá**. In: XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 1998, Poços de Caldas. XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Poços de Caldas, MG, BR: SOBER, v. II, 1998.

\_\_\_\_\_. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. Piracicaba, 1994. 135p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_.; ZYLBERRSZTAJN, D. . **Cooperativismo: Economia de Empresas e Estratégias. Perspectiva Econômica**. São Leopoldo - RS, v. 29, n. 84, 1994.

BOND, E. **Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. **Níveis diferenciados de governança corporativa/regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa**. São Paulo, mar. 2001. Disponível em: <<http://www.kornferry.com.br/site/pt/mediapublications.asp> >. Acesso em: 22 de agosto de 2008.

BRASIL. Lei nº 5.764, 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 dez 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm)

BULGARELLI, Waldirio. **As Sociedades Cooperativistas e sua disciplina Jurídica**. Rio de Janeiro: Renovar, 1998.

CAMARGOS, Marcos Antonio de; BARBOSA, Francisco Vidal. Evidência Empírica do Impacto de Adesão aos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa sobre o Comportamento das Ações na Bovespa. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD*, 30, 2006, Salvador-BA. **Anais...** Salvador-BA, 2006, 1 CD ROM.

CANÇADO, Airton Cardoso; GONTIJO, Mário César Hamdan. Princípios cooperativistas: origem, evolução e influência na legislação brasileira. *In: ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO-AMERICANO DE COOPERATIVISMO*, 3, São Leopoldo, 2004. **Anais...** São Leopoldo: UNISINOS, 2004. 1 CD-ROM.

CANTIDIANO, Luiz Leonardo; CORRÊA, Rodrigo. **Governança Corporativa**. São Paulo: Lazuli, 2005.

CARIDADE, Annelise Vendramini da Silva. **Práticas de gestão estratégica e aderência ao Método SIGMA**: um estudo de caso no setor de celulose e papel. 2006. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CHARAN, Ram. **Governança corporativa que produz resultados**: como integrar conselhos de administração e diretorias para gerar vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

CONGER, Jay A.. **Avaliando o desempenho do conselho de administração**. In *Experiências de Governança Corporativa*. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed., Porto Alegre: Bookman, 2003.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <[www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)>. Acesso em: 23.08.2008.

DA SILVA, Edson Cordeiro. **Governança Corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas. São Paulo: Atlas, 2006.

DA SILVA, Francisco Pereira. **Cooperativa**: uma nova relação de trabalho – O caso da UNIMED Circuito das Águas, São Lourenço/MG. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/ Centro Tecnológico / Mestrado em Engenharia de Produção de Sistemas, 2000.

DE MASY, R. C. **Moderna gestión de empresas cooperativas agrarias**. Valencia: Conselleira de Trabajo del País Valenciano, 1980.

DONDONI, P. C. **Uma modelagem para avaliação do grau de conhecimento com vistas a contribuir para a sustentabilidade da estratégia nas organizações**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

DOSERT, Poole. BAKER, Davies. **Webster's new universal dictionary**. London: 1979. Disponível em: <<http://Webster-online-dictionary.com>>. Acesso em: 07/05/2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FARIAS, Luiz Mauricio. **Mensuração da Governança em Cooperativas Agropecuárias**: Proposta de um modelo desenvolvido a partir do EVA®. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/Departamento de Economia e Administração, 2005.

FERRARI, Afonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo, McGraw-Hill, 1982.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FNQ. **Rumo à Excelência 2008**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007a.

FNQ. **Rumo à Excelência 2008**: critérios para avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional. São Paulo Fundação Nacional da Qualidade, 2008b.

FONTES, Joaquim Rubens Filho; VENTURA, Elvira Cruvinel; MARUCCI, José Carlos. Governança Corporativa e o Papel do Conselho de Administração em Cooperativas de Crédito no Brasil. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD*, 31, 2007, Rio de Janeiro - RJ. **Anais...** Rio de Janeiro - RJ, 2007, 1 CD ROM.

FRANKE, W. **Aspectos jurídicos decorrentes da conceituação da cooperativa como expansão das economias cooperativadas**. In: *Perspectiva Econômica*. São Leopoldo, UNISINOS, 1982.

GONÇALVES, P. **A reciclagem integradora dos aspectos ambientais, sociais e econômicos**. Rio de Janeiro: DP&A - Fase, 2003.

GOULART, Izabela Curcio. **Governança Corporativa nas empresas: as iniciativas ao seu desenvolvimento no Brasil**. 2003. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 13 de dezembro de 2007.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thompson, 2002.

HOURNEAUX JUNIOR, Flávio; RUIZ, Fernando Martinson; CORRÊA, Hamilton Luiz. A Evolução dos Métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho das Organizações. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD*, 29., 2005, Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF, 2005, 1 CD ROM.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

IBGC, INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas**. 2004. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 10 de abril de 2007.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. *Journal of Financial Economics*, v.3, 1976.

JUVÊNCIO, Fernanda de C; ANDRADE, Geraldo V. de; PANZUTTI, Ralph. **Cooperativismo ao alcance de todos**. São Paulo: OCESP, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Abraham. **A conduta na pesquisa**: metodologia para as ciências do comportamento. São Paulo: Herder, 1969.

KOLOVSKI, João Paulo. **Autogestão nas cooperativas**: liberdade com responsabilidade. 3. Ed. Curitiba, SESCOOP-PR, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implantação e controle. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAUSCHNER, R. SCHWEINBERGER, G.A. **Eficiencia y eficacia de la empresa cooperativa y estructura de poder**. Perspectiva Econômica. vol.24, n.65, p.11-26, abr./mai. 1989.

LIMA, João Batista Nast de; TERRA, Paulo Renato Soares. Governança Corporativa e a Reação do Mercado de Capitais as Informações Financeiras. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD, 29., 2005, Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF, 2005, 1 CD ROM.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa**: o governo da empresa e o Conselho de Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LORSCH, Jay W.. **Empowerment do Conselho de Administração**. In Experiências de Governança Corporativa. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MARTINEZ, Antonio Lopo. Agency theory na pesquisa contábil. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu - RS. **Anais...** Foz do Iguaçu - RS, 1998, 1 CD ROM.

MARTINS, Henrique Cordeiro. Transições das práticas e decisões da governança corporativa: as deliberações do conselho de administração da TELEMIG/TELEMAR.

In: XXXVII Assembléia do Conselho Latino-americano de Escolas de Administração - CLADEA, 2002, Porto Alegre. CLADEA, 2002.

MCKINSEY & COMPANY, KORN/FERRY INTERNATIONAL. **Panorama de governança corporativa no Brasil**. São Paulo, out. 2001. Disponível em: < <http://www.kornferry.com.br/site/pt/mediapublications.asp> >. Acesso em: 22 de agosto de 2008.

MELO, Pedro Bernardes de. **A Governança Corporativa e agregação de valor ao preço das ações do setor de alimentos – Carnes e Derivativos da Bovespa**. 2003. Dissertação (Mestrado) - FEAD - Minas – Centro de Gestão Empreendedora, Minas Gerais, 2005.

MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores sócio-econômico na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. Piracicaba, 2000. 121p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

MENEZES, Antônio. **Nos Rumos da Cooperativa e do Cooperativismo**. Brasília: Confedbrás, 2005.

MESQUITA, Maria Angélica Fonseca. A regulação da assistência suplementar à saúde: legislação e contexto institucional. In: Regulação e Saúde: estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar, Rio de Janeiro:ANS, 2002.

MINGUZZI, Rubens B. **Cooperativismo**. São Paulo: Sugestões Literárias, 1970.

MINTZBERG, H. **Rethinking strategic planning**. Part I: pitfalls and fallacies. Long Range Planning, v.27., n.3, p12-21, 1994.

\_\_\_\_\_.; AHLSTRAND B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONFORTE, J. G. **Governança corporativa**. São Paulo: Atlas, 2004.

MOTTA, José Luiz de Souza. **Governança corporativa**: como identificar sua presença na Companhia aberta de mercado de bolsa. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial)– Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2004.

MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo brasileiro: uma história**. São Paulo: Versão BR Comunicação e Marketing, 2004.

\_\_\_\_\_. **Manual de orientação para constituição e registro de cooperativas**. Brasília: Sescop, 2003.

\_\_\_\_\_. **Ramos do cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.portaldocooperativismo.coop.br>>. Acesso em: 20 de abril de 2008.

OCB/CE - Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado do Ceará. **Cooperativas**. Disponível em: <<http://www.ocbce.coop.br>>. Acesso em: 22 de maio de 2008.

OCDE. **Princípios de Governança Corporativa da OCDE**. 1999. Disponível em: <<http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijep/oecd.htm>>. Acesso em: 20 de agosto de 2008.

OKIMURA, Rodrigo Takashi. **Estrutura de Propriedade, Governança Corporativa, Valor e Desempenho nas Empresas Brasileiras**. 2003. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2001a.

\_\_\_\_\_. **Governança Corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, N.B. **Cooperativismo: guia prático**. Porto Alegre. OCERGS, 1984.

OTTA, HAKARU. **O impacto da utilização do cartão magnético na cooperativa de trabalho médico**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/ Programa de pós-graduação em engenharia da produção, 2003.

PARREIRAS, Fernando Silva. **Impacto da migração para os níveis de governança corporativa da BOVESPA**: uma análise do risco. 2003. Belo Horizonte: FACE / UFMG. (Monografia, Especialização em Gestão Estratégica em Finanças). Disponível em: <<http://www.fernando.parreiras.nom.br/publicacoes/monografia.pdf> >. Acesso em: 03 de abril de 2008.

PEREIRA, G. S. R. **Gestão estratégica**: revelando alta performance às empresas. São Paulo: Saraiva, 2005.

PERIUS, Virgílio Frederico. **Cooperativismo e Lei**. São Leopoldo: UNISINOS, 2001.

PINHO, Diva Benevides. **O Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro**. Brasília: BRASCOOP – Vol. I, 1982.

\_\_\_\_\_. **Cooperativas**: Economia, Crescimento e Estrutura de Capital. 1ª. ed. São Paulo, SP: OCESP/SESCOOP SP, v. 1. 177 p. 2001b.

POLÔNIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

POUND, John. **A promessa da empresa governada**. In **Experiências de Governança Corporativa**. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

PROCIANOY, J. L.; SCHNORRENBARGER, Adalberto. **A Influência da Estrutura de Controle nas Decisões de Estrutura de Capital das Companhias Brasileiras**. In: **II Encontro Brasileiro de Finanças, 2002**, Rio de Janeiro/RJ. **Anais do II Encontro Brasileiro de Finanças, 2002**.

PROJETCT SIGMA. **The Sigma Guidelines**. Disponível em: <http://www.projectsigma.co.uk> . Acesso em: 10.06.2008.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICCIARDI , Luiz; LEMOS, Roberto Jekins de. **Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos**. São Paulo: LTR, 2000.

RODRIGUES, Ana Tecia Lopes; MALO, M. C.. **Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: O caso dos Doutores da Alegria..** RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, p. 3, 2006.

\_\_\_\_\_. Governança corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global. In. IX Convenção de contabilidade do Rio Grande do Sul, 2003, Gramado. **Anais**. Gramado; 2003a.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento da Governança em Organizações Sem Fins Lucrativos: Proposições a Partir do Conceito de Empreendedor Coletivo. In: XXVII EnANPAD, 2003, Atibaia. **Anais** do 27o. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro : ANPAD, 2003b.

RODRIGUES, José Antonio. **Governança Corporativa: estratégia para geração de valor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROSENAU, J.N; CZEMPIEL, E. O.. **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. Tradução de Sérgio Bath. – Brasília – DF: Editora Universidade de Brasília, São Paulo, 2000.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SANTOS, Lilian Regina dos. **A Governança Empresarial e a Emergência de um Novo Modelo de Controladoria**. 2004. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999

SCHULZE, E. **Estrutura do poder em cooperativas**. Perspectiva Econômica. vol.22, n.59, p.49-76, jun./dez. 1987.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A Revolução dos custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança Corporativa e sucesso empresarial: Melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, C. L. ; LOURENCO, M. S. ; SALANEK FILHO, P. . Capital Social e Cooperativismo no Processo de Desenvolvimento Sustentável Local: Teorias e Aplicações ao Caso da Cooperativa Bom Jesus - Lapa/PR. In: Encontro da ANPAD EnANPAD, 2006, Salvador - Bahia. 30º Encontro da ANPAD - 23 a 27 de Setembro de 2006. Rio de Janeiro : Anpad, 2006. v. 1. p. 1-16.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. Ed. Florianópolis: 2001.

SILVA JUNIOR, Annor. **Trajatória de Crescimento, Governança Corporativa e Gestão Universitária: Estudo de Caso em Três Instituições de Educação Superior do Tipo Familiar**. 2006. Tese (Doutorado) – Centro de Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2006.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SIQUEIRA, Liliane Maria Ramalho de Castro. **Avaliação dos conceitos do GECON aplicados às cooperativas de crédito mútuo brasileiras: Um enfoque na avaliação de resultado**. 2003. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo.

SIQUEIRA, Paulo Cesar Andrade. **Direito cooperativo brasileiro**: (comentários à lei 5.764/71). São Paulo: Dialética, 2004.

STEINER, G. A. **Strategic planning**: what every manager must know. New York, The Free Press, 1979.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

VALADARES, José Horta. **Cooperativismo**: lições para nossa prática. Brasília: Sescop, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. 5ª.ed.. São Paulo, Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNES NETO, Bichara Daher. **Contribuição da auditoria independente para a governança corporativa**. Monografia (Pós-graduação, MBA, em Contabilidade e Auditoria) Universidade Federal Fluminense, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. . **Novas dimensões do conceito de governança corporativa**. Newsletter do IBGC, 2003.

\_\_\_\_\_. **Organizações de Cooperativas**: Desafios e Tendências. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO, v. 29, n. 3, p. 23-32, 2002.

## APÊNDICE A

### Carta de Apresentação



**Universidade Federal do Ceará**  
**Faculdade de Economia, Administração, Atuarias e Contabilidade**  
**MPC – Mestrado Profissional em Controladoria**

---

Fortaleza-CE, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

**A**  
**Cooperativa**\_\_\_\_\_

Senhor (a) Dirigente,

A Governança Corporativa representa um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre os acionistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao crédito (IBGC, 2004).

Em vista do exposto, o pesquisador Rafael Heliton Pereira Vilela, do MPC - Mestrado Profissional em Controladoria, da Universidade Federal do Ceará UFC, está desenvolvendo um modelo diagnóstico que permita avaliar o nível de adoção das práticas de Governança Corporativa no contexto das cooperativas operadoras de plano de saúde, no intuito de orientar os dirigentes e demais *stakeholders* (partes interessadas) a avaliarem o nível de governança de suas cooperativas e auxiliar a adoção de algumas práticas que, porventura, não possuam ou precisem aprimorar.

Por conseguinte, vimos convidar esta organização para participar desta pesquisa que está sendo conduzida pelo referido pesquisador, sendo importante salientar que os resultados da pesquisa terão emprego exclusivamente acadêmico e que serão colocados à disposição das cooperativas participantes. A identificação das organizações no relatório final, por outro lado, será facultada a cada empresa participante.

**Atenciosamente,**

**Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz**  
**Universidade Federal do Ceará – UFC**  
**MPC – Mestrado Profissional em Controladoria**

## APÊNDICE B

### Sistema de Valores

1. DIMENSÃO SISTEMA DE VALORES	NÃO POSSUI (0%)	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO					
		RARAMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (50%)	SEMPRE (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM	
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>10%</b>					<b>100</b>
<b>Itens de Verificação - Perspectiva Interna</b>					<b>1.000</b>	<b>10%</b>	<b>70%</b>				<b>70</b>
1.1.1 A cooperativa possui a formulação por escrito dos valores organizacionais a todos os <i>stakeholders</i> ?					1.000	10%	70%	20%	-	-	14
1.1.2 A cooperativa comunica / divulga seus valores organizacionais aos <i>stakeholders</i> ?					1.000	10%	70%	20%	-	-	14
1.1.3 Todos os cooperados integralizaram a conta capital ?					1.000	10%	70%	20%	-	-	14
1.1.4 A taxa de administração é paga por todos os cooperados?					1.000	10%	70%	20%	-	-	14
1.1.5 A cooperativa adota políticas de utilização do FATES para seus cooperados e funcionários?					1.000	10%	70%	20%	-	-	14
<b>Itens de Verificação - Perspectiva Externa</b>					<b>1.000</b>	<b>10%</b>	<b>30%</b>				<b>30</b>
1.2.1 A cooperativa possui metas de ação social e ambiental?					1.000	10%	30%	50%	-	-	15
1.2.2 A cooperativa utiliza prática de intercooperação com cooperativas do mesmo segmento e/ou demais ramos ?					1.000	10%	30%	50%	-	-	15

## APÊNDICE C

## Estruturas de Poder

2 DIMENSÃO ESTRUTURAS DE PODER  2.1 PERSPECTIVA INTERNA	NÃO POSSUI (0%)	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO					
		PARCIALMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (60%)	SEMPRE (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM	
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>				<b>240</b>
<b>Itens de Verificação - Cooperados (Assembléias)</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>			<b>60</b>
2.1.1 Existe participação dos Cooperados em Comitês, Conselhos e Núcleos?					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8
2.1.2 A cooperativa envia informações prévias aos cooperados das Assembléias?					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8
2.1.3 A cooperativa possui pauta detalhada das Assembléias?					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8
2.1.4 A cooperativa convoca com antecedência maior que o prazo legal às Assembléias?					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8
2.1.5 Os cooperados encaminham assuntos para pauta nas Assembléias?					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8
2.1.6 A cooperativa possui um Regimento Eleitoral?					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8
2.1.7 O local, data e hora das assembléias gerais são escolhidas de forma que facilite a presença do maior número possível de cooperados?					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8
2.1.8 Qual o percentual, em média, da participação dos cooperados nas Assembléias (0-12,5% = 0% / 12,51% a 37,5% = 25% / 37,51% a 82,5% = 50% / 82,5% a 100% = 100%)					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8
<b>Itens de Verificação - Conselho de Administração</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>			<b>60</b>
2.1.9 Qual a quantidade de membros do conselho de administração (15 a 17 = 0%; 3 a 4 = 25%; 10 a 12 = 50%; 5 a 9 = 100%)					1.000	30%	80%	2,1%	-	-	5
2.1.10 O conselho de administração possui missão definida?					1.000	30%	80%	2,1%	-	-	5
2.1.11 Apresenta, entre outras, as seguintes características comuns a todos os conselheiros? (Visão Estratégica; Capacidade de ler e entender relatórios contábeis e financeiros; Ausência de conflito de interesses; Alinhamento entre os valores da empresa; Integridade pessoal; Disponibilidade de tempo; Motivação e ação pro-ativa; Capacidade para trabalho em equipe)					1.000	30%	80%	2,1%	-	-	5
2.1.12 O conselho de administração conhece suas competências e responsabilidades?					1.000	30%	80%	2,1%	-	-	5
2.1.13 A cooperativa tem fomentado participação em cursos / treinamentos / capacitações em gestão e cooperativismo ao conselho de administração?					1.000	30%	80%	2,1%	-	-	5
2.1.14 O conselho de administração possui suas atividades normatizadas em um regimento interno?					1.000	30%	80%	2,1%	-	-	5
2.1.15 Existe uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um de seus conselheiros?					1.000	30%	80%	2,1%	-	-	5
2.1.16 A cooperativa possui um plano de sucessão dos conselheiros de administração?					1.000	30%	80%	2,1%	-	-	5
2.1.17 Os novos conselheiros recebem um conjunto de informações pertinentes às suas atribuições?					1.000	30%	80%	2,1%	-	-	5
2.1.18 As remunerações pagas aos conselheiros têm por base análise de seus desempenhos?					1.000	30%	80%	2,1%	-	-	5
2.1.19 Os conselheiros de administração possuem um cronograma de reuniões?					1.000	30%	80%	2,1%	-	-	5
2.1.20 Os conselheiros recebem com antecedência a pauta da reunião e documentação necessária para participação das reuniões?					1.000	30%	80%	2,1%	-	-	5
<b>Itens de Verificação - Diretoria Executiva</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>			<b>60</b>
2.1.21 A Diretoria Executiva conhece suas competências e responsabilidades?					1.000	30%	80%	3,6%	-	-	9
2.1.22 A Diretoria Executiva elabora o relatório anual composto pelo relatório de administração, demonstrações contábeis, parecer do conselho fiscal e auditoria independente?					1.000	30%	80%	3,6%	-	-	9
2.1.23 O relatório anual menciona as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela sociedade cooperativa ou que serão implementadas em curto prazo?					1.000	30%	80%	3,6%	-	-	9
2.1.24 O executivo principal e demais diretores tem seu desempenho avaliado pelo Conselho de Administração?					1.000	30%	80%	3,6%	-	-	9
2.1.25 A remuneração da Diretoria Executiva é estabelecida de forma a criar incentivos apropriados à geração de valor em longo prazo?					1.000	30%	80%	3,6%	-	-	9
2.1.26 Existe uma normatização ao acesso dos cooperados, colaboradores e terceiros às instalações, informações, arquivos e documentos?					1.000	30%	80%	3,6%	-	-	9
2.1.27 A cooperativa possui um código de conduta elaborada pela Diretoria Executiva e aprovado pelo conselho de administração?					1.000	30%	80%	3,6%	-	-	9
<b>Itens de Verificação - Conselho Fiscal</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>			<b>60</b>
2.1.28 O Conselho Fiscal conhece suas competências e responsabilidades?					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8
2.1.29 No início do mandato do conselho fiscal foi definida uma proposta anual de treinamentos e aperfeiçoamentos básicos a serem aplicados a todos os seus componentes?					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8
2.1.30 O conselho fiscal realiza mensalmente a análise dos livros, papéis da sociedade e os demonstrativos contábeis?					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8
2.1.31 As atividades do conselho fiscal estão normatizados em um Regimento Interno?					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8
2.1.32 Os Conselheiros Fiscais possuem um cronograma de reuniões?					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8
2.1.33 O Conselho Fiscal possui uma agenda de trabalho definida?					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8
2.1.34 O Conselho Fiscal define previamente quais os documentos que deverão ser apresentados para a realização de suas reuniões?					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8
2.1.35 O Conselho Fiscal encaminha todas as atas de suas reuniões ao conselho de administração?					1.000	30%	80%	3,1%	-	-	8

2 DIMENSÃO ESTRUTURAS DE PODER  2.2 <u>PESPECTIVA EXTERNA</u>					<b>POSSUI</b>		<b>PESO /PONTUAÇÃO</b>				
	NÃO POSSUI (0%)	RARAMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (50%)	SEMPRE (100%)	TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)			
									PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM	
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>				<b>60</b>
<b>Itens de Verificação - Auditoria Independente</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>			<b>60</b>
2.2.1 O Conselho de Administração ou Conselho Fiscal realiza a contratação da auditoria externa, bem como estabelece sua remuneração e plano de trabalho?					1.000	30%	20%	20,0%	-		12
2.2.2 Os relatórios da auditoria independente contém discussão das práticas contábeis, bem como levantamento das deficiências relevantes e avaliação de riscos?					1.000	30%	20%	20,0%	-		12
2.2.3 Na contratação da auditoria independente são observadas as normas profissionais de independência?					1.000	30%	20%	20,0%	-		12
2.2.4 O conselho de administração assegura que o auditor ou empresa contratada não executa outros serviços de assessoramento ou consultoria a cooperativa?					1.000	30%	20%	20,0%	-		12
2.2.5 O conselho de administração assegura que o auditor ou empresa contratada não possui, até terceiro grau de parentesco, membros do conselho de administração, fiscal e diretoria?					1.000	30%	20%	20,0%	-		12

## APÊNDICE D

### Sistemas e Processos de Gestão

3 DIMENSÃO SISTEMA E PROCESSOS DE GESTÃO  3.1 PERSPECTIVA INTERNA	POSSUI				TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO					
	NÃO POSSUI (0%)	NÃO DISSEMINADO (25%)	DISSEMINADO (50%)	REFINADO (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM	
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>				<b>200</b>
<b>Itens de Verificação - Gestão Estratégica</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>			<b>30</b>
3.1.1 A cooperativa realiza a análise do setor de atuação e tendências?					1.000	40%	50%	1,9%	-	-	3,8
3.1.2 A cooperativa realiza a análise do ambiente interno?					1.000	40%	50%	1,9%	-	-	3,8
3.1.3 A cooperativa realiza a análise do ambiente externo?					1.000	40%	50%	1,9%	-	-	3,8
3.1.4 A cooperativa avalia e define estratégias?					1.000	40%	50%	1,9%	-	-	3,8
3.1.5 Existe envolvimento das áreas da organização e <i>stakeholders</i> no processo de formulação da missão, visão e estratégias?					1.000	40%	50%	1,9%	-	-	3,8
3.1.6 São definidos indicadores (metas) para implementação das estratégias?					1.000	40%	50%	1,9%	-	-	3,8
3.1.7 É realizado monitoramento dos planos de ação das áreas da organização?					1.000	40%	50%	1,9%	-	-	3,8
3.1.8 A cooperativa realiza acompanhamento das mudanças no ambiente interno e externo para revisão de estratégias?					1.000	40%	50%	1,9%	-	-	3,8
<b>Itens de Verificação - Informações e Conhecimento</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>			<b>30</b>
3.1.9 A cooperativa possui informatização em sistema integrado das atividades meio e fim?					1.000	40%	50%	3,0%	-	-	6,0
3.1.10 Existe atualização tecnológica periódica dos sistemas desenvolvidos?					1.000	40%	50%	3,0%	-	-	6,0
3.1.11 A cooperativa realiza gerenciamento de segurança das informações?					1.000	40%	50%	3,0%	-	-	6,0
3.1.12 A cooperativa identifica e atualiza as informações comparativas?					1.000	40%	50%	3,0%	-	-	6,0
3.1.13 A cooperativa realiza identificação de seus Ativos Intangíveis?					1.000	40%	50%	3,0%	-	-	6,0
<b>Itens de Verificação - Pessoas</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>			<b>30</b>
3.1.14 A cooperativa estimula a integração, cooperação e comunicação de pessoas e equipes?					1.000	40%	50%	2,1%	-	-	4,3
3.1.15 A cooperativa possui ações de estímulo a idéias da força de trabalho?					1.000	40%	50%	2,1%	-	-	4,3
3.1.16 É realizada a análise da necessidade de capacitações?					1.000	40%	50%	2,1%	-	-	4,3
3.1.17 A eficácia dos programas de capacitações é avaliada?					1.000	40%	50%	2,1%	-	-	4,3
3.1.18 A cooperativa realiza avaliação da satisfação e motivação dos funcionários?					1.000	40%	50%	2,1%	-	-	4,3
3.1.19 A cooperativa possui avaliação de desempenho dos gestores e funcionários?					1.000	40%	50%	2,1%	-	-	4,3
3.1.20 A cooperativa possui plano de cargos e salários?					1.000	40%	50%	2,1%	-	-	4,3
<b>Itens de Verificação - Processos</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>			<b>30</b>
3.1.21 Existe formalização de normas e procedimentos (âmbito operacional/ administrativo-financeiro)?					1.000	40%	50%	3,0%	-	-	6,0
3.1.22 Há identificação de processos de agregação de valor?					1.000	40%	50%	3,0%	-	-	6,0
3.1.23 São realizadas análises periódicas de melhoria nos processos principais do negócio?					1.000	40%	50%	3,0%	-	-	6,0
3.1.24 A cooperativa elabora plano de negócios (estudo de viabilidade econômico-financeiro) para lançamentos de produtos / serviços/investimentos fixos?					1.000	40%	50%	3,0%	-	-	6,0
3.1.25 A cooperativa possui orçamentos geral e por departamento/setor/ produto e monitora às variações entre o previsto e o realizado?					1.000	40%	50%	3,0%	-	-	6,0
<b>Itens de Verificação - Resultados</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>40%</b>			<b>80</b>
3.1.26 A cooperativa elabora e analisa seus resultados econômicos – financeiros?					1.000	40%	50%	8,0%	-	-	16
3.1.27 A cooperativa elabora e analisa seus resultados relativos aos clientes e mercado?					1.000	40%	50%	8,0%	-	-	16
3.1.28 A cooperativa elabora e analisa seus resultados relativos a capacitação e qualidade de vida aos funcionários?					1.000	40%	50%	8,0%	-	-	16
3.1.29 A cooperativa elabora e analisa seus Resultados relativos aos produtos e processos?					1.000	40%	50%	8,0%	-	-	16
3.1.30 A cooperativa elabora e analisa seus resultados relativos aos produtos adquiridos dos fornecedores de suprimentos?					1.000	40%	50%	8,0%	-	-	16

3 DIMENSÃO SISTEMA E PROCESSOS DE GESTÃO  3.2 PERSPECTIVA EXTERNA	POSSUI				TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO				
	NÃO POSSUI (0%)	NÃO DISSEMINADO (25%)	DISSEMINADO (50%)	REFINADO (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>			<b>200</b>
<b>Itens de Verificação - Fornecedores de Serviços (Cooperados)</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>45%</b>		<b>90</b>
3.2.1 A cooperativa avalia periodicamente as necessidades e expectativas dos cooperados?					1.000	40%	50%	7,5%	-	15,0
3.2.2 A cooperativa fomenta a qualificação em gestão dos cooperados?					1.000	40%	50%	7,5%	-	15,0
3.2.3 A cooperativa fomenta a qualificação técnica dos cooperados?					1.000	40%	50%	7,5%	-	15,0
3.2.4 A cooperativa realiza auditoria interna de procedimentos clínicos executados?					1.000	40%	50%	7,5%	-	15,0
3.2.5 Existe aplicação de penalidades a cooperados que apresentam não conformidades de procedimentos?					1.000	40%	50%	7,5%	-	15,0
3.2.6 A cooperativa possui um setor de relacionamento com cooperados?					1.000	40%	50%	7,5%	-	15,0
<b>Itens de Verificação - Usuários (Clientes)</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>45%</b>		<b>90</b>
3.2.7 A cooperativa realiza a análise e definição de clientes-alvo?					1.000	40%	50%	6,4%	-	12,9
3.2.8 A cooperativa possui avaliação das necessidades e expectativas dos usuários?					1.000	40%	50%	6,4%	-	12,9
3.2.9 Existe avaliação da imagem da cooperativa?					1.000	40%	50%	6,4%	-	12,9
3.2.10 Existe um plano definido de divulgação dos produtos aos usuários e mercado?					1.000	40%	50%	6,4%	-	12,9
3.2.11 É realizado monitoramento do <i>turnover</i> (entrada e saída) de usuários?					1.000	40%	50%	6,4%	-	12,9
3.2.12 A cooperativa realiza pesquisa de avaliação da saída de usuários?					1.000	40%	50%	6,4%	-	12,9
3.2.13 Existe acompanhamento e análise no trato das solicitações, reclamações e sugestões dos usuários?					1.000	40%	50%	6,4%	-	12,9
<b>Itens de Verificação - Fornecedores de Suprimentos</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>10%</b>		<b>20</b>
3.2.14 A cooperativa possui canais de relacionamento com fornecedores de suprimentos?					1.000	40%	50%	2,5%	-	5,0
3.2.15 A cooperativa identifica periodicamente potenciais fornecedores?					1.000	40%	50%	2,5%	-	5,0
3.2.16 Existem ações de minimização das despesas com fornecedores?					1.000	40%	50%	2,5%	-	5,0
3.2.17 São realizados avaliação de desempenho dos fornecedores?					1.000	40%	50%	2,5%	-	5,0

## APÊNDICE E

## Sistemas Normativos

4 DIMENSÃO SISTEMAS NORMATIVOS	NÃO POSSUI (0%)	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO					
		RARAMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (50%)	SEMPRE (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM	
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>20%</b>					<b>200</b>
<b>Itens de Verificação - Perspectiva Interna</b>					<b>1.000</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>				<b>100</b>
4.1.1 A cooperativa registra as atas de Assembléias Gerais na Junta Comercial?					1.000	20%	50%	14,3%	-	14	
4.1.2 Cada cooperado possui um exemplar do Estatuto Social, mediante comprovação de recebimento?					1.000	20%	50%	14,3%	-	14	
4.1.3 A cooperativa pratica o conceito: "um cooperado = um voto"?					1.000	20%	50%	14,3%	-	14	
4.1.4 A cooperativa observa se periodicamente existe algum cooperado com 33% do total do capital?					1.000	20%	50%	14,3%	-	14	
4.1.5 O cadastro dos cooperados se mantém continuamente atualizado?					1.000	20%	50%	14,3%	-	14	
4.1.6 As fichas de capital dos cooperados estão atualizadas?					1.000	20%	50%	14,3%	-	14	
4.1.7 Os demais livros obrigatórios estão atualizados?					1.000	20%	50%	14,3%	-	14	
<b>Itens de Verificação - Perspectiva Externa</b>					<b>1.000</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>				<b>100</b>
4.2.1 A cooperativa observa e atende as resoluções, súmulas, portaria e despachos a ANS?					1.000	20%	50%	25,0%	-	25	
4.2.2 A cooperativa observa e atende aos prazos de envio de informações cadastrais, econômicas - financeiras e complementares a ANS?					1.000	20%	50%	25,0%	-	25	
4.2.3 Não há incidências de multas por descumprimento as resoluções e envio de informações a ANS?					1.000	20%	50%	25,0%	-	25	
4.2.4 Regularidade no pagamento dos tributos federais, estaduais e municipais?					1.000	20%	50%	25,0%	-	25	

## APÊNDICE F

### Sistemas de Valores - Cooperativa A

1. DIMENSÃO SISTEMA DE VALORES	NÃO POSSUI (0%)	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO					
		RARAMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (50%)	SEMPRE (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM	
<b>PONTUAÇÃO - PERSPECTIVA INTERNA</b>					<b>1.000</b>	<b>10%</b>	<b>70%</b>			<b>32</b>	<b>70</b>
1.1.1 A cooperativa possui a formulação por escrito dos valores organizacionais a todos os <i>stakeholders</i> ?	x				1.000	10%	70%	20%	-	14	
1.1.2 A cooperativa comunica / divulga seus valores organizacionais aos <i>stakeholders</i> ?	x				1.000	10%	70%	20%	-	14	
1.1.3 Todos os cooperados integralizaram a conta capital ?				x	1.000	10%	70%	20%	14	14	
1.1.4 A taxa de administração é paga por todos os cooperados?				x	1.000	10%	70%	20%	14	14	
1.1.5 A cooperativa adota políticas de utilização do FATES para seus cooperados e funcionários?		x			1.000	10%	70%	20%	4	14	
<b>PONTUAÇÃO - PERSPECTIVA EXTERNA</b>					<b>1.000</b>	<b>10%</b>	<b>30%</b>			<b>11</b>	<b>30</b>
1.2.1 A cooperativa possui metas de ação social e ambiental?			x		1.000	10%	30%	50%	7	15	
1.2.2 A cooperativa utiliza prática de intercooperação com cooperativas do mesmo segmento e/ou demais ramos ?		x			1.000	10%	30%	50%	4	15	

## **APÊNDICE G**

### **Estruturas de Poder - Cooperativa A**

2 DIMENSÃO ESTRUTURAS DE PODER	POSSUI				TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO					
	NÃO POSSUI (0%)	RARAMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (50%)	SEMPRE (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM	
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>			<b>116</b>	<b>240</b>
<b>Itens de Verificação - Cooperados (Assembléias)</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>		<b>32</b>	<b>60</b>
2.1.1 Existe participação dos Cooperados em Comitês, Conselhos e Núcleos?			x		1.000	30%	80%	3,1%	4	8	
2.1.2 A cooperativa envia informações prévias aos cooperados das Assembléias?		x			1.000	30%	80%	3,1%	2	8	
2.1.3 A cooperativa possui pauta detalhada das Assembléias?			x		1.000	30%	80%	3,1%	4	8	
2.1.4 A cooperativa convoca com antecedência maior que o prazo legal às Assembléias?				x	1.000	30%	80%	3,1%	8	8	
2.1.5 Os cooperados encaminham assuntos para pauta nas Assembléias?	x				1.000	30%	80%	3,1%	-	8	
2.1.6 A cooperativa possui um Regimento Eleitoral?				x	1.000	30%	80%	3,1%	8	8	
2.1.7 O local, data e hora das assembléias gerais são escolhidas de forma que facilite a presença do maior número possível de cooperados?				x	1.000	30%	80%	3,1%	8	8	
2.1.8 Qual o percentual, em média, da participação dos cooperados nas Assembléias (0-12,5% = 0% / 12,51% a 37,5% = 25% / 37,51% a 82,5% = 50% / 82,5% a 100% = 100%)	x				1.000	30%	80%	3,1%	-	8	
<b>Itens de Verificação - Conselho de Administração</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>		<b>24</b>	<b>60</b>
2.1.9 Qual a quantidade de membros do conselho de administração (15 a 17 = 0%; 3 a 4 = 25%; 10 a 12 = 50%; 5 a 9 = 100%)				x	1.000	30%	80%	2,1%	5,0	5	
2.1.10 O conselho de administração possui missão definida?	x				1.000	30%	80%	2,1%	-	5	
2.1.11 Apresenta, entre outras, as seguintes características comuns a todos os conselheiros? (Visão Estratégica; Capacidade de ler e entender relatórios contábeis e financeiros; Ausência de conflito de interesses; Alinhamento entre os valores da empresa; Integridade pessoal; Disponibilidade de tempo; Motivação e ação pro-ativa; Capacidade para trabalho em equipe)			x		1.000	30%	80%	2,1%	1,3	5	
2.1.12 O conselho de administração conhece suas competências e responsabilidades?			x		1.000	30%	80%	2,1%	2,5	5	
2.1.13 A cooperativa tem fomentado participação em cursos / treinamentos / capacitações em gestão e cooperativismo ao conselho de administração?			x		1.000	30%	80%	2,1%	2,5	5	
2.1.14 O conselho de administração possui suas atividades normatizadas em um regimento interno?				x	1.000	30%	80%	2,1%	5,0	5	
2.1.15 Existe uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um de seus conselheiros?	x				1.000	30%	80%	2,1%	-	5	
2.1.16 A cooperativa possui um plano de sucessão dos conselheiros de administração?	x				1.000	30%	80%	2,1%	-	5	
2.1.17 Os novos conselheiros recebem um conjunto de informações pertinentes as suas atribuições?		x			1.000	30%	80%	2,1%	1,3	5	
2.1.18 As remunerações pagas aos conselheiros têm por base análise de seus desempenhos?	x				1.000	30%	80%	2,1%	-	5	
2.1.19 Os conselheiros de administração possuem um cronograma de reuniões?				x	1.000	30%	80%	2,1%	5,0	5	
2.1.20 Os conselheiros recebem com antecedência a pauta da reunião e documentação necessária para participação das reuniões?		x			1.000	30%	80%	2,1%	1,3	5	
<b>Itens de Verificação - Diretoria Executiva</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>		<b>21</b>	<b>60</b>
2.1.21 A Diretoria Executiva conhece suas competências e responsabilidades?			x		1.000	30%	80%	3,6%	4	9	
2.1.22 A Diretoria Executiva elabora o relatório anual composto pelo relatório de administração, demonstrações contábeis, parecer do conselho fiscal e auditoria independente?				x	1.000	30%	80%	3,6%	9	9	
2.1.23 O relatório anual menciona as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela sociedade cooperativa ou que serão implementadas em curto prazo?	x				1.000	30%	80%	3,6%	-	9	
2.1.24 O executivo principal e demais diretores tem seu desempenho avaliado pelo Conselho de Administração?	x				1.000	30%	80%	3,6%	-	9	
2.1.25 A remuneração da Diretoria Executiva é estabelecida de forma a criar incentivos apropriados à geração de valor em longo prazo?	x				1.000	30%	80%	3,6%	-	9	
2.1.26 Existe uma normatização ao acesso dos cooperados, colaboradores e terceiros às instalações, informações, arquivos e documentos?	x				1.000	30%	80%	3,6%	-	9	
2.1.27 A cooperativa possui um código de conduta elaborada pela Diretoria Executiva e aprovado pelo conselho de administração?				x	1.000	30%	80%	3,6%	9	9	
<b>Itens de Verificação - Conselho Fiscal</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>		<b>39</b>	<b>60</b>
2.1.28 O Conselho Fiscal conhece suas competências e responsabilidades?			x		1.000	30%	80%	3,1%	4	8	
2.1.29 No início do mandato do conselho fiscal foi definido uma proposta anual de treinamentos e aperfeiçoamentos básicos a serem aplicados a todos os seus componentes?		x			1.000	30%	80%	3,1%	2	8	
2.1.30 O conselho fiscal realiza mensalmente a análise dos livros, papéis da sociedade e os demonstrativos contábeis?				x	1.000	30%	80%	3,1%	8	8	
2.1.31 As atividades do conselho fiscal estão normatizadas em um Regimento Interno?				x	1.000	30%	80%	3,1%	8	8	
2.1.32 Os Conselheiros Fiscais possuem um cronograma de reuniões?				x	1.000	30%	80%	3,1%	8	8	
2.1.33 O Conselho Fiscal possui uma agenda de trabalho definida?				x	1.000	30%	80%	3,1%	8	8	
2.1.34 O Conselho Fiscal define previamente quais os documentos que deverão ser apresentados para a realização de suas reuniões?		x			1.000	30%	80%	3,1%	2	8	
2.1.35 O Conselho Fiscal encaminha todas as atas de suas reuniões ao conselho de administração?		x			1.000	30%	80%	3,1%	2	8	

2 DIMENSÃO ESTRUTURAS DE PODER  2.2 <u>PESPECTIVA EXTERNA</u>	NÃO POSSUI (0%)	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO					
		RARAMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (50%)	SEMPRE (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM	
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>			<b>48</b>	<b>60</b>
<b>Itens de Verificação - Auditoria Independente</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>		<b>48</b>	<b>60</b>
2.2.1 O Conselho de Administração ou Conselho Fiscal realiza a contratação da auditoria externa, bem como estabelece sua remuneração e plano de trabalho?				x	1.000	30%	20%	20,0%		12	12
2.2.2 Os relatórios da auditoria independente contém discussão das práticas contábeis, bem como levantamento das deficiências relevantes e avaliação de riscos?				x	1.000	30%	20%	20,0%		12	12
2.2.3 Na contratação da auditoria independente são observadas as normas profissionais de independência?				x	1.000	30%	20%	20,0%		12	12
2.2.4 O conselho de administração assegura que o auditor ou empresa contratada não executa outros serviços de assessoramento ou consultoria a cooperativa?				x	1.000	30%	20%	20,0%		12	12
2.2.5 O conselho de administração assegura que o auditor ou empresa contratada não possui, até terceiro grau de parentesco, membros do conselho de administração, fiscal e diretoria?	x				1.000	30%	20%	20,0%		-	12

## Processo e Sistemas de Gestão - Cooperativa A

3 DIMENSÃO SISTEMA E PROCESSOS DE GESTÃO  3.1 PERSPECTIVA INTERNA	NÃO POSSUI (0%)	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO					
		NÃO DISSEMINADO (25%)	DISSEMINADO (50%)	REFINADO (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM	
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>			<b>44</b>	<b>200</b>
<b>Itens de Verificação - Gestão Estratégica</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>		<b>5</b>	<b>30</b>
3.1.1 A cooperativa realiza a análise do setor de atuação e tendências?		x			1.000	40%	50%	1,9%		0,94	3,8
3.1.2 A cooperativa realiza a análise do ambiente interno?		x			1.000	40%	50%	1,9%		0,94	3,8
3.1.3 A cooperativa realiza a análise do ambiente externo?		x			1.000	40%	50%	1,9%		0,94	3,8
3.1.4 A cooperativa avalia e define estratégias?		x			1.000	40%	50%	1,9%		0,94	3,8
3.1.5 Existe envolvimento das áreas da organização e <i>stakeholders</i> no processo de formulação da missão, visão e estratégias?		x			1.000	40%	50%	1,9%		0,94	3,8
3.1.6 São definidos indicadores (metas) para implementação das estratégias?	x				1.000	40%	50%	1,9%		-	3,8
3.1.7 É realizado monitoramento dos planos de ação das áreas da organização?	x				1.000	40%	50%	1,9%		-	3,8
3.1.8 A cooperativa realiza acompanhamento das mudanças no ambiente interno e externo para revisão de estratégias?	x				1.000	40%	50%	1,9%		-	3,8
<b>Itens de Verificação - Informações e Conhecimento</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>		<b>11</b>	<b>30</b>
3.1.9 A cooperativa possui informatização em sistema integrado das atividades meio e fim?			x		1.000	40%	50%	3,0%		3,0	6,0
3.1.10 Existe atualização tecnológica periódica dos sistemas desenvolvidos?		x			1.000	40%	50%	3,0%		1,5	6,0
3.1.11 A cooperativa realiza gerenciamento de segurança das informações?			x		1.000	40%	50%	3,0%		3,0	6,0
3.1.12 A cooperativa identifica e atualiza as informações comparativas?		x			1.000	40%	50%	3,0%		1,5	6,0
3.1.13 A cooperativa realiza identificação de seus Ativos Intangíveis?		x			1.000	40%	50%	3,0%		1,5	6,0
<b>Itens de Verificação - Pessoas</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>		<b>4</b>	<b>30</b>
3.1.14 A cooperativa estimula a integração, cooperação e comunicação de pessoas e equipes?			x		1.000	40%	50%	2,1%		2	4,3
3.1.15 A cooperativa possui ações de estímulo a idéias da força de trabalho?			x		1.000	40%	50%	2,1%		2	4,3
3.1.16 É realizada a análise da necessidade de capacitações?	x				1.000	40%	50%	2,1%		-	4,3
3.1.17 A eficácia dos programas de capacitações é avaliada?	x				1.000	40%	50%	2,1%		-	4,3
3.1.18 A cooperativa realiza avaliação da satisfação e motivação dos funcionários?	x				1.000	40%	50%	2,1%		-	4,3
3.1.19 A cooperativa possui avaliação de desempenho dos gestores e funcionários?	x				1.000	40%	50%	2,1%		-	4,3
3.1.20 A cooperativa possui plano de cargos e salários?	x				1.000	40%	50%	2,1%		-	4,3
<b>Itens de Verificação - Processos</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>		<b>9</b>	<b>30</b>
3.1.21 Existe formalização de normas e procedimentos (âmbito operacional/ administrativo-financeiro)?	x				1.000	40%	50%	3,0%		-	6,0
3.1.22 Há identificação de processos de agregação de valor?			x		1.000	40%	50%	3,0%		3	6,0
3.1.23 São realizadas análises periódicas de melhoria nos processos principais do negócio?		x			1.000	40%	50%	3,0%		2	6,0
3.1.24 A cooperativa elabora plano de negócios (estudo de viabilidade econômico-financeiro) para lançamentos de produtos / serviços/investimentos fixos?		x			1.000	40%	50%	3,0%		2	6,0
3.1.25 A cooperativa possui orçamentos geral e por departamento/setor/ produto e monitora às variações entre o previsto e o realizado?			x		1.000	40%	50%	3,0%		3	6,0
<b>Itens de Verificação - Resultados</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>40%</b>		<b>16</b>	<b>80</b>
3.1.26 A cooperativa elabora e analisa seus resultados econômicos – financeiros?			x		1.000	40%	50%	8,0%		8	16
3.1.27 A cooperativa elabora e analisa seus resultados relativos aos clientes e mercado?		x			1.000	40%	50%	8,0%		4	16
3.1.28 A cooperativa elabora e analisa seus resultados relativos a capacitação e qualidade de vida aos funcionários?	x				1.000	40%	50%	8,0%		-	16
3.1.29 A cooperativa elabora e analisa seus Resultados relativos aos produtos e processos?		x			1.000	40%	50%	8,0%		4	16
3.1.30 A cooperativa elabora e analisa seus resultados relativos aos produtos adquiridos dos fornecedores de suprimentos?	x				1.000	40%	50%	8,0%		-	16

3 DIMENSÃO SISTEMA E PROCESSOS DE GESTÃO  3.2 PERSPECTIVA EXTERNA	POSSUI				TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO				
	NÃO POSSUI (0%)	NÃO DISSEMINADO (25%)	DISSEMINADO (50%)	REFINADO (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>		<b>97</b>	<b>200</b>
<b>Itens de Verificação - Fornecedores de Serviços (Cooperados)</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>45%</b>	<b>56</b>	<b>90</b>
3.2.1 A cooperativa avalia periodicamente as necessidades e expectativas dos cooperados?			x		1.000	40%	50%	7,5%	7,5	15,0
3.2.2 A cooperativa fomenta a qualificação em gestão dos cooperados?		x			1.000	40%	50%	7,5%	3,8	15,0
3.2.3 A cooperativa fomenta a qualificação técnica dos cooperados?			x		1.000	40%	50%	7,5%	7,5	15,0
3.2.4 A cooperativa realiza auditoria interna de procedimentos clínicos executados?				x	1.000	40%	50%	7,5%	15,0	15,0
3.2.5 Existe aplicação de penalidades a cooperados que apresentam não conformidades de procedimentos?				x	1.000	40%	50%	7,5%	15,0	15,0
3.2.6 A cooperativa possui um setor de relacionamento com cooperados?			x		1.000	40%	50%	7,5%	7,5	15,0
<b>Itens de Verificação - Usuários (Clientes)</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>45%</b>	<b>39</b>	<b>90</b>
3.2.7 A cooperativa realiza a análise e definição de clientes-alvo?			x		1.000	40%	50%	6,4%	6,4	12,9
3.2.8 A cooperativa possui avaliação das necessidades e expectativas dos usuários?			x		1.000	40%	50%	6,4%	6,4	12,9
3.2.9 Existe avaliação da imagem da cooperativa?		x			1.000	40%	50%	6,4%	3,2	12,9
3.2.10 Existe um plano definido de divulgação dos produtos aos usuários e mercado?		x			1.000	40%	50%	6,4%	3,2	12,9
3.2.11 É realizado monitoramento do turnover (entrada e saída) de usuários?			x		1.000	40%	50%	6,4%	6,4	12,9
3.2.12 A cooperativa realiza pesquisa de avaliação da saída de usuários?			x		1.000	40%	50%	6,4%	6,4	12,9
3.2.13 Existe acompanhamento e análise no trato das solicitações, reclamações e sugestões dos usuários?			x		1.000	40%	50%	6,4%	6,4	12,9
<b>Itens de Verificação - Fornecedores de Suprimentos</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>10%</b>	<b>3</b>	<b>20</b>
3.2.14 A cooperativa possui canais de relacionamento com fornecedores de suprimentos?	x				1.000	40%	50%	2,5%	-	5,0
3.2.15 A cooperativa identifica periodicamente potenciais fornecedores?		x			1.000	40%	50%	2,5%	1	5,0
3.2.16 Existem ações de minimização das despesas com fornecedores?		x			1.000	40%	50%	2,5%	1	5,0
3.2.17 São realizados avaliação de desempenho dos fornecedores?	x				1.000	40%	50%	2,5%	-	5,0

## APÊNDICE I

## Sistemas Normativos - Cooperativa A

4 DIMENSÃO SISTEMAS NORMATIVOS	POSSUI				TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO				
	NÃO POSSUI (0%)	RARAMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (50%)	SEMPRE (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>		<b>75</b>	<b>100</b>
<b>Itens de Verificação</b>					<b>1.000</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>		<b>75</b>	<b>100</b>
4.1.1 A cooperativa registra as atas de Assembléias Gerais na Junta Comercial?				x	1.000	20%	50%	14,3%	14	14
4.1.2 Cada cooperado possui um exemplar do Estatuto Social, mediante comprovação de recebimento?		x			1.000	20%	50%	14,3%	4	14
4.1.3 A cooperativa pratica o conceito: "um cooperado = um voto"?				x	1.000	20%	50%	14,3%	14	14
4.1.4 A cooperativa observa se periodicamente existe algum cooperado com 33% do total do capital?				x	1.000	20%	50%	14,3%	14	14
4.1.5 O cadastro dos cooperados se mantém continuamente atualizado?			x		1.000	20%	50%	14,3%	7	14
4.1.6 As fichas de capital dos cooperados estão atualizadas?			x		1.000	20%	50%	14,3%	7	14
4.1.7 Os demais livros obrigatórios estão atualizados?				X	1.000	20%	50%	14,3%	14	14
<b>PONTUAÇÃO - PERSPECTIVA EXTERNA</b>					<b>1.000</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Itens de Verificação</b>					<b>1.000</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
4.2.1 A cooperativa observa e atende as resoluções, súmulas, portaria e despachos a ANS?				x	1.000	20%	50%	25,0%	25	25
4.2.2 A cooperativa observa e atende aos prazos de envio de informações cadastrais, econômicas - financeiras e complementares a ANS?				x	1.000	20%	50%	25,0%	25	25
4.2.3 Inexistência de incidências de multas por descumprimento as resoluções e envio de informações a ANS?				x	1.000	20%	50%	25,0%	25	25
4.2.4 Regularidade no pagamento dos tributos federais, estaduais e municipais?				x	1.000	20%	50%	25,0%	25	25

## APÊNDICE J

### Modelo Diagnóstico de Governança Corporativa- Análise Cooperativa A

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA	EFICIÊNCIA
<b>1. SISTEMAS DE VALORES</b>	<b>10%</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>43%</b>
1.1 Perspectiva Interna	70%	32	70	45%
1.2 Perspectiva Externa	30%	11	30	38%
<b>2. ESTRUTURAS DE PODER</b>	<b>30%</b>	<b>164</b>	<b>300</b>	<b>55%</b>
2.1 Perspectiva Interna	80%	116	240	49%
Itens de Verificação - Cooperados	25%	32	60	53%
Itens de Verificação - Conselho de Administração	25%	24	60	40%
Itens de Verificação - Diretoria Executiva	25%	21	60	36%
Itens de Verificação - Conselho Fiscal	25%	39	60	66%
2.2 Perspectiva Externa	20%	48	60	80%
Itens de Verificação - Auditoria Externa	100%	48	60	80%
<b>3. PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO</b>	<b>40%</b>	<b>142</b>	<b>400</b>	<b>35%</b>
3.1 Perspectiva Interna	50%	44	200	22%
Itens de Verificação - Gestão Estratégica	15%	5	30	16%
Itens de Verificação - Informações e Conhecimento	15%	11	30	35%
Itens de Verificação - Pessoas	15%	4	30	14%
Itens de Verificação - Processos	15%	9	30	30%
Itens de Verificação - Resultados	40%	16	80	20%
3.2 Perspectiva Externa	50%	97	200	49%
Itens de Verificação - Fornecedores de serviços (Cooperados)	45%	56	90	63%
Itens de Verificação - Usuários (Clientes)	45%	39	90	43%
Itens de Verificação - Fornecedores de suprimentos	10%	3	20	13%
<b>4. SISTEMAS NORMATIVOS</b>	<b>20%</b>	<b>175</b>	<b>200</b>	<b>88%</b>
4.1 Perspectiva Interna	50%	75	100	75%
4.2 Perspectiva Externa	50%	100	100	100%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>524</b>	<b>1.000</b>	<b>52,4%</b>

## APÊNDICE K

## Sistemas de Valores - Cooperativa B

1. DIMENSÃO SISTEMA DE VALORES	NÃO POSSUI (0%)	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO					
		RARAMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (50%)	SEMPRE (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM	
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>10%</b>				<b>46</b>	<b>100</b>
<b>Itens de Verificação - Perspectiva Interna</b>					<b>1.000</b>	<b>10%</b>	<b>70%</b>			<b>39</b>	<b>70</b>
1.1.1 A cooperativa possui a formulação por escrito dos valores organizacionais a todos os <i>stakeholders</i> ?		x			1.000	10%	70%	20%		4	14
1.1.2 A cooperativa comunica / divulga seus valores organizacionais aos <i>stakeholders</i> ?		x			1.000	10%	70%	20%		4	14
1.1.3 Todos os cooperados integralizaram a conta capital ?				x	1.000	10%	70%	20%		14	14
1.1.4 A taxa de administração é paga por todos os cooperados?				x	1.000	10%	70%	20%		14	14
1.1.5 A cooperativa adota políticas de utilização do FATES para seus cooperados e funcionários?		x			1.000	10%	70%	20%		4	14
<b>Itens de Verificação - Perspectiva Externa</b>					<b>1.000</b>	<b>10%</b>	<b>30%</b>			<b>7</b>	<b>30</b>
1.2.1 A cooperativa possui metas de ação social e ambiental?		x			1.000	10%	30%	50%		4	15
1.2.2 A cooperativa utiliza prática de intercooperação com cooperativas do mesmo segmento e/ou demais ramos ?		x			1.000	10%	30%	50%		4	15

## APÊNDICE L

## Estruturas de Poder - Cooperativa B

2 DIMENSÃO ESTRUTURAS DE PODER  2.1 PERSPECTIVA INTERNA	POSSUI				TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO / PONTUAÇÃO				
	NÃO POSSUI (0%)	RARAMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (60%)	SEMPRE (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>	<b>79</b>	<b>240</b>
<b>Itens de Verificação - Cooperados (Assembléias)</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>	<b>17</b>	<b>60</b>
2.1.1 Existe participação dos Cooperados em Comitês, Conselhos e Núcleos?			x		1.000	30%	80%	3,1%	4	8
2.1.2 A cooperativa envia informações prévias aos cooperados das Assembléias?	x				1.000	30%	80%	3,1%	-	8
2.1.3 A cooperativa possui pauta detalhada das Assembléias?		x			1.000	30%	80%	3,1%	2	8
2.1.4 A cooperativa convoca com antecedência maior que o prazo legal às Assembléias?				x	1.000	30%	80%	3,1%	8	8
2.1.5 Os cooperados encaminham assuntos para pauta nas Assembléias?	x				1.000	30%	80%	3,1%	-	8
2.1.6 A cooperativa possui um Regimento Eleitoral?	x				1.000	30%	80%	3,1%	-	8
2.1.7 O local, data e hora das assembléias gerais são escolhidas de forma que facilite a presença do maior número possível de cooperados?			x		1.000	30%	80%	3,1%	4	8
2.1.8 Qual o percentual, em média, da participação dos cooperados nas Assembléias (0-12,5% = 0% / 12,51% a 37,5% = 25% / 37,51% a 82,5% = 50% / 82,5% a 100% = 100%)	x				1.000	30%	80%	3,1%	-	8
<b>Itens de Verificação - Conselho de Administração</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>	<b>20</b>	<b>60</b>
2.1.9 Qual a quantidade de membros do conselho de administração (15 a 17 = 0%, 3 a 4 = 25%, 10 a 12 = 50%, 5 a 9 = 100%)				x	1.000	30%	80%	2,1%	5,0	5
2.1.10 O conselho de administração possui missão definida?	x				1.000	30%	80%	2,1%	-	5
2.1.11 Apresenta, entre outras, as seguintes características comuns a todos os conselheiros? (Visão Estratégica; Capacidade de ler e entender relatórios contábeis e financeiros; Ausência de conflito de interesses; Alinhamento entre os valores da empresa; Integridade pessoal; Disponibilidade de tempo; Motivação e ação pro-ativa; Capacidade para trabalho em equipe)		x			1.000	30%	80%	2,1%	1,3	5
2.1.12 O conselho de administração conhece suas competências e responsabilidades?		x			1.000	30%	80%	2,1%	1,3	5
2.1.13 A cooperativa tem fomentado participação em cursos / treinamentos / capacitações em gestão e cooperativismo ao conselho de administração?			x		1.000	30%	80%	2,1%	2,5	5
2.1.14 O conselho de administração possui suas atividades normatizadas em um regimento interno?				x	1.000	30%	80%	2,1%	5,0	5
2.1.15 Existe uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um de seus conselheiros?	x				1.000	30%	80%	2,1%	-	5
2.1.16 A cooperativa possui um plano de sucessão dos conselheiros de administração?	x				1.000	30%	80%	2,1%	-	5
2.1.17 Os novos conselheiros recebem um conjunto de informações pertinentes as suas atribuições?	x				1.000	30%	80%	2,1%	-	5
2.1.18 As remunerações pagas aos conselheiros têm por base análise de seus desempenhos?	x				1.000	30%	80%	2,1%	-	5
2.1.19 Os conselheiros de administração possuem um cronograma de reuniões?				x	1.000	30%	80%	2,1%	5,0	5
2.1.20 Os conselheiros recebem com antecedência a pauta da reunião e documentação necessária para participação das reuniões?	x				1.000	30%	80%	2,1%	-	5
<b>Itens de Verificação - Diretoria Executiva</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>	<b>21</b>	<b>60</b>
2.1.21 A Diretoria Executiva conhece suas competências e responsabilidades?			x		1.000	30%	80%	3,6%	4	9
2.1.22 A Diretoria Executiva elabora o relatório anual composto pelo relatório de administração, demonstrações contábeis, parecer do conselho fiscal e auditoria independente?				x	1.000	30%	80%	3,6%	9	9
2.1.23 O relatório anual menciona as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela sociedade cooperativa ou que serão implementadas em curto prazo?	x				1.000	30%	80%	3,6%	-	9
2.1.24 O executivo principal e demais diretores tem seu desempenho avaliado pelo Conselho de Administração?	x				1.000	30%	80%	3,6%	-	9
2.1.25 A remuneração da Diretoria Executiva é estabelecida de forma a criar incentivos apropriados à geração de valor em longo prazo?	x				1.000	30%	80%	3,6%	-	9
2.1.26 Existe uma normatização ao acesso dos cooperados, colaboradores e terceiros às instalações, informações, arquivos e documentos?	x				1.000	30%	80%	3,6%	-	9
2.1.27 A cooperativa possui um código de conduta elaborada pela Diretoria Executiva e aprovado pelo conselho de administração?				x	1.000	30%	80%	3,6%	9	9
<b>Itens de Verificação - Conselho Fiscal</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>	<b>21</b>	<b>60</b>
2.1.28 O Conselho Fiscal conhece suas competências e responsabilidades?		x			1.000	30%	80%	3,1%	2	8
2.1.29 No início do mandato do conselho fiscal foi definido uma proposta anual de treinamentos e aperfeiçoamentos básicos a serem aplicados a todos os seus componentes?	x				1.000	30%	80%	3,1%	-	8
2.1.30 O conselho fiscal realiza mensalmente a análise dos livros, papéis da sociedade e os demonstrativos contábeis?			x		1.000	30%	80%	3,1%	4	8
2.1.31 As atividades do conselho fiscal estão normatizados em um Regimento Interno?				x	1.000	30%	80%	3,1%	8	8
2.1.32 Os Conselheiros Fiscais possuem um cronograma de reuniões?				x	1.000	30%	80%	3,1%	8	8
2.1.33 O Conselho Fiscal possui uma agenda de trabalho definida?	x				1.000	30%	80%	3,1%	-	8
2.1.34 O Conselho Fiscal define previamente quais os documentos que deverão ser apresentados para a realização de suas reuniões?	x				1.000	30%	80%	3,1%	-	8
2.1.35 O Conselho Fiscal encaminha todas as atas de suas reuniões ao conselho de administração?	x				1.000	30%	80%	3,1%	-	8

2 DIMENSÃO ESTRUTURAS DE PODER  2.2 <u>PESPECTIVA EXTERNA</u>	POSSUI				TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO				
	NÃO POSSUI (0%)	RARAMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (50%)	SEMPRE (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>		<b>42</b>	<b>60</b>
<b>Itens de Verificação - Auditoria Independente</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>	<b>42</b>	<b>60</b>
2.2.1 O Conselho de Administração ou Conselho Fiscal realiza a contratação da auditoria externa, bem como estabelece sua remuneração e plano de trabalho?				x	1.000	30%	20%	20,0%	12	12
2.2.2 Os relatórios da auditoria independente contém discussão das práticas contábeis, bem como levantamento das deficiências relevantes e avaliação de riscos?			x		1.000	30%	20%	20,0%	6	12
2.2.3 Na contratação da auditoria independente são observadas as normas profissionais de independência?				x	1.000	30%	20%	20,0%	12	12
2.2.4 O conselho de administração assegura que o auditor ou empresa contratada não executa outros serviços de assessoramento ou consultoria a cooperativa?				x	1.000	30%	20%	20,0%	12	12
2.2.5 O conselho de administração assegura que o auditor ou empresa contratada não possui, até terceiro grau de parentesco, membros do conselho de administração, fiscal e diretoria?	x				1.000	30%	20%	20,0%	-	12

## APÊNDICE M

### Processos e Sistemas de Gestão - Cooperativa B

3 DIMENSÃO SISTEMA E PROCESSOS DE GESTÃO  3.1 PERSPECTIVA INTERNA	NÃO POSSUI (0%)	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO						
		NÃO DISSEMINADO (25%)	DISSEMINADO (50%)	REFINADO (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM		
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>			<b>15%</b>	<b>41</b>	<b>200</b>
<b>Itens de Verificação - Gestão Estratégica</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>			<b>6</b>	<b>30</b>
3.1.1 A cooperativa realiza a análise do setor de atuação e tendências?		x			1.000	40%	50%	1,9%			0,94	3,8
3.1.2 A cooperativa realiza a análise do ambiente interno?		x			1.000	40%	50%	1,9%			0,94	3,8
3.1.3 A cooperativa realiza a análise do ambiente externo?		x			1.000	40%	50%	1,9%			0,94	3,8
3.1.4 A cooperativa avalia e define estratégias?		x			1.000	40%	50%	1,9%			0,94	3,8
3.1.5 Existe envolvimento das áreas da organização e stakeholders no processo de formulação da missão, visão e estratégias?		x			1.000	40%	50%	1,9%			0,94	3,8
3.1.6 São definidos indicadores (metas) para implementação das estratégias?		x			1.000	40%	50%	1,9%			0,94	3,8
3.1.7 É realizado monitoramento dos planos de ação das áreas da organização?	x				1.000	40%	50%	1,9%			-	3,8
3.1.8 A cooperativa realiza acompanhamento das mudanças no ambiente interno e externo para revisão de estratégias?	x				1.000	40%	50%	1,9%			-	3,8
<b>Itens de Verificação - Informações e Conhecimento</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>			<b>6</b>	<b>30</b>
3.1.9 A cooperativa possui informatização em sistema integrado das atividades meio e fim?	x				1.000	40%	50%	3,0%			-	6,0
3.1.10 Existe atualização tecnológica periódica dos sistemas desenvolvidos?		x			1.000	40%	50%	3,0%			1,5	6,0
3.1.11 A cooperativa realiza gerenciamento de segurança das informações?			x		1.000	40%	50%	3,0%			3,0	6,0
3.1.12 A cooperativa identifica e atualiza as informações comparativas?			x		1.000	40%	50%	3,0%			1,5	6,0
3.1.13 A cooperativa realiza identificação de seus Ativos Intangíveis?	x				1.000	40%	50%	3,0%			-	6,0
<b>Itens de Verificação - Pessoas</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>			<b>6</b>	<b>30</b>
3.1.14 A cooperativa estimula a integração, cooperação e comunicação de pessoas e equipes?			x		1.000	40%	50%	2,1%			2	4,3
3.1.15 A cooperativa possui ações de estímulo a idéias da força de trabalho?			x		1.000	40%	50%	2,1%			2	4,3
3.1.16 É realizada a análise da necessidade de capacitações?			x		1.000	40%	50%	2,1%			2	4,3
3.1.17 A eficácia dos programas de capacitações é avaliada?	x				1.000	40%	50%	2,1%			-	4,3
3.1.18 A cooperativa realiza avaliação da satisfação e motivação dos funcionários?	x				1.000	40%	50%	2,1%			-	4,3
3.1.19 A cooperativa possui avaliação de desempenho dos gestores e funcionários?	x				1.000	40%	50%	2,1%			-	4,3
3.1.20 A cooperativa possui plano de cargos e salários?	x				1.000	40%	50%	2,1%			-	4,3
<b>Itens de Verificação - Processos</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>			<b>11</b>	<b>30</b>
3.1.21 Existe formalização de normas e procedimentos (âmbito operacional/ administrativo-financeiro)?			x		1.000	40%	50%	3,0%			3	6,0
3.1.22 Há identificação de processos de agregação de valor?			x		1.000	40%	50%	3,0%			3	6,0
3.1.23 São realizadas análises periódicas de melhoria nos processos principais do negócio?		x			1.000	40%	50%	3,0%			2	6,0
3.1.24 A cooperativa elabora plano de negócios (estudo de viabilidade econômico-financeiro) para lançamentos de produtos / serviços/investimentos fixos?	x				1.000	40%	50%	3,0%			-	6,0
3.1.25 A cooperativa possui orçamentos geral e por departamento/setor/ produto e monitora às variações entre o previsto e o realizado?			x		1.000	40%	50%	3,0%			3	6,0
<b>Itens de Verificação - Resultados</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>40%</b>			<b>12</b>	<b>80</b>
3.1.26 A cooperativa elabora e analisa seus resultados econômicos – financeiros?		x			1.000	40%	50%	8,0%			4	16
3.1.27 A cooperativa elabora e analisa seus resultados relativos aos clientes e mercado?		x			1.000	40%	50%	8,0%			4	16
3.1.28 A cooperativa elabora e analisa seus resultados relativos a capacitação e qualidade de vida aos funcionários?	x				1.000	40%	50%	8,0%			-	16
3.1.29 A cooperativa elabora e analisa seus resultados relativos aos produtos e processos?		x			1.000	40%	50%	8,0%			4	16
3.1.30 A cooperativa elabora e analisa seus resultados relativos aos produtos adquiridos dos fornecedores de suprimentos?	x				1.000	40%	50%	8,0%			-	16

3 DIMENSÃO SISTEMA E PROCESSOS DE GESTÃO  3.2 PERSPECTIVA EXTERNA	POSSUI				TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO				
	NÃO POSSUI (0%)	NÃO DISSEMINADO (25%)	DISSEMINADO (50%)	REFINADO (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>		<b>67</b>	<b>200</b>
<b>Itens de Verificação - Fornecedores de Serviços (Cooperados)</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>45%</b>	<b>26</b>	<b>90</b>
3.2.1 A cooperativa avalia periodicamente as necessidades e expectativas dos cooperados?			x		1.000	40%	50%	7,5%	7,5	15,0
3.2.2 A cooperativa fomenta a qualificação em gestão dos cooperados?			x		1.000	40%	50%	7,5%	7,5	15,0
3.2.3 A cooperativa fomenta a qualificação técnica dos cooperados?			x		1.000	40%	50%	7,5%	7,5	15,0
3.2.4 A cooperativa realiza auditoria interna de procedimentos clínicos executados?	x				1.000	40%	50%	7,5%	-	15,0
3.2.5 Existe aplicação de penalidades a cooperados que apresentam não conformidades de procedimentos?		x			1.000	40%	50%	7,5%	3,8	15,0
3.2.6 A cooperativa possui um setor de relacionamento com cooperados?	x				1.000	40%	50%	7,5%	-	15,0
<b>Itens de Verificação - Usuários (Clientes)</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>45%</b>	<b>39</b>	<b>90</b>
3.2.7 A cooperativa realiza a análise e definição de clientes-alvo?			x		1.000	40%	50%	6,4%	6,4	12,9
3.2.8 A cooperativa possui avaliação das necessidades e expectativas dos usuários?			x		1.000	40%	50%	6,4%	6,4	12,9
3.2.9 Existe avaliação da imagem da cooperativa?		x			1.000	40%	50%	6,4%	3,2	12,9
3.2.10 Existe um plano definido de divulgação dos produtos aos usuários e mercado?			x		1.000	40%	50%	6,4%	6,4	12,9
3.2.11 É realizado monitoramento do turnover (entrada e saída) de usuários?			x		1.000	40%	50%	6,4%	6,4	12,9
3.2.12 A cooperativa realiza pesquisa de avaliação da saída de usuários?			x		1.000	40%	50%	6,4%	6,4	12,9
3.2.13 Existe acompanhamento e análise no trato das solicitações, reclamações e sugestões dos usuários?		x			1.000	40%	50%	6,4%	3,2	12,9
<b>Itens de Verificação - Fornecedores de Suprimentos</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>10%</b>	<b>3</b>	<b>20</b>
3.2.14 A cooperativa possui canais de relacionamento com fornecedores de suprimentos?	x				1.000	40%	50%	2,5%	-	5,0
3.2.15 A cooperativa identifica periodicamente potenciais fornecedores?		x			1.000	40%	50%	2,5%	1	5,0
3.2.16 Existem ações de minimização das despesas com fornecedores?		x			1.000	40%	50%	2,5%	1	5,0
3.2.17 São realizados avaliação de desempenho dos fornecedores?	x				1.000	40%	50%	2,5%	-	5,0

## APÊNDICE N

## Sistemas Normativos - Cooperativa B

4 DIMENSÃO SISTEMAS NORMATIVOS	NÃO POSSUI (0%)	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO					
		RARAMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (50%)	SEMPRE (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM	
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>20%</b>				<b>159</b>	<b>200</b>
<b>Itens de Verificação - Perspectiva Interna</b>					<b>1.000</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>			<b>71</b>	<b>100</b>
4.1.1 A cooperativa registra as atas de Assembléias Gerais na Junta Comercial?				x	1.000	20%	50%	14,3%	14	14	
4.1.2 Cada cooperado possui um exemplar do Estatuto Social, mediante comprovação de recebimento?	x				1.000	20%	50%	14,3%	-	14	
4.1.3 A cooperativa pratica o conceito: "um cooperado = um voto"?				x	1.000	20%	50%	14,3%	14	14	
4.1.4 A cooperativa observa se periodicamente existe algum cooperado com 33% do total do capital?				x	1.000	20%	50%	14,3%	14	14	
4.1.5 O cadastro dos cooperados se mantém continuamente atualizado?			x		1.000	20%	50%	14,3%	7	14	
4.1.6 As fichas de capital dos cooperados estão atualizadas?			x		1.000	20%	50%	14,3%	7	14	
4.1.7 Os demais livros obrigatórios estão atualizados?				x	1.000	20%	50%	14,3%	14	14	
<b>Itens de Verificação - Perspectiva Externa</b>					<b>1.000</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>			<b>88</b>	<b>100</b>
4.2.1 A cooperativa observa e atende as resoluções, súmulas, portaria e despachos a ANS?				x	1.000	20%	50%	25,0%	25	25	
4.2.2 A cooperativa observa e atende aos prazos de envio de informações cadastrais, econômicas - financeiras e complementares a ANS?				x	1.000	20%	50%	25,0%	25	25	
4.2.3 Não há incidências de multas por descumprimento as resoluções e envio de informações a ANS?				x	1.000	20%	50%	25,0%	25	25	
4.2.4 Regularidade no pagamento dos tributos federais, estaduais e municipais?			x		1.000	20%	50%	25,0%	13	25	

## APÊNDICE O

### Modelo Diagnóstico de Governança Corporativa- Análise Cooperativa B

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA	EFICIÊNCIA
<b>1. SISTEMAS DE VALORES</b>	<b>10%</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>46%</b>
1.1 Perspectiva Interna	70%	39	70	55%
1.2 Perspectiva Externa	30%	7	30	23%
<b>2. ESTRUTURAS DE PODER</b>	<b>30%</b>	<b>121</b>	<b>300</b>	<b>40%</b>
2.1 Perspectiva Interna	80%	79	240	33%
Itens de Verificação - Cooperados	25%	17	60	28%
Itens de Verificação - Conselho de Administração	25%	20	60	33%
Itens de Verificação - Diretoria Executiva	25%	21	60	36%
Itens de Verificação - Conselho Fiscal	25%	21	60	34%
2.2 Perspectiva Externa	20%	42	60	70%
Itens de Verificação - Auditoria Externa	100%	42	60	70%
<b>3. PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO</b>	<b>40%</b>	<b>108</b>	<b>400</b>	<b>27%</b>
3.1 Perspectiva Interna	50%	41	200	20%
Itens de Verificação - Gestão Estratégica	15%	6	30	19%
Itens de Verificação - Informações e Conhecimento	15%	6	30	20%
Itens de Verificação - Pessoas	15%	6	30	21%
Itens de Verificação - Processos	15%	11	30	35%
Itens de Verificação - Resultados	40%	12	80	15%
3.2 Perspectiva Externa	50%	67	200	34%
Itens de Verificação - Fornecedores de serviços (Cooperados)	45%	26	90	29%
Itens de Verificação - Usuários (Clientes)	45%	39	90	43%
Itens de Verificação - Fornecedores de suprimentos	10%	3	20	13%
<b>4. SISTEMAS NORMATIVOS</b>	<b>20%</b>	<b>159</b>	<b>200</b>	<b>79%</b>
4.1 Perspectiva Interna	50%	71	100	71%
4.2 Perspectiva Externa	50%	88	100	88%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>433</b>	<b>1.000</b>	<b>43,3%</b>

## APÊNDICE P

## Sistema de Valores - Cooperativa C

1. DIMENSÃO SISTEMA DE VALORES	NÃO POSSUI (0%)	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO					
		RARAMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (50%)	SEMPRE (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM	
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>10%</b>				<b>89</b>	<b>100</b>
<b>Itens de Verificação - Perspectiva Interna</b>					<b>1.000</b>	<b>10%</b>	<b>70%</b>			<b>70</b>	<b>70</b>
1.1.1 A cooperativa possui a formulação por escrito dos valores organizacionais a todos os <i>stakeholders</i> ?				x	1.000	10%	70%	20%	14	14	
1.1.2 A cooperativa comunica / divulga seus valores organizacionais aos <i>stakeholders</i> ?				x	1.000	10%	70%	20%	14	14	
1.1.3 Todos os cooperados integralizaram a conta capital ?				x	1.000	10%	70%	20%	14	14	
1.1.4 A taxa de administração é paga por todos os cooperados?				x	1.000	10%	70%	20%	14	14	
1.1.5 A cooperativa adota políticas de utilização do FATES para seus cooperados e funcionários?				x	1.000	10%	70%	20%	14	14	
<b>Itens de Verificação - Perspectiva Externa</b>					<b>1.000</b>	<b>10%</b>	<b>30%</b>			<b>19</b>	<b>30</b>
1.2.1 A cooperativa possui metas de ação social e ambiental?				x	1.000	10%	30%	50%	15	15	
1.2.2 A cooperativa utiliza prática de intercooperação com cooperativas do mesmo segmento e/ou demais ramos ?		x			1.000	10%	30%	50%	4	15	

## APÊNDICE Q

## Estruturas de Poder - Cooperativa C

2 DIMENSÃO ESTRUTURAS DE PODER  2.1 PERSPECTIVA INTERNA	NÃO POSSUI (0%)	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO						
		PARCIALMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (60%)	SEMPRE (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM		
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>				<b>162</b>	<b>240</b>
<b>Itens de Verificação - Cooperados (Assembléias)</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>			<b>45</b>	<b>60</b>
2.1.1 Existe participação dos Cooperados em Comitês, Conselhos e Núcleos?				x	1.000	30%	80%	3,1%			8	8
2.1.2 A cooperativa envia informações prévias aos cooperados das Assembléias?				x	1.000	30%	80%	3,1%			8	8
2.1.3 A cooperativa possui pauta detalhada das Assembléias?				x	1.000	30%	80%	3,1%			8	8
2.1.4 A cooperativa convoca com antecedência maior que o prazo legal às Assembléias?				x	1.000	30%	80%	3,1%			8	8
2.1.5 Os cooperados encaminham assuntos para pauta nas Assembléias?	x				1.000	30%	80%	3,1%			-	8
2.1.6 A cooperativa possui um Regimento Eleitoral?				x	1.000	30%	80%	3,1%			8	8
2.1.7 O local, data e hora das assembléias gerais são escolhidas de forma que facilite a presença do maior número possível de cooperados?				x	1.000	30%	80%	3,1%			8	8
2.1.8 Qual o percentual, em média, da participação dos cooperados nas Assembléias (0-12,5% = 0% / 12,51% a 37,5% = 25% / 37,51% a 82,5% = 50% / 82,5% a 100% = 100%)	x				1.000	30%	80%	3,1%			-	8
<b>Itens de Verificação - Conselho de Administração</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>			<b>30</b>	<b>60</b>
2.1.9 Qual a quantidade de membros do conselho de administração (15 a 17 = 0%; 3 a 4 = 25%; 10 a 12 = 50%; 5 a 9 = 100%)				x	1.000	30%	80%	2,1%			5,0	5
2.1.10 O conselho de administração possui missão definida?	x				1.000	30%	80%	2,1%			-	5
2.1.11 Apresenta, entre outras, as seguintes características comuns a todos os conselheiros? (Visão Estratégica; Capacidade de ler e entender relatórios contábeis e financeiros; Ausência de conflito de interesses; Alinhamento entre os valores da empresa; Integridade pessoal; Disponibilidade de tempo; Motivação e ação pro-ativa; Capacidade para trabalho em equipe)				x	1.000	30%	80%	2,1%			2,5	5
2.1.12 O conselho de administração conhece suas competências e responsabilidades?				x	1.000	30%	80%	2,1%			2,5	5
2.1.13 A cooperativa tem fomentado participação em cursos / treinamentos / capacitações em gestão e cooperativismo ao conselho de administração?				x	1.000	30%	80%	2,1%			5,0	5
2.1.14 O conselho de administração possui suas atividades normatizadas em um regimento interno?				x	1.000	30%	80%	2,1%			5,0	5
2.1.15 Existe uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um de seus conselheiros?	x				1.000	30%	80%	2,1%			-	5
2.1.16 A cooperativa possui um plano de sucessão dos conselheiros de administração?	x				1.000	30%	80%	2,1%			-	5
2.1.17 Os novos conselheiros recebem um conjunto de informações pertinentes às suas atribuições?				x	1.000	30%	80%	2,1%			5,0	5
2.1.18 As remunerações pagas aos conselheiros têm por base análise de seus desempenhos?	x				1.000	30%	80%	2,1%			-	5
2.1.19 Os conselheiros de administração possuem um cronograma de reuniões?				x	1.000	30%	80%	2,1%			5,0	5
2.1.20 Os conselheiros recebem com antecedência a pauta da reunião e documentação necessária para participação das reuniões?	x				1.000	30%	80%	2,1%			-	5
<b>Itens de Verificação - Diretoria Executiva</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>			<b>34</b>	<b>60</b>
2.1.21 A Diretoria Executiva conhece suas competências e responsabilidades?				x	1.000	30%	80%	3,6%			9	9
2.1.22 A Diretoria Executiva elabora o relatório anual composto pelo relatório de administração, demonstrações contábeis, parecer do conselho fiscal e auditoria independente?				x	1.000	30%	80%	3,6%			9	9
2.1.23 O relatório anual menciona as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela sociedade cooperativa ou que serão implementadas em curto prazo?	x				1.000	30%	80%	3,6%			-	9
2.1.24 O executivo principal e demais diretores tem seu desempenho avaliado pelo Conselho de Administração?	x				1.000	30%	80%	3,6%			-	9
2.1.25 A remuneração da Diretoria Executiva é estabelecida de forma a criar incentivos apropriados à geração de valor em longo prazo?	x				1.000	30%	80%	3,6%			-	9
2.1.26 Existe uma normatização ao acesso dos cooperados, colaboradores e terceiros às instalações, informações, arquivos e documentos?				x	1.000	30%	80%	3,6%			9	9
2.1.27 A cooperativa possui um código de conduta elaborada pela Diretoria Executiva e aprovado pelo conselho de administração?				x	1.000	30%	80%	3,6%			9	9
<b>Itens de Verificação - Conselho Fiscal</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>80%</b>	<b>25%</b>			<b>53</b>	<b>60</b>
2.1.28 O Conselho Fiscal conhece suas competências e responsabilidades?				x	1.000	30%	80%	3,1%			4	8
2.1.29 No início do mandato do conselho fiscal foi definida uma proposta anual de treinamentos e aperfeiçoamentos básicos a serem aplicados a todos os seus componentes?				x	1.000	30%	80%	3,1%			4	8
2.1.30 O conselho fiscal realiza mensalmente a análise dos livros, papéis da sociedade e os demonstrativos contábeis?				x	1.000	30%	80%	3,1%			8	8
2.1.31 As atividades do conselho fiscal estão normatizados em um Regimento Interno?				x	1.000	30%	80%	3,1%			8	8
2.1.32 Os Conselheiros Fiscais possuem um cronograma de reuniões?				x	1.000	30%	80%	3,1%			8	8
2.1.33 O Conselho Fiscal possui uma agenda de trabalho definida?				x	1.000	30%	80%	3,1%			8	8
2.1.34 O Conselho Fiscal define previamente quais os documentos que deverão ser apresentados para a realização de suas reuniões?				x	1.000	30%	80%	3,1%			8	8
2.1.35 O Conselho Fiscal encaminha todas as atas de suas reuniões ao conselho de administração?				x	1.000	30%	80%	3,1%			8	8

2 DIMENSÃO ESTRUTURAS DE PODER  2.2 <u>PESPECTIVA EXTERNA</u>	NÃO POSSUI (0%)	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO				
		RARAMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (50%)	SEMPRE (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL	
									OBTIDA	MÁXIMA DO ITEM
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>		<b>60</b>	<b>60</b>
<b>Itens de Verificação - Auditoria Independente</b>					<b>1.000</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>60</b>
2.2.1 O Conselho de Administração ou Conselho Fiscal realiza a contratação da auditoria externa, bem como estabelece sua remuneração e plano de trabalho?				x	1.000	30%	20%	20,0%	12	12
2.2.2 Os relatórios da auditoria independente contém discussão das práticas contábeis, bem como levantamento das deficiências relevantes e avaliação de riscos?				x	1.000	30%	20%	20,0%	12	12
2.2.3 Na contratação da auditoria independente são observadas as normas profissionais de independência?				x	1.000	30%	20%	20,0%	12	12
2.2.4 O conselho de administração assegura que o auditor ou empresa contratada não executa outros serviços de assessoramento ou consultoria a cooperativa?				x	1.000	30%	20%	20,0%	12	12
2.2.5 O conselho de administração assegura que o auditor ou empresa contratada não possui, até terceiro grau de parentesco, membros do conselho de administração, fiscal e diretoria?				x	1.000	30%	20%	20,0%	12	12

## APÊNDICE R

### Processos e Sistemas de Gestão - Cooperativa C

3 DIMENSÃO SISTEMA E PROCESSOS DE GESTÃO  3.1 PERSPECTIVA INTERNA	NÃO POSSUI (0%)	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO						
		NÃO DISSEMINADO (25%)	DISSEMINADO (50%)	REFINADO (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM		
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>				<b>93</b>	<b>200</b>
<b>Itens de Verificação - Gestão Estratégica</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>			<b>7</b>	<b>30</b>
3.1.1 A cooperativa realiza a análise do setor de atuação e tendências?		x			1.000	40%	50%	1,9%			0,94	3,8
3.1.2 A cooperativa realiza a análise do ambiente interno?		x			1.000	40%	50%	1,9%			0,94	3,8
3.1.3 A cooperativa realiza a análise do ambiente externo?		x			1.000	40%	50%	1,9%			0,94	3,8
3.1.4 A cooperativa avalia e define estratégias?		x			1.000	40%	50%	1,9%			0,94	3,8
3.1.5 Existe envolvimento das áreas da organização e <i>stakeholders</i> no processo de formulação da missão, visão e estratégias?		x			1.000	40%	50%	1,9%			0,94	3,8
3.1.6 São definidos indicadores (metas) para implementação das estratégias?		x			1.000	40%	50%	1,9%			0,94	3,8
3.1.7 É realizado monitoramento dos planos de ação das áreas da organização?		x			1.000	40%	50%	1,9%			0,94	3,8
3.1.8 A cooperativa realiza acompanhamento das mudanças no ambiente interno e externo para revisão de estratégias?	x				1.000	40%	50%	1,9%			-	3,8
<b>Itens de Verificação - Informações e Conhecimento</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>			<b>17</b>	<b>30</b>
3.1.9 A cooperativa possui informatização em sistema integrado das atividades meio e fim?			x		1.000	40%	50%	3,0%			3,0	6,0
3.1.10 Existe atualização tecnológica periódica dos sistemas desenvolvidos?				x	1.000	40%	50%	3,0%			6,0	6,0
3.1.11 A cooperativa realiza gerenciamento de segurança das informações?			x		1.000	40%	50%	3,0%			3,0	6,0
3.1.12 A cooperativa identifica e atualiza as informações comparativas?			x		1.000	40%	50%	3,0%			3,0	6,0
3.1.13 A cooperativa realiza identificação de seus Ativos Intangíveis?		x			1.000	40%	50%	3,0%			1,5	6,0
<b>Itens de Verificação - Pessoas</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>			<b>12</b>	<b>30</b>
3.1.14 A cooperativa estimula a integração, cooperação e comunicação de pessoas e equipes?			x		1.000	40%	50%	2,1%			2	4,3
3.1.15 A cooperativa possui ações de estímulo a idéias da força de trabalho?			x		1.000	40%	50%	2,1%			2	4,3
3.1.16 É realizada a análise da necessidade de capacitações?			x		1.000	40%	50%	2,1%			2	4,3
3.1.17 A eficácia dos programas de capacitações é avaliada?		x			1.000	40%	50%	2,1%			1	4,3
3.1.18 A cooperativa realiza avaliação da satisfação e motivação dos funcionários?			x		1.000	40%	50%	2,1%			2	4,3
3.1.19 A cooperativa possui avaliação de desempenho dos gestores e funcionários?			x		1.000	40%	50%	2,1%			2	4,3
3.1.20 A cooperativa possui plano de cargos e salários?	x				1.000	40%	50%	2,1%			-	4,3
<b>Itens de Verificação - Processos</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>			<b>23</b>	<b>30</b>
3.1.21 Existe formalização de normas e procedimentos (âmbito operacional/ administrativo-financeiro)?				x	1.000	40%	50%	3,0%			6	6,0
3.1.22 Há identificação de processos de agregação de valor?				x	1.000	40%	50%	3,0%			6	6,0
3.1.23 São realizadas análises periódicas de melhoria nos processos principais do negócio?				x	1.000	40%	50%	3,0%			6	6,0
3.1.24 A cooperativa elabora plano de negócios (estudo de viabilidade econômico-financeiro) para lançamentos de produtos / serviços/investimentos fixos?			x		1.000	40%	50%	3,0%			2	6,0
3.1.25 A cooperativa possui orçamentos geral e por departamento/setor/ produto e monitora às variações entre o previsto e o realizado?			x		1.000	40%	50%	3,0%			3	6,0
<b>Itens de Verificação - Resultados</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>40%</b>			<b>36</b>	<b>80</b>
3.1.26 A cooperativa elabora e analisa seus resultados econômicos – financeiros?			x		1.000	40%	50%	8,0%			8	16
3.1.27 A cooperativa elabora e analisa seus resultados relativos aos clientes e mercado?			x		1.000	40%	50%	8,0%			8	16
3.1.28 A cooperativa elabora e analisa seus resultados relativos a capacitação e qualidade de vida aos funcionários?			x		1.000	40%	50%	8,0%			8	16
3.1.29 A cooperativa elabora e analisa seus Resultados relativos aos produtos e processos?			x		1.000	40%	50%	8,0%			8	16
3.1.30 A cooperativa elabora e analisa seus resultados relativos aos produtos adquiridos dos fornecedores de suprimentos?		x			1.000	40%	50%	8,0%			4	16

3 DIMENSÃO SISTEMA E PROCESSOS DE GESTÃO  3.2 PERSPECTIVA EXTERNA	NÃO POSSUI (0%)	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO				
		NÃO DISSEMINADO (25%)	DISSEMINADO (50%)	REFINADO (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>		<b>130</b>	<b>200</b>
<b>Itens de Verificação - Fornecedores de Serviços (Cooperados)</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>45%</b>	<b>68</b>	<b>90</b>
3.2.1 A cooperativa avalia periodicamente as necessidades e expectativas dos cooperados?			x		1.000	40%	50%	7,5%	7,5	15,0
3.2.2 A cooperativa fomenta a qualificação em gestão dos cooperados?				x	1.000	40%	50%	7,5%	15,0	15,0
3.2.3 A cooperativa fomenta a qualificação técnica dos cooperados?				x	1.000	40%	50%	7,5%	15,0	15,0
3.2.4 A cooperativa realiza auditoria interna de procedimentos clínicos executados?				x	1.000	40%	50%	7,5%	15,0	15,0
3.2.5 Existe aplicação de penalidades a cooperados que apresentam não conformidades de procedimentos?	x				1.000	40%	50%	7,5%	-	15,0
3.2.6 A cooperativa possui um setor de relacionamento com cooperados?				x	1.000	40%	50%	7,5%	15,0	15,0
<b>Itens de Verificação - Usuários (Clientes)</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>45%</b>	<b>55</b>	<b>90</b>
3.2.7 A cooperativa realiza a análise e definição de clientes-alvo?			x		1.000	40%	50%	6,4%	6,4	12,9
3.2.8 A cooperativa possui avaliação das necessidades e expectativas dos usuários?			x		1.000	40%	50%	6,4%	6,4	12,9
3.2.9 Existe avaliação da imagem da cooperativa?				x	1.000	40%	50%	6,4%	12,9	12,9
3.2.10 Existe um plano definido de divulgação dos produtos aos usuários e mercado?				x	1.000	40%	50%	6,4%	12,9	12,9
3.2.11 É realizado monitoramento do turnover (entrada e saída) de usuários?			x		1.000	40%	50%	6,4%	6,4	12,9
3.2.12 A cooperativa realiza pesquisa de avaliação da saída de usuários?		x			1.000	40%	50%	6,4%	3,2	12,9
3.2.13 Existe acompanhamento e análise no trato das solicitações, reclamações e sugestões dos usuários?			x		1.000	40%	50%	6,4%	6,4	12,9
<b>Itens de Verificação - Fornecedores de Suprimentos</b>					<b>1.000</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>10%</b>	<b>8</b>	<b>20</b>
3.2.14 A cooperativa possui canais de relacionamento com fornecedores de suprimentos?			x		1.000	40%	50%	2,5%	3	5,0
3.2.15 A cooperativa identifica periodicamente potenciais fornecedores?			x		1.000	40%	50%	2,5%	3	5,0
3.2.16 Existem ações de minimização das despesas com fornecedores?			x		1.000	40%	50%	2,5%	3	5,0
3.2.17 São realizados avaliação de desempenho dos fornecedores?	x				1.000	40%	50%	2,5%	-	5,0

## APÊNDICE S

### Sistemas Normativos - Cooperativa C

4 DIMENSÃO SISTEMAS NORMATIVOS	NÃO POSSUI (0%)	POSSUI			TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO /PONTUAÇÃO					
		RARAMENTE (25%)	NA MAIORIA DAS VEZES (50%)	SEMPRE (100%)		PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P3)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM	
<b>PONTUAÇÃO</b>					<b>1.000</b>	<b>20%</b>				<b>166</b>	<b>200</b>
<b>Itens de Verificação - Perspectiva Interna</b>					<b>1.000</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>			<b>79</b>	<b>100</b>
4.1.1 A cooperativa registra as atas de Assembléias Gerais na Junta Comercial?				x	1.000	20%	50%	14,3%	14	14	
4.1.2 Cada cooperado possui um exemplar do Estatuto Social, mediante comprovação de recebimento?	x				1.000	20%	50%	14,3%	-	14	
4.1.3 A cooperativa pratica o conceito: "um cooperado = um voto"?				x	1.000	20%	50%	14,3%	14	14	
4.1.4 A cooperativa observa se periodicamente existe algum cooperado com 33% do total do capital?				x	1.000	20%	50%	14,3%	14	14	
4.1.5 O cadastro dos cooperados se mantém continuamente atualizado?			x		1.000	20%	50%	14,3%	7	14	
4.1.6 As fichas de capital dos cooperados estão atualizadas?				x	1.000	20%	50%	14,3%	14	14	
4.1.7 Os demais livros obrigatórios estão atualizados?				x	1.000	20%	50%	14,3%	14	14	
<b>Itens de Verificação - Perspectiva Externa</b>					<b>1.000</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>			<b>88</b>	<b>100</b>
4.2.1 A cooperativa observa e atende as resoluções, súmulas, portaria e despachos a ANS?			x		1.000	20%	50%	25,0%	13	25	
4.2.2 A cooperativa observa e atende aos prazos de envio de informações cadastrais, econômicas - financeiras e complementares a ANS?				x	1.000	20%	50%	25,0%	25	25	
4.2.3 Não há incidências de multas por descumprimento as resoluções e envio de informações a ANS?				x	1.000	20%	50%	25,0%	25	25	
4.2.4 Regularidade no pagamento dos tributos federais, estaduais e municipais?				x	1.000	20%	50%	25,0%	25	25	

## APÊNDICE T

### Modelo Diagnóstico de Governança Corporativa- Análise Cooperativa C

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	PESO	PONTUAÇÃO OBTIDO	PONTUAÇÃO MÁXIMA	EFICIÊNCIA
<b>1. SISTEMAS DE VALORES</b>	<b>10%</b>	<b>89</b>	<b>100</b>	<b>89%</b>
1.1 Perspectiva Interna	70%	70	70	100%
1.2 Perspectiva Externa	30%	19	30	63%
<b>2. ESTRUTURAS DE PODER</b>	<b>30%</b>	<b>222</b>	<b>300</b>	<b>74%</b>
2.1 Perspectiva Interna	80%	162	240	67%
Itens de Verificação - Cooperados	25%	45	60	75%
Itens de Verificação - Conselho de Administração	25%	30	60	50%
Itens de Verificação - Diretoria Executiva	25%	34	60	57%
Itens de Verificação - Conselho Fiscal	25%	53	60	88%
2.2 Perspectiva Externa	20%	60	60	100%
Itens de Verificação - Auditoria Externa	100%	60	60	100%
<b>3. PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO</b>	<b>40%</b>	<b>223</b>	<b>400</b>	<b>56%</b>
3.1 Perspectiva Interna	50%	93	200	47%
Itens de Verificação - Gestão Estratégica	15%	7	30	22%
Itens de Verificação - Informações e Conhecimento	15%	17	30	55%
Itens de Verificação - Pessoas	15%	12	30	39%
Itens de Verificação - Processos	15%	23	30	75%
Itens de Verificação - Resultados	40%	36	80	45%
3.2 Perspectiva Externa	50%	130	200	65%
Itens de Verificação - Fornecedores de serviços (Cooperados)	45%	68	90	75%
Itens de Verificação - Usuários (Clientes)	45%	55	90	61%
Itens de Verificação - Fornecedores de suprimentos	10%	8	20	38%
<b>4. SISTEMAS NORMATIVOS</b>	<b>20%</b>	<b>166</b>	<b>200</b>	<b>83%</b>
4.1 Perspectiva Interna	50%	79	100	79%
4.2 Perspectiva Externa	50%	88	100	88%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>700</b>	<b>1.000</b>	<b>70,0%</b>

## APÊNDICE U

### Análise da consistência dos itens de verificação aos princípios da Governança Corporativa do Modelo Diagnóstico - Sistemas de Valores e Estruturas de Poder

DIMENSÃO	PERSPECTIVAS	ITENS DE VERIFICAÇÃO	PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA				
			Disclosure	Fairness	Accountability	Compliance	Responsabilidade Corporativa
1. SISTEMA DE VALORES	1.1 INTERNA	1.1.1 Formulação por escrito dos valores organizacionais aos <i>stakeholders</i>	X				
		1.1.2 Comunicação / Divulgação dos valores organizacionais aos <i>stakeholders</i>	X				
		1.1.3 Todos os cooperados subscreveram a conta capital		X			X
		1.1.4 A taxa de administração é paga por todos os associados		X			X
		1.1.5 Políticas de utilização do Fundo de Assistência Técnica Educacional e social - FATES	X	X	X	X	
	1.2 EXTERNA	1.2.1 Responsabilidade Socioambiental					X
		1.2.2 Práticas de Interooperação					X
<b>Total de Itens de verificação de atendimento aos Princípios da Governança Corporativa</b>			<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
2. ESTRUTURAS DE PODER	2.1 INTERNA	2.2.1 CO - Participação do Associado (Organização em Comitês, conselhos e núcleos)	X	X			
		2.2.2 CO - Envio de informações prévias a Assembléias	X				
		2.2.3 CO - Pauta detalhada das Assembléias	X				
		2.2.4 CO - Antecedência da convocação das Assembléias	X				
		2.2.5 CO - Encaminhamento de assuntos para pauta das Assembléias	X				
		2.2.6 CO - Regimento Eleitoral	X	X			
		2.2.7 CO - O local, data e hora das assembléias gerais facilitam a presença do maior número possível de cooperados	X	X	X		
		2.2.8 CO - Participação média dos cooperados em Assembléias	X	X			
		2.2.9 CA - Quantidade de membros do conselho	X	X			
		2.2.10 CA - Definição da missão do conselho	X				
		2.2.11 CA - Competências e Responsabilidades	X				
		2.2.12 CA - Qualificação dos conselheiros de administração	X				
		2.2.13 CA - Fomento a qualificação do Conselho de Administração	X	X			
		2.2.14 CA - Atividades normatizadas (Regimento interno)	X	X	X		
		2.2.15 CA - Avaliação formal de desempenho	X	X	X		
		2.2.16 CA - Plano de Sucessão	X	X	X		
		2.2.17 CA - Os novos conselheiros recebem um conjunto de informações pertinentes as suas atribuições	X	X			
		2.2.18 CA - Remunerações pagas aos conselheiros têm por base análise de seus desempenhos	X	X	X		
		2.2.19 CA - Calendário anual de reuniões	X		X		
		2.2.20 CA - Antecedência da pauta e informação prévias para as reuniões	X		X		
		2.2.21 DE - Competências e Responsabilidades	X				
		2.2.22 DE - Relatório anual	X		X		
		2.2.23 DE - Relatório anual menciona as práticas de governança corporativa	X				
		2.2.24 DE - Avaliação do Executivo Principal e demais diretores	X		X		
		2.2.25 DE - Políticas de remuneração da diretoria	X	X	X		
		2.2.26 DE - Normatização de acesso a instalações, informações e arquivos	X	X		X	
		2.2.27 DE - Código de conduta e conflito de interesses	X	X		X	
		2.1.28 CF - Competências e Responsabilidades	X				
	2.1.29 CF - Início do mandato do conselho fiscal foi definido uma proposta anual de treinamentos e aperfeiçoamentos básicos a serem aplicados a todos os seus componentes	X		X			
	2.1.30 CF - Conselho fiscal realiza mensalmente a análise dos livros, papéis da sociedade e os demonstrativos contábeis	X		X			
	2.1.31 CF - Atividades normatizadas (Regimento interno)	X	X		X		
	2.1.32 CF - Os Conselheiros Fiscais possuem um cronograma de reuniões	X	X	X			
2.1.33 CF - Agenda de trabalho	X						
2.1.34 CF - Define previamente quais os documentos que deverão ser apresentados para a realização de suas reuniões	X		X				
2.1.35 CF - Envio de atas das reunião do Conselho Fiscal ao Conselho de Administração	X		X				
2.2 EXTERNA	2.2.1 Contratação, remuneração e plano de trabalho da auditoria	X		X	X		
	2.2.2 Parecer da auditoria independente	X		X	X		
	2.2.3 Normas profissionais de independência	X		X	X		
	2.2.4 Recomendações da auditoria independente	X		X	X		
	2.2.5 Serviços extra-auditoria	X		X	X		
<b>Total de Itens de verificação de atendimento aos Princípios da Governança Corporativa</b>			<b>39</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	

## APÊNDICE V

### Análise da aderência dos itens de verificação aos princípios e valores da Governança Corporativa do Modelo Diagnóstico - Processos e Sistemas de gestão

DIMENSÃO	PERSPECTIVAS	ITENS DE VERIFICAÇÃO	PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA				
			Disclosure	Fairness	Accountability	Compliance	Responsabilidade Corporativa
3. SISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO	3.1 INTERNA	3.1.1 GE - Análise do setor de atuação e tendências	X		X		
		3.1.2 GE - Análise do ambiente interno	X		X		
		3.1.3 GE - Análise do ambiente externo	X		X		
		3.1.4 GE - Avaliação e definição das estratégias da organização	X		X		
		3.1.5 GE - Envolvimento das áreas da organização e <i>stakeholders</i> no processo de formulação das estratégias	X	X	X		
		3.1.6 GE - Definição de indicadores (metas) para implementação das estratégias	X		X		
		3.1.7 GE - Monitoramento dos planos de ação das áreas da organização	X		X		
		3.1.8 GE - Acompanhamento das mudanças no ambiente interno e externo para revisão de estratégias	X		X		
		3.1.9 IEC - Informatização em sistema integrado das atividades meio e fim	X		X		
		3.1.10 IEC - Atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos	X		X		
		3.1.11 IEC - Gerenciamento da segurança das informações	X		X		
		3.1.12 IEC - Identificação e atualização das informações comparativas	X		X		
		3.1.13 IEC - Identificação de Ativos Intangíveis	X		X		
		3.1.14 PE - Estimulo a integração, cooperação e comunicação de pessoas e equipes	X	X	X		
		3.1.15 PE - Estimulo a idéias da força de trabalho	X	X	X		
		3.1.16 PE - Análise da necessidade de capacitações	X	X	X		
		3.1.17 PE - Eficácia dos programas de capacitações	X		X		
		3.1.18 PE - Avaliação da satisfação e motivação dos funcionários	X		X		
		3.1.19 PE - Avaliação de desempenho dos gestores e funcionários	X		X		
		3.1.20 PE - Plano de cargos e salários	X	X	X		
		3.1.21 PR - Formalização de normas e procedimentos (âmbito operacional/administrativo-financeiro)	X	X	X	X	
		3.1.22 PR - Identificação de processos de agregação de valor	X		X		
		3.1.23 PR - Análise de melhoria de processos principais do negócio	X		X		
		3.1.24 PR - Avaliação de desempenho dos fornecedores	X		X		
		3.1.25 PR - Análise de Viabilidade econômica – financeira	X		X		
		3.1.26 PR - Elaboração e controle orçamentário	X		X		
		3.1.27 RE - Resultados econômicos – financeiros	X		X		
		3.1.28 RE - Resultados relativos aos clientes e mercado	X		X		
		3.1.29 RE - Resultados relativos a capacitação e qualidade de vida aos funcionários	X		X		
		3.1.30 RE - Resultados relativos aos produtos e processos	X		X		
	3.2 EXTERNA	3.2.1 CO - Avaliação das necessidades e expectativas dos cooperados	X	X	X		
		3.2.2 CO - Fomento a qualificação em gestão do quadro social	X	X	X		
		3.2.3 CO - Fomento a qualificação técnica do quadro social	X	X	X		
		3.2.4 CO - Auditoria interna de procedimentos executados	X	X		X	
		3.2.5 CO - Aplicação de penalidades a cooperados que apresentam não conformidades de procedimentos					
	3.2.6 CO - Setor de relacionamento com cooperados	X	X				
	3.2.7 CL - Análise e definição de clientes-alvo	X		X			
	3.2.8 CL - Avaliação das necessidades e expectativas dos usuários	X		X			
	3.2.9 CL - Avaliação da imagem da cooperativa	X		X			
	3.2.10 CL - Divulgação dos produtos aos usuários e mercado	X		X			
	3.2.11 CL - Controle de <i>turnover</i> (entrada e saída) de usuários	X		X			
	3.2.12 CL - Pesquisa de avaliação da saída de usuários	X		X			
	3.2.13 CL - Trato das solicitações, reclamações e sugestões dos usuários	X	X	X			
	3.2.14 FO - Canais de relacionamento com fornecedores	X		X			
	3.2.15 FO - Identificação de potenciais fornecedores	X		X			
	3.2.16 FO - Ações de minimização das despesas com fornecedores	X		X			
	3.2.17 FO - Resultados relativos aos produtos adquiridos dos fornecedores	X		X			
<b>Total de Itens de verificação de atendimento aos Princípios da Governança Corporativa</b>			<b>46</b>	<b>12</b>	<b>42</b>	<b>2</b>	

## APÊNDICE W

### Análise da consistência dos itens de verificação aos princípios da Governança Corporativa do Modelo Diagnóstico - Sistemas Normativos

DIMENSÃO	PERSPECTIVAS	ITENS DE VERIFICAÇÃO	PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA				
			<i>Disclosure</i>	<i>Fairness</i>	<i>Accountability</i>	<i>Compliance</i>	Responsabilidade Corporativa
4. SISTEMAS NORMATIVOS	4.1 INTERNA	4.1.1 Registro das atas de Assembléias Gerais na Junta Comercial	X		X	X	
		4.1.2 Cada cooperado possui um exemplar do Estatuto Social	X	X	X	X	
		4.1.3 Conceito: "um cooperado = um voto"	X	X		X	
		4.1.4 A cooperativa possui algum cooperado com 33% do total do capital	X	X	X	X	
		4.1.5 Cadastro atualizado dos cooperados	X		X	X	
		4.1.6 Atualização das fichas de capital dos cooperados	X		X	X	
		4.1.7 Atualização dos livros obrigatórios	X		X	X	
	4.2 EXTERNA	4.2.1 Atendimento as resoluções, sumúlas, portaria e despachos a ANS	X		X	X	
		4.2.2 Atendimento aos prazos de envio de informações cadastrais, econômicas - financeiras e complementares a ANS	X		X	X	
		4.2.3 Incidências de multas por descumprimento as resoluções e envio de informações a ANS	X		X	X	
		4.2.4 Regularidade no pagamento dos tributos federais, estaduais e municipais.	X		X	X	
<b>Total de Itens de verificação de atendimento aos Princípios da Governança Corporativa</b>			<b>11</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	
<b>TOTAL GERAL de Itens de verificação de atendimento aos Princípios da Governança Corporativa</b>			<b>99</b>	<b>34</b>	<b>73</b>	<b>24</b>	<b>2</b>

## APÊNDICE X

### Análise da consistência dos itens de verificação ao atendimento dos *stakeholders* do Modelo Diagnóstico das Cooperativas de Saúde - Sistemas de Valores e Estruturas de Poder

DIMENSÃO	PERSPECTIVAS	ITENS DE VERIFICAÇÃO	STAKEHOLDERS DA COOPERATIVA												
			INTERNOS					EXTERNOS							
			Cooperados (Sócios)	Conselho de Administração	Diretoria Executiva	Conselho Fiscal	Funcionários	Clientes / Usuários	Agente Regulador (ANS)	Governo (Tributos)	Fornecedores (Cooperados)	Fornecedores (Suprimentos)	Auditoria Independente	Outras Cooperativas	Comunidade
1. SISTEMA DE VALORES	1.1 INTERNA	1.1.1 Formulação por escrito dos valores organizacionais aos <i>stakeholders</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		1.1.2 Comunicação / Divulgação dos valores organizacionais aos <i>stakeholders</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		1.1.3 Todos os cooperados subscreveram a conta capital	X	X	X	X									
		1.1.4 A taxa de administração é paga por todos os associados	X	X	X	X									
		1.1.5 Políticas de utilização do Fundo de Assistência Técnica Educacional e social - FATES	X	X	X	X	X								
	1.2 EXTERNA	1.2.1 Responsabilidade Socioambiental			X										X
	1.2.2 Práticas de Interooperação			X									X		
<b>Total de Itens de verificação de atendimento aos Stakeholders</b>			<b>5</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
2. ESTRUTURAS DE PODER	2.1 INTERNA	2.2.1 CO - Participação do Associado (Organização em Comitês, conselhos e núcleos)	X	X	X	X									
		2.2.2 CO - Envio de informações prévias a Assembléias	X	X	X	X									
		2.2.3 CO - Pauta detalhada das Assembléias	X	X	X	X									
		2.2.4 CO - Antecedência da convocação das Assembléias	X	X	X	X									
		2.2.5 CO - Encaminhamento de assuntos para pauta das Assembléias	X	X	X	X									
		2.2.6 CO - Regimento Eleitoral	X	X	X	X									
		2.2.7 CO - O local, data e hora das assembléias gerais facilitam a presença do maior número possível de cooperados													
		2.2.8 CO - Participação média dos cooperados em Assembléias	X	X	X	X									
		2.2.9 CA - Quantidade de membros do conselho		X											
		2.2.10 CA - Definição da missão do conselho		X											
		2.2.11 CA - Competências e Responsabilidades		X											
		2.2.12 CA - Qualificação dos conselheiros de administração		X											
		2.2.13 CA - Fomento a qualificação do Conselho de Administração		X											
		2.2.14 CA - Atividades normatizadas (Regimento interno)		X											
		2.2.15 CA - Avaliação formal de desempenho		X											
		2.2.16 CA - Plano de Sucessão		X											
		2.2.17 CA - Os novos conselheiros recebem um conjunto de informações pertinentes as suas atribuições													
		2.2.18 CA - Remunerações pagas aos conselheiros têm por base análise de seus desempenhos		X											
		2.2.19 CA - Calendário anual de reuniões		X											
		2.2.20 CA - Antecedência da pauta e informação prévias para as reuniões		X											
		2.2.21 DE - Competências e Responsabilidades			X										
		2.2.22 DE - Relatório anual	X	X	X	X	X								
		2.2.23 DE - Relatório anual menciona as práticas de governança corporativa	X	X	X	X	X								
		2.2.24 DE - Avaliação do Executivo Principal e demais diretores			X										
		2.2.25 DE - Políticas de remuneração da diretoria			X										
	2.2.26 DE - Normatização de acesso a instalações, informações e arquivos			X											
	2.2.27 DE - Código de conduta e conflito de interesses			X											
	2.1.26 CF - Competências e Responsabilidades				X										
	2.1.29 CF - Início do mandato do conselho fiscal foi definido uma proposta anual de treinamentos e aperfeiçoamentos básicos a serem aplicados a todos os seus componentes														
	2.1.30 CF - Conselho fiscal realiza mensalmente a análise dos livros, papéis da sociedade e os demonstrativos contábeis														
	2.1.31 CF - Atividades normatizadas (Regimento interno)					X									
	2.1.32 CF - Os Conselheiros Fiscais possuem um cronograma de reuniões					X									
	2.1.33 CF - Agenda de trabalho														
2.1.34 CF - Define previamente quais os documentos que deverão ser apresentados para a realização de suas reuniões															
2.1.35 CF - Envio de atas das reunião do Conselho Fiscal ao Conselho de Administração					X										
2.2 EXTERNA	2.2.1 Contratação, remuneração e plano de trabalho da auditoria		X		X				X				X		
	2.2.2 Parecer da auditoria independente	X	X		X	X			X				X		
	2.2.3 Normas profissionais de independência		X		X								X		
	2.2.4 Recomendações da auditoria independente	X	X		X	X							X		
	2.2.5 Serviços extra-auditoria		X		X								X		
<b>Total de Itens de verificação de atendimento aos Stakeholders</b>			<b>11</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	



## APÊNDICE Z

### Análise da consistência dos itens de verificação ao atendimento dos *stakeholders* do Modelo Diagnóstico das Cooperativas de Saúde - Sistemas Normativos

DIMENSÃO	PERSPECTIVAS	ITENS DE VERIFICAÇÃO	STAKEHOLDERS DA COOPERATIVA														
			INTERNOS					EXTERNOS									
			Cooperados (Sócios)	Conselho de Administração	Diretoria Executiva	Conselho Fiscal	Funcionários	Clientes / Usuários	Agente Regulador (ANS)	Governo (Tributos)	Fornecedores (Cooperados)	Fornecedores (Suprimentos)	Auditoria Independente	Outras Cooperativas	Comunidade		
4. SISTEMAS NORMATIVOS	4.1 INTERNA	4.1.1 Registro das atas de Assembléias Gerais na Junta Comercial	X	X	X	X	X										
		4.1.2 Cada cooperado possui um exemplar do Estatuto Social	X														
		4.1.3 Conceito: "um cooperado = um voto"	X	X	X	X											
		4.1.4 A cooperativa possui algum cooperado com 33% do total do capital	X	X	X	X											
		4.1.5 Cadastro atualizado dos cooperados	X	X	X	X	X										
		4.1.6 Atualização das fichas de capital dos cooperados	X	X	X	X	X										
		4.1.7 Atualização dos livros obrigatórios	X	X	X	X	X										
	4.2 EXTERNA	4.2.1 Atendimento as resoluções, sumúlas, portaria e despachos a ANS		X	X	X			X				X				
		4.2.2 Atendimento aos prazos de envio de informações cadastrais, econômicas - financeiras e complementares a ANS		X	X	X			X				X				
		4.2.3 Incidências de multas por descumprimento as resoluções e envio de informações a ANS		X	X	X			X				X				
		4.2.4 Regularidade no pagamento dos tributos federais, estaduais e municipais.		X	X	X				X			X				
		<b>Total de Itens de verificação de atendimento aos Stakeholders</b>			<b>7</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	
		<b>TOTAL GERAL de Itens de verificação de atendimento aos Stakeholders</b>			<b>49</b>	<b>78</b>	<b>75</b>	<b>67</b>	<b>51</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

## **ANEXO - A**

### **Itens de verificação utilizados no Código de Boas práticas do IBGC para o modelo diagnóstico proposto – 33 Práticas (IBGC, 2004, p. 11- 45)**

#### **1. Propriedade (4 práticas):**

- A convocação da assembléia geral deve ser feita com um mínimo de 30 dias de antecedência;
- A pauta da assembléia geral e documentação pertinente – a mais detalhada possível - devem estar disponibilizadas, na data da primeira convocação, para os sócios poderem posicionar-se a respeito dos assuntos a serem votados. A pauta não deve incluir o item "outros assuntos", para evitar que temas importantes não sejam revelados com a necessária antecedência;
- Devem ser estimulados mecanismos para receber, antes da assembléia, propostas que os sócios tenham interesse de incluir na pauta. Os sócios devem sempre ter a faculdade de pedir informações à Diretoria e recebê-las em tempo hábil. As perguntas devem ser feitas por escrito e dirigidas ao diretor presidente ou ao diretor de relações com investidores;
- O local, a data e a hora das assembléias gerais devem ser escolhidos de forma a facilitar a presença do maior número possível de sócios;

#### **2. Conselho de Administração (13 práticas):**

- Toda empresa, independente de sua forma societária, deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, formado por 5 a 9 membros, que seja responsável pela definição das estratégias e orientação dos negócios, a eleição e destituição do principal executivo, priorizando a proteção e valorização do patrimônio da organização;
- A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento;

- Cabe ao presidente do conselho a responsabilidade de assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros, pois a cada ano o desempenho dos conselheiros será avaliado. Portanto, é indispensável que eles se submetam a treinamentos contínuos para atualização e reciclagem de conhecimentos;
- Os conselheiros devem ter a capacidade de analisar relatórios gerenciais e financeiros, conhecimento das boas práticas de Governança Corporativa, integridade pessoal, disponibilidade de tempo, ausência de conflitos de interesse, alinhamento com os valores da sociedade, visão estratégica, entre outras qualificações;
- Deve haver clara definição das competências e responsabilidades dos conselheiros e eles devem ser avaliados anualmente;
- As atividades do Conselho de Administração devem estar normatizadas em um regimento interno;
- A cada ano deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros. A sistemática de avaliação deve ser adaptada à situação de cada sociedade, contudo deve ser respaldada por processos formais com escopo de atuação e qualificação bem-definidos;
- O Conselho de Administração deve elaborar um plano atualizado de sucessão do CEO, Diretoria Executiva e das demais pessoas – chave da sociedade;
- Cada novo conselheiro deve passar por um programa de introdução, incluindo uma pasta do Conselho de Administração com a descrição da função e responsabilidades do conselheiro, os últimos relatórios anuais, atas das assembleias ordinárias e extraordinárias, das reuniões do Conselho, planejamento estratégico, sistema de gestão e controle de riscos e outras informações relevantes sobre a sociedade. O novo conselheiro deve ser apresentado aos seus colegas, aos diretores e às pessoas-chave da sociedade. Também deve visitar os principais locais onde a empresa desenvolve atividades;
- A remuneração dos conselheiros deve refletir o tempo, o esforço e a experiência dedicada à função, bem como propiciar o incentivo e

juízo adequado para não comprometer a capacidade do conselheiro em exercer um juízo independente;

- O *chairman* deve propor um calendário anual de reuniões do conselho, a serem convocados com, no mínimo, sete dias de antecedência. Qualquer conselheiro tem o direito de convocar reuniões em caso de necessidade, ou quando o conselheiro encarregado não o fizer. Todos os presentes devem assinar as atas das reuniões, nas quais se registrarão todas as decisões tomadas, inclusive abstenções de voto por conflito de interesse e votos divergentes;
- A eficácia das reuniões do Conselho de Administração depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente (mínimo de 7 dias) aos conselheiros. As propostas devem ser bem-fundamentadas. Os conselheiros devem ter lido toda a documentação e estar preparados para a reunião;
- A sociedade deve divulgar, pelo menos anualmente e com aprovação prévia do Conselho, suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e saúde.

### **3. Gestão – Diretoria Executiva (7 práticas):**

- O executivo principal (CEO) deve prestar contas ao Conselho de Administração e é o responsável pela execução das diretrizes por ele fixadas. Cada um dos diretores é pessoalmente responsável pelas suas atribuições na gestão e deve prestar contas disso ao executivo principal e, sempre que solicitado, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos, na presença do executivo principal;
- O relatório anual é a mais importante e mais abrangente informação da sociedade e, por isso mesmo, não deve se limitar às informações exigidas por lei. Envolve todos os aspectos da atividade empresarial em um exercício completo, comparativamente a exercícios anteriores, ressalvados os assuntos de justificada confidencialidade, e destina-se a um público diversificado. O relatório anual deve incluir a mensagem de abertura, escrita pelo presidente do Conselho de Administração ou da

Diretoria, o relatório da administração e o conjunto das demonstrações financeiras, acompanhadas, quando for o caso, do parecer da auditoria independente e do Conselho Fiscal;

- O relatório anual deve mencionar as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela sociedade ou que serão implementadas a curto prazo;
- O CEO deve ser avaliado anualmente pelo Conselho de Administração, é responsável pela avaliação da diretoria e o resultado da avaliação deve ser repassado para o conselho;
- A remuneração dos executivos deve estar alinhada ao retorno dos acionistas, devendo ser adequado à escala, à complexidade e ao desempenho financeiro do negócio;
- A diretoria deve facilitar o acesso dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal às instalações da companhia e às informações, aos arquivos e documentos necessários de suas funções;
- O CEO e a diretoria são responsáveis pela criação de sistemas de controle interno e de um código de conduta e, devem facilitar o acesso dos membros dos Conselhos às instalações da companhia, às informações e aos arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções;

#### **4. Auditoria Independente (5 práticas):**

- Recomenda-se que os auditores independentes sejam contratados por período pré-definido e expressem opinião sobre as demonstrações contábeis, de forma clara, através de um parecer. No parecer estão definidos o escopo, os trabalhos efetuados, a opinião emitida e, por consequência a responsabilidade assumida;
- O plano de trabalho e os honorários deverão ser estabelecidos com os auditores pelo Conselho de Administração;
- O auditor independente deve assegurar anualmente, por escrito, ao Comitê de Auditoria ou Conselho de Administração, a sua independência em relação à sociedade.

- Os auditores devem se reportar ao Comitê de Auditoria e, na falta deste, ao Conselho de Administração para discutir políticas contábeis, deficiências relevantes e falhas significativas etc;
- O Conselho de Administração deve assegurar-se de que os procedimentos adotados pelos auditores garantam independência e objetividade, especialmente quando os membros auditores prestam outros serviços.

#### **5. Conselho Fiscal (4 práticas):**

- A responsabilidade dos conselheiros é com a sociedade, independente daquele que o tenha indicado, portanto, as prioridades do Conselho Fiscal, que são estabelecidas pelos seus membros, têm que estar em sintonia com as expectativas dos sócios;
- O Conselho Fiscal deverá produzir um regimento interno, de modo a não inibir a liberdade de ação individual dos conselheiros;
- Os conselheiros fiscais devem ter qualificação necessária para o exercício da função e receber remuneração adequada à experiência;
- Deve deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que incluirá os focos de suas atividades no exercício. Essa agenda deve incluir uma relação das reuniões ordinárias, assim como as informações que serão enviadas periodicamente aos conselheiros;

## ANEXO - B

### Itens de verificação utilizados na Fundação Nacional da Qualidade para o modelo proposto – 39 Práticas (FNQ, 2008, p. 20- 38)

#### 1. Gestão Estratégica (8 práticas):

- Como são identificadas e analisadas as características do setor de atuação da organização e suas tendências?
- Como é realizada a análise do ambiente interno da organização?
- Como são analisados o Macroambiente e o mercado de atuação da organização e suas tendências?
- Como são avaliadas e definidas as estratégias da organização?
- Como as diversas áreas da organização e as partes interessadas, quando pertinente, são envolvidas nos processos de formulação de estratégias?
- Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?
- Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?
- Como a organização acompanha os ambientes interno e externo, incluindo a concorrência, e revisa as estratégias, as metas e os planos de ação à luz das mudanças percebidas?

#### 2. Informações e Conhecimento (5 práticas):

- Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade.
- Como é assegurada a atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos?
- Como é gerenciada a segurança das informações?
- Como são obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas?

- Como são identificados os ativos intangíveis que agregam valor ao negócio gerando um diferencial competitivo para a organização?

### **3. Pessoas (7 práticas):**

- Como é estimulada a integração, a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes?
- Como a organização estimula a diversidade de idéias, de culturas e de pensamento junto a força de trabalho?
- Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas?
- Como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada em relação ao alcance dos objetivos operacionais e às estratégias da organização?
- Destacar de que forma a organização estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.
- Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional das mesmas?
- Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a cultura de excelência?

### **4. Processos (5 práticas):**

- Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são controlados, visando assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?
- Como são identificados os processos de agregação de valor e determinados aqueles considerados como processos principais do negócio e como processos de apoio, em consonância com o modelo de negócio da organização?

- Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são analisados e melhorados?
- Como a organização define os recursos financeiros e avalia os investimentos necessários visando suportar as estratégias e planos de ação?
- Como é elaborado e controlado o orçamento visando assegurar o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro?

#### **5. Resultados (5 práticas):**

- Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira, classificando-os segundo os grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade. Estratificar os resultados por unidades ou filiais, quando aplicável.
- Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e aos mercados. Estratificar por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produtos, quando aplicável.
- Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas, incluindo os relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida. Estratificar os resultados por grupos de pessoas da força de trabalho, funções na organização e, quando aplicável, por instalações.
- Apresentar os resultados dos indicadores relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.
- Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos adquiridos e à gestão de relacionamento com os fornecedores. Estratificar os resultados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos adquiridos, quando aplicável.

## **6. Clientes (5 práticas):**

- Como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos, considerando, inclusive, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais?
- Como as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais, e de ex-clientes e de usuários são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos e processos da organização?
- Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?
- Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento para os clientes, considerando a segmentação do mercado e o agrupamento de clientes utilizado?
- Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?

## **7. Fornecedores (4 práticas):**

- Apresentar os principais canais de relacionamento com os fornecedores.
- Como a organização identifica potenciais fornecedores e desenvolve a sua cadeia de suprimentos visando assegurar a disponibilidade de fornecimento a longo prazo, melhorar o desempenho e o desenvolvimento sustentável da própria cadeia e agregar valor ao negócio?
- Como são minimizados os custos associados aos processos de fornecimento?
- Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?

**ANEXO - C****Pontuação dos Critérios de Qualidade do PNQ****1) Liderança (110 pontos)**

- 1.1) Governança Corporativa (40 pontos)
- 1.2) Exercício de Liderança (40 pontos)
- 1.3) Análise do desempenho da organização (30 pontos)

**2) Estratégias e Planos (60 pontos)**

- 2.1) Formulação das estratégias (30 pontos)
- 2.2) Implementação das estratégias (30 pontos)

**3) Clientes (60 pontos)**

- 3.1) Imagem e conhecimento de mercado (30 pontos)
- 3.2) Relacionamento com clientes(30 pontos)

**4) Sociedade (60 pontos)**

- 4.1) Responsabilidade socioambiental (30 pontos)
- 4.2) Desenvolvimento social (30 pontos)

**5) Informações e Conhecimento (60 pontos)**

- 5.1) Informações da organização (20 pontos)
- 5.2) Informações Comparativas(20 pontos)
- 5.3) Ativos intangíveis (20 pontos)

**6) Pessoas (90 pontos)**

- 6.1) Sistemas de trabalho (30 pontos)
- 6.2) Capacitação e desenvolvimento (30 pontos)
- 6.3) Qualidade de Vida (30 pontos)

**7) Processos (110 pontos)**

- 7.1) Processos principais do negócio e processos de apoio (50 pontos)
- 7.2) Processos de relacionamento com os fornecedores (30 pontos)
- 7.3) Processos econômico – financeiros (30 pontos)

**8) Resultados (450 pontos)**

- 8.1) Resultados econômico – financeiros (100 pontos)
- 8.2) Resultados relativos a clientes e mercado (100 pontos)
- 8.3) Resultados relativos a sociedade (60 pontos)
- 8.4) Resultados relativos à pessoas (60 pontos)
- 8.5) Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio (100 pontos)
- 8.6) Resultados relativo aos fornecedores (30 pontos)

**Total de pontos possíveis (1.000)**

Fonte: (FNQ, 2008b, p. 16).

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)