



ESCOLA DE
NEGÓCIOS



ALEXANDRE CAETANO LOPES

**GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS MÉDICAS:
UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS E DESAFIOS**

CURITIBA

2024

ALEXANDRE CAETANO LOPES

**GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS MÉDICAS:
UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS E DESAFIOS**

Projeto para dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva

CURITIBA

2024

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

Luci

L864g 2024	Lopes, Alexandre Caetano Governança em cooperativas médicas : um estudo sobre práticas e desafios / Alexandre Caetano Lopes ; orientador: Eduardo Damião da Silva. – 2024. 86 f. : il. ; 30 cm Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2024 Bibliografia: f. 82-84 1. Cooperativas – Administração. 2. Cooperativas médicas. 3. Cooperativismo. 4. Governança corporativa. I. Silva, Eduardo Damião da. I. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas Complexas e Plurais. III. Título. CDD. 20. ed. – 658.047
---------------	---

Eduarda Wielganczuk – CRB 9/1118

TERMO DE APROVAÇÃO

GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS MÉDICAS: UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS E DESAFIOS

Por

ALEXANDRE CAETANO LOPES

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e
Organizações Complexas e Plurais

Eduardo Damião da Silva
Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva
Orientador



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Examinador



Prof. Dr. Sergio Ossamu Ioshii
Examinador

Dedico este trabalho as pessoas mais importantes de minha vida: aos meus pais Laercio Caetano Lopes (in memoriam) e Alda do Carmo Custódio Lopes, a minha querida e linda esposa Cecília Duarte Lopes e a minha amada filha Beatriz Salles Lopes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente ao Professor Dr. Eduardo Damião da Silva, por sua dedicação, competência e paciência oferecidas a mim nesta jornada, e na pessoa dele quero agradecer também a todos os professores do PPGCOOP.

Um agradecimento especial a Danielle Becker, por sua cordialidade, atenção e carinho com cada um de nós alunos do PPGCOOP.

Agradeço também a cooperativa em que atuo por proporcionar e incentivar a minha participação neste programa de mestrado e pelo acesso às informações e documentos necessários para a construção deste trabalho.

Agradecimento especial também a OCEPAR, que colaborou de forma importante na disponibilização da bolsa de estudos, incentivando minha participação no programa.

Agradeço aos meus colegas mestrandos, alguns já mestres neste momento, em especial aqueles que também compartilham do meu dia aqui na cooperativa.

Agradeço a paciência da minha esposa e filha, nos momentos em que estive ausente para dedicar-me a este trabalho.

Acima de tudo, agradeço imensamente a Deus, meu guia e consolador, que permitiu chegar até aqui, a ele toda a Glória.

RESUMO

Introdução: Diante de um cenário de mercado cada vez mais exigente em termos de gestão eficiente e competitividade, as cooperativas enfrentam o desafio de desenvolver modelos de gestão que assegurem vantagens competitivas sustentáveis. A presente pesquisa aborda três aspectos práticos: os conflitos de agência em cooperativas, a importância das cooperativas médicas para o setor de saúde brasileiro e às práticas de governança em cooperativas. Em termos teóricos, o estudo busca estabelecer conexões entre: o conflito de agência, destacando a separação entre propriedade e controle; a governança cooperativa e as práticas de governança segundo o manual de boas práticas publicado pela Organização das Cooperativas Brasileiras.

Objetivo: Esta pesquisa teve como objetivo identificar a aderência do modelo de governança de uma cooperativa de trabalho médico, operadora de planos de saúde de grande porte, às boas práticas de governança cooperativa. Este tema está em sintonia com as mais recentes normas publicadas pela ANS, quanto às exigências sobre as práticas de governança para as operadoras de planos, incluindo as cooperativas médicas. Além da exigência legal, a competitividade do ambiente, também marcada pelo aprimoramento da gestão e eficiência em custos e prestação de serviços, passa a ser exigida cada vez mais das cooperativas. **Fundamentação Teórica:** A construção teórica se apoiou na teoria sobre o conflito de agência, incluindo como se dá no ambiente das cooperativas, e nas práticas de governança para cooperativas, segundo os manuais de boas práticas. **Método:** Este trabalho realizou uma pesquisa qualitativa, com objetivo descritivo. Foi realizada por meio de um estudo de caso único, e teve como fenômeno a ser investigado a identificação da aderência às boas práticas de governança cooperativa. Para tanto, o trabalho contou com a utilização de dados primários, obtidos por meio da realização de entrevistas, e de dados secundários, coletados por meio de documentos. **Resultados:** Com a metodologia aplicada, foi possível realizar um paralelo entre as práticas de governança da cooperativa com as boas práticas, segundo o manual de governança da OCB. As análises minuciosas realizadas neste trabalho oportunizaram evidenciar os robustos pontos fortes de governança da cooperativa em estudo, inclusive sua aderência às boas práticas de governança, fundamentando sua estabilidade e sucesso, mas também serviu de base para proposições de aperfeiçoamento, evidenciando a complexa natureza da governança cooperativa. **Implicações gerenciais:** Diante das oportunidades de evolução do modelo de governança, conforme as lacunas encontradas no comparativo com as boas práticas apontadas pela OCB, e diante dos pontos evidenciados durante a pesquisa, foram apresentadas sugestões para sua evolução na cooperativa estudada.

Palavras-chaves: Governança. Governança Cooperativa. Boas Práticas de Governança. Cooperativas.

ABSTRACT

Introduction: In an increasingly demanding market scenario focused on efficient management and competitiveness, cooperatives face the challenge of developing management models that ensure sustainable competitive advantages. This research addresses three practical aspects: agency conflicts in cooperatives, the importance of medical cooperatives for the Brazilian health sector, and governance practices in cooperatives. Theoretically, the study seeks to establish connections between agency conflict, emphasizing the separation between ownership and control; cooperative governance; and governance practices according to the best practices manual published by the Organization of Brazilian Cooperatives. **Objective:** This research aimed to identify the adherence of the governance model of a large-scale medical workers' cooperative, which operates health plans, to the best practices of cooperative governance. This topic aligns with the latest regulations published by the National Supplementary Health Agency (ANS) concerning governance practices required for health plan operators, including medical cooperatives. Beyond legal requirements, the competitiveness of the environment, marked by improved management, cost efficiency, and service provision, is increasingly demanded of cooperatives. **Theoretical Framework:** The theoretical framework relied on the theory of agency conflict, including how it manifests in the cooperative environment, and on governance practices for cooperatives according to best practices manuals. **Method:** This study conducted qualitative research with a descriptive objective. It employed a single case study approach, investigating the adherence to best practices in cooperative governance. The research utilized primary data obtained through interviews and secondary data collected from documents. **Results:** With the applied methodology, it was possible to draw a parallel between the cooperative's governance practices and the best practices outlined in the OCB governance manual. The detailed analyses conducted in this study highlighted the cooperative's robust governance strengths, including its adherence to best governance practices, underpinning its stability and success. Additionally, the findings served as a basis for improvement propositions, underscoring the complex nature of cooperative governance. **Managerial implications:** In light of the opportunities for governance model evolution, as identified through the gaps in comparison with the best practices outlined by the OCB, and considering the points highlighted during the research, suggestions were presented for the evolution of governance in the studied cooperative.

Keywords: Governance. Cooperative Governance. Good Governance Practices. Cooperatives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa (IBGC, 2015A)	20
Figura 2 – Estrutura Básica de Governança Cooperativa (Manual OCB).....	24
Figura 3 – Recorte do Organograma da Cooperativa em Estudo	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa	11
1.2 Objetivos da Pesquisa	12
1.3 Justificativa Teórica e Prática.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 O Conflito de Agência	14
2.1.1 Conflitos de agência em cooperativas.....	15
2.2 Governança Corporativa	19
2.2.1 Governança cooperativa	21
2.2.2 Práticas de governança em cooperativas.....	24
2.2.3 Boas práticas de governança para cooperativas.....	28
2.3 Cooperativas de Trabalho Médico	32
2.3.1 Cooperativas médicas operadoras de planos de saúde	34
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 Especificação do Problema de Pesquisa	36
3.2 Perguntas de Pesquisa	36
3.3 Categorias de Análise	37
3.3.1 Definição constitutiva e operacional das categorias de análise	37
3.4 Delineamento de Pesquisa	41
3.4.1 Caracterização do caso	41
3.5 Tipos de Dados.....	42
3.5.1 Análise documental.....	42
3.5.2 Entrevistas	43
3.6 População e Amostra.....	44
3.7 Métodos de Análise dos Dados.....	44
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	46
4.1 Práticas de Governança Segundo os Manuais de Boas Práticas.....	46
4.2 Práticas de Governança na Cooperativa em Estudo.....	52
5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	75
6 CONCLUSÃO.....	79
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE	85

1 INTRODUÇÃO

A partir da entrada em vigor da Lei nº 9.656, de 1998, que dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde, e posteriormente com a vigência da Lei nº 9.961, de janeiro de 2000, que criou a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o mercado de saúde suplementar, no qual estão inseridas as cooperativas de trabalho médico, vem sendo aperfeiçoado com as regulamentações editadas pelo órgão regulador, a ANS. Em 2019, essa agência publicou uma norma que estabelece que as operadoras de planos de saúde adotem práticas mínimas de governança corporativa, com disposições que entram em vigor a partir de 2022.

Desde as primeiras cooperativas, práticas de governança bem estabelecidas podem ser observadas. Na cooperativa de Rochdale, os primeiros regulamentos já descreviam a administração por um presidente, um tesoureiro e um secretário, com mandatos de seis meses. Além disso, havia três administradores, cinco diretores e vários fiscais, mais tarde denominados ouvidores ou verificadores públicos, demonstrando claramente a existência de um órgão de governança (Holyoake, 2004).

Holyoake (2004) também descreve que, naquela cooperativa, as divergências eram resolvidas, em primeira instância, pelos diretores, pela assembleia ou pela comissão de arbitragem (conselho fiscal). Caso não houvesse uma solução satisfatória, essas divergências eram submetidas a uma assembleia geral específica, convocada para essa finalidade, cuja decisão era final e sem direito a apelação.

Quanto às cooperativas médicas brasileiras, a primeira cooperativa de trabalho médico, Unimed, foi criada em 1967 na cidade de Santos. Ela surgiu como uma alternativa para os médicos, que, sendo os proprietários, receberiam uma remuneração justa por seu trabalho, oferecendo um alto padrão de atendimento aos usuários. A partir dessa iniciativa, várias outras cooperativas de trabalho médico seguiram o exemplo, e hoje o sistema Unimed conta com mais de 300 cooperativas no Brasil.

Quando da criação, destaque-se a finalidade desta nova sociedade: os cooperados seriam, e são, ao mesmo tempo prestadores e proprietários. Dessa forma, eles utilizam o sistema decisório existente para controlar as resoluções que os afetam, interferindo significativamente nos rumos tomados pela organização. Também é importante lembrar que, nas cooperativas, a organização existe para gerar ganhos diretamente ao patrimônio dos cooperados. Em função disso, surgem alguns dilemas, discutidos na literatura como conflitos de agência.

A Lei nº 5.764, de 1971, que regulamenta o cooperativismo no Brasil, estabelece diretrizes de governança, como a definição da assembleia geral como o órgão supremo da sociedade. A lei dedica uma seção aos órgãos sociais e estipula que a diretoria ou conselho de administração deve ser

composta exclusivamente por associados, com mandato máximo de 4 anos, incluindo regras de renovação. A mesma lei aborda a composição e renovação do conselho fiscal. Segundo o IBGC (2015B), essas disposições foram pioneiras em práticas de governança no país, superando as estruturas das sociedades por ações.

A partir da publicação da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) nos Estados Unidos, em julho de 2002, foi instituída uma legislação que regulamenta práticas de governança corporativa para empresas listadas em bolsa, com o objetivo de restabelecer o equilíbrio dos mercados frente aos escândalos financeiros corporativos (Borgerth, 2012).

No Brasil, para as cooperativas de crédito, a Lei Complementar 130/2009, em seu artigo 5º, permite que cooperativas do ramo de crédito com conselho de administração criem uma diretoria executiva subordinada a este conselho, composta por pessoas físicas, sócias ou não sócias, indicadas pelo conselho (Brasil, 2009).

Quanto ao segmento de saúde, em 2019, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), reguladora das operadoras de planos de saúde, publicou a Resolução Normativa (RN) nº 443, posteriormente atualizada pela RN nº 518. Esta normativa dispõe sobre a adoção de práticas mínimas de governança corporativa, enfatizando controles internos e gestão de riscos. A norma exige seu cumprimento a partir de 2022, com prestação de contas no exercício de 2023.

Além das exigências de mercado, é importante lembrar que a governança corporativa, enquanto processo, se concretiza na proposição de mecanismos que promovam a eficácia no desenvolvimento de práticas de monitoramento, a efetividade na tomada de decisões e a alocação eficiente de recursos (Kreuzberg e Vicente, 2019).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a governança corporativa é o sistema pelo qual empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015A).

Ainda segundo o IBGC, as boas práticas de governança visam preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo das organizações (IBGC, 2015A).

1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa

A partir de 2023, o segmento de planos de saúde precisará apresentar à agência reguladora a aplicação de práticas mínimas de governança, conforme a Resolução Normativa - RN nº 518 da ANS (Brasil, 2022A). Esta resolução estabelece as práticas mínimas de governança corporativa e exige que as operadoras prestem contas anualmente sobre seus processos de governança em relação às exigências estabelecidas. Caso alguma prática não seja completamente adotada, a administração deverá apresentar justificativas para o não cumprimento de determinados pontos.

Por outro lado, quando a Lei nº 5.764, de 1971, foi promulgada, diversas práticas de governança foram estabelecidas como obrigatórias para as cooperativas brasileiras, sendo até pioneiras em relação às determinações para as Sociedades por Ações. No entanto, segundo Silva, Souza e Leite (2011), muitas cooperativas brasileiras apresentam modelos de gestão inadequados e pouco investimento em tecnologias apropriadas ao negócio, dado que a gestão dessas organizações foi delegada, conforme a referida lei, aos cooperados, que na maioria das vezes não possuem habilidades e conhecimentos suficientes para essa função.

Além da exigência legal, a competitividade do ambiente, marcada pelo aprimoramento da gestão e pela eficiência em custos e prestação de serviços, exige cada vez mais das cooperativas a consolidação de modelos de gestão que promovam vantagens competitivas reais.

A partir destas considerações, pretende-se analisar neste estudo o seguinte problema: qual aderência do modelo de governança de uma cooperativa de trabalho médico, operadora de planos de saúde de grande porte, em relação às boas práticas de governança cooperativa?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Diante deste problema apontado, esta pesquisa tem como objetivo geral “Identificar a aderência do modelo de governança de uma cooperativa de trabalho médico, operadora de planos de saúde de grande porte, em relação às boas práticas de governança cooperativa”. No desdobramento do objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Levantar as boas práticas de governança cooperativa.
2. Compreender os componentes do modelo de governança implementado pela referida cooperativa.
3. Avaliar se o modelo de governança implementado está sintonizado com as boas práticas de governança cooperativa previstas nos códigos desenvolvidos e utilizados como referência.
4. Estabelecer recomendações para aperfeiçoar o modelo de governança da referida cooperativa, diante das lacunas encontradas.

1.3 Justificativa Teórica e Prática

A presente pesquisa aborda três aspectos práticos. Primeiramente, trata dos conflitos de agência em cooperativas, destacando o caso das cooperativas médicas. Estas foram criadas pelos médicos cooperados para que fossem, ao mesmo tempo, prestadores e proprietários, utilizando o sistema decisório existente para controlar as decisões que os afetam e interferindo significativamente nos rumos tomados pela organização. É importante destacar que as cooperativas existem para gerar

ganhos diretamente ao patrimônio dos cooperados, ou seja, seu objetivo se confunde com seu objeto social.

Desde a sua fundação, as cooperativas médicas evoluíram profissionalizando seu quadro administrativo. No entanto, ainda persiste a confusão entre propriedade e controle, devido à sua forma inicial de constituição. Essa situação é reforçada pela legislação das cooperativas, que determina que os administradores dessas entidades devem ser cooperados.

O segundo aspecto aborda a importância das cooperativas médicas para o setor de saúde brasileiro. Segundo o portal da Unimed do Brasil, a maior confederação de cooperativas de trabalho médico do mundo, atualmente existem 340 cooperativas médicas no Brasil, com 118 mil médicos cooperados, atendendo a mais de 20 milhões de beneficiários, o que representa 38% da participação nacional de planos de saúde.

A Unimed Beta foi escolhida como objeto de estudo por sua relevância dentro do sistema Unimed e entre as operadoras de planos de saúde brasileiras. Classificada entre as 40 maiores operadoras com base no número de beneficiários, a Unimed Beta é líder de mercado em seu segmento. De acordo com o relatório da administração referente ao ano de 2022, sua participação de mercado é de 67,7% nos municípios de sua área de atuação.

O terceiro aspecto aborda as práticas de governança em cooperativas. Desde 2022, as cooperativas que atuam em mercados regulados são obrigadas a adotar práticas mínimas de governança corporativa. Esta exigência foi formalizada por meio de uma resolução normativa, que não apenas estabelece as práticas mínimas, mas também detalha as práticas avançadas, estruturas de governança, gestão de riscos e auditoria interna que devem ser adotadas pelas operadoras de planos de saúde.

No campo teórico, o trabalho almeja tecer relações entre os temas investigados, a saber: (1) o conflito de agência, destacando a separação entre propriedade e controle; (2) a governança corporativa, que foi traduzida para governança cooperativa, quando de sua aplicação para as cooperativas; (3) as práticas de governança segundo o manual de boas práticas publicado pela Organização das Cooperativas Brasileiras.

Desta forma, apresenta-se o objetivo deste trabalho que é identificar a aderência do modelo de governança de uma cooperativa de trabalho médico, operadora de planos de saúde de grande porte, em relação às boas práticas de governança cooperativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por finalidade apresentar elementos teóricos para a compreensão do problema apresentado, visando alcançar os objetivos definidos. Serão exploradas as teorias relacionadas à teoria da agência e à governança corporativa, bem como seus desdobramentos: os conflitos de agência e a governança no âmbito das cooperativas.

2.1 O Conflito de Agência

Fama e Jensen (1983) analisaram o fenômeno da separação entre propriedade e controle nas empresas. Eles argumentaram que a separação entre propriedade e controle é uma característica fundamental das grandes empresas modernas. Segundo os autores, as organizações são beneficiadas em delegar as funções de decisão aos agentes (gerentes contratados) que possuem um maior conhecimento específico, ocasionando a dispersão da decisão a alguns agentes, dada esta necessidade de conhecimento específico. Por outro lado, esta distribuição de decisão aos agentes pode ocasionar conflitos, dada a natureza humana, conflitos tratados pelos pressupostos da teoria da agência.

Jensen e Meckling (1976) definem a relação de agência como um contrato no qual uma ou mais pessoas (o principal, representado pelos acionistas) contratam outra pessoa (o agente, representado pelos gerentes) para realizar, em seu nome, um serviço que requer a delegação de poderes de decisão ao agente. Segundo esta teoria, é geralmente impossível para o principal e o agente manter uma relação que assegure que o agente tomará decisões ótimas do ponto de vista do principal.

De forma mais geral, esta teoria, que tem suas raízes na disciplina econômica, presume que os interesses do principal (os acionistas) e dos agentes (gestão) estão desalinhados, e necessitam ser ajustados. O processo para esse ajustamento de interesses traz consigo custos associados, que está denominado pela teoria como custos de agência. Estes custos de agência se darão pela soma dos seguintes termos: custos de monitoramento; custos com a concessão de garantias contratuais e o custo residual (Jensen e Meckling, 1976).

Em seu estudo, Jensen e Meckling (1976), abordaram os aspectos normativos da relação de agência, buscando indicar como estruturar a relação contratual (incluindo a aplicação de incentivos de remuneração), entre principal e agente, afim de garantir os incentivos propícios a induzir o agente a buscar alternativas que potencializem o bem-estar do principal, sem deixar de considerar a presença de incertezas e de não existir, na maioria das vezes, um monitoramento que seja perfeito.

Segundo Lacruz (2020), as divergências de interesses entre o principal e o agente, conforme descrito pela Teoria da Agência, emergem da incongruência entre o comportamento esperado do agente pelo principal, e o comportamento efetivo do agente.

Para Denis (2001), ao avaliar os conflitos de interesse entre os administradores e os acionistas,

pois segundo a autora os acionistas esperam que o valor de suas ações alcance o mais alto valor possível. Os administradores, por sua vez, apesar de não serem contrários a este enunciado desejado pelos sócios, tendem a buscar também a realização de benefícios privados, como a busca de reconhecimento, poder, mesmo que isso seja frontalmente desregulado com o desejo de maximizar o valor das ações.

Quanto aos conflitos de interesse, Denis (2001) identifica três fontes básicas: i) o desejo dos administradores de continuar no poder; ii) divergência quanto ao apetite ao risco (agente x principal) e iii) fluxo de caixa livre, que também terá objetivos opostos entre os gerentes e os acionistas.

Ainda segundo Denis (2001), há três formas principais de reduzir os conflitos de interesse entre administradores e acionistas: i) vinculação: estabelecimento de contrato que vincula o agente a fazer o que o principal espera; ii) monitoramento e iii) alinhamento de incentivo, forma pela qual buscara reduzir o grau de conflitos.

2.1.1 Conflitos de agência em cooperativas

Cook (1994) utiliza a taxonomia de funções gerenciais de Mintzberg para comparar a gestão de uma cooperativa com a gestão de uma empresa mercantil. Ele conclui que uma gestão bem-sucedida de uma cooperativa requer todas as habilidades necessárias para a gestão de uma empresa mercantil. No entanto, o grau de diferença nas habilidades exigidas varia conforme o tipo de cooperativa.

Um dos grandes desafios, segundo Cook (1994), é encontrar pontos de acordo devido aos conflitos de interesse. Em uma cooperativa, a ligação entre o desempenho do mercado e a satisfação dos membros nem sempre é clara. Esse desafio é enfrentado tanto pelo conselho quanto pelos executivos-chefes. Harmonizar os interesses dos membros da cooperativa com as demandas do mercado exige todas as habilidades gerenciais mencionadas por Mintzberg, além de serem aplicadas a uma gama mais ampla de interesses do que os abordados pelos executivos de uma empresa mercantil do mesmo setor.

Segundo Cook (1995) apud Silva, Souza e Leite (2011, pg. 69-70), as cooperativas estão sujeitas a diferentes conflitos relacionados ao direito de propriedade, incluindo:

problema free-rider: ocorre quando os direitos de propriedade são não negociáveis, inseguros ou não atribuídos, e os atores, membros ou não, usam um recurso para seu benefício individual ou quando os novos membros obtêm os mesmos direitos de cota ou sobre os resíduos que os antigos membros, e são intitulados com o mesmo pagamento por cota;

problema de horizonte: surge pela restrição à transferibilidade do direito sobre os resíduos, restringindo a liquidez a um mercado secundário para a transferência de tais direitos, e criando um ambiente de desestímulo ao investimento dos membros;

problema de portfólio: ocorre quando os membros das cooperativas, diante da falta de

trasferibilidade, liquidez e mecanismos para a transferência dos resíduos, não são capazes de ajustar sua carteira de ativos para igualar suas preferências de risco pessoais e podem tentar encorajar os tomadores de decisão das cooperativas a rearranjar em suas carteiras, mesmo que a redução do risco implique em uma redução do retorno;

problema de controle: é associado aos custos de agência que surgem da tentativa de prevenir a divergência de interesses entre os membros e seu corpo de diretores (principal) e gerentes (agente);

problema de custos de influência: decorre das atividades de influência que surgem em organizações quando suas decisões afetam a distribuição de valores ou outros benefícios entre os membros ou grupos constituintes da organização – os grupos ou indivíduos afetados, para alcançar seus próprios interesses, tentam influenciar as decisões em seu benefício.

Reynolds (1997) apresenta os diversos interesses que devem ser considerados na tomada de decisões em cooperativas. Ao avaliar cooperativas agrícolas, o autor cita que os agricultores constituem e sustentam uma cooperativa quando vislumbram a possibilidade de alcançar seus objetivos de forma mais ampla e completa pertencendo a cooperativa, se comparado às suas ações individuais como agentes econômicos separados.

Segundo este autor, os associados de uma cooperativa frequentemente possuem interesses econômicos divergentes, devido às diferenças no porte, nível tecnológico e tipo de empreendimento das propriedades rurais. Para evitar que essas diferenças sejam empecilhos à condução da cooperativa, é crucial trabalhar a coesão interna por meio da geração de incentivos, transparência e consistência política. A cooperativa deve buscar alinhar os interesses dos cooperados para as tomadas de decisão, evitando qualquer privilégio de interesses individuais (Reynolds, 1997).

Ainda segundo Reynolds (1997), existem efeitos positivos e negativos na forma de decisão por consenso, predominante nas cooperativas. Os membros, ao exercerem seus direitos de voto, principalmente na escolha do conselho de administração, têm acesso a essa instância para apresentar seus pontos de vista. Dessa forma, o conselho de administração é a principal via por meio da qual as opiniões dos diversos membros são levadas a um consenso, pois as opiniões podem ser divergentes e, portanto, necessitam de reconciliação e harmonização.

Reynolds (1997) também aborda, a partir da teoria dos jogos, duas formas gerais ou movimentos estratégicos que o tomador de decisões pode utilizar para influenciar a escolha do outro lado: promessas ou ameaças.

Lima, Araújo e Amaral (2008) apresentam uma abordagem sobre os conflitos de agência, comparando aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. Os autores, quando abordam os conflitos de agência em cooperativas de crédito, destacam que, na maioria das vezes, não existe uma clara separação entre proprietários e os tomadores de decisão, o que torna esta correlação com o principal problema de agência em sociedades cooperativas, embora isso possa ocorrer em qualquer instituição, mesmo não sendo cooperativa.

Sobre esta confusão de papéis estes autores destacam quatro fatores complicadores, no caso especificamente de cooperativas de crédito, sendo: i) os associados são simultaneamente os clientes; ii) dois grupos de interesses diferentes entre os clientes, sendo os poupadores e os tomadores de empréstimos; iii) o sistema de votação, cada cooperado um voto, sem levar quantia investida por cada associado e iv) associados não possuem experiência empresarial ou grandes conhecimento financeiro para administrar a instituição (Lima et al., 2008).

E concluem que os conflitos de agência são diferentes para as cooperativas de crédito quando comparadas com empresas tradicionais, o que indica a necessidade de soluções de governança diferente, no entanto encontram-se indicações de utilização das mesmas providências indicadas para a governança de empresas tradicionais, o que seria uma contradição com estas diferenças encontradas (Lima et al., 2008).

Conforme Lima (2016), os aspectos comportamentais, seja cooperativo ou competitivo, determinam a fidelidade, ou a infidelidade, do associado com a sua cooperativa, devendo ser tratados estrategicamente como conflitos de agência. Segundo a autora, em uma cooperativa todos os participantes são sócios, não obstante nem todos têm acesso ao controle. Embora o agente que esteja no controle é um associado eleito pelos membros da sociedade, este pode ter influência de atitudes oportunistas ou a predominância de seus interesses. Desta forma, exige a necessidade de proteção aos demais associados, que não estão à frente da gestão, afim de reduzir os custos decorrentes de problemas de agência.

A composição compulsória dos órgãos de governança das cooperativas (Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria) apenas por cooperados, comum na maioria dos ramos do cooperativismo, leva a uma relação de conflitos de interesses natural e intensa. A relação do cooperado como cliente, fornecedor, acentua as possíveis relações de conflito. A grande possibilidade de conflitos de interesses, inerentes as cooperativas, exige dos profissionais que ocupam seus órgãos de governança uma postura enérgica de independência em sua conduta e uma reflexão permanente sobre sua atuação (IBGC, 2015B).

Corroborar esta preocupação Silva et al. (2011), pois como não existe separação efetiva entre a propriedade e o controle nas sociedades cooperativas, aumenta a exposição aos conflitos de agência. A autora compara estes conflitos aos mesmos encontrados entre acionistas minoritários e controladores, uma vez que aqueles ocupantes de cargos de conselheiros/diretores nas cooperativas, apesar de não deterem maior participação de voz na sociedade, dado o princípio de igualdade deste tipo de sociedade, estes poderão obter uma maior participação no controle, dada sua posição, e com isso lograr vantagens particulares.

Silva et al. (2011) afirma que, mesmo com a necessidade de submissão a assembleia geral para algumas decisões, muitas decisões administrativas são tomadas, respeitadas as limitações

estatutárias e legal destas cooperativas, pelo conselho de administração/diretoria executiva. Essas decisões deveriam, devido as doutrinas e princípios do cooperativismo, buscar alinhamento com a ideologia cooperativa, levando sempre em conta os valores cooperativos, e buscando atender aos interesses coletivos dos associados. Esses autores apresentam uma lista de problemas principais que podem levar a dificuldade de se cumprir esses objetivos, sendo:

- i. os membros participantes do conselho/diretoria costumeiramente são poucos, tornando favorável a concentração de poder nestes poucos membros;
- ii. a possibilidade de falta de preparo para ocupação destes cargos diretivos, uma vez que são ocupados por cooperados;
- iii. a renovação do conselho de administração/diretoria é exigida no mínimo de um terço, o que pode propiciar que alguns destes membros se perpetuem na direção destas cooperativas. Isso pode ser um ponto positivo, permitindo a profissionalização destes membros, no entanto isso poderá acarretar uma visão pessoal destes sobre a cooperativa;
- iv. quando as cooperativas deliberam por criar órgãos administrativos profissionais, estes estarão subordinados ao conselho administrativo, ao invés de serem fiscalizados pelo conselho.

Outras dificuldade também são encontradas da operacionalização dos trabalhos do conselho fiscal, que tem o papel de fiscalizar o conselho administrativo eleito, pois: i) a legislação brasileira permite que o papel de conselho fiscal seja exercido apenas por cooperados, que poderão não estar capacitados para tal tarefa; ii) apesar de não ser permitido laços de parentesco entre o conselho de administração/diretoria e conselho fiscal, poderão existir laços de “camaradagem”, limitando este papel fiscalizatório; iii) os trabalhos do conselho quanto a fiscalização das contas geralmente é anual, podendo limitar também a função fiscalizatória (Silva et al., 2011).

A luz da teoria da agência, encontra-se nas cooperativas um fato que as diferenciam, estas têm, por característica, o fato de o cooperado ser, ao mesmo tempo, usuário e proprietário de seu negócio, (membro utente), e na definição desta teoria o cooperado será, ao mesmo tempo, agente e principal (Silva et al., 2011). Atuar como Agente, Principal e usuário na mesma cooperativa pode gerar na sociedade problemas ainda mais desafiadores, recorrentes e complexos de conflitos de agência (Silva, Coleman e da Silva, 2018).

Hedlund et al. (2021), ao investigaram como os mecanismos de Governança e a Teoria da Agência podem auxiliar os gestores na administração de conflitos em uma cooperativa médica, obtiveram resultados que apontam que a Teoria da Agência tem como objetivo principal entender as divergências de interesses que podem surgir entre os diferentes stakeholders de uma organização. A aplicação eficaz dessa teoria auxilia na construção de uma estrutura de Governança Corporativa

robusta, que dê atenção especial às decisões de risco tomadas pelos donos do capital e pelos gestores.

2.2 Governança Corporativa

Os dilemas resultantes da separação entre a propriedade e o controle, assim como os custos derivados desses conflitos, fizeram surgir um modelo de gestão denominado de governança corporativa, que prima pela transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa.

Segundo Punsuvo, Kayo e Barros (2007) a governança corporativa apresenta-se como uma forma de responder a necessidade de alinhar os interesses entre principal e agente, pois os interesses destes dois atores nem sempre coincidem, conforme discutido na teoria da agência.

Para Denis (2001), a governança corporativa compreende a reunião de mecanismos institucionais e de mercado que induzem os gestores, denominados como “auto interessados” pela autora, a maximizarem o valor dos fluxos de caixa residuais da empresa em nome de seus acionistas.

Filatotchev, Jackson e Nakajima (2013), Brickley e Zimmerman (2010) e L’Huillier (2014) apud Kreuzberg e Vicente (2019) conceituam a Governança Corporativa como um conjunto de práticas organizacionais cujo objetivo é monitorar e restringir a discricionariedade gerencial, considerando a governança como uma forma de controlar os agentes, sob a ótica da Teoria da Agência.

A governança corporativa, enquanto processo, se estabelece-se na proposição de mecanismos que propiciem eficácia no desenvolvimento de práticas de monitoramento, na efetividade na tomada de decisões e na efetividade na alocação de recursos (Kreuzberg e Vicente, 2019).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015A) a Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Para a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, governança corporativa é o sistema pelo qual as operadoras são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre seus proprietários, administradores, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas, definição dada na publicação da Resolução Normativa – RN nº 443, normativa que dispõe sobre adoção de práticas mínimas de governança corporativa, para fins da definição do capital regulatório exigido das operadoras de planos de assistência à saúde (Brasil, 2019).

Nos Estados Unidos, a publicação da Lei SOX, em 2002 estabeleceu uma série de regras e procedimentos de governança corporativa para as empresas listadas na bolsa de valores. Segundo Borgerth (2012), o objetivo desta lei era reestabelecer a confiança do mercado financeiro, após uma série de escândalos financeiros que comprometeram a credibilidade das empresas. Com bases nos

fundamentos da lei Sarbanes Oxley, Andrade e Rosseti (2004) listam quatro princípios que deveriam orientar as ações dos gestores: i) conformidade legal; ii) prestação de contas; iii) transparência e iv) senso de justiça.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) publicou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que apresenta as premissas fundamentais, princípios básicos e abordagens sobre fundamentos e práticas para os órgãos que compõem o sistema de governança: conselho de administração, diretoria, órgãos de controle e fiscalização. O Código aborda padrões de conduta e comportamento, aplicáveis a um ou mais agentes, a fim de evitar ou administrar conflitos de interesse. Sobre os órgãos que compõe o sistema, o manual apresenta uma ilustração, conforme apresentado pela figura 1.

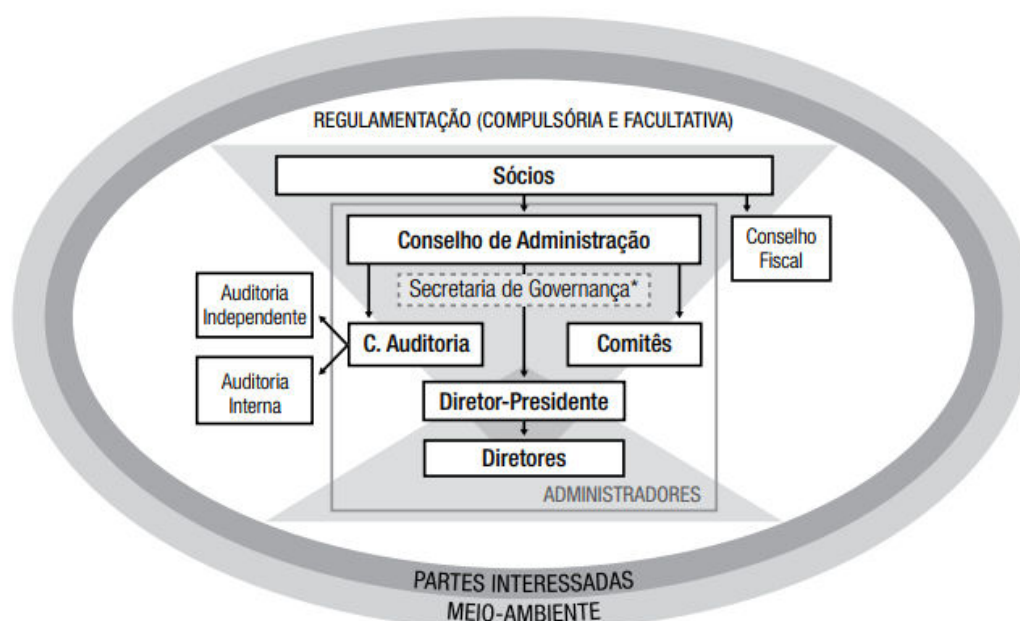


Figura 1 - Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa (IBGC, 2015A)

Ainda segundo o IBGC, as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015A).

Conforme o IBGC, os princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do seu código das melhores práticas de governança, e sua adequada implantação resulta em um clima de confiança tanto nas relações internas da companhia, como também em suas relações com terceiros (IBGC, 2015A, pg 20-21). Os princípios são:

Transparência: consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que

conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, protegendo os acionistas minoritários.

Prestação de Contas: os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa: os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longos prazos.

Conforme enfatiza o IBGC (2015A), a implementação eficaz de princípios e práticas de governança corporativa é essencial para assegurar a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Esses elementos fortalecem a confiança interna e externa, promovendo a longevidade e o sucesso sustentável das organizações. No próximo capítulo, será explorada a governança cooperativa, que adapta esses princípios ao contexto das cooperativas, destacando as particularidades e desafios específicos dessas organizações, e como a governança pode ser aplicada para atender às necessidades de seus membros e garantir sua viabilidade econômica e social.

2.2.1 Governança cooperativa

Ainda que o conceito de governança tenha sido gerado no seio das grandes empresas privadas, seus princípios também podem ser aplicados nas cooperativas, buscando garantir os interesses dos seus associados e controlar o comportamento dos gestores (de Oliveira & Guimarães, 2021).

As cooperativas, caracterizadas por serem uma sociedade de pessoas e não de capital, possuem a função de reestruturar o mercado econômico como um todo, além de promoverem formas e mecanismos alternativos de governança (Cheney et al, 2014).

Neste tipo de sociedade, a participação é um componente exclusivo de governança, pois nessas organizações todos os membros participam do sistema decisório. Disso decorre que o cooperado tem a faculdade de participação de diversas formas, podendo ser um administrador da cooperativa, e desta forma guiar e controlar a estratégica da organização, ou participar indiretamente dessa governança durante as Assembleias Gerais. Os cooperados podem ainda participar na tomada de decisões e na vida política da cooperativa, participando de instâncias não estatutárias, como por exemplo comissões diversas (Barraud-Didier, Henninger & Akremi, 2012).

Segundo Cornforth (2001), a governança de cooperativas possui uma base teórica relativamente limitada em comparação com a gestão das organizações mercantis, onde a literatura sobre governança corporativa é mais vasta. Contudo, em geral, os dois tipos de estruturas de

governança, seja a corporativa ou a cooperativa, se complementam e se influenciam mutuamente.

Na concepção de Ventura (2009), governança cooperativa define-se como o conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, o qual permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos de sua cooperativa, contribuindo para a continuidade e para fortalecimento dos princípios cooperativistas.

O IBGC fez uma publicação específica sobre governança para cooperativas, intitulado Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (IBGC, 2015B), o qual dispõe que as disposições da lei 5.764 de 1971, instituíram estrutura de gestão e governança para cooperativas, com a obrigatoriedade da implementação do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração (ou Diretoria), marcando posição de vanguarda, superando desta forma estruturas estabelecidas para as entidades de maior complexidade como as Sociedades por Ações. Ainda segundo esta publicação, os princípios da governança corporativa adaptados para a Governança Cooperativa, são (IBGC, 2015B, pg 15-16):

Transparência: mais do que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações das cooperativas com terceiros. Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor.

Equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os cooperados e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de Contas: os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação de forma transparente e equânime, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa: os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das cooperativas, visando a sua longevidade e perenidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Segundo o IBGC (2015B), estes princípios se encontram inter-relacionados com os princípios e valores cooperativistas da Aliança Cooperativa Internacional e devem ser perseguidos na manutenção da filosofia cooperativista.

Na sequência da publicação do IBGC, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) publicou seu Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa. Para a confecção deste material reuniu um grupo técnico constituído por profissionais do sistema OCB, os quais representaram as cinco regiões brasileiras, além de contar com a participação de lideranças do setor, entidades parceiras, estudiosos do cooperativismo e com as recomendações da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e do Professor Rubens Mazzali.

O referido manual abordou conceitos e princípios fundamentais sobre a aplicação da governança às sociedades cooperativas. Segundo esta publicação, a governança cooperativa é um

modelo de direção estratégica, com suas bases nos valores e princípios do cooperativismo, o qual busca estabelecer práticas éticas afim de garantir a consecução dos objetivos sociais destas organizações, e ainda assegurar que a gestão da cooperativa ocorra de forma sustentável e alinhada aos interesses dos cooperados.

Ainda segundo o manual da OCB, os princípios de governança cooperativa, são assim descritos:

Autogestão: é o processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.

Senso de Justiça: é o tratamento dado a todos os cooperados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações desta com suas demais partes interessadas.

Transparência: é facilitar voluntariamente o acesso das partes interessadas às informações que vão além daquelas determinadas por dispositivos legais, visando à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro.

Educação: é investir no desenvolvimento do quadro social visando à formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina.

Sustentabilidade: é a busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando à perenidade da cooperativa, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.

Quanto aos agentes de governança nas cooperativas, segundo o manual da OCB, são, principalmente: os cooperados, a Assembleia Geral (órgão soberano da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários), Conselho de Administração/Diretoria (órgão colegiado, previsto na lei das cooperativas e eleito pela Assembleia Geral), Conselho Fiscal (órgão fiscalizador, também eleito pela Assembleia Geral), Gestão Executiva, Auditoria Independente, Comitês Técnicos, Comitês Sociais ou Núcleos, e ainda o Conselho Consultivo, que é um órgão facultativo, previsto em estatuto e não deliberativo, formado preferencialmente por conselheiros independentes ou externos (OCB, n.d.). Este documento, apresenta uma figura que ilustra a estrutura básica de governança cooperativa, conforme figura 2.



Figura 2 – Estrutura Básica de Governança Cooperativa (Manual OCB)

A estrutura básica de governança cooperativa, conforme disposição do manual da OCB, é apresentada segmentando as dimensões social e econômica, sendo a dimensão social representada pela propriedade e a dimensão econômica dedicada à gestão. A gestão executiva correlaciona essas duas dimensões.

2.2.2 Práticas de governança em cooperativas

Antes da apresentação dos elementos teóricos sobre as práticas de governança em cooperativas, é importante realizar uma breve revisão sobre as bases do sistema cooperativo, seus princípios e como se caracteriza a sociedade cooperativa. Isso é fundamental para entender o viés deste sistema na aplicação das teorias de governança, que têm suas bases voltadas para as empresas mercantis.

Quanto ao cooperativismo, Franke (1978) apresenta duas vertentes de entendimento: como doutrina, corporificada no conjunto de princípios que devem reger o comportamento das pessoas que pertencem a esse sistema; e como organização econômica, que busca eliminar desajustamentos sociais oriundos da intermediação capitalista. O autor ressalta do fundo ético desse sistema, como uma aplicação do princípio de solidariedade. Ainda segundo este autor, trata-se de um sistema econômico social que visa, essencialmente, melhorar e desenvolver o status econômico e social do homem.

Stöberl (2018) corrobora essa posição ao definir cooperativismo como um conjunto de valores que orientam a ação dos indivíduos, sendo também uma doutrina de sistema econômico e social.

Seraphin (1951) apud Franke (1978) alerta que o cooperativismo tem a finalidade de prestar serviços desinteressadamente aos seus membros, e não explorar serviços de seu próprio interesse, o que o diferencia do capitalismo “lucrativista” e do “coletivismo” comunista.

Os princípios do cooperativismo continuam a linha orientadora que rege as cooperativas, formando a base filosófica de sua doutrina. Segundo Münkner (2015) os princípios cooperativos (que são as ideias, valores) definirão as práticas cooperativas (modo de aplicação). Para este autor, as ideias gerais que definem os princípios cooperativos são: democracia; economia; liberdade; equidade, altruísmo, avanço social. Ainda segundo este autor, no desdobramento destas ideias temos os seguintes princípios cooperativistas:

- Assistência mútua por meio da associação;
- Promoção dos membros (interesse econômico):
- Identidade (dupla qualidade);
- Administração e controle democráticos;
- Eficácia econômica;
- Afiliação voluntária;
- Autonomia;
- Distribuição justa e equitativa dos resultados;
- Portas abertas;
- Indivisibilidade dos fundos de reserva;
- Promoção da educação.

A Aliança Internacional das Cooperativas - ACI, organismo máximo do cooperativismo mundial, em 1995 na comemoração do seu centenário de fundação, estabeleceu os princípios que regem o funcionamento de toda e qualquer cooperativa, sendo eles:

1. Associação voluntária e livre;
2. Controle democrático dos membros;
3. Participação econômica dos membros;
4. Autonomia e independência;
5. Educação, treinamento e informação;
6. Cooperação entre cooperativas;
7. Preocupação com a comunidade.

Desse sistema, temos como seu braço econômico a cooperativa, que é uma organização econômica *sui generis*, dada sua base doutrinária, inclusive em seu formato de governança. Isso ocorre porque a cooperativa é uma sociedade de pessoas onde o capital não determina o peso dos votos (Stöberl, 2018).

Sobre as sociedades cooperativas, Franke (1978) define-as como um tipo de organização

societária que permite uma mais justa distribuição de riqueza, sendo que o cooperativismo se baseia, fundamentalmente, nos indivíduos, a fim de que estes, atuando nelas, com elas e por intermédio delas, gozarem das vantagens inerentes ao sistema. Ainda segundo este autor, a cooperativa é uma organização empresarial, de caráter auxiliar, por cujo intermédio uma coletividade, de consumidores ou produtores, promove a melhoria, ou incremento, de suas economias individuais.

Como a cooperativa não tem como finalidade auferir lucros, o motivo da associação do indivíduo é para acessar aos serviços/mercado da cooperativa. Desta forma, o associado será, concomitantemente, sócio usuário ou sócio cliente, conforme o ramo, de acordo com o princípio da dupla qualidade (Franke, 1978). O autor ainda enfatiza que a pessoa natural associada terá a possibilidade de retorno sobre os resultados (as sobras líquidas) na proporção de sua produção e participação igualitária nas decisões assembleares. Ambas as condições são especiais deste tipo de sociedade, inclusive quanto à forma de participação na governança.

Dentre as pioneiras deste tipo de sociedade, tem-se a *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, fundada em 24 de outubro de 1844 por 28 tecelões, na cidade de Rochdale, na Inglaterra. Este grupo já reunia, como norma, a síntese de vários princípios do cooperativismo, inclusive o princípio da gestão democrática: um homem, um voto e a limitação na remuneração do capital, que são diferenciais entre empresas cooperativas e empresas mercantis (Barreiros, 2012).

Constatam-se práticas de governança bem estabelecidas neste sistema desde as primeiras cooperativas, como no caso de Rochdale. Em seus primeiros regulamentos, já descreviam que a sociedade seria administrada por um presidente, um tesoureiro e um secretário, que seriam nomeados a cada seis meses. Também mencionava a existência de três administradores, cinco diretores e vários fiscais, mais tarde denominados ouvidores ou verificadores públicos, uma clara demonstração de órgãos de governança (Holyoake, 2004).

Ainda segundo Holyoake (2004), eles realizavam reuniões para tratar de assuntos de interesse dos associados, e as assembleias eram realizadas nos meses de janeiro, abril, julho e outubro, sempre nas segundas-feiras.

Quanto a transparência, aquela cooperativa também já tinha prática de confecção e distribuição de relatório de gestão, pois publicavam anualmente um almanaque que sintetizava seus progressos, expondo as condições de admissão de associados, distribuição dos resultados e medidas a serem adotadas em casos de divergências (Boesche, 2015).

Holyoake (2004) também descreve que naquela cooperativa as divergências eram resolvidas, em primeira instância, pelos diretores, ou pela assembleia ou, ainda, pela comissão de arbitragem (conselho fiscal). Caso não alcançassem uma solução satisfatória, essas divergências eram submetidas a uma assembleia geral específica, convocada para essa finalidade, cuja decisão era final e sem direito a apelação.

Birchall (2014) analisou as estruturas de desempenho e governança das sessenta maiores cooperativas ao redor do mundo. Ele concluiu que existe um conjunto de preconceitos derivados da teoria econômica convencional que leva a esperar que as cooperativas tradicionais tenham desvantagens embutidas em relação às empresas constituídas por investidores.

A experiência ao longo dos anos tem demonstrado que a governança em propriedade de membros cooperativistas é diferente daquelas pertencentes a investidores, e a manutenção da centralidade está ligada ao fortalecimento da representação dos sócios, da garantia de voz aos membros, do efetivo gerenciamento, bem como a expertise necessária para a condução do negócio (Birchall, 2014).

Ainda segundo Birchall (2014), dada a centralidade nos sócios (os cooperados nas sociedades cooperativas), ele julgou necessário criar um modelo de governança próprio que tivesse como foco principal o sócio membro, que ele denominou Teoria da Governança dos Membros. Na visão de Birchall, a governança, vista de um ângulo, é um conjunto de relações entre a administração da empresa, seu conselho, acionistas e outras partes interessadas. Ele ainda acrescenta que a governança deve estabelecer critérios para que o negócio seja conduzido por especialistas, conectando-os aos diretores democraticamente eleitos pelos sócios.

Birchall (2014) descreve que a busca de uma boa governança deve ter atenção para quatro pontos: i) voz dos membros (envolvimento dos membros); ii) representação (conjunto pequeno de representantes eleitos que levam a voz dos membros para a governança); iii) expertise para não assumir riscos inaceitáveis e realizar um trabalho eficaz em nome dos membros e iv) a gestão, que coloca tudo isso em prática. Segundo o autor, muitas vezes estes quatro pontos não recebem proporcionalmente a mesma atenção, e as vezes a voz dos membros fica pouco representativo ou até sem espaço nesse conjunto de pontos de atenção.

Desde a publicação da Lei nº 5.764 de 1971, as bases legais quanto à governança das cooperativas estão embasadas na referida lei. Entre suas disposições, está a definição da assembleia geral como órgão supremo da sociedade. A lei também apresenta uma seção dedicada aos órgãos sociais, determinando que o Conselho de Administração/Diretoria deve ser composto exclusivamente por associados, com mandato máximo de 4 anos, exigindo a renovação de, no mínimo, um terço dos membros. A lei também dispõe sobre a composição e renovação do conselho fiscal (Brasil, 1971).

Ainda sobre a Assembleia Geral dos associados, órgão supremo deste tipo de sociedade dentro dos limites legais e estatutários, ela tem poder de decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade, podendo realizar encaminhamentos que sejam apropriados, sendo que estas deliberações assembleares vinculam a todos, ainda que discordantes ou ausentes.

Essas decisões assembleares, em cooperativas chamadas de primeiro grau, ou cooperativas singulares, cada cooperado presente terá direito a um voto, independentemente de sua cota parte, o

que torna cada associado igual, garantindo a democracia deste sistema (Silva et al., 2011).

Segundo Silva et al. (2011), a estrutura organizacional das cooperativas tem como papel definir, legal e estatutariamente, de forma transparente, com se darão as relações entre os cooperados, bem como as relações da cooperativa com os demais públicos de interesse, facultando às cooperativas a criação de órgãos de administração adicionais, bem como a contratação de gerentes externos, o que pode contribuir para a otimização das estruturas administrativas e a profissionalização da gestão, em um ambiente competitivo.

Também está disciplinado na lei das cooperativas a composição do conselho fiscal. Está determinado que esse órgão deverá ser composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos anualmente pela assembleia geral, sendo responsáveis pela fiscalização e controle da administração da sociedade. Os membros devem ser cooperados e não podem ser parentes de diretores ou entre si. Além disso, é vedado o acúmulo de cargos nos órgãos de administração e fiscalização (Silva et al., 2011).

Além disso, Hedllund et al. (2021), ao investigarem como os mecanismos de governança podem auxiliar os gestores na administração de conflitos em uma cooperativa médica, concluíram que políticas internas são essenciais para fomentar conduta apropriada, garantir o direito de voto e promover a equidade entre os cooperados. Ainda segundo esses autores, é crucial que os líderes das cooperativas compreendam a significância da governança corporativa e dos princípios da Teoria da Agência, possibilitando a profissionalização e o aprimoramento dos negócios, ao mesmo tempo que diminuam os conflitos internos.

Para o ramo de crédito, a Lei Complementar nº 130/2009 se destaca como um marco, pois determina a segregação das funções de gestão estratégica e gestão executiva nas cooperativas de crédito. Essa inovação representa um avanço no modelo de governança corporativa, assegurando maior profissionalização, transparência e segurança para as cooperativas e seus associados (Gerhard, Moreira e Weymer, 2021).

2.2.3 Boas práticas de governança para cooperativas

Adotar boas práticas de governança favorecerá a redução dos conflitos de agência existentes nas cooperativas, especialmente aqueles ocorridos entre o conselho de administração/diretoria e os demais cooperados. Silva et al. (2011) destacam que todos os cooperados devem ser encarregados da gestão estratégica da cooperativa, não delegando esta tarefa apenas ao corpo diretivo. Essa participação fará com que os cooperados avaliem as decisões tomadas pelos conselhos, exercendo seu papel fiscalizador.

Atualmente existem dois manuais que apresentam as boas práticas para a governança em

cooperativas, sendo: i) Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (lançado em janeiro de 2016) e ii) Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (lançado em maio de 2015).

Cabe lembrar as críticas aos referidos manuais feitas por da Silva, Coleman e da Silva (2018) ao analisarem em que medida estes documentos consideram os princípios e valores cooperativistas. Segundo os autores, ambos necessitam de adaptação diante da realidade de cada cooperativa. Contudo, são os materiais disponíveis para o embasamento do trabalho, dada a necessidade de materiais que apresentem as práticas de governança específicas para cooperativas.

Ainda diante das críticas desses autores, eles também concluem em seu estudo que a OCB acerta ao promover boas práticas de governança nas cooperativas, sendo uma iniciativa que ilumina e dissemina essa temática tão crucial para o setor.

Para este trabalho, optou-se pela utilização das práticas apresentadas pelo manual da OCB. A escolha foi motivada pela representatividade dessa organização para as cooperativas, sendo que é papel da OCB a representação político-institucional, o desenvolvimento da gestão das cooperativas e a promoção da cultura cooperativista.

Em sua publicação sobre as boas práticas de governança cooperativa, a OCB enfatizou que a adoção destas práticas tem como foco:

1. Ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa;
2. Facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas;
3. Contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista;
4. Aprimorar a participação do cooperado no processo decisório;
5. Obter melhores resultados econômico-financeiros;
6. Incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social;
7. Aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

O referido manual de boas práticas da OCB (OCB, n.d.), inicia apresentando o conceito de governança para cooperativas, os princípios da governança cooperativa e os agentes de governança cooperativa. Na sequência, o manual apresenta as boas práticas de governança, sendo que para isso organizou os conteúdos em capítulos, da seguinte forma:

- Cooperados e Assembleia Geral
- Órgãos de administração
- Órgãos de fiscalização e compliance
- Organismos de assessoramento e auditoria
- Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado

A seguir, são apresentadas as práticas enunciadas pelo manual da OCB (OCB, n.d.):

2.2.3.1 Cooperados e Assembleia geral

Sobre este tópico, primeiramente é abordada as práticas para admissão, permanência e desligamento dos cooperados na sociedade cooperativa, inclusive destaca que é boa prática que as cooperativas adotem programas de integração de novos cooperados. Ainda sobre cooperados, o manual aborda sua participação em comitês, comissões, núcleos ou outras formas de organização do quadro social.

Quanto a Assembleia geral, o manual recomenda que a administração deve se empenhar para garantir que os cooperados tenham uma representação eficaz e participem ativamente das reuniões da Assembleia Geral, seja ela Ordinária (AGO) ou Extraordinária (AGE). Para tanto, a administração não deve apenas enviar convites para as reuniões, mas também encontrar maneiras de comunicar de forma mais clara e dar informações aos cooperados, para que eles possam participar das Assembleias Gerais de forma consciente e comprometida, dado que a assembleia geral é um momento de suma importância, pois é onde os cooperados têm a oportunidade de votar e tomar decisões sobre uma cooperativa.

2.2.3.2 Órgãos de administração

Primeiramente, cabe ressaltar que, ao longo de todo o manual, quando este se refere ao conselho de administração, sempre utiliza a descrição "Conselho de Administração/Diretoria", exatamente como está disposto na Lei das Cooperativas (Lei nº 5.764).

Então, quanto aos órgãos de administração, o manual aborda primeiramente o Conselho de Administração/Diretoria, apresentando que este órgão deve formular as diretrizes estratégicas e aprovar o plano de execução, protegendo o propósito estratégico da cooperativa na defesa dos interesses comuns dos cooperados. Também é atribuição do conselho o gerenciamento dos riscos corporativos, o gerenciamento das crises, a promoção da sustentabilidade e a preocupação com a comunicação institucional.

Para concluir este bloco de práticas para o Conselho/Diretoria o manual apresenta que para melhorar sua governança e obter aconselhamento sobre temas relevantes e assembleares, as cooperativas podem criar um conselho consultivo formado por conselheiros independentes ou externos.

Na sequência, o manual apresenta as práticas para a gestão executiva, destacando na introdução que a boa prática é segregar as funções de propriedade e gestão, adotando um modelo de governança estruturado sob a forma de um conselho de administração e uma diretoria executiva. A gestão executiva (diretoria executiva, conforme o manual) deve ser liderada por um executivo principal, responsável pela contratação dos demais executivos. Será também responsabilidade do

executivo principal a definição, com o conhecimento do Conselho de Administração/Diretoria, das funções e responsabilidades específicas dos executivos.

2.2.3.3 Órgãos de fiscalização e compliance

Para a OCB, os órgãos de fiscalização e compliance são essenciais para as boas práticas de governança cooperativa, pois ajudam a garantir que os interesses dos órgãos de administração estejam alinhados aos interesses dos cooperados. O Conselho Fiscal (CF) desempenha um papel fundamental na fiscalização e conformidade.

O CF deve estar subordinado exclusivamente à Assembleia Geral, evitando assim conflitos de interesses com os órgãos de administração. Precisa operar de maneira autônoma, garantindo total clareza nas operações da cooperativa. Sua função envolve supervisionar as ações da administração, expressar sua opinião sobre questões específicas e compartilhar informações relevantes com os cooperados. Este órgão tem o direito de realizar consultas a profissionais externos para obter subsídios em matérias relevantes.

A capacidade técnica deve ser o principal critério na composição do Conselho Fiscal, mas é importante também considerar a diversidade de experiências profissionais relevantes para as funções do órgão e para o campo de atuação da cooperativa.

2.2.3.4 Organismos de assessoramento e auditoria

Sobre os organismos de assessoramento, a OCB discorre primeiramente sobre os comitês e, na sequência, aborda aspectos relacionados às auditorias. Quanto aos comitês, são definidos como organismos de avaliação e suporte ao Conselho de Administração/Diretoria, sendo facultativos e fornecendo aconselhamento e apoio em questões que exigem uma análise mais aprofundada. O manual recomenda evitar a criação excessiva de comitês para não dividir a estrutura interna da cooperativa, devendo estar adequados ao porte da cooperativa.

Sobre a composição, é recomendado que os comitês técnicos tenham pelo menos três membros, sendo um deles especialista no assunto, e a coordenação deve ser feita por conselheiros/diretores com as competências e habilidades mais adequadas. A cooperativa deve adotar, sempre que possível, comitês temporários, cujas atividades são avaliadas periodicamente. No entanto, podem existir comitês permanentes, sendo que o manual aprofunda sobre três tipos de comitês: i) Comitê de Auditoria; ii) Comitê de Ética; e iii) Comitê de Recursos Humanos.

Ao abordar o Comitê de Ética, o documento indica que a cooperativa deve criar um Código de Ética e de Conduta, se possível aprovado em Assembleia Geral, que comprometa todos os seus membros, incluindo conselheiros, diretores, empregados e cooperados. Essas regras devem refletir os

valores e princípios da cooperativa e garantir que todos os membros cumpram suas responsabilidades econômicas, sociais e ambientais.

Ainda sobre o Comitê de Ética, o material destaca a importância de assegurar a instalação de um canal para que cooperados e outras pessoas possam denunciar violações do Código de Ética, dos Regimentos, do Estatuto Social e da legislação.

Nas recomendações quanto aos organismos de assessoramento e auditoria, o manual aborda a Auditoria Interna, que é um órgão independente que avalia os processos de governança, riscos e controle da cooperativa, com o objetivo de melhorar sua eficiência e eficácia, atuando de forma proativa na implantação de novos controles internos e no monitoramento dos existentes.

O manual também discorre sobre a Auditoria Independente, afirmando que as cooperativas devem ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente, o que assegura que estas demonstrações representem adequadamente a posição econômica e financeira da cooperativa.

2.2.3.5 Ouvidoria e o relacionamento da cooperativa com o cooperado

O último capítulo do manual dispõe sobre o canal de ouvidoria e a estrutura de relacionamento da cooperativa com seus cooperados.

Sobre a unidade de Ouvidoria, é boa prática que esta seja subordinada diretamente ao Conselho de Administração/Diretoria ou ao representante legal da cooperativa. A ouvidoria deve desempenhar um papel fundamental na melhoria da estrutura e dos processos oferecidos pela cooperativa para atender aos cooperados e clientes. Essa unidade deve ser amplamente divulgada, e suas informações devem ser completas, incluindo finalidade, competência, atribuições, prazos, forma de utilização e canais de acesso.

Quanto ao relacionamento com cooperados, é recomendável que a cooperativa crie uma estrutura de relacionamento e comunicação entre sua estrutura de governança e seus membros, promovendo o senso de pertencimento dos cooperados, a troca de informações, a transparência e a educação cooperativa, entre outros objetivos que podem ser trabalhados.

2.3 Cooperativas de Trabalho Médico

Relembrando Franke, a sociedade cooperativa é um tipo de organização societária que permite uma distribuição mais justa de riqueza, sendo que o cooperativismo se baseia fundamentalmente nos indivíduos, para que estes, atuando nelas, com elas e por intermédio delas, possam gozar das vantagens inerentes ao sistema. Ainda segundo este autor, a cooperativa é uma organização empresarial de caráter auxiliar, por cujo intermédio uma coletividade de consumidores ou produtores

promove a melhoria ou incremento de suas economias individuais (Franke, 1978).

O sistema Unimed surgiu em decorrência dos problemas da decadência da assistência médica oferecida pelo Estado e do modelo questionável de praticar o trabalho médico pelas empresas de Medicina de Grupo. Nesse cenário, um grupo de médicos liderados pelo então presidente do Sindicato dos Médicos de Santos, Dr. Edmundo Castilho, fundou a primeira cooperativa de trabalho médico no Brasil, a Unimed Santos (Memorial Unimed 25 anos, 1992).

A partir dessa primeira iniciativa, iniciou-se um processo de constituição de diversas cooperativas, e em 1977, o número de Unimeds em todo o Brasil alcançou 60. No início dos anos 70, foram criadas as primeiras federações (cooperativas de segundo grau), sendo as federações de São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Em 1972, foi fundada a confederação (cooperativa de terceiro grau), chamada Unimed do Brasil (Duarte, 2001).

Este sistema apresenta duas virtudes importantes: a autonomia dos médicos em relação ao seu processo de trabalho e o alto grau de descentralização, característica de uma organização do tipo cooperativa. No entanto, tais características também acentuam sua principal dificuldade, pois a autonomia das singulares faz com que a Unimed pareça um conglomerado de pequenas empresas sem estrutura hierárquica. Todo o sistema gerencial e de planejamento é independente, podendo ser, ou não, desenvolvido de forma articulada com as federações e a confederação, condição muitas vezes determinada pela afinidade política dos dirigentes (Duarte, 2001).

Quanto à estrutura do chamado sistema Unimed, este está organizado em cooperativas de primeiro grau, chamadas singulares, que possuem áreas de atuação exclusivas, ou seja, os municípios onde atuam os médicos cooperados. No sistema, também se encontram as cooperativas de segundo grau, ou Federações, que congregam as singulares de seu estado. Em alguns casos, essas cooperativas de segundo grau podem ser regionais ou interfederativas. Finalmente, há a cooperativa de terceiro grau, constituída pela confederação, a Unimed do Brasil, que congrega as Federações e Intrafederativas (UNIMED, 1996 apud Duarte, 2001).

Ainda sobre esta estrutura, o Portal do Sistema Unimed apresenta a seguinte composição e definições destes graus de cooperativas: Singulares, ou cooperativas de primeiro grau, são destinadas à prestação de serviços aos cooperados, constituídas por médicos, atuando com área de ação em um ou mais municípios, exclusivos. Federações ou cooperativas de segundo grau são aquelas cooperativas destinadas a prestar serviços e monitorar as atividades relacionadas a representação político-institucional das singulares a estas associadas, as quais também podem operar planos de saúde. Existe ainda uma única cooperativa de segundo grau que congrega Federações e Singulares, intitulada Central Nacional Unimed, a qual é destinada operação de planos de saúde, observadas às normas de comercialização e à prestação de serviços a suas associadas. Por fim, a Confederação Nacional (terceiro grau e única), a qual é constituída exclusivamente por Federações e pela

Cooperativa Central Nacional, destinada à prestação de serviços a estas e também às Singulares, bem como realizar a representação político-institucional da marca em todo o território nacional (Portal Unimed do Brasil).

Segundo Birchall (2014), ao avaliar a governança de grandes empresas cooperativas ao redor do mundo e listar as 10 maiores cooperativas do setor de saúde e assistência social, destacou o Sistema Unimed como líder. A classificação foi realizada pelo tamanho do faturamento, e sua pesquisa aponta que o faturamento da Unimed é quatro vezes maior se comparado ao segundo na lista. Birchall complementa a análise apresentando que este sistema é composto por 372 cooperativas médicas que cobrem 83% do país, com 110.000 médicos associados.

Essas cooperativas estão amparadas pela principal lei do cooperativismo no Brasil, a Lei nº 5.764, que dispõe sobre a definição da Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas (Brasil, 1971).

As cooperativas que comercializam planos de saúde são compostas por médicos cooperados, responsáveis pelo atendimento aos beneficiários desses planos, realizados em seus consultórios ou em hospitais, laboratórios e clínicas, que podem ser credenciados ou próprios da cooperativa. As operadoras do sistema Unimed correspondem praticamente à totalidade deste segmento (Duarte, 2001).

A partir da promulgação da Lei dos Planos de Saúde, as cooperativas médicas foram incluídas no inciso II do artigo 1º da Lei nº 9.656, que, ao definir operadora de plano de saúde, inclui as cooperativas (Brasil, 1998).

2.3.1 Cooperativas médicas operadoras de planos de saúde

Com a publicação da Lei 9.656, em 03/06/98, e da Medida Provisória (MP) 1.665 de 05/06/98 deu-se início à regulamentação do setor de planos de saúde no Brasil, e no ano 2000, por meio da Lei nº 9.961, foi criada a Agência Nacional de Saúde Suplementar.

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Saúde, responsável pela regulação, normatização, controle e fiscalização das atividades que garantem a assistência suplementar à saúde. A ANS tem por finalidade institucional promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regulando as operadoras, inclusive quanto aos relacionamentos com os prestadores de saúde e os consumidores, contribuindo para o desenvolvimento das ações de saúde (Brasil, 2000A).

Conforme a Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 1 da ANS, que define as competências da agência, cabe à ANS regulamentar as disposições da Lei nº 9.656, estabelecendo normas, rotinas e procedimentos para a concessão e manutenção das operadoras e de seus produtos,

além de aplicar penalidades pelo descumprimento da referida lei e de sua regulamentação (Brasil, 2000B).

A Lei dos Planos de Saúde define operadoras de planos de saúde como pessoa jurídica constituída sob a modalidade de sociedade civil ou comercial, cooperativa ou entidade de autogestão que venha operar planos de saúde.

Ainda segundo a legislação, as operadoras de planos de saúde também são classificadas pelo seu porte, conforme a Resolução Normativa (RN) nº 518. Esta resolução dispõe sobre a adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de planos de assistência à saúde (Brasil, 2022). No artigo segundo, incisos VII a IX, as operadoras são classificadas como operadoras de pequeno porte (com número de beneficiários inferior a 20.000); operadora de médio porte (com número de beneficiários entre 20.000, inclusive, e inferior a 100.000); e operadora de grande porte (com número de beneficiários a partir de 100.000, inclusive)

Em 2019, a ANS publicou a Resolução Normativa (RN) nº 443, posteriormente atualizada pela Resolução Normativa (RN) nº 518. Essas normas apresentaram ao setor as disposições sobre o processo de governança exigido das operadoras, com cumprimento obrigatório a partir de 2022 e prestação de contas no ano de 2023.

A referida norma de governança para o setor de saúde determina, em seu Anexo I, as práticas mínimas de gestão de riscos e controles internos exigidas para as operadoras de planos. A mesma normativa apresenta, em seu Anexo III, as práticas avançadas e a estrutura de governança, gestão de riscos e auditoria interna, que ainda não são obrigatórias (Brasil, 2022A). Dentre essas práticas avançadas, em relação à estrutura de governança, está determinado que as operadoras devem fixar diretrizes gerais e deliberações da gestão por meio de um conselho de administração (ou equivalente), com funções distintas das diretorias executivas (ou equivalentes).

Com os conceitos teóricos descritos neste capítulo, na sequência serão apresentados os aspectos metodológicos que buscarão dar suporte aos procedimentos de coleta e análise de dados, com o propósito de responder aos objetivos desta pesquisa.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresentará os aspectos metodológicos delineados para a realização desta pesquisa, os dados que se pretende analisar e os instrumentos para a coleta desses dados. Conforme Silva (2001), é por meio da realização de pesquisas empíricas que são levantadas questões relativas ao plano de observação da realidade, bem como à escolha de métodos para tratamento e análise de dados. Ainda segundo esta autora, estudar essas questões significa explorar opções lógicas e operacionais para a composição de delineamentos que proporcionem o valor científico das informações e das conclusões alcançadas.

3.1 Especificação do Problema de Pesquisa

Segundo a OCB, a governança cooperativa é um modelo de direção estratégica baseado nos valores e princípios do cooperativismo, que busca estabelecer práticas éticas para garantir a consecução dos objetivos sociais dessas organizações e assegurar que a gestão da cooperativa ocorra de forma sustentável e alinhada aos interesses dos cooperados (OCB, n.d.). O IBGC reforça que as boas práticas de governança buscam preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo das organizações (IBGC, 2015A). Validando a importância do aprimoramento das práticas de governança, a ANS passou a exigir das operadoras de planos, incluindo as cooperativas, práticas mínimas de governança, além de demonstrar quais práticas avançadas espera do setor (Brasil, 2022A). Dessa forma, é imperativo que as cooperativas consolidem cada vez mais seus modelos de gestão.

Diante deste cenário, este trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa qual a aderência do modelo de governança de uma cooperativa de trabalho médico, operadora de planos de saúde de grande porte, em relação às boas práticas de governança cooperativa?

3.2 Perguntas de Pesquisa

Com o propósito de esclarecer a problemática de pesquisa delineada, foram formuladas questões de modo a orientar as atividades da pesquisa, sendo:

1. Quais são as boas práticas de governança cooperativa?
2. Quais são os componentes do modelo de governança implementado pela referida cooperativa?
3. O modelo de governança implementado está sintonizado com as boas práticas de governança cooperativa previstas nos códigos desenvolvidos e utilizados como referência?
4. Quais as lacunas para o aperfeiçoamento do modelo de governança da cooperativa em

estudo?

3.3 Categorias de Análise

Este trabalho será conduzido por meio de uma abordagem de pesquisa qualitativa, e para sua realização serão utilizadas categorias de análise. As categorias de análise desempenham um papel fundamental no projeto, direcionando a coleta de dados, o processo de análise e a interpretação dos resultados. Cada categoria representa um elemento essencial que busca responder às questões de pesquisa e a desenvolver uma compreensão aprofundada das especificidades do estudo.

A escolha das categorias deste trabalho se deu com base nos capítulos do Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, emitido pela OCB. A seguir, são listadas as categorias de análise, que estão dispostas no universo das práticas de governança:

1. Práticas quanto a Assembleia Geral.
2. Práticas quanto ao Conselho de Administração/Diretoria.
3. Práticas quanto à gestão executiva.
4. Práticas quanto ao Conselho Fiscal.
5. Práticas quanto às auditorias.
6. Práticas quanto aos comitês técnicos.
7. Práticas quanto à ouvidoria.
8. Práticas quanto ao relacionamento com o cooperado.

Na sequência será apresentada a definição constitutiva e operacional de cada uma das categorias de análise.

3.3.1 Definição constitutiva e operacional das categorias de análise

As categorias de análise são abordadas em duas perspectivas essenciais: as definições constitutivas (DC), que buscam uma compreensão teórica e conceitual das categorias, e as definições operacionais (DO), que se concentram na aplicação prática dessas categorias, traduzindo- conforme critérios específicos e observáveis que serão usados na coleta e análise de dados. A seguir, são apresentadas as definições (DC e DO) de cada uma das categorias de análise:

1. **Práticas quanto a Assembleia geral**
 - i) Definição constitutiva (DC): o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB apresenta que a administração deve se empenhar para garantir que os cooperados tenham uma representação eficaz e participem ativamente das reuniões da Assembleia Geral, seja ela Ordinária (AGO) ou Extraordinária (AGE). Para tanto, a administração não deve apenas enviar convites para as reuniões, mas

também encontrar maneiras de comunicar de forma mais clara e dar informações aos cooperados, para que eles possam participar das Assembleias Gerais de forma consciente e comprometida, dado que a assembleia geral é um momento de suma importância, pois é onde os cooperados têm a oportunidade de votar e tomar decisões sobre uma cooperativa (OCB, n.d.).

ii) Definição operacional (DO): as práticas quanto a assembleia geral serão obtidas por meio de dados coletados em entrevistas semi-estruturadas, além da análise de documentos internos da cooperativa, afim de reunir elementos que demonstre evidências de suas aplicações.

2. Práticas quanto ao Conselho de Administração/Diretoria

i) Definição constitutiva (DC): o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB apresenta que o Conselho de Administração/Diretoria deve formular as diretrizes estratégicas e aprovar o plano de execução, protegendo o propósito estratégico da cooperativa na defesa dos interesses comuns dos cooperados, tendo também como atribuição o gerenciamento dos riscos corporativos, o gerenciamento das crises, a promoção da sustentabilidade e preocupação com a comunicação institucional (OCB, n.d.).

ii) Definição operacional (DO): as práticas quanto ao Conselho de Administração/Diretoria serão obtidas por meio de dados coletados em entrevistas semi-estruturadas, além da análise de documentos internos da cooperativa, afim de reunir elementos que demonstre evidências de suas aplicações.

3. Práticas quanto à gestão executiva

i) Definição constitutiva (DC): segundo o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB considera-se boa prática a segregação entre propriedade e gestão, adotando um modelo de governança estruturado sob a forma de Conselho de Administração/Diretoria e Diretoria Executiva. A gestão executiva deve ser liderada por um executivo principal, responsável pela contratação dos demais executivos. Será também responsabilidade do executivo principal a definição, com o conhecimento do CA/Diretoria, das funções e responsabilidades específicas dos executivos junto a cooperativa e cooperados (OCB, n.d.).

ii) Definição operacional (DO): as práticas quanto a gestão executiva, definido como Diretoria Executiva pelo manual da OCB, serão obtidas por meio de dados coletados em entrevistas semi-estruturadas, além da análise de documentos internos da

cooperativa, afim de reunir elementos que demonstre evidências de suas aplicações.

4. Práticas quanto ao Conselho Fiscal

i) Definição constitutiva (DC): segundo o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB órgãos de fiscalização e compliance são essenciais para as boas práticas de governança cooperativa, pois ajudam a garantir que os interesses dos órgãos de administração estejam alinhados aos interesses dos cooperados. O Conselho Fiscal desempenha um papel fundamental na fiscalização e conformidade. Deve estar subordinado exclusivamente a Assembleia Geral, evitando assim conflitos de interesses com os órgãos de administração. Deve operar de maneira autônoma, garantindo total clareza nas operações da cooperativa. Para conseguir isso, sua função envolve supervisionar as ações da administração, expressar sua opinião sobre questões específicas e compartilhar informações relevantes com os cooperados. Este órgão tem direito de realizar consulta a profissionais externos, para obter subsídios em matérias relevantes (OCB, n.d.).

ii) Definição operacional (DO): as práticas quanto ao conselho fiscal (órgão de fiscalização e compliance) serão obtidas por meio de dados coletados em entrevistas semi-estruturadas, além da análise de documentos internos da cooperativa, afim de reunir elementos que demonstre evidências de suas aplicações.

5. Práticas quanto às auditorias

i) Definição constitutiva (DC): o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB lista dois tipos de auditoria: a) auditoria interna e b) auditoria independente. A auditoria interna contribui para que a cooperativa atinja suas metas por meio de uma abordagem organizada e rigorosa na avaliação e aprimoramento da eficácia dos processos relacionados à gestão de riscos, ao controle e à governança cooperativa, enquanto a auditoria independente é responsável por auditar as demonstrações financeiras, de modo a assegurar que estas apresentem, de forma fidedigna, a posição econômica e financeira da cooperativa, e para tanto, esta empresa independente deve revisar e avaliar os controles internos da cooperativa, os quais dão suporte as informações apresentadas nas demonstrações financeiras (OCB, n.d.).

ii) Definição operacional (DO): as práticas quanto as auditorias (interna e externa) serão obtidas por meio de dados coletados em entrevistas semi-estruturadas, além da análise de documentos internos da cooperativa, afim de reunir elementos que demonstre evidências de suas aplicações.

6. Práticas quanto aos comitês técnicos

- i) Definição constitutiva (DC): segundo o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB os comitês são organismos de avaliação e suporte ao Conselho de Administração/Diretoria, facultativos, que fornecem aconselhamento e apoio em questões que exigem uma análise mais aprofundada. (OCB, n.d.).
- ii) Definição operacional (DO): as práticas quanto aos comitês serão obtidas por meio de dados coletados em entrevistas semi-estruturadas, além da análise de documentos internos da cooperativa, afim de reunir elementos que demonstre evidências de suas aplicações.

7. Práticas quanto à ouvidoria

- i) Definição constitutiva (DC): o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB indica que a cooperativa tenha implantado a unidade de Ouvidoria, que esta deve ser subordinada diretamente ao Conselho de Administração/Diretoria ou ao representante legal da cooperativa. A ouvidoria deve desempenhar um papel fundamental na melhoria da estrutura e dos processos oferecidos pela cooperativa para atender aos cooperados e clientes (OCB, n.d.).
- ii) Definição operacional (DO): as práticas quanto a instalação e funcionamento da unidade ouvidoria serão obtidas por meio de dados coletados em entrevistas semi-estruturadas, além da análise de documentos internos da cooperativa, afim de reunir elementos que demonstre evidências de suas aplicações.

8. Práticas quanto ao relacionamento com o cooperado

- i) Definição constitutiva (DC): o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB recomenda que cooperativa crie uma estrutura de relacionamento e comunicação entre sua estrutura de governança e seus membros, promovendo o senso de pertencimento dos cooperados, a troca de informações, a transparência e a educação cooperativa, entre outros objetivos que podem ser trabalhados (OCB, n.d.).
- ii) Definição operacional (DO): as práticas quanto ao relacionamento com os cooperados serão obtidas por meio de dados coletados em entrevistas semi-estruturadas, além da análise de documentos internos da cooperativa, afim de reunir elementos que demonstre evidências de suas aplicações.

3.4 Delineamento de Pesquisa

Conforme Campbell e Stanley (1979), entende-se por delineamento o plano estratégico de observação da realidade que orientará o detalhamento posterior dos métodos e técnicas necessárias à execução da pesquisa.

Dentre as formas de pesquisa, Creswell (2007) afirma que a pesquisa qualitativa pode ser usada para gerar novas teorias e hipóteses, e para melhorar a compreensão de conceitos complexos. Ainda segundo este autor, os estudos de caso são uma abordagem valiosa para a pesquisa qualitativa.

Yin (2001), argumenta que o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, podendo ser estudos de caso único assim como de casos múltiplos.

Ainda segundo este autor, as evidências para um estudo de caso, poderão vir de fontes distintas, como: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (Yin, 2001).

Este trabalho realizará uma pesquisa qualitativa, com objetivo descritivo. Será realizada por meio de um estudo de caso único, e terá como fenômeno a ser investigado identificar a aderência as boas práticas de governança cooperativa.

3.4.1 Caracterização do caso

O estudo será realizado na Unimed Beta Cooperativa de Trabalho Médico, singular do Sistema Unimed, operadora de planos de saúde de grande porte, localizada na região norte do Paraná. Fundada em 1971, sendo a primeira singular do sistema Unimed no estado do Paraná, e a quinta no Brasil.

Segundo relatórios publicados pela cooperativa, referente ao ano de 2022, conta com mais de 201 mil beneficiários e somou no mesmo ano R\$ 841 milhões de receita com mensalidade de planos. Está posicionada entre as 40 maiores operadoras de planos do Brasil, segundo o número de beneficiários.

A sociedade conta com 1.119 médicos associados, 143 serviços credenciados e um rol de serviços próprios para atendimentos de seus beneficiários e os beneficiários do intercâmbio do Sistema Unimed. Seus recursos próprios são: Pronto Atendimento, Atendimento Domiciliar, Clínica de Serviços Multiprofissionais, Clínica de Vacinação, Serviços de Promoção em Saúde, Clínica de Aplicação de Medicamentos e Oncologia e a Clínica de Diálise.

A cooperativa é líder de mercado em seu segmento. Conforme aponta o relatório da administração referente ao ano de 2022, sua participação de mercado é de 67,7% nos municípios e sua área de atuação. Esta participação considera os clientes que possui planos de saúde da própria

operadora, ou que residem em sua área de ação e possuem planos do sistema Unimed, os quais são atendidos pela cooperativa.

Segundo o mesmo relatório, em 2022 a pesquisa de satisfação dos clientes apontou um índice de satisfação geral de 90,8%, e quanto ao seu público de cooperados, o índice de satisfação geral foi de 76,6%.

3.5 Tipos de Dados

Para a realização deste trabalho, utilizou-se dados primários (obtidos por meio da realização de um questionário e entrevistas) e secundários (coletados por meio de documentos da cooperativa em estudo). Segundo Godoy (1995), materiais escritos, tais como jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos e relatórios, juntamente com as estatísticas que registram diversos aspectos da sociedade e os elementos iconográficos, incluindo sinais, grafismos, imagens, fotografias e filmes, desempenham um papel crucial na pesquisa histórica. Esses documentos foram classificados como "primários" quando foram produzidos por indivíduos que testemunharam diretamente os eventos em estudo ou como "secundários" quando encontrados por aqueles que não estiveram presentes durante sua ocorrência.

Para o primeiro objetivo (levantar as boas práticas de governança cooperativa), a pesquisa se deu por meio do levantamento das práticas de governança para cooperativas, apresentadas pelos manuais de boas práticas para este tipo de organização.

Quanto ao segundo objetivo (compreender os componentes do modelo de governança implementado pela referida cooperativa), os dados foram coletados por meio da análise documental, juntamente com entrevistas realizadas com os diretores e superintendentes (gestão executiva) da cooperativa em estudo.

Na sequência, para responder ao terceiro objetivo (avaliar se o modelo de governança implementado está sintonizado com as boas práticas de governança cooperativa previstas nos códigos desenvolvidos e utilizados como referência) é destacado ao final de cada grupo de prática (categorias de análise deste trabalho) as recomendações segundo os manuais de boas práticas para as quais não foi encontrada aplicação na cooperativa em estudo.

Com base na análise dos dados coletados para os três primeiros objetivos, descritos brevemente anteriormente, as lacunas identificadas serão exploradas no capítulo sobre Implicações Gerenciais, cumprindo assim o quarto e último objetivo deste estudo.

3.5.1 Análise documental

O registro escrito é de valor inestimável para os pesquisadores das ciências sociais. É, sem

dúvida, insubstituível ao se reconstruir acontecimentos de um passado distante, muitas vezes representando a maior parte das evidências sobre a atividade humana em certas épocas. Além disso, muitas vezes é o único testemunho disponível de atividades específicas ocorridas em um passado recente (Cellard, 2008).

Segundo Godoy (1995), a análise de documentos caracteriza-se como um procedimento de pesquisa que possui características únicas e com propósitos de investigação próprios, além de complementar as informações obtidas por outras técnicas também pode revelar novos aspectos de um tema ou problema.

Para a realização desta pesquisa, ele contou como fonte de dados, os documentos listados a seguir:

- Estatuto Social da cooperativa: documento que estabelece os princípios, regras e normas que regem o funcionamento da cooperativa;
- Política de Compliance e Integridade: documento que estabelece as diretrizes gerais da Política de Compliance e Integridade da cooperativa;
- Política de Auditoria Interna de controles internos, riscos e compliance: documento que estabelece as diretrizes e a estrutura do processo de Auditoria Interna da cooperativa;
- Código de conduta: documento formal que fornece diretrizes para a manutenção dos padrões de comportamentos éticos elevados, aplicável aos colaboradores, fornecedores e todo o público que se relaciona com a cooperativa;
- Política de gestão de riscos corporativos: documento que estabelece as diretrizes e as responsabilidades do gerenciamento de riscos da cooperativa.

3.5.2 Entrevistas

Segundo Yin (2001), a entrevista é uma das fontes para evidências dos estudos de caso. Ainda segundo o autor, a entrevista é uma técnica de coleta de dados qualitativa que permite ao pesquisador acessar informações profundas e detalhadas sobre o pensamento, opiniões e sentimentos dos participantes.

Foi aplicada uma entrevista semiestruturada, realizada entre os dias 18 de dezembro de 2022 e 22 de fevereiro de 2024. Foram entrevistados três dos cinco diretores além de três dos quatro superintendentes (gestão executiva da cooperativa). As entrevistas foram realizadas presencialmente, e tiveram duração entre 26 a 40 minutos.

O detalhamento do instrumento para as entrevistas consta no Apêndice 1 deste trabalho. A construção do roteiro das entrevistas foi construído a luz das práticas de governança cooperativa

conforme o manual da OCB.

3.6 População e Amostra

Silva (2001) conceitua população como a parte identificável e acessível do conjunto para o qual idealmente se deseja a informação. No presente estudo, afim de realizar as entrevistas anteriormente relatadas, tem-se como população a alta administração da cooperativa em estudo, formada por cinco diretores e quatro superintendentes.

Destes, foram selecionados como amostra seis integrantes da alta administração, sendo três diretores e três superintendentes. A amostra caracteriza-se como não probabilística e intencional, sendo a escolha por conveniência, conforme a disponibilidade para participação das entrevistas.

3.7 Métodos de Análise dos Dados

Os dados foram reunidos por meio de exames de documentos e entrevistas, cujos desfechos foram documentados e convertidos em texto. As entrevistas foram gravadas em um aplicativo de celular e posteriormente transferidas para o computador. A transcrição foi realizada no Microsoft Excel, garantindo um registro preciso e organizado de cada palavra dita.

A organização no Excel proporcionou a codificação e classificação dos dados, preparando-os para a interpretação e discussão posterior por meio da análise de conteúdo, conforme nos ensina Bardin (1977).

Segundo a autora, a análise de conteúdo é uma metodologia de pesquisa qualitativa que visa a compreender o significado do conteúdo de textos e outros tipos de comunicação. Essa compreensão é alcançada por meio de um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas de descrição e interpretação do conteúdo das mensagens. Uma de suas vantagens é por se tratar de uma técnica flexível que pode ser adaptada às necessidades específicas de cada pesquisa (Bardin, 1977).

Dado o objetivo da pesquisa de “Identificar a aderência do modelo de governança de uma cooperativa de trabalho médico, operadora de planos de saúde de grande porte, em relação às boas práticas de governança cooperativa”, a mesma buscou identificar áreas de conformidade e lacunas significativas das práticas existentes na cooperativa e as recomendações previstas nos códigos desenvolvidos e utilizados como referência.

Diante da análise da literatura, em especial o manual de boas práticas da OCB, a definição das categorias de análise se deu conforme os capítulos do referido manual, então, uma categorização a priori.

Foi desenvolvido um sistema de codificação para categorizar as informações extraídas dos documentos e transcrições das entrevistas. Cada menção relevante às práticas de governança foi

codificada de acordo com as categorias pré-definidas. Os dados codificados foram analisados para identificar padrões, tendências e discrepâncias nas práticas de governança.

As entrevistas semi-estruturadas foram transcritas, e os documentos relevantes foram digitalizados e organizados no Microsoft Excel, onde os dados foram preparados para a codificação.

No Microsoft Excel, cada unidade de registro (frase ou parágrafo) das entrevistas e documentos foi codificada de acordo com as categorias previamente definidas. As categorias serviram como guia para a classificação dos dados, facilitando a identificação de padrões e temas recorrentes. O uso do Excel permitiu a criação de tabelas que auxiliou na visualização dos dados categorizados.

Após a codificação, os dados foram analisados dentro de cada categoria, procurando-se por evidências que respondessem aos objetivos da pesquisa. A categorização a priori proporcionou uma estrutura clara para interpretar os dados, assegurando que todas as informações relevantes fossem consideradas e integradas na análise final.

Com base na metodologia descrita neste capítulo, foi possível estabelecer a estrutura para a condução desta pesquisa. O capítulo a seguir apresentará as interpretações dos dados obtidos, relacionando-os aos objetivos propostos e à fundamentação teórica discutida.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os dados coletados na fase empírica do trabalho, buscando responder às questões da pesquisa, a saber:

1. Quais são as boas práticas de governança cooperativa?
2. Quais são os componentes do modelo de governança implementado pela referida cooperativa?
3. O modelo de governança implementado está sintonizado com as boas práticas de governança cooperativa previstas nos códigos desenvolvidos e utilizados como referência?
4. Quais as lacunas para o aperfeiçoamento do modelo de governança da cooperativa em estudo?

Desta forma, espera-se que os resultados deste capítulo contribuam para a compreensão sobre a aderência do modelo de governança de uma cooperativa de trabalho médico, operadora de planos de saúde de grande porte, em relação às boas práticas de governança cooperativa. Restará, como resposta a quarta questão posta, a apresentação do capítulo de implicações gerenciais, que abordará justamente este último ponto.

4.1 Práticas de Governança Segundo os Manuais de Boas Práticas

Conforme apresentado no capítulo do referencial teórico, dois manuais apresentam as boas práticas para a governança em cooperativas, sendo: i) Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (lançado em janeiro de 2016) e ii) Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (lançado em maio de 2015). Para este trabalho, optou-se pela utilização das práticas apresentadas pelo manual da OCB.

A escolha foi motivada pela representatividade desta organização para as cooperativas, e pelo papel da OCB, que é a representação político-institucional, o desenvolvimento da gestão das cooperativas e promoção da cultura cooperativista.

Desta forma, na sequência são apresentadas as boas práticas de governança para cooperativas, segundo o referido manual, afim de responder a primeira pergunta de pesquisa.

4.1.1 Boas práticas quanto à Assembleia Geral - AG

O manual da OCB apresenta a seguinte lista de boas práticas para a convocação, instalação e deliberações das assembleias gerais:

- empenho da administração para que os cooperados participem ativamente destes momentos;

- realização de pré-assembleias;
- atentar-se ao prazo de realização da AG após a publicação do edital: mínimo de dez dias após a publicação (prazo legal) e no máximo em até 30 dias da publicação;
- dar a devida publicidade sobre o edital de convocação das AG;
- disponibilizar aos cooperados, de forma prévia, informações e documentos que embasarão as discussões e decisões, com o melhor nível de informação possível;
- quando houver na assembleia processo eleitoral, promover o debate entre os candidatos (seja para conselho de administração/diretoria ou conselho fiscal);
- elaboração e disponibilização de manuais sobre as regras de votação durante a assembleia;
- disponibilização das atas aos cooperados, em meio eletrônico;
- a cooperativa deve dispor de canais pré-assembleares, de modo a receber, antes da convocação das assembleias, propostas dos cooperados que tenham interesse em incluir temas na ordem do dia.

4.1.2 Boas práticas quanto ao Conselho de Administração/Diretoria

Quanto as práticas para o Conselho de Administração/Diretoria, as boas práticas segundo a OCB são:

- formular as diretrizes estratégicas e aprovar o plano de execução;
- gerenciamento dos riscos corporativos e crises;
- ser composto de no mínimo cinco e no máximo onze conselheiros, considerando sempre uma composição ímpar;
- que os novos conselheiros/diretores recebam, quando do seu ingresso, um conjunto de informações relevantes sobre o negócio para o melhor exercício do cargo;
- eleja ou contrate executivos para a cooperativa, supervisionando o relacionamento entre esses e o quadro social, bem como com as demais partes interessadas;
- acesso a todas as informações necessárias para o cumprimento de suas funções;
- não intervir em assuntos operacionais;
- os ocupantes dos cargos de conselheiros/ diretor busquem certificação específica;
- possuir regimento interno que apresente claramente as atribuições, responsabilidades e alçadas de decisões;
- dispor de orçamento específico, inclusive com disponibilidade para contratação de especialistas externos a cooperativa (quando necessário);
- instalar um Comitê de Ética;

- dispor de momentos de reuniões sem a presença dos executivos;
- implementar um planejamento de sucessão, tanto para novos conselheiros como para os cargos executivos;
- o presidente do CA/Diretoria não acumular o cargo de executivo principal da cooperativa;
- realizar avaliação formal de desempenho do executivo principal e da diretoria executiva;
- avaliação de desempenho de cada um dos membros, realizada pelo presidente;
- dispor de um conselho consultivo formado por conselheiros independentes.

4.1.3 Boas práticas quanto à gestão executiva

Quanto as práticas para à gestão executiva, as boas práticas segundo a OCB são:

- segregar as funções de propriedade e gestão, adotando um modelo de governança estruturado sob a forma de um conselho de administração e uma diretoria executiva;
- ser liderada por um executivo principal, responsável pela contratação dos demais executivos;
- prestar informações claras, equilibradas e oportunas às partes interessadas;
- divulgar relatórios periódicos e abrangentes;
- garantir que a efetividade dos sistemas de controles internos seja avaliada no mínimo anualmente;
- implementar a utilização de sistemas de inteligência de negócio, incluindo sistema de orçamento empresarial;
- implementar mecanismos para assegurar o cumprimento dos Códigos de Ética e de Conduta;
- ter uma política de remuneração dos executivos estruturada, formal e transparente.

4.1.4 Boas práticas quanto ao Conselho Fiscal - CF

Quanto as práticas para o CF, as boas práticas segundo a OCB são:

- deve estar subordinado exclusivamente a Assembleia Geral;
- os ocupantes dos cargos de conselheiros fiscais busquem certificação específica;
- direito de realizar consulta a profissionais externos;
- ter um regimento interno para disciplinar o funcionamento e o planejamento das atividades do CF, o qual contemple o plano de trabalho e uma forma de divulgação dos resultados da atuação;
- o CF precisa manter um relacionamento próximo com os cooperados, auditoria

independente, auditoria interna e com o Conselho/Diretoria;

- a remuneração dos conselheiros fiscais deve ser aprovada pela Assembleia Geral;
- emitir pareceres sobre aspectos relevantes da gestão;
- estar disponível aos cooperados.

4.1.5 Boas práticas quanto às auditorias

Em relação as práticas sobre auditorias, uma primeira parte abordada a auditoria interna, para a qual o manual indica que:

- a auditoria interna deve atuar de forma proativa na implantação de novos controles internos e no monitoramento dos existentes;
- sua composição é dada por colaboradores internos ou terceirizados;
- deve reportar-se ao Conselho de Administração/Diretoria;
- deve aprovar junto ao Conselho de Administração/Diretoria seu plano de trabalho e o orçamento;
- ser avaliado pelo Conselho de Administração/Diretoria e/ou Comitê de Auditoria, anualmente.

Sobre as práticas da auditoria independente, o manual apresenta que:

- sua contratação é obrigatória pois as cooperativas necessitam ter suas demonstrações financeiras auditadas;
- o CA/Diretoria, ou o Comitê de Auditoria, é responsável por estabelecer o contrato de prestação de serviços;
- os auditores independentes se reportam ao CA/Diretoria e ao Conselho Fiscal, em conjunto com o Comitê de Auditoria;
- a renovação do contrato com a empresa de auditoria externa é responsabilidade do CA/Diretoria, em conjunto com o Conselho Fiscal, sendo recomendado que seja dado conhecimento para a Assembleia Geral;
- caso houver recontração continuada após 5 anos, a empresa de auditoria precisa garantir a rotação da equipe de auditoria;
- deve ser evitada a contratação da empresa de auditoria independente para serviços de consultoria.

4.1.6 Boas práticas quanto aos comitês técnicos

O manual de boas práticas apresenta os comitês técnicos como parte integrante dos

organismos de assessoramento do Conselho de Administração/Diretoria. São órgãos facultativos, que assessoraram o Conselho de Administração/Diretoria na tomada de decisões em temas que necessitam de um maior rigor analítico.

A cooperativa deve adotar, sempre que possível, comitês temporários, com atividades avaliadas periodicamente. No entanto, podem existir comitês permanentes, sendo que para este tipo o manual destaca três comitês (Comitê de Auditoria, o Comitê de Ética e o Comitê de Recursos Humanos), para os quais apresenta as boas práticas quanto as instalações e funcionamento. Em relação ao Comitê de Auditoria, o manual apresenta que:

- deve avaliar a conformidade dos relatórios financeiros, controles internos, gestão de riscos e compliance;
- precisa avaliar o cumprimento das recomendações da Auditoria Independente;
- ser coordenado por um membro do CA/Diretoria e ter cooperados capacitados para o desempenho efetivo;
- ter ao menos um representante com experiência contábil, podendo ser um especialista externo;
- reunir-se regularmente com o CA/Diretoria, Conselho Fiscal, equipe executiva, auditoria interna e auditores independentes;
- concentrar-se em questões de governança e auditoria, não em questões executivas.

Quanto ao Comitê de Ética, o manual recomenda que:

- deve zelar pelo cumprimento do Código de Ética e de Conduta da cooperativa;
- sua composição deve atender aos requisitos dos órgãos reguladores, se houver, e privilegiar cooperados e colaboradores, e pode ser complementada por especialistas;
- assegurar a instalação de um canal para recepção de denúncias;
- pautar suas reuniões pelo Código de Ética e de Conduta e pelas informações advindas dos canais de denúncia;
- deve analisar as denúncias recebidas e, se necessário, entrevistar as partes envolvidas, mantendo o sigilo, para não prejudicar o andamento das atividades.

O último comitê técnico destacado pelo manual é o Comitê de Recursos Humanos, para o qual o documento recomenda que:

- deve contar em sua composição com profissional qualificado (especialista do comitê), cooperados qualificados e executivos internos (responsáveis pela gestão de pessoas);
- ser coordenado por um membro do CA/Diretoria;
- buscar avaliar assuntos relativos à sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas;

- analisar os mecanismos de remuneração dos conselheiros/diretores e propor os valores para o próximo ano, que serão aprovados pela Assembleia Ordinária;
- ajudar o presidente do CA/Diretoria a avaliar os executivos e os conselheiros/diretores;
- definir o perfil desejado para conselheiros/diretores;
- reunir-se regularmente com o executivo principal e a área de gestão de pessoas.

4.1.7 Boas práticas quanto à ouvidoria

Segundo o manual da OCB, a ouvidoria desempenha um papel fundamental na melhoria da estrutura e dos processos internos da cooperativa, para tanto, as boas práticas desta unidade são:

- estar subordinada diretamente ao CA/Diretoria ou ao representante legal da cooperativa;
- receber, analisar e responder às manifestações dos cooperados, inclusive aquelas não solucionadas pelo atendimento habitual;
- manter os cooperados informados sobre o andamento de suas demandas e as providências tomadas;
- responder às demandas dos cooperados em até sete dias úteis, podendo ser prorrogado para até dias úteis em casos excepcionais ou de maior complexidade;
- ser responsável por responder às demandas de órgãos e associações de defesa do consumidor;
- apresentar ao CA/Diretoria um relatório anual, ou periódico, com dados estatísticos e análises sobre os atendimentos prestados;
- incluir em seu relatório estatístico, no mínimo, um resumo das manifestações recebidas, as ações tomadas e as propostas de melhorias.

4.1.8 Boas práticas quanto ao relacionamento com o cooperado

Sobre o relacionamento com cooperados, o manual indica que a cooperativa deve criar uma estrutura de relacionamento e comunicação entre sua estrutura de governança e seus membros, promovendo o senso de pertencimento dos cooperados, a troca de informações, a transparência e a educação cooperativa, entre outros objetivos que podem ser trabalhados. As ações de relacionamento destacadas no manual são:

- promover o envolvimento dos cooperados nas decisões da cooperativa;
- garantir que os cooperados tenham acesso a informações claras, confiáveis e transparentes, por meio de um canal de comunicação eficaz;
- implementar programas de educação continuada que estimulem a cultura do

cooperativismo;

- facilitar o contato dos cooperados com as entidades representativas de classe.

4.2 Práticas de Governança na Cooperativa em Estudo

Para responder à segunda pergunta de pesquisa, será realizada uma análise qualitativa das entrevistas realizadas com os diretores e superintendentes, membros dos órgãos de administração da cooperativa médica em estudo, complementada em alguns pontos por uma análise documental. Assim, será possível identificar as percepções, experiências e entendimentos dos entrevistados sobre a estrutura e a eficácia das práticas de governança em vigência. A análise documental proporcionará a compreensão dos procedimentos formais, políticas e regulamentos que regem a governança corporativa da cooperativa.

A seguir, as práticas são apresentadas em grupos, segmentados conforme as categorias de análise deste trabalho.

4.2.1 Práticas quanto à Assembleia Geral

A lei que dispõe sobre a política do cooperativismo, datada de dezembro de 1971, apresenta em suas determinações que a Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo deste tipo de sociedade (a cooperativa), dentro dos limites legais e estatutários, a qual tem poder de decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade, podendo realizar encaminhamentos que sejam apropriados, sendo que estas deliberações assembleares vinculam a todos, ainda que discordantes ou ausentes.

Importante destacar um dos principais pontos sobre as assembleias, como bem lembrado por Silva et al. (2011), que nas decisões assembleares das cooperativas singulares, cada cooperado presente tem direito a um voto, independentemente do seu capital, tornando cada associado igual, o que é um dos pilares deste sistema.

A participação ativa dos cooperados nas assembleias é essencial para a governança eficaz e a tomada de decisões em uma cooperativa. Quando questionado sobre como a cooperativa incentiva a participação dos cooperados nas assembleias, nota-se que a comunicação emerge como um tema recorrente entre as respostas dos entrevistados, inclusive foi destacado por um dos diretores a preocupação da cooperativa em realizar estes convites com bastante antecedência: “fazemos isso com bastante antecedência, de modo a tornar conhecido de todos e a importância dos temas que estão relacionados” (Diretor 1).

Outro destaque é quanto a utilização de uma ampla gama de mídias para as divulgações, citado pela maioria dos entrevistados. Por outro lado, um dos diretores, o Diretor 2, indica que a diretoria confia na participação espontânea dos cooperados e que não há incentivos direcionados para estimular

sua presença nas assembleias: “o incentivo direcionado não existe. A diretoria conta que o cooperado se interesse por sua empresa e participe espontaneamente. A diretoria tem pensado em formas de estimular essa participação”.

Em especial por conta deste último apontamento, é possível que a cooperativa possa se beneficiar ao adotar estratégias mais proativas para promover a participação dos cooperados nas assembleias.

Em relação a representatividade dos associados, uma das abordagens destacadas pelos entrevistados é a conscientização dos cooperados sobre a importância de sua participação. O Diretor 1 ressalta a divulgação contínua desse aspecto, enfatizando a responsabilidade do cooperado como cotista e a necessidade de seu engajamento para uma representatividade efetiva: “entendemos que o cooperado precisa ele fazer o seu juízo de valor pra entender da importância da participação dele, que em última instância ele como cotista ele acaba sendo responsabilizado por tudo que acontece”.

No entanto, reconhecem os desafios na promoção da representatividade, inclusive dois diretores reconhecem que a representatividade é comprometida pela participação desigual dos cooperados, que muitas vezes participam com interesses próprios

(...) quem participa são sempre os mesmos, seja por interesse próprio na política da cooperativa ou tem interesses econômicos em suas atividades profissionais. (Diretor 2)

(...) a representatividade acaba tendo um viés grande por conta da participação, onde os mais interessados, não na cooperativa mas nos seus negócios, participam mais efetivamente. (Diretor 3)

Os superintendentes abordam a questão de maneira mais geral, indicando que não existem mecanismos específicos para garantir a representatividade dos associados, pois os convites são abertos, sem ações específicas para buscar essa representatividade. Um dos superintendentes compartilhou a existência de uma divisão dos cooperados por ciclo de vida na cooperativa, considerando o tempo de filiação e a idade, mas esclarece que não há distinção nos convites para as assembleias ou reuniões prévias.

Em relação as reuniões pré-assembleares, as respostas obtidas apontam uma variedade de perspectivas, dois diretores ressaltam a importância destas reuniões, para preparação dos cooperados, destacam que é um fórum importante para o diálogo direto entre a diretoria e seus associados, mas chama a atenção para o baixo número de participação nestes momentos.

Contrastando com essas visões positivas, o Diretor 3 expressa uma opinião cética, considerando estas reuniões como um trabalho desnecessário, exatamente devido à baixa participação e à politização dos cooperados: “acho que as reuniões pre-assembleares são um retrabalho desnecessário, pois se tivéssemos uma participação mais expressiva, e não tivéssemos cooperados tão politizados. Na nossa cooperativa tem sido apenas para desatar nós políticos”.

Na avaliação dos superintendentes, apesar de reconhecerem a baixa adesão nestes encontros,

destacam a importância desses encontros para antecipar questões e preparar a administração para as dúvidas que possam surgir durante a assembleia, possibilitando que os cooperados possam aprofundar os assuntos que posteriormente serão deliberados em assembleia.

Outro ponto investigado com os diretores e superintendentes foi quanto as formas em que os cooperados podem apresentar itens para compor a ordem do dia nas assembleias. Sobre isso, as respostas foram bastante divergentes, e em alguns casos demonstraram desconhecimento sobre a existência deste canal.

4.2.2 Práticas quanto ao Conselho de Administração/Diretoria

Segundo a lei das cooperativas, essas sociedades deverão ser administradas por um órgão colegiado, composto por cooperados, com mandato nunca superior a quatro anos, sendo obrigatória a substituição de pelo menos um terço de seus membros. A referida lei intitula este órgão de administração como Diretoria ou Conselho de Administração (Brasil, 1971). A cooperativa em estudo utiliza a nomenclatura Diretoria.

Conforme disposição do Estatuto Social da cooperativa, a diretoria é composta por cinco membros, todos cooperados, com mandato de quatro anos, vedada a acumulação de cargos. Os cargos diretivos são assim compostos: Diretor Presidente; Diretor Administrativo-Financeiro; Diretor de Provimento de Saúde; Diretor de Mercado e Diretor de Relacionamento com Cooperados.

Quanto a estrutura organizacional, a cooperativa apresenta no topo do seu organograma a Lei do cooperativismo e o Estatuto, seguidos da Assembleia Geral, subordinada a estas referências. Na sequência o Conselho Fiscal (subordinado diretamente a AG), e depois a Diretoria (subordinada também a AG). O organograma também apresenta os órgãos ligados diretamente a Diretoria, sendo: o Conselho Técnico (órgão de aconselhamento e consultoria sobre todas as matérias de interesse dos outros órgãos sociais), o Comitê de Compliance, a Ouvidoria, a Auditoria Interna, o Comitê de Riscos e o Comitê Gestor (colegiado das superintendências). A partir do comitê gestor estão as unidades das superintendências, e a partir destas estão as gerências da cooperativa. A figura 3 apresenta o organograma da cooperativa em estudo, apresentando a estrutura até o nível das superintendências.

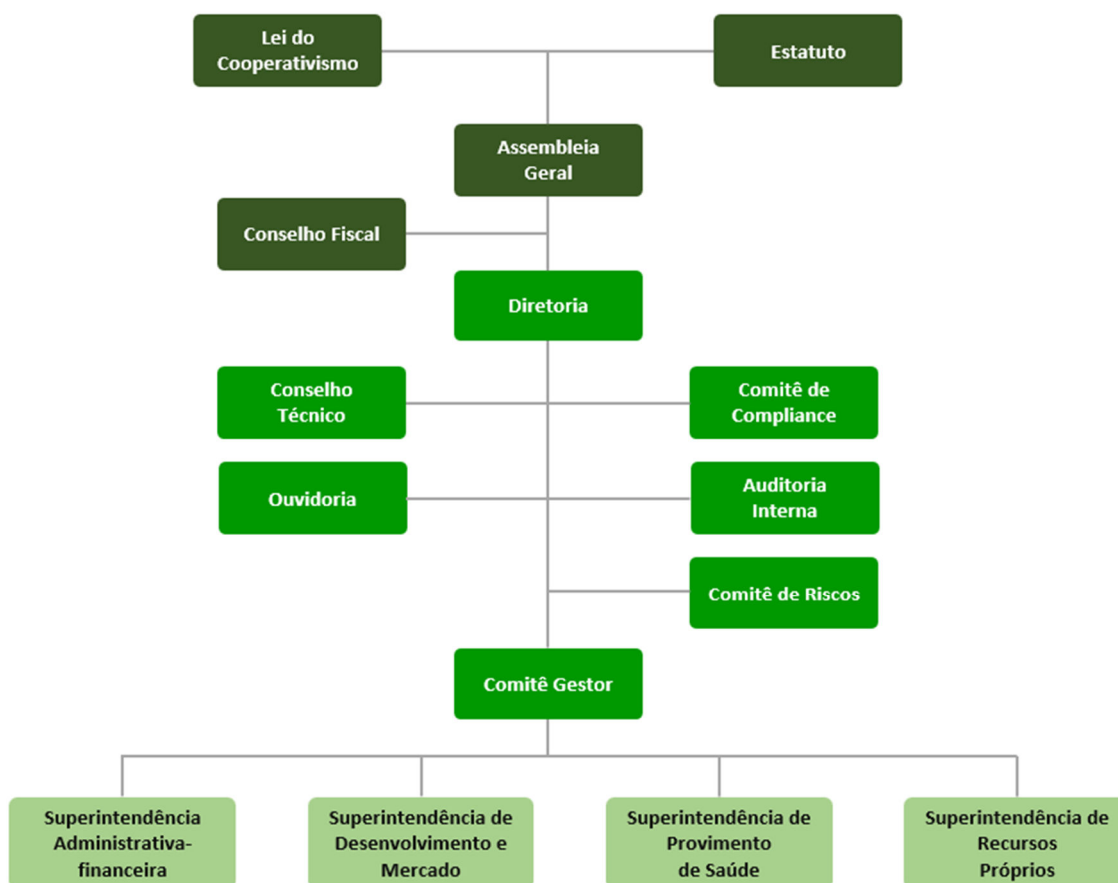


Figura 3 – Recorte do Organograma da Cooperativa em Estudo

Dado que a eficácia do Conselho de Administração/Diretoria em uma cooperativa desempenha um papel fundamental na condução e no sucesso destas organizações, a seguir será detalhada as entrevistas realizadas, que buscaram compreender o funcionamento deste órgão na cooperativa em estudo.

Em relação as principais atribuições e responsabilidades deste órgão, um dos diretores enfatiza a Diretoria como responsável por conduzir toda a política da cooperativa em todos os setores, destacando a responsabilidade política desse órgão eleitos pelos cooperados, o qual deve direcionar os caminhos que a cooperativa deve seguir:

Tem um compromisso político, pois foi eleita por seus pares, pessoas que confiaram nestes diretores para conduzir durante um período seu negócio. Cabe a esses diretores exercer adequadamente suas funções, acompanhar, sugerir e principalmente direcionar os caminhos que a cooperativa deve seguir. (Diretor 1)

Complementa essa perspectiva mais abrangente, o Diretor 2: “proporcionar uma linha de trabalho para as superintendências e gerências, dando o tom da gestão. as superintendências e gerências, determinando o tom da gestão”.

O Diretor 3 expressa preocupações sobre a concentração de poder nas mãos de poucas pessoas, considerando isso como um aspecto negativo em termos de governança. Ele ressalta a importância de

envolver outros agentes nas decisões importantes para promover uma governança mais equilibrada e representativa: “mas o grosso das decisões é feito por cinco pessoas. E isso, pra mim é negativo em termos de governança. Se tivéssemos outros agentes envolvidos nessa decisão seria melhor”.

Dentre os superintendentes, dois deles apresentam perspectivas mais formais, referindo-se às atribuições descritas no estatuto social da cooperativa. Complementou essa visão o superintendente 3, ao enfatizar a importância do relacionamento com os cooperados, da preocupação com a remuneração dos cooperados, e pela atenção dedicada aos negócios da cooperativa: “tem como função manter uma boa relação com o cooperado. Manter uma remuneração justa e adequada. Deve olhar para a operadora e para os negócios da cooperativa de forma profissional, visando resultados que atinjam aos cooperados”.

Em relação a preparação dos diretores, as respostas revelaram uma diversidade de opiniões sobre esta prática na cooperativa. Foi mencionado por um dos diretores a existência de cursos oferecidos pelo sistema Unimed e pela Ocepar, mas reconhece a ausência de mecanismos da cooperativa para essa preparação.

No entanto, essa visão é contrastada pelo Diretor 2 ao afirmar que “não temos no sistema Unimediano uma estrutura que forneça diretores qualificados profissionalmente, sendo meramente eleitos politicamente” e pelo Diretor 3, ao declarar que “a preparação é em ver com os mais velhos. Temos alguns cursos que preenchem o básico, mas nem todos da atual diretoria fizeram este curso. Em resumo, a preparação não é adequada”.

Na visão dos superintendentes, os diretores na maioria das vezes passaram por outras posições na cooperativa, preparando-os para esta nova posição. Além disso, ao assumirem a diretoria, passam por um intensivo sobre o funcionamento da cooperativa.

A cooperativa tem uma dinâmica que permite em alguns casos os conselheiros que chegam a posição de diretor, por terem passados por outras posições na empresa, como por exemplo conselheiro técnico, conselho fiscal, permite a esses ter um conhecimento maior sobre a cooperativa. (Superintendente 1).

Ele participam de um intensivo sobre o funcionamento de cada gestão, segmentados por superintendências. Nestes momentos são apresentadas as principais ações metas de cada departamento. (Superintendente 2).

Contudo, complementa o superintendente 3 que a cooperativa não possui um programa institucionalizado de preparação.

Em relação ao processo de tomada de decisão, as respostas revelam uma variedade de abordagens e dinâmicas no processo de tomada de decisão. Os diretores destacaram que as decisões ocorrem de forma colegiada, sempre precedidas de discussões amplas, sendo que um dos diretores destacou os encaminhamentos quando não há consenso, destacando também que a diretoria não atua em assuntos operacionais, conforme destacado pelo Diretor 3: “o processo decisório é feito por

consenso, e não havendo consenso por votação entre os cinco diretores. A diretoria não atua em assunto operacional, e quando tentamos atuar não temos conhecimento suficiente”.

Para os superintendentes, a dinâmica de tomada de decisão varia de acordo com as características e o perfil dos dirigentes, mas mantém uma estrutura consistente ao longo do tempo.

A dinâmica de tomada de decisão é a mesma a bastante tempo. Varia de cada gestão, conforme as características e o perfil dos dirigentes, mas mantém a dinâmica. As matérias são pautadas e colocadas para apreciação e aprovação em reunião, devidamente registradas em ata. (Superintendente 1).

Ainda segundo esse superintendente, a diretoria não atua em assuntos operacionais, mas pode opinar sobre eles.

Por sua vez, o Superintendente 2 destacou a existência de fóruns de planejamento estratégico para discutir questões estratégicas para a cooperativa: “quanto as discussões estratégicas, eles têm os fóruns de planejamento. Nestes momentos estão bastante voltados para aquilo que é estratégico mesmo para a cooperativa”.

Por fim, o Superintendente 3 apresenta outros caminhos para as decisões, lembrando que algumas decisões são tomadas pelo diretor diretamente com sua superintendência: “eu vejo que os diretores estão vinculados aos superintendentes. E esses diretores/superintendentes tem assuntos inerentes as respectivas áreas. Então esses assuntos das áreas, são tratados dentro da própria diretoria, onde o diretor juntamente com o superintendente decide”.

Quanto a avaliação do desempenho da diretoria, foi consenso em não existir um processo destinado a este fim. Apenas um dos superintendentes, o Superintendente 3, citou que é realizada uma pesquisa de satisfação dos cooperados, e que geralmente algumas questões desta pesquisa abordam a diretoria: “o que existe é um processo de avaliação de satisfação dos cooperados, que tem algumas questões sobre a diretoria”.

Por fim, foi abordada a sucessão da diretoria, de modo a buscar a compreensão deste processo. Na visão de um dos diretores, a sucessão ocorre por meio da inscrição de chapas pelos cooperados, com qualquer grupo podendo competir, refletindo um processo livre, aberto e democrático. Além disso, observa-se que a diretoria busca deixar o caminho acertado para a nova gestão, inclusive auxiliando na formação de novas chapas. Complementa essa visão o Diretor 2, ao mencionar que o presidente pode sugerir ou recomendar quem o sucederá, contribuindo para a construção da chapa sucessora

No entanto, o Diretor 3 expressa uma visão crítica, dada a predominância política neste processo: “não existe um preparo teórico prático. Existe uma vontade de alguém, acordos políticos. Basicamente é um processo político e não meritocrático”.

Na visão dos superintendentes, a sucessão se dá com base no estatuto, onde a cada quatro anos existe a eleição, permitindo uma reeleição, e destacam que geralmente a situação busca manter sua

continuidade, conforme afirma o Superintendente 1: “geralmente a situação busca sua manutenção, em todo o tempo, dada a característica da organização” sendo corroborado pelo Superintendente 3: “atualmente é um processo mais politizado, onde é avaliado entre os diretores que podem assumir o novo mandato”.

Por sua vez, há espaço para desenvolver trabalhos sobre esse tema, conforme apontado por dois dos superintendentes entrevistados:

Não existe uma questão muito elaborada, pois muitos diretores acabam permanecendo na diretoria, alternando entre as diretorias. Acho que tem margem para desenvolver trabalhos sobre isso. (Superintendente 2).

Não vejo a preparação para membros externos a diretoria, ou seja, acontece uma forma orgânica no dia a dia da cooperativa. (Superintendente 3).

4.2.3 Práticas quanto à gestão executiva

Subordinado a Diretoria, conforme demonstrado no recorte do organograma apresentado na Figura 4, está o Comitê Gestor, que é um órgão colegiado, composto pelas 4 superintendências da cooperativa, a saber: i) Superintendência Administrativa-financeira; ii) Superintendência de Desenvolvimento e Mercado; iii) Superintendência de Provimento de Saúde e i) Superintendência de Recursos Próprios. Estes são os cargos executivos que, para fins de avaliação das práticas, são equiparados a descrição de diretoria executiva do manual de governança da OCB.

Relativamente às práticas da cooperativa sobre a composição, atribuições e funcionamento da gestão executiva, que conforme descrito acima é composto pelo comitê gestor, e por cada superintendência especificamente, a seguir é descrito o funcionamento deste órgão na cooperativa em estudo, com base nas entrevistas realizadas.

Em relação as atribuições e responsabilidades deste órgão de administração, conforme as perspectivas dos diretores e superintendentes, trata-se de uma estrutura centrada em quatro principais pilares: conhecimento técnico, execução estratégica, mediação entre direção e operacional, e sustentabilidade da cooperativa.

Quanto ao conhecimento técnico, enfatizado principalmente pelo Diretor 1, o qual destaca a importância do conhecimento técnico detido pelos superintendentes da cooperativa, mas ressalta que embora a expertise técnica seja crítica, as decisões são influenciadas por dinâmicas políticas, requerendo que a gestão executiva navegue cuidadosamente entre os aspectos técnicos e políticos de sua atuação.

Evidentemente em uma cooperativa médica que tudo acontece de modo político e democrático, existe também um peso político em algumas decisões. (...) Esse órgão é interessante pois eles tem o conhecimento técnico e tem a função de mostrar e convencer a diretoria o caminho ideal a seguir. (Diretor 1).

Sobre a execução de políticas e estratégias determinadas pela direção, dois entrevistados enfatizaram que está no papel destes líderes “fazer acontecer”, que para isso precisa alinhar as operações do dia a dia com os objetivos de longo prazo, buscando a efetiva implementação da visão estratégica.

O terceiro pilar, evidenciado nas respostas sobre as atribuições e responsabilidades da gestão executiva, trata da função de mediação desempenhada por esse órgão. Eles atuam como ponte entre a direção e os níveis operacionais, garantindo a comunicação eficaz e a implementação das estratégias em todas as áreas da cooperativa.

Garantir que as gestões consigam construir seus planejamentos táticos para que essas metas estratégicas sejam cumpridas. (Superintendente 1).

As superintendências tem um papel bastante importante que é gerir e ajudar as gestões buscarem essas metas. (Superintendente 2).

Fazer o negócio rodar e trabalhar um pouco a parte política, auxiliando os diretores. (Superintendente 3).

Por fim, também compete a este órgão, a sustentabilidade organizacional, conforme destacado pelo superintendente 3, sublinhando a complexidade da gestão executiva, que deve buscar o equilíbrio na prestação de serviços de qualidade, mantendo a saúde financeira da cooperativa e ainda considerando a parte política:

Garantir a perenidade da cooperativa. Temos o provimento trabalhando para que os custos seja adequados, garantindo acesso aos clientes ao que eles adquiriram. A área de mercado trazendo receita, olhando para que a receita venham de clientes e preços adequados. Os serviços próprios prestando serviço de qualidade a um custo compatível. E a área adm-fin fazendo com que os recursos que chegaram a cooperativa possam ter seu melhor rendimento. Fazer o negócio rodar e trabalhar um pouco a parte política, auxiliando os diretores. (Superintendente 3).

Em relação as práticas da cooperativa quanto ao processo de contratação e sucessão de sua gestão executiva, a análise das respostas evidencia a ênfase dada ao cultivo de talentos internos, valorizando os profissionais presentes na cooperativa. Essa ênfase se apresentou em três temas principais, sendo a priorização do recrutamento interno, o desenvolvimento dos colaboradores e a responsabilidade da diretoria neste processo.

Quanto a priorização do recrutamento interno, os Diretores destacam essa preferência como uma prática padrão, indicando que a organização busca primeiro explorar o potencial interno antes de considerar candidatos externos. Esta abordagem também foi reforçada pelo Superintendente 1, conforme a seguir:

O processo é buscar primeiramente dentro do quadro de colaboradores pessoas capacitadas para estas funções, somente se não tiver no quadro as competências desejadas é que será buscado no mercado. (Diretor 1).

As lideranças devem emergir do quadro dos colaboradores, provando que a empresa está

conseguindo formar pessoas capacitadas dentro dela, estimulando os colaboradores. (Diretor 2).

O processo de sucessão deve ser do quadro da cooperativa, valorizando as pessoas que estão aqui, pois abre perspectivas, e são pessoas que conhecem. (Diretor 3).

Acontece normalmente com recrutamento interno. (Superintendente 1).

O segundo pilar referente ao processo de contratação e sucessão da gestão executiva (desenvolvimento dos colaboradores) é outro tema crucial, vinculado à preferência pelo recrutamento interno, conforme destacado pelo Diretor 1, reforçando a capacidade da organização de cultivar líderes internamente e de manter a continuidade cultural e estratégica: “procuramos proporcionar aos nossos colaboradores desenvolvimentos para que elas sejam uma opção viável para quando houver oportunidade”.

Por fim, foi evidenciado a responsabilidade da diretoria no processo de contratação e sucessão. As respostas do Diretor 1 e Superintendente 2 apontam para o papel central da diretoria neste processo de contratação dos superintendentes, sublinhando o envolvimento direto da alta gestão na seleção de líderes executivos.

Contudo, apesar desta preferência pelo recrutamento interno, não existe uma política formalizada sobre isso, apontando para a flexibilidade neste processo, conforme afirma o Superintendente 3: “alguns traços de sucessão de uma forma trabalhada dentro da cooperativa, mas não é um processo implantado, ou seja, é aberto, fica a cargo da diretoria a forma. Não existe uma política institucionalizada atualmente, fica a critério da diretoria”.

Outra prática avaliada foi quanto ao processo de avaliação destes executivos. as respostas revelam uma complexa interação de métodos formais e informais de avaliação, empregados para medir o desempenho dos executivos dentro da cooperativa. Quanto a avaliação formal, todos apontam para um processo que ocorre anualmente, onde os superintendentes são avaliados pelos diretores, e pelos gerentes subordinados a estes executivos. Um dos superintendentes (Superintendente 3) destacou também a avaliação que é feita da gestão quando da realização da pesquisa de satisfação dos cooperados.

Temos uma avaliação formal para estes executivos, feita pela diretoria. (Diretor 1).

(...) são avaliados formalmente por avaliação de desempenho no processo presente na empresa. (Diretor 2).

Tem a avaliação objetiva, a aquela que não existe para o diretor. (Diretor 3).

Existe um mecanismo de avaliação, que é a avaliação de desempenho, que é aplicado a todos funcionários da empresa, inclusive aos superintendentes, que são avaliados pelos diretores. (Superintendente 1).

Todos os diretores avaliam todos os superintendentes, utilizando o processo formal da empresa de avaliação de desempenho. Além dos diretores, todos os gerentes avaliam seu superintendente imediato. (Superintendente 2).

Os diretores que avaliam os superintendentes. Os cooperados também avaliam os superintendentes no momento da pesquisa de satisfação. Os gerentes avaliam seus superintendentes. (Superintendente 3).

Para além das avaliações formais, como destacado pelos Diretores 1 e 3, existe um componente crucial: as avaliações informais. Essas avaliações se baseiam em observações do dia a dia, comportamento em reuniões e na tomada de decisões. A presença de um "olhar crítico" por parte do avaliador indica que, além de critérios objetivos, percepções subjetivas e interações cotidianas também influenciam significativamente a avaliação do desempenho dos executivos.

Foi também avaliada a prática quanto ao relacionamento dos superintendentes (gestão executiva) com a Diretoria e com o Conselho Fiscal. Os aspectos do relacionamento com a Diretoria, conforme identificado nas entrevistas, apontam para três temas centrais, sendo confiança e proximidade, papel decisório e apoio operacional e a dinâmica política. Quanto ao aspecto da confiança e proximidade, o Diretor 1 destaca a busca por uma relação "o mais confiável possível", caracterizando-a como íntima e amigável: “devido a situação de gestão da cooperativa, procuramos que a relação seja a mais confiável possível, sendo uma relação muito íntima e amigável, (...). Relacionamento saudável e próximo”.

Um diretor e um superintendente mencionaram a posição da diretoria como o ápice decisório da empresa, reconhecimento claro das responsabilidades hierárquicas. No entanto, os superintendentes participam ativamente nas reuniões da diretoria, fornecendo apoio técnico e operacional, apontando para um modelo colaborativo

Ainda sobre a relação entre a Diretoria e a gestão executiva (as superintendências), esta relação também é assinalada por uma dinâmica política, como observado por Diretor 3. Ainda segundo este diretor, ele acredita que os superintendentes tenham uma visão negativa da diretoria, dado este movimento político: “pois as vezes a diretoria nesse processo político, fica num movimento pendular, e as vezes confunde, pois os superintendentes precisam ter uma linha reta. E isso vem acontecendo. Mas acredito que os superintendentes tem uma visão negativa da diretoria”.

Sobre o relacionamento com dos superintendentes com o Conselho Fiscal - CF, as respostas apontam que dado o papel do CF, a interação é menos frequente, mais formal em comparação com a diretoria, e ainda sob demanda, sendo circunstancial e focada em questões específicas:

Agora quanto ao CF, acontece quando as superintendências são demandadas para algum assunto. (Superintendente 1).

O CF sempre que precisa consultar, convocar, vão diretamente aos superintendentes. (Superintendente 2).

Quanto ao CF, fica mais separado, e a relação é somente quando é provocada, seja por convocação ou se procurarem a gestão. (Superintendente 3).

Por fim, foi avaliada a estrutura organizacional da cooperativa em termos de segregação de funções de propriedade e gestão. Sobre este ponto, buscou-se compreender as percepções dos

diretores e superintendentes sobre eficácia da estrutura organizacional existente, abordando aspectos de divisão de funções, sobreposição de papéis e a interação entre liderança técnica e política. As respostas indicam um reconhecimento geral de que as superintendências estão devidamente divididas e equalizadas, com uma distribuição clara das áreas de responsabilidade, conforme destacado por Diretor 1: “atualmente as superintendências estão devidamente divididas e equalizadas, sendo que as áreas estão bem distribuídas e maneira bem assertiva”.

Complementam essa visão os Superintendentes 1 e 2, pois relatam que dada a característica e o porte da cooperativa, o modelo organizacional atual, apesar de suas peculiaridades e desafios, é considerado adequado.

No papel que a empresa escolheu para a direção executiva, existe sim uma mescla de momentos em que se confundem estas duas agendas. Pela característica da cooperativa, pelo seu porte, e por não ter um conselho de administração separado o modelo atual é adequado. (Superintendente 1).

Hoje existe uma divisão clara. Vejo também uma questão bastante adequada, pois somente uma gestão não está ligada as superintendências. (Superintendente 1).

Esta configuração também é percebida como um ponto forte da estrutura organizacional, o que tem facilitado a eficácia na execução de políticas e tomada de decisão, conforme apontado pelo Diretor 2: “avalio com bom pois dentro de um ambiente de confiança que existe, ele potencializa a qualidade na tomada de decisão”.

Contudo, a falta de um conselho de administração separado é mencionada como uma característica particular que, embora possa confundir as agendas de propriedade e gestão, é vista como uma escolha estratégica alinhada com as necessidades da cooperativa, conforme citado anteriormente pelo Superintendente 1.

Apesar do reconhecimento de uma estrutura bem definida, o Diretor 2 menciona a existência de sobreposições de papéis, embora essas não sejam uma constante. Contudo, essa sobreposição, quando acontece, é percebida como positiva, que a considera uma consequência do ambiente de confiança: “existe sobreposição de papeis, mas não acontece sempre. Avalio com bom pois dentro de um ambiente de confiança que existe, ele potencializa a qualidade na tomada de decisão”.

Por outro lado, o Diretor 3 descreve o papel do diretor mais como um de conselheiro, tutor ou árbitro, enfatizando a função de mediação entre a propriedade (cooperados) e a gestão: “o diretor é mais um conselheiro, um tutor, as vezes um árbitro, e faz a ponte cooperado administração”.

Complementa o superintendente 2 que percebe uma divisão clara, mas as vezes os diretores não separarem adequadamente as funções de cada superintendência: “não vejo sobreposição de papéis, mas as vezes os diretores confundem a divisão das funções, o que é de cada superintendência/departamento”.

Por fim, o superintendente 3 destaca a dualidade das funções da diretoria, oscilando entre

questões políticas e técnicas, principalmente por conta dos compromissos assumidos quando de suas candidaturas: “a diretoria está muito mais voltada a questões políticas, mas ainda tem uma parte técnica que ela participa ou influencia fortemente a gestão. Principalmente quanto aos compromissos que assume ou pelos grupos que representa”.

4.2.4 Práticas quanto ao Conselho Fiscal

A lei 5.764 (lei do cooperativismo), ademais disciplina sobre a composição do conselho fiscal, versando também sobre sua renovação. Segundo a referida lei, a administração da sociedade deverá ser supervisionada por um conselho fiscal, composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos anualmente pela assembleia geral. O conselho fiscal deve fiscalizar a administração de forma constante e detalhada, sendo permitida apenas a reeleição de um terço dos seus membros. A lei também regulamenta sobre não poder exercer, cumulativamente cargos em órgãos de administração e fiscalização pelo mesmo cooperado, e ainda impede a participação no conselho de parentes dos diretores (Brasil, 1971).

Além de cumprir os mandamentos da lei, buscou-se também compreender as práticas deste órgão de fiscalização, quando de sua atuação na cooperativa de estudo, sendo que a primeira prática explorada é quanto ao relacionamento deste conselho com a Diretoria e com a gestão executiva, no caso, os superintendentes. Sobre este pouto, as respostas revelam uma série de perspectivas que variam de um processo fluido e sinérgico a tensões decorrentes de desacordos sobre funções e atribuições do CF. Estas percepções são resumidas em três temas: acesso a informações, dinâmica de comunicação e tensões relativas à interferência nas decisões administrativas.

Sobre o acesso a informações, dada a autonomia do CF, permite a esse órgão operar livremente, com acesso irrestrito às informações necessárias para que possa cumprir sua função fiscalizatória, conforme destacado pelo Diretor 1: “a diretoria procura não interferir nas funções do CF, deixando eles agirem livremente, tendo acesso as informações que necessitar. E a diretoria procura manter sempre uma boa relação com o conselho”.

Quanto a dinâmica de comunicação, os superintendentes apontam para uma interação estruturada entre o CF, incluindo a participação regular em reuniões da diretoria, podendo este conselho realizar convocações, conforme a necessidade, como destacado pelo superintendente 2: “o CF quando precisa de alguma questão, eles formalizam o pedido, convocando até os diretores para participarem de suas reuniões”.

Mesmo com todos os esforços na busca de comunicação eficaz e relações funcionais, algumas respostas revelam tensões subjacentes relativas ao entendimento dos papéis, incluindo interferência nas decisões administrativas. O Diretor 3 expressa preocupações sobre o relacionamento deteriorado devido a um mal-entendido dos papéis apropriados do CF, e até da Diretoria frente aquele conselho:

“não é um relacionamento bom (..) por um não discernimento do papel adequado do conselho fiscal. E as vezes não discernimento do posicionamento da diretoria frente ao conselho fiscal”.

Corroborando este entendimento o Superintendente 3, ao mencionar tentativas do CF de interferir nas decisões da administração, o que pode indicar desafios na definição clara de limites entre fiscalização e gestão operacional: “o conselho fiscal tem um relacionamento bom, mas ainda acaba tentando interferir nas decisões da administração”.

Foi também pesquisado sobre a contribuição do CF na fiscalização da gestão da cooperativa. As respostas apontam para quatro temas principais em relação a esta prática na cooperativa, sendo: importância regimental *versus* influência política, desafios na fiscalização efetiva, práticas de transparência e comunicação e crítica ao modelo de eleição.

Quanto a importância fundamental do CF, do ponto de vista regimental, o Diretor 1 além de reconhecer essa importância aponta para a politização de alguns membros daquele órgão: “Infelizmente alguns conselheiros acabam entrando numa parte política e de gestão”. O que evidencia a necessidade de superar obstáculos para que o CF se concentre exclusivamente em suas atribuições de fiscalização, sem se desviar por interesses políticos, como também destacado pelo Diretor 3: “eles entram para representar um grupo, e não para fiscalizar”.

Em relação aos desafios para a fiscalização, o Diretor 3 expressa preocupações, mencionando uma tendência a se concentrar em questões menores enquanto negligencia questões mais significativas:

Não vejo uma fiscalização adequada de algum processo, de algum gasto que não seja de interesse diferente do interesse exclusivamente fiscalizatório. Se preocupam com o mosquito que está na frente, e não percebem um elefante passando atrás. Neste aspecto estão aquém do que é a eles atribuído. (Diretor 3).

Esta percepção de uma fiscalização desequilibrada reforça a ideia de que o CF pode estar desviando de seu papel essencial devido a focos inadequados ou influências políticas.

Por outro lado, as respostas dos superintendentes, destacam práticas que promovem a transparência e facilitam a fiscalização, como reuniões semanais do CF e a análise de todos os contratos pela entidade. Os Superintendentes 1 e 2 enfatizam mecanismos que permitem ao CF cumprir seu papel de fiscalização:

O CF tem reuniões semanais, cumprindo assim seu papel de fiscalização, recebendo todo subsídio necessário para a fiscalização. Podendo solicitar diretamente as gestões as informações que necessitarem para desempenho de seu papel na plenitude. (Superintendente 1).

Todos os contratos passam pelo CF, analisando todos estas contratações, dando transparência no processo de contratação da cooperativa. (Superintendente 2).

Ao analisar o trabalho do CF, o Diretor 2 critica o modelo atual de eleição do CF que se dá de forma individual, argumentando que isso incentiva a formação de blocos políticos e prejudica a

objetividade necessária para uma fiscalização efetiva.

O modelo atual não contribui, pois o CF é eleito em nomes individuais, e não uma chapa. Desta forma, a campanha é feita pelo nome dela, assim os descontentes se unem em torno deste nome, e este eleito, ao invés de olhar a gestão de uma maneira crítica, visando as boas práticas de governança, ele olha a gestão como inimigo e procura atrapalhar a gestão. (Diretor 2).

Outra prática avaliada foi sobre o relacionamento do CF com os cooperados. Na visão de dois superintendentes, existem mecanismos específicos de comunicação entre o CF e os cooperados, como um aplicativo dedicado e a prestação direta de contas. Estas ferramentas e práticas parecem facilitar uma interação direta e transparente, oferecendo aos cooperados visibilidade sobre o trabalho de fiscalização realizado pelo CF:

O CF tem um canal direto com os cooperados, que é pelo APP dos médicos. (Superintendente 2).

Eles fazem prestação de contas. Dão abertura aos cooperados, muitas vezes deixa de utilizar canais administrativos, até fazendo a ponte de uma forma indevida, mas tem uma representatividade e acabam prestando contas. (Superintendente 3).

Na opinião dos diretores, dada a compreensão limitada, por parte dos cooperados e de alguns dos candidatos a CF, referente ao papel do Conselho Fiscal, o que pode prejudicar essa comunicação, pois a atividade principal de fiscalização às vezes é confundida com uma representatividade direta dos cooperados, refletindo em uma tensão entre o papel institucional deste conselho e as expectativas dos cooperados:

Os nossos cooperados parecem que entendem pouco a função do CF, inclusive alguns conselheiros se candidatam para exercer a função sem ter o devido conhecimento. (Diretor 1).

O CF ele procura ter uma representatividade, procura ser o representante do cooperado dentro da cooperativa, mas o que ele não é, pois sua função é de fiscalizar. (Diretor 3).

Mesmo com a prestação de contas e os mecanismos diretos de comunicação vistos positivamente, conforme relatados pelos superintendentes, existe uma clara necessidade de esclarecer o papel do CF, distanciando-se de concepções equivocadas de representatividade política, o que pode prejudicar esse relacionamento.

Por fim, foi avaliada a opinião dos diretores e superintendentes sobre a independência do CF na realização dos trabalhos daquele órgão, sendo um forte consenso sobre a valorização desta independência, inclusive os diretores enfatizaram que a diretoria conscientemente se abstém de qualquer tipo de influência ao CF, reconhecendo a importância desta independência.

4.2.5 Práticas quanto às auditorias

Neste capítulo, para avaliação das práticas de auditoria, as análises contemplaram tanto a auditoria interna, sendo a auditoria de processos internos, quanto a auditoria externa.

Quanto ao processo de auditoria interna, este foi abarcado pela Política de Auditoria Interna de Controles, Riscos e Compliance, a qual apresenta como objetivo estabelecer as diretrizes e a estrutura do processo de auditoria interna na cooperativa em estudo, conforme trecho destacado a seguir:

4. DIRETRIZES

4.1 Objetivo

Assessorar a alta administração na manutenção das boas práticas de governança corporativa, fornecendo avaliação independente, assessoria e conhecimento, baseados em riscos.

4.2 Escopo

O escopo da Auditoria Interna engloba, mas não se limita, ao exame e à avaliação da adequação e da eficácia da governança, gerenciamento de riscos e processo interno da organização, assim como da qualidade do desempenho de cumprir com as responsabilidades determinadas para alcançar as metas e objetivos declarados pela Unimed (...).

(...)

5. METODOLOGIA DE TRABALHO

A área de Auditoria Interna da Unimed Londrina baseia-se no framework COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - melhores práticas para gerenciamento de risco/controles internos) para elaboração e realização dos trabalhos de auditoria.

6. PROCESSO DE AUDITORIA INTERNA

O processo de Auditoria Interna é composto pelas seguintes etapas: PAINT – Plano Anual de Auditoria Interna, execução, reporte e monitoramento.

Para os casos em que a auditoria for solicitada para análise de novos projetos e/ou investigações específicas, o relatório contendo os fatos constatados é entregue ao Diretor-Presidente e ao Diretor da área solicitante.

(Análise documental. Política de Auditoria Interna de Controles, Riscos e Compliance, versão 1).

A área de auditoria interna integra o comitê de compliance e está subordinada a diretoria, conforme trecho da política destacado a seguir:

12. RESPONSABILIDADES

A área de Auditoria Interna é parte integrante da área de Compliance e reporta-se à Diretoria Executiva. Política de Auditoria Interna de Controles, Riscos e Compliance, versão 1).

Quanto ao processo de auditoria independente, complementando a exigência para as cooperativas (conforme determina a lei 5.764) a ANS exige que as operadoras de planos, caso da cooperativa em estudo, realizem essa contratação, de modo que seus balanços, e os processos que dão sustentação aos dados daquele documento, sejam avaliados por uma auditoria independente, para que esta empresa possa emitir, anualmente, parecer sobre as demonstrações financeiras publicadas por essas operadoras de planos. Quanto ao estabelecimento do contrato de prestação destes serviços, na cooperativa em estudo esta é uma atribuição da Diretoria, conforme manda seu Estatuto Social.

Na percepção dos entrevistados, dada a exigência de longa data a contratação de auditoria

independente, este é um processo bem maduro na cooperativa em estudo, desde sua contratação, a independência para a realização dos trabalhos assim como a recepção e tratamento das recomendações.

A auditoria financeira é muito bem feita pelas empresas contratadas, inclusive o cooperado percebe a qualidade deste trabalho. (Diretor 1).

As auditorias tem independência, podendo relatar com franqueza os pontos que precisam ser observados ou alterados, gerando tranquilidade da forma como tem sido feito o trabalho. (Diretor 2).

A auditoria externa é independente solicita os documentos diretamente às áreas, e depois emite um relatório sem nenhuma interferência. (Superintendente 2).

No entanto, dado a recente implantação do processo de auditoria interna na cooperativa em estudo, alguns apontamentos feitos pelos entrevistados indicam que este ainda é um processo que precisa de mais maturidade na cooperativa:

A auditoria interna começou um trabalho maior recentemente, mas ainda precisa tomar mais corpo. (Superintendente 3).

Acredito que na parte de processos, dada sua importância inclusive para a redução de custos, a cooperativa precisa investir mais nisso.(...) Então vejo que precisamos evoluir esta parte de auditoria, principalmente na área de processos. (Diretor 1).

E ainda complemente um dos diretores sobre a subordinação da auditoria de processos internos, que está ligada ao comitê de compliance, e na visão do Diretor 1 deveria ser diretamente ao presidente: “entendo que a auditoria interna deveria responder apenas a presidência, para que pudessem ter ampla capacidade investigativa, corretiva e até sugestiva de processos dentro da cooperativa”.

4.2.6 Práticas quanto aos comitês

A cooperativa em estudo tem instalado em sua estrutura dois comitês permanentes, sendo o Comitê de Compliance (refere-se ao Comitê de Ética descrito no manual de boas práticas da OCB) e o Comitê de Riscos, ambos indicados no recorte do organograma (Figura 4), sendo ambos ligados diretamente a Diretoria.

Na percepção dos entrevistados, foi destacada a importância do comitê de riscos, enfatizando sua função de identificar, avaliar e gerir os riscos enfrentados pela cooperativa, sendo que os diretores destacaram a competência e a eficácia da equipe atual em desempenhar essas funções, ressaltando a necessidade de uma gestão proativa dos riscos para assegurar a sustentabilidade da cooperativa.

Quanto ao comitê de riscos, tem vital importância para a cooperativa, dada a possibilidade de ocorrência dos riscos, então precisamos de pessoas de competência nesse comitê, e atualmente a equipe a frente disso tem desempenhado muito bem esse papel. (Diretor 1).

O comitê de risco aborda os processos, o apetite de riscos da cooperativa, e que valido muito

este comitê. (Diretor 3).

Ainda relataram a autonomia que o referido comitê goza na realização de suas tarefas:

Quanto ao comitê de risco está bem colocado, e tem que ter sua autonomia para as devidas atualizações, e vejo que está adequado. (Diretor 1).

Autonomia total para os comitês. (Diretor 3).

Os comitês desempenham seu papel de forma autônoma, tendo liberdade em executar seu papel, podendo apresentar sugestões com liberdade. (Superintendente 1).

Em relação ao comitê de compliance, algumas críticas foram apresentadas pelos diretores, seja pela atuação e autonomia daquele comitê:

Mas confesso que tenho dúvidas se traz mesmo contribuições, pois depende do julgamento das pessoas que ali estão, pois são avaliações subjetivas, aumentando do risco de fazer julgamentos não tão procedentes. Também acredito que o comitê tem muito poder de decisão, que acredito que não poderia estar na alçada deles. (Diretor 1).

Quanto ao comitê de compliance acredito que precisa amadurecer, acho que ele está se colocando não como um agente auxiliar, mas como um agente policalesco, e precisamos mudar isso aqui. (Diretor 3).

Sobre os comitês, pode-se observar uma oportunidade em explorar estes organismos de assessoramento. A análise revela um reconhecimento da importância estratégica dos Comitês de Compliance e de Riscos na governança da cooperativa, ao mesmo tempo em que aponta para áreas significativas de preocupação e potencial melhoria. Enquanto o Comitê de Riscos é geralmente visto de maneira positiva, o Comitê de Compliance enfrenta desafios, sugerindo a necessidade de refinamento em suas funções e na comunicação de suas atividades.

4.2.7 Práticas quanto ao relacionamento com o cooperado

O relacionamento com os cooperados tem sua importância destacada pela cooperativa em estudo, inclusive pela composição de sua diretoria, sendo que um dos cargos é o de Diretor de Relacionamento com Cooperados, conforme pode ser observado por meio do inciso V, parágrafo primeiro do artigo 42 do Estatuto Social. Ainda segundo este documento, este diretor tem, entre outras, as seguintes atribuições:

Subseção II

Dos Diretores - Atribuições

Art. 51. Os diretores têm, dentre outras, as seguintes atribuições:

(...)

V. Do Diretor de Relacionamento com Cooperados:

a. Participar das ações da Diretoria, integrando com os demais membros diretores o colegiado que deliberará acerca dos planos estratégicos da cooperativa;

(...)

- c. Supervisionar as ações para incrementar a participação dos cooperados nas atividades da cooperativa;
 - d. Participar nas discussões dos contratos para com terceiros para a viabilização aos cooperados de recursos para a melhoria nas suas atividades;
 - e. Apresentar à Diretoria o planejamento semestral das atividades associativas para deliberação;
 - f. Participar junto do Comitê Educativo, da promoção da Educação e treinamento dos cooperados;
 - g. Encaminhar aos órgãos sociais, de acordo com a natureza de cada caso, as sugestões, reclamações e todos os assuntos de interesses dos cooperados, apresentando propostas de procedimento bem como acompanhando o que for processado;
- (Análise documental. Estatuto Social).

Em relação as práticas de relacionamento com os cooperados, a existência de uma diretoria específica para o relacionamento com os cooperados, foi também destacada pelos diretores e superintendentes, sublinhando o compromisso da cooperativa em incentivar a comunicação aberta e transparente entre os membros.

Inclusive, na gestão de nossa singular temos uma diretoria voltada para esse viés. Não só pra acolher o cooperado, mas para dar a ele subsídios do que é a cooperativa dele, aproximar ele dos processos. (Diretor 1).

Hoje existe uma diretoria específica, que inclusive é a porta de entrada para tudo o cooperado busco, a qual lida de forma personalizada. (Superintendente 2).

Além da Diretoria de Relacionamento, também está estabelecida uma gerência específica de relacionamento com os cooperados, conforme destacado pelos superintendentes:

E existe dentro da estrutura de relacionamento com cooperado (área funcional) agendas específicas formais ou sociais que permitem que a área cumpra seu papel de compreender o que o cooperado precisa, se antecipar a situações que o cooperado traga para a empresa, aproximando a cooperativa do seu sócio. (Superintendente 1).

Tem uma área exclusiva para atendimento presencial, atendendo o cooperado na cooperativa, podendo até ser recebido pelo diretor. (Superintendente 2).

Apesar das estruturas bem estabelecidas, o Diretor 1 expressa sua preocupação com a subutilização desses recursos pelos cooperados, sugerindo que ainda existem desafios em incentivar uma participação mais ativa e consciente destes: “acredito que o cooperado utiliza pouco, inclusive nós mais provocamos o cooperado do que recebemos a provocação do cooperado”.

Os esforços para aproximar os cooperados dos processos da cooperativa, apontam para uma ampla gama de canais de comunicação, refletindo um esforço consciente para atender às diferentes preferências dos cooperados e garantir uma comunicação eficaz e inclusiva, conforme destacados pelos diretores:

Realizado em algumas frentes: correspondências, por e-mail, WhatsApp, aplicativo de relacionamento, contatos telefônicos, contatos com os aniversariantes, visitas pessoais nos consultórios e recebendo os cooperados sempre que eles necessitam. (Diretor 2).

Acontece através de boletins informativos, palestras comemorativas, treinamentos, datas festivas. Acho que temos um relacionamento com o cooperado bastante sólido, basta o cooperado se interessar. (Diretor 3).

A transição para interações mais digitalizadas, como destacado por um dos superintendentes, reflete uma adaptação às tendências contemporâneas de comunicação e às expectativas dos cooperados. Ao mesmo tempo, a manutenção de eventos presenciais enfatiza o valor da interação face a face na construção de uma comunidade cooperativa coesa.

Outro ponto avaliado foi quanto aos mecanismos utilizados pela cooperativa para promover a participação dos cooperados na gestão. Na percepção dos entrevistados, esta busca acontece por meio de estruturas formais de comunicação, eventos sociais e técnicos, bem como através de iniciativas de informação e feedback. Quanto as estruturas formais de comunicação, é mencionado pelo Diretor 1 a utilização dos comitês de especialidades, os quais são meios de integrar os cooperados na tomada de decisão: “essa diretoria trabalha muito com os comitês de especialidades, sendo estes eleitos pelos seus pares (...) Temos procurado fazer reunião com os comitês, chamando estes para nos ajudar, dar sugestões e devolvemos pra eles a resposta destas demandas”.

Também foi evidenciado o papel dos eventos técnicos e sociais e eventos como oportunidades para promover a conscientização entre os cooperados sobre seu papel crucial no desenvolvimento da cooperativa, como destacado pelo Superintendente 1: “a área de relacionamento aproveita os encontros sociais, por exemplo, pra fazer com o que o cooperado compreenda a importância dele, seu papel dentro da empresa, estimulando sua participação”.

Outros dois canais foram citados como forma de aproximar o cooperado, sendo o momento cooperado, reuniões que ocorrem trimestralmente com os cooperados, e ainda um boletim que é enviado mensalmente aos cooperados, destinado a levar informações sobre a saúde financeira da cooperativa:

Além disso temos o jornal que fazemos, temos o momento cooperados, no qual trazemos para os cooperados detalhes técnicos de tudo que tem sido feito, dando a eles oportunidade de fazer seus contrapontos, quando todos os cooperados são convidados. (Diretor 1).

Os cooperados tem acesso as reuniões do Momento Cooperado, quando tomam ciência dos fatos importantes do trimestre. (Diretor 2).

Envio de relatório mensal, com os principais indicadores da cooperativa, inclusive estes dados estão no app do cooperado (...) As reuniões do momento cooperado, que trimestralmente é feita a prestação de contas e demais assuntos que precisam ser levados aos cooperados. (Superintendente 2).

Por fim, foi investigado quais os procedimentos utilizados pela cooperativa para receber e tratar os relatos de irregularidades recepcionados contra seus cooperados. As respostas indicam a existência de diversos canais, por meio dos quais são relatadas as irregularidades, incluindo a ouvidoria, o Conselho Técnico, o Conselho Fiscal, o comitê de compliance e a área de relacionamento com os cooperados.

Desta forma, o entendimento é que a natureza da irregularidade determinará qual caminho o relato será tratado na cooperativa, sendo que um dos caminhos é pelo Conselho Técnico, que deliberará suas conclusões com a diretoria, conforme apontado pelo Diretor 1: “algumas vão para o conselho técnico que faz a análise destes, e uma vez confeccionado seu parecer apresenta para a diretoria o encaminhamento, o que é discutido em colegiado”.

O Conselho Técnico citado, é um órgão eleito juntamente com a diretoria, conforme disposição do Estatuto Social, destacado a seguir:

Seção III

Do Conselho Técnico

Art. 52. O Conselho Técnico será composto por cinco membros, com mandato de quatro anos, eleitos juntamente com a Diretoria, permitida a reeleição de apenas dois membros, não podendo nenhum conselheiro permanecer no cargo por mais de dois mandatos consecutivos.

Art. 53. A competência do Conselho Técnico é de aconselhamento e consultoria sobre todas as matérias de interesse dos outros órgãos sociais, obrigatória nos casos estabelecidos neste Estatuto Social e facultativa nos demais.

Parágrafo único: Os pareceres do Conselho Técnico não têm caráter vinculativo, mas a sua falta implica na nulidade do deliberado sem o parecer nos casos estatutários de obrigatoriedade de consulta prévia ao órgão (vide Parágrafo único do art. 54).

Art. 54. O Conselho Técnico tem, entre outras, as atribuições de dar parecer:

- I. Prévio sobre a admissão de cooperados, que será pormenorizado no caso de opinar pela não admissão;
- II. Prévio nos processos de eliminação de cooperados, que abordará aspectos de mérito e de forma, notadamente quanto à observância do direito de defesa, com consequente liberdade de produção de provas pelo interessado;
- III. Em qualquer fase do processo e por solicitação de qualquer órgão social, em todos os casos que envolvam acusação de inobservância do Estatuto Social e do Regimento Interno, ainda que sem reflexo em medidas punitivas pela cooperativa;
- IV. Em qualquer pedido de qualquer outro órgão social;
- V. Em qualquer assunto de interesse da cooperativa, por deliberação própria. (Análise documental. Estatuto Social).

Enquanto algumas irregularidades são avaliadas pelo Conselho Técnico, que posteriormente apresenta suas conclusões à diretoria, outras são diretamente gerenciadas pelo departamento de regulação ou pela ouvidoria. Esta segmentação no tratamento das denúncias reflete um sistema adaptativo que busca responder de maneira adequada à gravidade e ao tipo de irregularidade relatada.

Podem falar com o conselho fiscal, com o compliance, com o relacionamento com o cooperados. Sendo que as denúncias tem sua devida tratativa, que podem escalar hierarquicamente de acordo com a necessidade. (Diretor 3).

Algumas situações são tratadas pela própria área de relacionamento e outros casos são investigados e tratados pelo Conselho Técnico. (Superintendente 1).

Existe um consenso entre os respondentes quanto a importância de investigar todas as

denúncias, sendo que o Conselho Técnico e a Comissão de Ética são os principais locais de investigação:

Não temos uma estrutura policial, mas toda denúncia é analisada pelo Conselho Técnico, e investigada. (Diretor 2).

Tem o Conselho Técnico que pode abrir um processo para avaliar irregularidades e tem a comissão de ética. (Superintendente 2).

E ainda, reforça o Diretor 3 que nenhuma denúncia fica sem resposta, reiterando o compromisso da cooperativa, garantindo que todas as denúncias seja adequadamente investigadas e tratadas: “sendo que as denúncias tem sua devida tratativa, que podem escalar hierarquicamente de acordo com a necessidade, mas acredito que nada fica sem resposta”.

Outro destaque é quanto ao tratamento sigiloso dos relatos, conforme relatado pelo Superintendente 3: “canal de cooperados e o canal de relatos, que recebe denúncias até de forma sigilosa. E o tratamento é sigiloso, sendo tratado pelo subcomitê que recepciona e encaminha as tratativas”.

Dada a importância deste tema, apesar de uma estrutura preparada para recepcionar e tratar os relatos de irregularidades, seu sucesso depende da aplicação prática e do cultivo constante de uma cultura transparente e íntegra dentro da cooperativa.

4.2.8 Principais pontos sobre o modelo de governança

Ao final, depois de investigadas as práticas de governança da cooperativa, seguindo os capítulos do manual de boas práticas da OCB, foi questionado aos entrevistados, quais os pontos fortes que destacariam sobre o modelo de governança presente na cooperativa, e ainda, quais pontos destacariam como necessários para evolução.

A análise das respostas evidencia uma concordância geral sobre os pontos fortes do modelo de governança da cooperativa, destacando a estrutura organizacional, o processo decisório e a cultura pautada pela ética e transparência.

Sobre a estrutura organizacional, foi enfatizado a importância de alinhar conhecimento técnico com poder de decisão, além da cooperativa ter adotado um modelo adequado ao seu porte, conforme relatado pelo Diretor 1: “a estrutura está bem construída, contemplando no lugar apropriado conhecimento técnico e poder de decisão”, sendo corroborado pelo Superintendente 1: “escolhemos um modelo que atende ao tamanho da cooperativa”.

Ainda sobre a atual estrutura, foi sublinhada a composição multidisciplinar da diretoria, e a baixa rotatividade dos membros, contudo destaca que esta estabilidade não está garantida, segundo relato do Superintendente 3: “atualmente uma diretoria multidisciplinar, o que auxilia na tomada de decisão, mas não é algo exigido para a composição das diretorias.(...) existindo pouca rotatividade

dos membros da diretoria. As superintendências também já estão na cooperativa a algum tempo”.

Outro ponto forte destacado foi o processo decisório e o dinamismo na tomada de decisão. Sobre o processo decisório, o Diretor 3 menciona a importância dada a decisão colaborativa: “decisão diretoria/superintendência. Processos decisórios coletivos”.

Corroborando este entendimento, o Diretor 2, acrescentando que existe um clima de harmonia, e respeito as opiniões divergentes: “união da diretoria, respeitando as opiniões diferentes. Clima de harmonia entre diretoria e superintendência”.

E complementa o Superintendente 1 sobre o dinamismo na tomada de decisão, destacando a proximidade e a velocidade na abordagem das questões: “proximidade e velocidade com que as questões são tratadas, possibilitando trazer soluções, ou não, de forma mais rápida e dinâmica”.

Quanto a cultura pautada pela ética e transparência, são destacados estes compromissos com a governança, como lembra o Superintendente 2: “transparência, prestação de contas, equidade, os processos, as auditorias, a gestão de riscos, o compliance”.

Sendo complementado pelo Diretor 2, que também destaca estes compromissos da administração, destacando a visão de sustentabilidade: “diretoria ética, íntegra, responsável, transparente, apoio ao compliance e visa a sustentabilidade da empresa”.

Em relação aos pontos em que foram evidenciados como carentes de evolução para o aprimoramento do processo de governança da cooperativa, os participantes destacam desde aspectos estruturais e operacionais até questões de representatividade e participação dos cooperados, evidenciando um panorama complexo que demanda atenção para a sustentabilidade e eficácia da cooperativa no longo prazo.

O Diretor 1 aponta para a necessidade de evolução no processo de auditoria interna, mencionando a falta de alcance e a necessidade de mais investimento e autonomia: "O nosso processo de auditoria interna, precisam evoluir, inclusive necessita de mais investimento, precisando também de mais autonomia." Esse comentário sugere que a ampliação da cobertura e a garantia de independência são cruciais para a eficácia da auditoria interna.

Também foi destacada a necessidade de equilibrar a representatividade e competências na governança. O Diretor 2 expressa preocupação com a influência política nas eleições da diretoria, destacando o risco de eleger um grupo não competente: "Quando temos 5 diretores eleitos, a questão política fica muito presente, gerando um risco em potencial para a empresa, pois pode eleger um grupo não competente para a função".

Complementa este ponto o Diretor 3, ao abordar a necessidade de melhorar a representatividade dos cooperados na tomada de decisão: "Decisão na mão de poucas pessoas, e pouca representatividade dos cooperados."

Outro ponto destacado foi a necessidade de fortalecer a área de compliance e promover um

maior entendimento dos cooperados no planejamento estratégico da cooperativa, conforme destacado pelo Superintendente 2: "a parte do compliance, por ser ainda recente... Os cooperados cobram muito sobre o entendimento do planejamento estratégico".

Por fim, foi também alertado para a necessidade de evolução de uma maior separação entre o técnico e o político, como bem destacado pelo Superintendente 3: "existem situações técnicas que a gestão não consegue evoluir pois precisaria separar mais o que é técnico do que é político". A necessidade de distinguir claramente entre as dimensões técnicas e políticas da governança sugere um desafio em manter o foco nas melhores práticas e decisões baseadas em evidências, minimizando a interferência política. E continua o superintendente: "comitê consultivo, ou algum órgão técnico que pudesse trazer opinião de pessoas que já estiveram na administração, ou até de outros meios da sociedade", sugerindo aprimorar o processo decisório, incorporando uma diversidade de perspectivas e expertise, buscando justamente uma maior distinção entre decisões técnicas e influências políticas.

As vozes dos diretores e superintendentes iluminaram tanto os pontos fortes que sustentam a governança da cooperativa, quanto as áreas que demandam atenção e aprimoramento para enfrentar os desafios contemporâneos e futuros.

As análises realizadas neste capítulo não só evidenciam a complexa natureza da governança cooperativa, mas também servem de base para os capítulos de implicações gerenciais e a conclusão, nos quais buscarão amalgamar os conhecimentos obtidos, ponderar o impacto das práticas de governança na sustentabilidade e efetividade da cooperativa, e apresentar sugestões estratégicas que contribuam para o aprimoramento contínuo da cooperativa em direção a um modelo de governança ainda mais sólido.

5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Com base nas análises detalhadas das práticas de governança na cooperativa de trabalho médico, este capítulo apresenta sugestões para fortalecer a estrutura organizacional, aprimorar os processos decisórios e aumentar a participação e representatividade dos cooperados, respondendo a terceira pergunta de pesquisa.

As recomendações foram elaboradas a partir das evidências coletadas e buscam não apenas solucionar os desafios identificados, mas também aproveitar os pontos fortes da cooperativa, aumentando sua capacidade de adaptação e crescimento sustentável.

Espera-se que as sugestões sirvam como guia para aprimoramentos contínuos, alinhando a gestão da cooperativa com as melhores práticas de governança cooperativa, à luz do rol de práticas listadas pelo Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, discorrido na primeira parte do capítulo 4.

No entanto, cabe lembrar as críticas aos manuais de boas práticas, conforme apresentado por da Silva et al. (2018) ao analisarem em que medida o manual utilizado por esta pesquisa considera os princípios e valores cooperativistas. Segundo os autores, este manual, assim como o manual elaborado pelo IBGC, necessita de adaptação diante da realidade de cada cooperativa. Mesmo assim, será possível observar ao longo deste capítulo que o mesmo está bem aderente a realidade da cooperativa estudada, inclusive diante do cenário de regulação em que a cooperativa está subordinada.

Primeiramente, as contribuições são quanto aos órgãos de administração, Diretoria e Gestão Executiva. Sobre estes dois órgãos, apesar da percepção da maioria dos diretores e superintendentes apontar como um ponto forte do modelo de governança sua estrutura organizacional e seu modelo decisório, o relato das entrevistas aponta para uma falta de segregação de funções entre a propriedade e gestão, inclusive facilitando para que a Diretoria intervenha em assuntos operacionais. Sobre este ponto, um dos diretores apresentou preocupação com o atual modelo de estruturação da diretoria, mas apresentou também descrédito que a segregação destas funções. O diretor relata que entende que a segregação levaria ao aumento de cargos de diretores ou conselheiros, mas não vislumbra isso melhorando a eficiência do modelo de governança.

Cabe lembrar que a agência reguladora já determinou em seus normativos o que espera sobre práticas governança, determinando que existam funções distintas entre o Conselho de Administração, representado pela Diretoria na cooperativa em estudo, e a Diretoria Executiva, representada pelas superintendências. Sobre este ponto, a cooperativa precisa evoluir seu estatuto social, a ser aprovado por seus cooperados, afim de buscar a separação clara entre estes papéis.

Não será objeto deste capítulo apresentar a forma, mas destacar a necessidade de evolução deste tema. Essa é talvez a alteração mais importante e difícil de ser executada. Inclusive, mesmo no ramo crédito que possui exigência legal desta separação de funções a algum tempo, ainda não há

explicitamente permissão legal para que a diretoria executiva seja exercida por não cooperados, conforme discutido por Soares & Ventura (2008), quando estudaram as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. Embora seja muito comum no ramo crédito que os executivos sejam cooperados, inclusive pela natureza da sociedade, mas é um desafio encontrar no ramo saúde administradores qualificados no quadro de cooperados, pois neste ramo a entrada é exclusiva para os médicos, e estes se cooperam para o exercício da medicina.

Reforça a importância e a dificuldade em abordar a solução para este tema toda a discussão sobre os conflitos de agência, conforme apresentado por Jensen e Meckling (1976), também discutido por Cook (1994) ao avaliar a ligação entre o desempenho do mercado e a satisfação dos membros nem sempre ser clara. Corroborar esta preocupação Silva et al. (2011), ao apresentar que dado não existir separação efetiva entre a propriedade e o controle nas sociedades cooperativas, isso aumenta a exposição aos conflitos de agência.

Ainda sobre a segregação, as cooperativas de trabalho médico foram criadas justamente para que os cooperados interferissem e controlassem as decisões que os afetam, interferindo de forma significativa nos rumos tomados pela organização. Desta forma, a recomendação é que a cooperativa, entendendo a importância deste tema, procure encontrar formas de evoluir sua governança em relação à referida segregação, inclusive motivada pela exigência que a agência reguladora já sinalizou por meio de resolução normativa.

Outra recomendação quanto aos órgãos de administração, é a adoção de uma prática que pode suprir a limitação legal de administradores não cooperados, que é a constituição de um Conselho Consultivo, o qual deve estar representado no estatuto, e ser formado por conselheiros independentes ou externos, afim de melhorar a governança destas cooperativas, conforme detalha o manual de boas práticas da OCB. Desta forma, os órgãos de administração teriam em sua composição membros externos, sem direito a voto, podendo suprir as deficiências destes conselheiros/diretores. Cabe destacar que esse conselho consultivo foi alertado por um dos superintendentes, quando da avaliação dos pontos em que a cooperativa precisa evoluir seu modelo de governança.

Ainda sobre os membros da diretoria, nota-se a necessidade de implantar um processo formal para avaliação destes, conforme ocorre com todos os executivos, inclusive um dos diretores chamou a atenção sobre essa necessidade. Dado que a cooperativa já possui um processo de avaliação de competências, anual, vale avaliar incluir neste também seus diretores, para que possam pelo menos serem avaliados, formalmente, por seus executivos diretos, os superintendentes.

Não menos importante, uma prática que a cooperativa necessita evoluir, ainda quanto aos órgãos de administração, é quanto ao planejamento de sucessão, principalmente quanto a diretoria. A pesquisa apontou a cooperativa não dispõe de um processo formal com essa finalidade, nem para diretoria nem para seus cargos executivos. Também não caberá aqui apresentar uma forma, inclusive

pela extensão do referido tema, mas vale lembrar um comitê técnico apontado pelo manual da OCB, o comitê de recursos humanos, que segundo a disposição do manual, o referido comitê pode ter como missão também auxiliar a cooperativa na busca de soluções para esta lacuna encontrada.

Ainda sobre a sucessão, cabe destacar como ponto de atenção também em relação a preparação para as transições das lideranças executivas, especialmente as superintendências. Sobre este processo, ficou evidente a intenção da atual diretoria em privilegiar para estas posições colaboradores da cooperativa, valorizando e retendo seus talentos, sendo um processo flexível. Embora essa flexibilidade possa oferecer vantagens em termos de adaptabilidade, ela também sugere um potencial desafio em garantir consistência e transparência neste processo de sucessão.

No tocante aos órgãos de assessoramento e auditoria, a saber: Auditoria Independente e Auditoria Interna e os comitês técnicos, surgiu a necessidade de a cooperativa evoluir seu processo de auditoria dos processos internos, aumentando o alcance deste órgão na cooperativa, inclusive pela importância dele. Um dos motivos da possível timidez do referido processo, pode ser pela sua recente implantação, conforme relatos das entrevistas. Ainda sobre a auditoria de processos internos, houve também apontamento sobre a revisão da alocação do referido processo, pois atualmente está ligado ao comitê de compliance, o qual também recebeu algumas críticas.

Em relação aos comitês técnicos, um dos comitês presentes na cooperativa é o comitê de compliance, representando o comitê de ética detalhado no manual da OCB. Sobre o referido órgão, os relatos apontam para a necessidade de revisão de sua atuação, inclusive algumas falas apontam para um descontentamento sobre sua forma sua forma de atuação. Então, sobre o mesmo, os apontamentos vão no sentido de revisar seu funcionamento, inclusive alinhando isso com a diretoria, pois foi justamente onde as percepções foram negativas sobre o mesmo.

Cabe destacar que a aprovação da política sobre o funcionamento do referido comitê é de alçada da diretoria, então cabe a diretoria revisar a atual política, corrigindo os desvios que perceberam no funcionamento do referido comitê de compliance.

De forma geral, quando questionado sobre o funcionamento dos comitês, além deste apontamento levantado, nota-se um certo desconhecimento sobre a importância dos comitês, tanto dos diretores quanto dos superintendentes entrevistados. Dada sua relevância, se devidamente implantado, na tomada de decisão da diretoria, abre-se oportunidade de a cooperativa explorar ainda mais estes órgãos, tantos os já existentes, como avaliar a implantação dos comitês ainda não presentes na cooperativa, mas sugeridos pelo manual da OCB.

Neste sentido, dois comitês citados pelo referido manual não estão implantados na cooperativa, sendo o comitê de recursos humanos (citado anteriormente como uma estratégia para evoluir as práticas de sucessão) e o comitê de auditoria. Além da OCB detalhar o referido comitê de auditoria durante o capítulo sobre os organismos de assessoramento, o IBGC, em seu manual de boas

práticas de governança para cooperativas, ilustrou também em seu sistema de governança proposto a presença deste comitê.

Uma vez instalado o respectivo comitê de auditoria, as auditorias, tanto de processos internos quanto a auditoria interna, se submeterão também a esse comitê, corrigindo inclusive a atual subordinação da auditoria interna ao comitê de compliance, órgão que não tem em sua composição e em seu objetivo de funcionamento o que é recomendado para um comitê de auditoria, inclusive por não privilegiar em sua composição integrantes com experiência comprovada na área contábil.

Para fechar este capítulo, é imprescindível reconhecer os robustos pontos fortes identificados na governança da cooperativa e sua aderência as boas práticas de governança, que não apenas fundamentam sua estabilidade e sucesso, mas destacam seu comprometimento com práticas éticas e transparentes. Ainda assim, dada a complexidade das operações cooperativas, a análise realizada revela oportunidades para refinamento e evolução, sugerindo que, mesmo diante dos louváveis esforços e conquistas, o caminho para a excelência em governança cooperativa é contínuo e dinâmico.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho explorou as práticas de governança de uma cooperativa de trabalho médico, desvelando um panorama que intercala forças robustas com áreas propícias para aprimoramento. A análise metódica das práticas quanto à Assembleia Geral, Conselho de Administração/Diretoria, gestão executiva, Conselho Fiscal, auditorias, comitês e o relacionamento com os cooperados, ofereceu uma visão integral das dinâmicas de governança que regem a cooperativa estudada.

Desta forma, buscou-se identificar a aderência do modelo de governança de uma cooperativa de trabalho médico, operadora de planos de saúde de grande porte, em relação às boas práticas de governança cooperativa, portanto, tratando-se de um estudo de caso. Para isso, primeiramente foram identificadas as boas práticas que foram a referência para o trabalho, sendo que para cumprir este ponto foi escolhido e detalhado o manual de boas práticas da OCB. Vencida esta etapa, foi respondida a primeira pergunta de pesquisa, a qual buscava encontrar as boas práticas de governança para uma cooperativa.

Na sequência foi realizada uma investigação sobre a governança da cooperativa em estudo, a luz das práticas elucidadas pelo referido manual, buscando responder a segunda pergunta de pesquisa, a qual tinha como objetivo encontrar os componentes do modelo de governança implementado pela cooperativa em estudo. A base para esta resposta foram as entrevistas realizadas com os diretores e superintendentes, complementadas pela análise dos documentos da cooperativa.

Quando comparadas as disposições do manual da OCB e as práticas encontradas na cooperativa em estudo, foi possível observar a aderência da cooperativa ao disposto no referido manual, mesmo considerando que o manual foi emitido em 2016 e ainda não recebeu atualizações. Concluída esta etapa, pode-se concluir que a estrutura organizacional, a cultura ética e transparente, e o processo decisório colaborativo constituem pilares fortes do modelo de governança atual. Tais elementos promovem uma atmosfera de confiança e comprometimento, essenciais para a sustentabilidade e eficácia da cooperativa.

Desta forma, foi possível verificar que a cooperativa está sintonizada com as boas práticas de governança cooperativa previstas nos códigos desenvolvidos e utilizados como referência, respondendo assim à terceira pergunta de pesquisa.

Contudo, foi possível observar algumas lacunas entre o proposto pela OCB e o encontrado na cooperativa. Os principais desafios de evolução do modelo de governança incluem a segregação de funções, a falta de um conselho consultivo, a necessidade de avaliar seu processo de sucessão, a evolução das práticas dos comitês técnicos de assessoramento à tomada de decisão e atenção ao processo de auditoria interna.

Em relação à segregação de funções entre a propriedade e a gestão, dada sua relevância, a cooperativa precisa evoluir nesse tema. Alterações em sua estrutura precisarão ser confirmadas pela

Assembleia Geral, inclusive com exigência de votação favorável de dois terços dos votos, pois deverá tratar-se de uma alteração estatutária. Além de perseguir as boas práticas, a cooperativa estará atendendo às exigências da ANS para operadoras que atuam no setor.

Dada a falta de segregação de funções na cooperativa, observa-se uma sobreposição de alçadas entre a diretoria, que atua como conselho de administração, e a superintendência, que tem o papel de diretoria executiva. Como as alçadas de decisão não estão devidamente segregadas, isso gera confusões quanto à jurisdição de cada uma dessas estruturas no momento da tomada de decisão.

Ainda quanto aos órgãos de gestão, destaque também para a avaliação de constituição de um Conselho Consultivo, o qual deve estar representado no estatuto, e ser formado por conselheiros independentes ou externos, de modo a aprimorar a governança da cooperativa, também alinhado as boas práticas propostas.

Por fim, ainda quanto à necessidade de evolução das práticas relativas aos órgãos de administração, é importante destacar a necessidade de aprimorar o processo de sucessão, tanto da diretoria quanto da superintendência, sendo que, para este último, também não existe um processo formal de sucessão.

Sobre os comitês técnicos, organismos de assessoramento e suporte à tomada de decisão do Conselho de Administração, recomenda-se o aprimoramento dos comitês atuais, especialmente o comitê de compliance. Também cabe destacar que a cooperativa precisa avaliar a implantação do comitê de auditoria, conforme proposto pelo manual da OCB, para que este possa avaliar a conformidade dos relatórios econômico-financeiros e o sistema de controles internos, ampliando a eficácia de sua administração.

Finalmente, sobre a auditoria interna, foi possível constatar que a cooperativa necessita aprimorar esse processo. A limitação do atual processo pode ser atribuída à sua recente implantação. Além disso, houve apontamentos sobre a necessidade de revisar a alocação da auditoria, que atualmente está vinculada ao comitê de compliance, o qual também recebeu algumas críticas dos entrevistados quanto ao seu funcionamento atual.

Diante das lacunas percebidas, foram apresentadas no capítulo das Implicações Gerenciais as recomendações para o aperfeiçoamento do modelo de governança da cooperativa, respondendo à quarta pergunta de pesquisa, concluindo assim os passos que proporcionaram atingir o objetivo geral deste trabalho.

Em suma, este estudo realça a necessidade de uma governança cooperativa que concilie a eficiência operacional com os valores e princípios que lhe são inerentes. Ao projetar o futuro, a cooperativa deve buscar um modelo de governança que seja não apenas robusto e adaptável, mas também inclusivo e representativo. Isso garantirá que o espírito cooperativista de igualdade, participação e compromisso com a comunidade permaneça no centro de suas práticas de governança.

O diálogo entre teoria e prática evidenciado ao longo desta dissertação ilustra a complexidade inerente à governança em cooperativas, em especial as cooperativas de trabalho médico. O estudo contribui para o campo acadêmico ao fornecer revelações sobre o funcionamento interno de tais organizações, ao mesmo tempo em que destaca a relevância de ajustes estratégicos para o fortalecimento de sua governança.

Cabe lembrar as limitações deste trabalho. Primeiro por ser uma pesquisa de natureza aplicada com abordagem qualitativa, mediante estudo de caso único, o que determina algumas limitações. Ainda, como uma segunda limitação, é que não foi objeto avaliar a eficácia do modelo de governança da cooperativa, mas sim evidenciar as práticas presentes.

Sobre recomendações para novas pesquisas, pode-se ampliar o campo de trabalho, buscando estudo de caso múltiplo sobre o tema proposto. Além disso, outros trabalhos podem focar em cada um dos órgãos de governança, amplificando o entendimento sobre estes, principalmente quanto aos órgãos de administração. Ainda como sugestão de novos estudos, seria buscar o entendimento sobre o funcionamento da estrutura de governança na ótica dos cooperados, o que não foi objeto desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1977). *Análise do discurso*. Lisboa: Edições, 70.
- Barreiros, Reginaldo Ferreira. Tradução e controle da estratégia em cooperativas agroindustriais: proposta de um mapa estratégico. Tese de doutorado – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.
- Barrayd-Didier, V.; Henninger, M.; Akremi, A. *The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: the role of organizational commitment*. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 15, n. 1, p. 1-24, 2012.
- Birchall, Johnston. *The Governance of Large Co-operative Businesses*. Cooperatives UK, 2017.
- Borgerth, Vania Maria da Costa. *SOX: Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- Brasil. Lei N° 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Brasília, 1971.
- Brasil. Lei n° 9.656. Dispõe sobre os Planos de Assistência à Saúde. Brasília, 1998.
- Brasil. Lei n.º 9.961/2000. Dispõe sobre a criação da ANS. Brasília, 2000(a).
- Brasil. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Resolução de Diretoria Colegiada n° 1, de 06 de janeiro de 2000. Aprova o Regimento Interno e dá outras providências. Rio de Janeiro, 2000(b).
- Brasil. Lei Complementar n.º 130/2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Brasília, 2009.
- Brasil. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Resolução Normativa n° 443, de 25 de janeiro de 2019. Dispõe sobre adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de plano de assistência à saúde. Rio de Janeiro, 2019.
- Brasil. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Resolução Normativa n° 518, de 29 de abril de 2022. Dispõe sobre adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de plano de assistência à saúde. Rio de Janeiro, 2022(a).
- Brasil. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Resolução Normativa n° 528, de 29 de abril de 2022. Dispõe sobre o Plano de Contas Padrão da ANS para as operadoras de planos de assistência à saúde e as administradoras de benefícios. Rio de Janeiro, 2022(b).
- Campbell, D. T; Stanley, J.C. *Delineamento Experimentais e Quase-experimentais de Pesquisa*. São Paulo, EPU/Edusp, 1979.
- Cellard, A. A Análise Documental. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

- Cheney, George; Cruz, Iñaki Santa; Peredo, Ana Maria; Nazareno, Elías. *Worker cooperatives as an organizational alternative: challenges, achievements and promise in business governance and ownership. Organization*, v. 21, n. 5, p. 591-603, 2014.
- Cook, M. *The role of management behavior in agricultural cooperatives. Journal of Agricultural Cooperation*, 1994.
- Cornforth, C. *The governance of co-operatives and mutual associations: a paradox perspective. Annals of Public and Co-operative Economics*, v. 75, n. 1, p. 11-32, 2004.
- Cresweek, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. – Porto Alegre, Artmed, 2007
- da Silva, A. H., de Queiroz Coleman, S. M., & Hocayen-da-Silva, A. J. (2018). Governança cooperativa: as práticas de governança consideram os princípios cooperativistas? Uma análise acerca de manuais de boas práticas. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 69-86
- de Oliveira, B., & Guimarães, L. J. A prática da governança em cooperativas: é possível fortalecer?. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 8(15), 01-32, 2021.
- Denis, Diane. K. *Twenty-five years of corporate governance research...and counting. Review of Financial Economics*, 10(3), 191-212, 2001.
- Duarte, Cristina Maria Rabelais. UNIMED: história e características da cooperativa de trabalho médico no Brasil. *Cad. Saúde Pública* 17 (4). Ago 2001.
- Fama, Eugênio F.; Jensen, Michael C. Separação de propriedade e controle. *A revista de direito e economia* , v. 26, n. 2, pág. 301-325, 1983.
- Franke, Walmor. *O Direito das Sociedades Cooperativas*. São Paulo. 1978.
- Gerhard, A., Moreira, V. R., & Weymer, A. S. Q. Práticas de governança em uma cooperativa de crédito: uma avaliação das percepções de agentes de governança. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 8(16), 01-23, 2021.
- Godoy, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, SP, v.26, n.2, 1995.
- Hedlund, P. R., Zaluski, F. C., de Siqueira, C. S., da Silva, P. R., Brizolla, M. M. B., Gomes, C. M., & Mueller, A. A. A relação entre governança corporativa e teoria da agência no gerenciamento de conflitos. *Gestão e Sociedade*, 15(41), 4144-4162, 2021.
- Holyoake, G. J. *Os 28 tecelões de Rochdale*. 5. ed. Porto Alegre: WS, 2004.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP, 2015(a).
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (Guias de Governança Corporativa). São Paulo, SP, 2015(b).
- Jensen, M. C.; Meckling, W. H. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, Oct. 1976.

- Kreuzberg, Fernanda; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. RAC, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, art. 3, pp. 43-66, janeiro/fevereiro, 2019.
- Lacruz, Adonai José. Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência. Cad. EBAPE.BR, v. 18, nº 3, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2020.
- Lima, Romeu Eugênio de; Araújo, Marcelo Bicalho Viturino de; Amaral, Hudson Fernandes. Conflitos de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, v. 2, n. 4, p. 148 - 157 set./dez. 2008.
- Münkner, H. H. *Co-operative principles and co-operative law* (Vol. 34). LIT Verlag Münster, 2015.
- OCB. Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa. Recuperado de <https://www.ocb.org.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa> (n.d.).
- Punsuvo, Fábio Riberi; Kayo, Eduardo Kazuo; Barros, Lucas Ayres Barreira de Campos. O ativismo dos fundos de pensão e a qualidade da governança corporativa. Revista Contabilidade & Finanças, v. 18, p. 63-72, 2007.
- Reynolds, Bruce J. *Tomada de decisão em cooperativas com interesses diversos de membros*. Nº 1502-2018-7773. 1997.
- Silva, Nilza Nunes da. Amostragem Probabilística: Um Curso Introdutório. 2. Ed.rev. – São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2001.
- Silva, Sabrina da Silva; Souza, Ana Rosa de; Leite, Eduardo Teixeira. Conflito de Agência em Organizações Cooperativas: Um Ensaio Teórico. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.
- Soares, M. M., & Ventura, E. C. F. (2008). Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. Encontro de Pesquisadores Latinoamericanos De Cooperativismo, 5, 1-20.
- Stöberl, Paulo Roberto. Conceito de Sociedade Cooperativa. In: Gonçalves Neto, Alfredo A. Sociedades Cooperativas. São Paulo: LEX, 2018 (p. 25-56).
- Ventura, E. C. F. (Coord.). Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2009.
- Yin, Robert k. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. Memorial Unimed 25 Anos : Cooperativismo Médico. São Paulo: Cartaz, 1992.
- _____. Portal Unimed do Brasil. Disponível em <<https://www.unimed.coop.br/site/sistema-unimed>>. Acesso em 31.01.2022.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Estrutura do questionário das entrevistas

1 - Práticas quanto a Assembleia Geral:

- 1.1 - Como a cooperativa incentiva a participação dos cooperados nas assembleias?
- 1.2 - Existem mecanismos para buscar a representatividade dos associados?
- 1.3 - Qual sua opinião quanto às reuniões pré-assembleares?
- 1.4 - Como o cooperado pode apresentar itens para compor a ordem do dia nas assembleias?

2 - Práticas quanto ao Conselho de Administração/Diretoria:

- 2.1 – Enquanto órgão de governança, quais são as principais atribuições e responsabilidades do CA/Diretoria?
- 2.2 - Como se dá a preparação dos novos conselheiros?
- 2.3 - Como é o processo de tomada de decisão no CA/Diretoria? Atua em assuntos operacionais?
- 2.4 – Existe um processo de avaliação de desempenho dos membros do CA/Diretoria? Se sim, poderia como se dá este processo?
- 2.5 - Como se dá o processo de sucessão?

3 - Práticas quanto à gestão executiva (superintendências):

- 3.1 - Enquanto órgão de governança, quais são as principais atribuições e responsabilidades da gestão executiva?
- 3.2 - Como é o processo de contratação/sucessora da gestão executiva?
- 3.3 - Como é o processo de avaliação da gestão executiva?
- 3.4 - Como é a relação entre a gestão executiva e o CA/Diretoria e Conselho Fiscal?
- 3.5 - Como avalia a atual estrutura organizacional da cooperativa em termos de segregação das funções de propriedade e gestão?

4 - Práticas quanto ao Conselho Fiscal:

4.1 - Como se dá o relacionamento do Conselho Fiscal com o CA/Diretoria? E com gestão executiva?

4.2 - Como o CF contribui para a fiscalização da gestão da cooperativa?

4.3 - Como é relacionamento do CF com os cooperados?

4.4 - Há independência suficiente para garantir uma atuação eficaz do Conselho Fiscal?

5 - Práticas quanto às auditorias:

5.1 - Como são conduzidas as auditorias na cooperativa?

5.2 - Como são contratadas as auditorias?

5.3 Como são tratadas e implementadas as recomendações resultantes das auditorias?

6 - Práticas quanto aos comitês técnicos:

6.1 - Sobre os comitês constituídos (Comitê de Compliance e Comitê de Riscos) quais são as principais competências destes comitês?

6.2 - Como são selecionados os membros dos comitês?

6.3 - Os comitês têm autonomia suficiente para desempenhar suas funções?

7 - Práticas quanto à ouvidoria e relacionamento com cooperados

7.1 - Como se dá o processo de relacionamento com os cooperados?

7.2 - Quais são as ações da cooperativa para promover a participação dos cooperados na gestão?

7.3 - Quais são os procedimentos utilizados pela cooperativa para receber e tratar relatos de irregularidades?

8 - Maturidade da Governança

8.1 - Em sua opinião, quais são os pontos fortes do modelo de governança da cooperativa?

8.2 - E quais os pontos em que precisa evoluir?