

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE GESTÃO EM COOPERATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

MARIA EMILIA PEREIRA LIMA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONFLITOS DE AGÊNCIA EM
COOPERATIVAS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE SAÚDE
DO ESTADO DO PARANÁ**

**CURITIBA
2016**

MARIA EMILIA PEREIRA LIMA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONFLITOS DE AGÊNCIA EM
COOPERATIVAS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE SAÚDE
DO ESTADO DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Gestão em Cooperativas. Área de concentração: Gestão Estratégica de Entidades Cooperativas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do grau de mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. June Alisson Westarb Cruz

**CURITIBA
2016**

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

L732g
2016

Lima, Maria Emilia Pereira
Governança corporativa e conflitos de agência em cooperativas : estudo de caso em uma cooperativa de saúde do estado do Paraná / Maria Emilia Pereira Lima ; orientador: June Alisson Westarb Cruz. – 2016.
115 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016
Bibliografia: f. 102-108

1. Cooperativas – Administração. 2. Cooperativismo. 3. Governança corporativa. I. Cuz, June Alisson Westarb. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título.

CDD 20 ed. – 658.047

TERMO DE APROVAÇÃO

GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONFLITOS DE AGÊNCIA EM COOPERATIVAS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE SAÚDE DO ESTADO DO PARANÁ

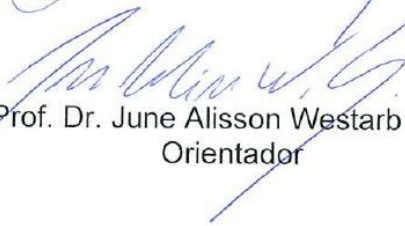
Por

MARIA EMILIA PEREIRA LIMA


Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, 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



Prof. Dr. June Alisson Westarb Cruz
Orientador



Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer
Examinador



Prof. Dr. Tomas Sparano Martins
Examinador

Dedico este trabalho à Unimed Curitiba e ao
cooperativismo paranaense,
fontes da minha inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que é a minha maior certeza na vida, Quem me acompanha e me orienta a cada passo, protegendo, dando maturidade, iluminando meu caminho e, principalmente, ajudando-me a superar os desafios.

À minha família, minha mãe Sra. Neuza Teixeira Pereira e meu pai Sr. Aler Dias de Lima, que pelos exemplos de vida, por todo esforço na minha criação e educação e por acreditarem nos meus sonhos sempre me incentivaram, entregaram-me a Deus em oração e me apoiaram para que eu pudesse trilhar um caminho de maneira correta. À minha irmã Keila Pereira de Lima Ferreira e meu cunhado Haroldo Ferreira (*in memoriam*), que, mesmo em momentos difíceis em sua vida, nunca deixaram de apoiar e torcer pela minha trajetória.

Não poderia deixar de agradecer à minha grande amiga Loryse Maura Petterle, que sempre esteve ao meu lado e que tem sido minha família, apoiando-me nos momentos mais difíceis, auxiliando-me nos estudos e me incentivando até a reta final.

À Unimed Curitiba, organização pela qual tenho muito carinho, que me formou profissionalmente e oportunizou a realização deste mestrado. Também aos seus cooperados e diretores e, em especial, ao Dr. Alexandre Gustavo Blay e Dr. Rached Hajar Traya, que permitiram, participaram e facilitaram o estudo realizado.

Ao Sistema Ocepar, na pessoa do seu presidente Sr. José Roberto Ricken, pela oportunidade e pelo exemplo de acreditar e viver de forma exemplar o cooperativismo e ao SESCOOP/PR na pessoa do superintendente, Sr. Leonardo Boesche, pelo apoio, incentivo e por ser uma grande referência e mestre no tema pesquisado, compartilhando conhecimento e experiência.

Ao professor June Alisson Westarb Cruz, pela orientação e ensinamentos sobre a metodologia empregada no estudo, o que possibilitou resultados imprescindíveis à conclusão do trabalho.

Ao professor Thomas Sparano Martins, que me orientou inicialmente e contribuiu com observações importantes no direcionamento da pesquisa.

Aos professores do programa de mestrado da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, pelo entusiasmo de suas aulas, pelos ensinamentos repassados e pela prontidão para tirar dúvidas ao longo do caminho.

E, por fim, agradeço a todos os colegas de curso pelos, entre uma disciplina e outra, conhecimentos e experiências trocados, bem como parcerias em diversos trabalhos realizados.

*De longe, o maior prêmio que a vida oferece é
a chance de trabalhar muito e se dedicar a
algo que valha a pena.*

Theodore Roosevelt

RESUMO

Este estudo parte do pressuposto de que conflitos de agência influenciam na adoção de mecanismos de governança em uma cooperativa, sendo importante identificar os principais conflitos e avaliar os mecanismos a serem reforçados a fim de minimizar tais conflitos. Sendo assim, procurou-se verificar esse comportamento, conhecido como problema de agência, em uma cooperativa de saúde, considerando sua representatividade no país e no estado, sua complexidade de ramo e abrangência de agentes que estão diretamente relacionados ao negócio. Da mesma forma que sociedades anônimas, as cooperativas sofrem com esse problema, uma vez que muitos dos seus associados não participam da gestão. Assim, a governança corporativa, e neste caso a governança cooperativa, utiliza mecanismos que visam minimizar os problemas e custos decorrentes de conflitos de agência, sendo um dos principais meios para garantir aos cooperados o retorno justo de seus investimentos e recursos. A pesquisa foi aplicada em uma cooperativa de saúde do estado do Paraná, a Unimed Curitiba, por meio de um questionário *survey* e entrevista semiestruturada, e contou com seis participantes, que responderam a questões relacionadas à percepção de práticas de mecanismos de governança na cooperativa (transparência, equidade e justiça, prestação de contas e autogestão, educação e responsabilidade corporativa e sustentabilidade) e a questões relacionadas à percepção de conflitos de agência existentes na organização. Pôde-se evidenciar um nível satisfatório quanto à percepção dos agentes entrevistados, sobre a adoção de mecanismos de governança pela cooperativa, sendo os grupos transparência, prestação de contas e autogestão os mais bem avaliados, porém o estudo confirma que uma menor intensidade de esforços nos mecanismos de governança cooperativa correspondentes à equidade, senso de justiça, educação e responsabilidade cooperativa e sustentabilidade resulta em uma maior incidência e percepção de conflitos de agência como infidelidade, contratos mal controlados, falta de igualdade e justiça, falta de prática de valores cooperativistas, falta de políticas e gestão estratégica – sendo um dos principais agentes causadores de conflitos o próprio sócio (cooperado).

Palavras-chave: Governança corporativa. Cooperativismo. Conflito de agência.

ABSTRACT

This study assumes that agency conflicts influence the adoption of governance mechanisms in a cooperative, it is important to identify the main conflicts and evaluate mechanisms to be strengthened in order to minimize such conflicts. Therefore, we try to verify this behavior, known as agency problem in a cooperative health, considering their representation in the country and the state, its complexity within the sector and group of agents that are directly related to the business. Just as limited Companies, cooperatives suffer with this problem, since many of its members do not participate in management. Thus, corporate governance, and in this case the cooperative governance, uses mechanisms to minimize the problems and costs of agency conflicts, one of the main means of ensuring cooperative fair return on their investments and resources. The survey was conducted in a Paraná state health cooperative, Unimed Curitiba, through a survey questionnaire and semi-structured interview, and had six participants, who answered to questions related to the perception mechanisms of governance practices in the cooperative (transparency, fairness and justice, accountability and self-management, education and corporate responsibility and sustainability) and issues related to the perception of agency conflicts existing in the organization. It was possible to demonstrate a satisfactory level as the perception of the interviewed agents, on the adoption of governance mechanisms for the cooperative, where the transparency groups, accountability and self-management the best available, but the study confirms that a lower intensity efforts in cooperative governance mechanisms related to equity, sense of justice, education and cooperative responsibility and sustainability results in a higher incidence and perception of agency conflicts as infidelity, poorly controlled contracts, lack of equality and justice, lack of practice of cooperative values, lack policies and strategic management - one of the main causes of conflicts partner (cooperated).

Keywords : Corporate Governance, Cooperativism, Agency conflict .

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O fluxo de colonização do estado do Paraná	27
Figura 2 – Linha do tempo do cooperativismo paranaense	29
Figura 3 – Indicadores do cooperativismo paranaense – Dados da Ocepar	30
Figura 4 – Operadoras de planos privados de saúde em atividade no Brasil	40
Figura 5 – Operadoras de planos privados de saúde em atividade no Brasil	41
Figura 6 – Taxa de sinistralidade das operadoras médico-hospitalares, por modalidade	42
Figura 7 – Taxa de sinistralidade das operadoras odontológicas, por modalidade	42
Figura 8 – Variação do PIB acumulado no ano em relação ao mesmo período do ano anterior e do número de beneficiários de planos novos (2º trimestre/2011 – 2º trimestre/2015)	43
Figura 9 – Governança das organizações	45
Figura 10 – Relação entre governança corporativa, cooperativa e princípios do cooperativismo	50
Figura 11 – Percepção dos entrevistados sobre os mecanismos de governança representada em média	66
Figura 12 – Dimensão transparência e seu resultado por questão	67
Figura 13 – Dimensão transparência na percepção dos agentes.....	68
Figura 14 – Dimensão equidade/senso de justiça e seu resultado por questão.....	68
Figura 15 – Dimensão equidade/senso de justiça na percepção dos agentes	69
Figura 16 – Dimensão prestação de contas/autogestão e seu resultado por questão.....	70
Figura 17 – Dimensão prestação de contas/autogestão na percepção dos agentes.....	70
Figura 18 – Dimensão responsabilidade corporativa/sustentabilidade e seu resultado por questão.....	71
Figura 19 – Dimensão responsabilidade corporativa/sustentabilidade na percepção dos agentes	72
Figura 20 – Dimensão educação e seu resultado por questão	73
Figura 21 - Dimensão educação na percepção dos agentes.....	73
Figura 22 – Percepção dos diretores com relação às dimensões da governança cooperativa.....	75
Figura 23 – Percepção dos gestores com relação às dimensões da governança cooperativa.....	75
Figura 24 – Percepção dos cooperados com relação às dimensões da governança cooperativa.....	76
Figura 25 – Práticas de governança identificadas	80
Figura 26 – Conflitos de agência.....	86
Figura 27 – Agentes de conflitos.....	93
Figura 28 – Ciclo dos principais conflitos de agência identificados	98
Figura 29 – Relação dos principais conflitos de agência com os mecanismos de governança menos utilizados.....	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escala de Likert utilizada.....	62
Tabela 2 – Percepção por agente com relação às dimensões da governança cooperativa	74
Tabela 3 – Práticas de governança identificadas	77
Tabela 4 – Conflitos de agência	81
Tabela 5 – Principais agentes de conflitos.....	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos no Sistema Unimed.....	35
Quadro 2 – Evolução do sistema de saúde no Brasil.....	37
Quadro 3 – Princípios da governança cooperativa de acordo com a OCB.....	48
Quadro 4 – Relação entre princípios da governança corporativa, governança cooperativa e princípios do cooperativismo.....	49
Quadro 5 – Etapas da pesquisa.....	59
Quadro 6 – Representação metodológica integrada das etapas operacionais.....	64
Quadro 7 – Definição constitutiva e operacional das dimensões	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar

CEO – Chief Executive Officer (Diretor Executivo)

ECT – Economia dos Custos de Transação

IAP – Instituto de Aposentadorias e Pensões

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Inamps – Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social

INPS – Instituto Nacional de Assistência Médica de Previdência Social

MDCI – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PEC – Programas de Extensão de Cobertura

PIB – Produto Interno Bruto

Sescoop – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SUS – Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3 DEFINIÇÃO DO OBJETIVO GERAL	18
1.4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.5 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 COOPERATIVISMO.....	22
2.1.1 A origem do cooperativismo	22
2.1.2 O cooperativismo no Brasil.....	25
2.1.3 O cooperativismo no Paraná	26
2.1.4 Características de uma organização cooperativa	30
2.1.5 Cooperativas de saúde.....	33
2.1.6 Estrutura organizacional da Unimed	34
2.2 O SISTEMA DE SAÚDE NO BRASIL	36
2.2.1 O sistema de saúde atual	39
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	43
2.3.1 Princípios básicos da governança corporativa.....	46
2.3.2 Governança corporativa e governança cooperativa.....	46
2.3.3 As boas práticas de governança e os princípios cooperativistas	49
2.4 TEORIA DA AGÊNCIA.....	51
2.5 CONFLITO DE AGÊNCIA EM COOPERATIVAS E AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	53
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA	58
3.1 QUESTÕES NORTEADORAS	58
3.2 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	58
3.2.1 Natureza da pesquisa	59
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS APLICADOS NA PESQUISA	59
3.3.1 Coleta e análise de dados	62
3.3.2 Etapas operacionais da pesquisa	63
3.4 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS E CONSTITUTIVAS	64
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	66

4.1 PERCEPÇÃO SOBRE A ADOÇÃO DE MECANISMOS DE GOVERNANÇA...	66
4.1.1 Resultados da dimensão transparência	67
4.1.2 Resultados da dimensão equidade/senso de justiça	68
4.1.3 Resultados da dimensão prestação de contas/autogestão	69
4.1.4 Resultados da dimensão responsabilidade corporativa/sustentabilidade	70
4.1.5 Resultados da dimensão educação	72
4.1.6 Resultados na percepção dos agentes	73
4.2 PERCEPÇÃO DA INFLUÊNCIA DE CONFLITOS DE AGÊNCIA.....	76
4.2.1 Percepção de práticas de governança	77
4.2.2 Percepção sobre conflitos de agência existentes.....	80
4.2.3 Percepção sobre os agentes geradores de conflitos.....	86
5 APLICACAO PRÁTICA.....	94
6 CONCLUSÃO.....	96
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICES	108

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem por finalidade apresentar o tema do trabalho em seu contexto geral, o problema de pesquisa, objetivos geral e específico e a justificativa do estudo.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Nos últimos anos, o ambiente organizacional brasileiro vem enfrentando mudanças no mercado de capitais, com empresas inserindo capital na bolsa de valores, realizando fusões e aquisições, além da atual crise econômica nacional e mundial, que se reflete em fragilidades das organizações e em seus sistemas de governança. Conseqüentemente, o ambiente global vem exigindo delas uma adequação a determinados padrões, de forma que garantam a sua continuidade.

As organizações passaram a ser controladas não só pelo proprietário, mas também por gestores escolhidos por ele, sendo essa uma nova configuração da propriedade, quando a administração e a responsabilidade final pela empresa deixam de ser exercidas por quem aplica o capital e passam a ser exercidas por aquele que está à frente das decisões e que tem o controle e comando. Essa configuração foi chamada de moderna sociedade anônima por Berle e Means (1932), em sua obra *The Modern Corporation and Private Property*.

Então, surge a necessidade de mecanismos que garantam convergência de interesses entre quem possui a propriedade e quem está no seu controle. A governança corporativa, originária do relacionamento de agência, ao englobar um conjunto de ações, práticas e procedimentos que auxiliam no controle da gestão da organização, procura amenizar os problemas ocorridos nesse relacionamento.

Cada vez mais organizações de capital aberto, entre outras, têm se norteado pelas boas práticas de governança corporativa, que se convertem em princípios que definem os objetivos de uma empresa – estes relativos à transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e ética na condução dos negócios – e das atividades desempenhadas por governos e entidades não governamentais, que permitem a fiscalização de seu

desempenho, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização (IBGC, 2016a).

Nesse contexto, observa-se que os princípios e práticas da governança corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza ou tipo de controle. As sociedades cooperativas, ainda que se diferenciem de sociedades empresárias por possuírem um modelo organizacional fundamentado em ideologia e doutrina própria e regida pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, também são parte importante da economia brasileira, e a adoção por elas de práticas de governança pode contribuir para aprimorarem sua administração e os relacionamentos entre todos os seus agentes (cooperados, administradores, funcionários e a sociedade), reduzindo possíveis conflitos e riscos ligados a esse tipo de organização.

No entanto, é importante ressaltar que não é tão simples profissionalizar a gestão de uma empresa, principalmente quando se trata de cooperativas, em que os conflitos de agência são bastante comuns. Nessas organizações, o membro tem o direito de decisão e o direito de controle, segundo o princípio de que ele é o usuário, é o proprietário e é o investidor. As cooperativas apresentam relações contratuais com maior grau de informalidade. Na maioria das vezes, não existe separação entre propriedade e gestão ou um gestor contratado com funções de Chief Executive Officer (CEO) (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Dessa forma, os conflitos de agência estão relacionados à falta de harmonia entre as informações e à divergência de conduta dos administradores com relação aos demais cooperados.

Apesar de uma cooperativa ser o tipo de organização com atividades econômicas, tendo também como finalidade a geração de benefícios ou melhorias para os seus sócios, estes desempenham dois papéis: o de proprietário e o de usuário trabalhador (gerador de produção) do negócio. Conforme Valadares (2003), os associados assumem essa dupla condição de donos e usuários quando investem o seu capital na cooperativa e, simultaneamente, quando utilizam os serviços oferecidos por ela. Assim, pode haver conflitos de interesse no que se refere às estratégias da organização e às estratégias dos cooperados, enquanto empresários individuais, já que eles, como seres humanos, agem naturalmente na racionalidade.

Nesse sentido, os problemas se destacam quando o associado pode agir de maneira oportunista, autoprivilegiando-se em detrimento do interesse coletivo. É comum se

deparar com ações como a falta de fidelidade dos associados, caracterizando conflitos de agência, que, em vez de cooperarem com ações a fim de minimizarem problemas e crises, procuram satisfazer suas necessidades de forma individual.

Diante do exposto, sabe-se que o problema de agência é comum nas organizações, inclusive em sociedades cooperativas, que detêm certas peculiaridades na relação propriedade e controle. Assim, a proposta do presente trabalho é investigar as influências de conflitos de agência na adoção de práticas e mecanismos de governança corporativa em uma organização cooperativa.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de agência em uma organização surge quando o agente toma atitudes que visam alcançar seus próprios interesses, sobrepondo-os aos da organização.

No entanto, é importante ressaltar que cooperativas possuem características diferenciadas de empresas, em que, embora tenham se destacado por sua força e de forma expressiva na economia, podem necessitar maior profissionalização da gestão por disputas políticas derivadas da heterogeneidade dos interesses de seus respectivos quadros sociais. Nesse cenário, as cooperativas vêm adotando padrões de governança, uma vez que esse modelo tem se mostrado capaz de minimizar conflitos entre interesses coletivos e individuais.

Assim, a partir das considerações teóricas, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: quais são as principais influências de conflitos de agência na adoção de mecanismos de governança corporativa em uma organização cooperativa?

1.3 DEFINIÇÃO DO OBJETIVO GERAL

Com base nas boas práticas de governança corporativa e na característica de organizações cooperativas, destaca-se o seguinte objetivo geral: identificar as principais influências de conflitos de agência na adoção de mecanismos de governança corporativa em uma organização cooperativa.

1.4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos apresentam-se como o desdobramento operacional do objetivo geral do estudo, conforme descritos a seguir:

- a. Identificar a utilização de práticas de governança corporativa em uma organização cooperativa do ramo de saúde no estado do Paraná.
- b. Identificar os principais conflitos de agência que influenciam a cooperativa a adotar mecanismos de governança corporativa.
- c. Analisar as principais influências de conflitos de agência que levam à adoção de mecanismos de governança corporativa em uma organização cooperativa.

1.5 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O trabalho aborda quatro aspectos práticos importantes. O primeiro é a relevância do cooperativismo no mundo, no país e no estado do Paraná. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o cooperativismo vem ganhando força no mundo inteiro (OCB, 2016c). As cooperativas estão presentes em cem países e geram mais de 100 milhões de empregos. Atualmente, o modelo econômico focado na partilha de decisões e resultados alcança mais de 1 bilhão de pessoas. O número de cooperados já ultrapassou, por exemplo, a população de todo o continente americano (mais de 1 bilhão de habitantes).

Dados de 2014 apresentados pela OCB apontam que, no Brasil, US\$ 5,3 bilhões é o volume de exportações realizadas por cooperativas brasileiras de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC); 87,9% é o percentual de crescimento do número de cooperados no Brasil entre 2004 e 2013, sendo que a população brasileira cresceu cerca de 12% em igual período, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); e 83,2% é o crescimento do número de empregos gerados por cooperativas brasileiras entre os anos de 2004 e 2013; sendo hoje 46 milhões de brasileiros beneficiados pela forma cooperativa de se trabalhar, dos mais de 11,5 milhões ligados diretamente a uma das mais de 6,8 mil cooperativas atuantes no país em 13 ramos diferentes.

O segundo aspecto é a relevância das cooperativas de saúde no país. A saúde privada, responsável por atender mais de 25% da população brasileira, tem se fundamentado como importante pilar de sustentabilidade do setor de saúde no Brasil. Conseqüentemente, a Unimed é o maior sistema cooperativista de trabalho médico do mundo e também a maior rede de assistência médica do Brasil, presente em 84% do território nacional e, de acordo com a Unimed do Brasil (2016), prestando assistência para mais de 20 milhões de pessoas em todo o país. Pouco se observa de estudos acadêmicos e científicos em cooperativas de saúde; assim, este trabalho contribuirá para um progresso no cenário.

Dentro desse aspecto, justifica-se a Unimed Curitiba como objeto de estudo, por ser a maior cooperativa de saúde no estado do Paraná, com um número significativo de cooperados em seu quadro social, sugerindo apresentar possíveis conflitos de agência mesmo possuindo um modelo estruturado de governança corporativa.

O terceiro aspecto são as discussões sobre governança corporativa nas organizações, que têm crescido de forma significativa, bem como o fato de que as cooperativas têm buscado cada vez mais respostas e soluções para conflitos de agência e maior fidelização dos sócios. Diversos autores, inclusive alguns que serão citados neste trabalho, defendem que mecanismos de governança influenciam na solução de conflitos de agência e na relação de fidelidade. No entanto, é importante ressaltar que cooperativas possuem características diferenciadas de empresas, por disputas políticas derivadas da heterogeneidade dos interesses de seus respectivos quadros sociais, podendo também necessitar maior profissionalização da gestão. Nesse cenário, as cooperativas vêm adotando padrões de governança, uma vez que esse modelo têm se mostrado capaz de minimizar conflitos entre interesses coletivos e individuais.

E o quarto aspecto está na relação entre os mecanismos e princípios de governança corporativa, governança cooperativa e princípios do cooperativismo. Vale ressaltar que boa parte das práticas de governança corporativa e cooperativa se encontra presente nos princípios cooperativistas; logo, estes podem subsidiar as boas práticas de governança.

Por fim, no aspecto teórico, busca-se estabelecer relações entre os temas estudados, sendo eles: (1) cooperativismo, por meio de definições, origem, forma de gestão, características e importância; (2) governança corporativa, por meio de definições e conceitos, seus princípios básicos e boas práticas e sua aplicabilidade em cooperativas;

(3) teoria da agência, por meio de conceituação e a relação de conflitos de agência com as boas práticas de governança corporativa e cooperativa.

O entendimento dos principais conflitos de agência que influenciam a cooperativa a adotar práticas de governança nessa instituição auxiliará no fortalecimento de suas condutas e no seu desenvolvimento, justificando, assim, a realização deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Busca-se apresentar neste capítulo os principais elementos teóricos para a compreensão do problema empírico estudado, bem como para o alcance dos objetivos propostos. Inicialmente, é feita uma abordagem introdutória ao cooperativismo, à gestão de cooperativas e ao sistema de saúde no Brasil e, na sequência, exploram-se as demais teorias que compõem este trabalho: governança corporativa, governança cooperativa, boas práticas de governança, princípios cooperativistas, teoria da agência e relações entre esses conceitos.

2.1 COOPERATIVISMO

As cooperativas são arranjos institucionais amplamente difundidos por diferentes setores da economia e têm como característica comum compartilhar os princípios fundamentais do cooperativismo (ZYLBERSZTAIN, 2002).

Os indivíduos buscam satisfazer seus interesses econômicos por meio de cooperativas, quando verificam que a ação solidária é mais vantajosa do que a ação individual. Não se prioriza o indivíduo em detrimento do coletivo: ambos são importantes na cooperativa (VALADARES, 2003).

2.1.1 A origem do cooperativismo

Estudos apontam na história que a cooperação é quase tão antiga quanto a humanidade, sendo que, por questões de sobrevivência, nossos ancestrais ainda na pré-história já se reuniam em grupos e praticavam ações de cooperação, bem como vislumbravam a necessidade de viver em comunidade e em cooperação para sua proteção e perpetuação da espécie.

Exemplos de cooperação também são relatados na antiguidade, quando os povos cooperavam entre si nas plantações, artesanatos e no transporte de mercadorias com a finalidade de obterem um melhor resultado em suas atividades. Também as civilizações Incas, Maias e Astecas viviam em um regime de ajuda mútua, no qual dividiam o trabalho e o fruto das colheitas (LOPES, 2001).

Destacam-se também na *Bíblia Sagrada* algumas citações relacionadas à cooperação, entre elas a presente em *Atos 2, 44-45* “Todos os que creram estavam juntos e tinham tudo em comum. Vendiam as suas propriedades e bens, distribuindo o produto entre todos, à medida que alguém tinha necessidade” e a que consta em *1º Coríntios 12, 25-26* “Para que não haja divisão no corpo; pelo contrário, cooperem os membros, com igual cuidado, em favor uns dos outros. De maneira que, se um membro sofre, todos sofrem com ele; e se um deles é honrado, com ele todos se regozijam” (BÍBLIA SAGRADA, 1993).

Considerando as ações de cooperação, que parecem muito próprias da natureza humana, e o cooperativismo, que se trata de um movimento organizado de pessoas com ideologia e um conjunto de princípios próprios bem definidos, destaca-se que o cooperativismo tem como marco histórico de seu surgimento a experiência vivida pelos pioneiros tecelões de Rochdale, na Inglaterra, em 1844.

A origem do cooperativismo, conforme citado por Bialoskorski Neto (2012), ocorreu em fase de Revolução Industrial, quando em novembro de 1843 um grupo de pobres operários tecelões desempregados começou a discutir as fórmulas possíveis para combater o estado de miséria que enfrentavam e, reunindo o pouco de dinheiro que tinham (28 libras), idealizaram uma sociedade equitativa com propósitos coletivos, formaram uma caixa e, em outubro de 1844, no bairro de Rochdale, em Manchester (Inglaterra), formaram e registraram uma sociedade cooperativa, a Rochdale Society of Equitable Pioneers (Sociedade dos Justos Pioneiros de Rochdale), uma cooperativa de consumo.

Segundo Ricken (2009, p. 17):

As lideranças políticas e os movimentos sociais da época tiveram grande influência no surgimento das organizações cooperativas, entre os quais se destacaram Robert Owen e Jeremy Bentham na Inglaterra; Philippe Buchez e Charles Gide na França e Freidrich Wilhelm Raiffeisen, na Alemanha. A influência dessas lideranças no surgimento do ideal cooperativista é reconhecida pelo movimento cooperativo internacional nos mais diversos setores: trabalho, consumo, assistência à saúde, moradia e educação, como organização alternativa às estruturas tradicionais de mercado que não viabilizavam o acesso da classe trabalhadora aos bens de consumo e de subsistência dos trabalhadores.

Em 1895, foi criada a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), na Inglaterra, como órgão máximo do movimento cooperativista mundial, que estabelece até hoje

alguns princípios fundamentais para a caracterização de uma cooperativa, bem como para a filiação em seus quadros.

Observa-se atualmente que o que une o movimento cooperativista no contexto mundial, e de forma filosófica, é o símbolo do cooperativismo e os princípios universais que foram recepcionados pela Recomendação nº 193, da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Para a ACI, a cooperativa é considerada uma organização de pessoas que se baseia em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (ACI, 2015).

Os princípios do cooperativismo reconhecidos pela ACI são as formas de as cooperativas levarem seus valores à prática. São eles:

1º Princípio – Adesão voluntária e livre – As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como cooperados, sem discriminações sociais, raciais, políticas, religiosas ou de gênero; **2º Princípio – Gestão democrática e livre** – As cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus cooperados, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os conselheiros e diretores – eleitos nas assembleias gerais como representantes dos demais cooperados – são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os cooperados têm igual direito de voto (cada cooperado, um voto); nas cooperativas de grau superior pode ser instituída a proporcionalidade de votos, desde que se mantenha a forma democrática da organização; **3º Princípio – Participação econômica dos cooperados** – Os cooperados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Os cooperados destinam os excedentes a finalidades como o desenvolvimento da cooperativa, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelos menos, será indivisível; benefício aos cooperados na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades desde que aprovadas pela assembleia geral dos cooperados; **4º Princípio – Autonomia e independência** – As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos cooperados. Em caso de firmarem acordos com outras organizações – incluindo instituições públicas – ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos cooperados e mantenham a autonomia da sociedade. A Constituição Brasileira promulgada em 1988, em seu Art. 5º, Inc. XVIII, reforça este princípio básico do cooperativismo ao disciplinar: “a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, vedada a interferência estatal em seu funcionamento”; **5º Princípio – Educação, formação e informação** – As cooperativas promovem a educação e a formação de seus cooperados, dos representantes eleitos, dos gerentes e de seus funcionários, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa. Divulgam os princípios de cooperativismo e informam a natureza e os benefícios da cooperação para o público em geral, particularmente para os jovens e os líderes de opinião; **6º Princípio – Intercooperação** – Para as cooperativas prestarem melhores serviços a seus cooperados e agregarem força ao movimento cooperativo, devem trabalhar em conjunto com as estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais; **7º Princípio – Interesse pela comunidade** – As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado

das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos cooperados. Este sétimo princípio foi especialmente instituído pelo Congresso da Aliança Cooperativa Internacional em setembro de 1995 (OCEPAR, 2016a).

2.1.2 O cooperativismo no Brasil

De acordo com a OCB, a cultura da cooperação surgiu no fim do século XIX e emergiu no Movimento Cooperativista Brasileiro, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, evoluindo para a criação da primeira cooperativa de consumo que se tem registro no Brasil, em Ouro Preto (MG), no ano de 1889, a Sociedade Cooperativista Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto.

Em 1902, no distrito de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, com a chegada dos imigrantes italianos e alemães e sob a inspiração do padre jesuíta Theodor Amstad, surgiu a primeira cooperativa de crédito da América Latina, a Sicredi Pioneira RS, atualmente uma das maiores do país e na época denominada Caixa de Economia e Empréstimos Amstad. Os imigrantes trouxeram de seus países de origem a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias que os motivaram a se organizarem em cooperativas.

Em 6 de janeiro de 1903, a edição do Decreto nº 979 permitiu que os produtores rurais pudessem se organizar em sindicatos e, por meio destes, formar cooperativas de consumo. A partir de 1907, surgiram em Minas Gerais as primeiras cooperativas do ramo agropecuário (KLEIN, 2016) e, da década de 1930, começam a surgir as primeiras legislações acerca do cooperativismo, quando, em 19 de dezembro de 1932, com o Decreto nº 22.239, baseado no princípio da doutrina cooperativista, possibilita a formação de cooperativas comerciais e de natureza civil. Pelo Decreto-lei nº 59, instituiu-se a Política Nacional do Cooperativismo, tendo sido regulamentada em 1967 com a edição do Decreto-lei nº 60.597, que cria o Conselho Nacional de Cooperativismo e define o ato cooperativo.

Em 2 de dezembro de 1969, foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e, no ano seguinte, a entidade foi registrada em cartório.

Mas é a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional do Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, bem como a concepção ideológica e doutrinária do empreendimento cooperativo (BRASIL, 1971). Desde a entrada em vigor dessa lei, os avanços mais importantes em termos de legislação

ocorreram com a promulgação da Constituição Federal de 1988, na qual, entre outras coisas, retirou-se a exigência de autorização governamental para a constituição de cooperativas (LOPES, 2001).

O cooperativismo no Brasil está subdividido em 13 ramos de atividade econômica, sendo eles: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte e Turismo. De acordo com o *Relatório OCB 2014* existem 6,8 mil cooperativas atuantes no país (OCB, 2016c).

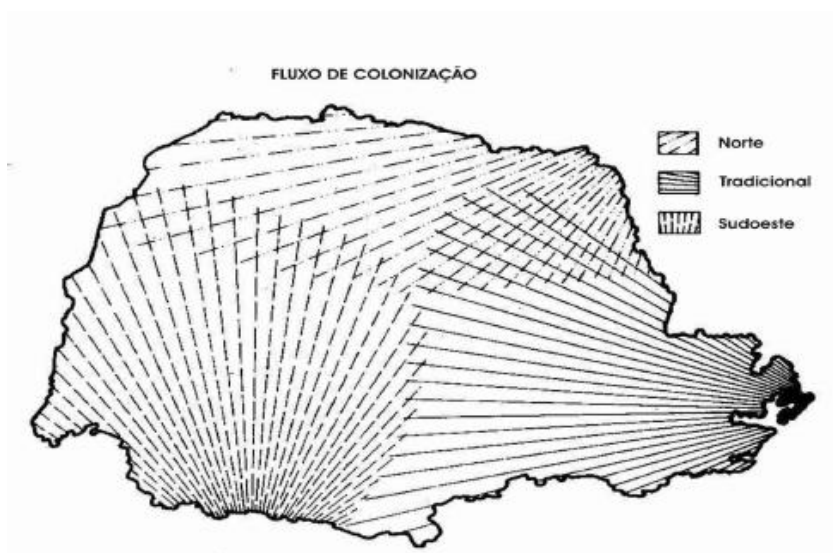
2.1.3 O cooperativismo no Paraná

No Paraná, de acordo com a história disponibilizada no *site* da Coamo, o cooperativismo teve suas raízes nos pioneiros esforços cooperativistas das comunidades de imigrantes europeus, que procuraram organizar suas estruturas de compra e venda em comum, além de suprir suas necessidades de educação e lazer, por meio de sociedades cooperativistas. Cita-se ainda que o mais importante movimento pré-cooperativista ocorreu entre os franceses que fundaram a Colônia Tereza Cristina, em 1847, às margens do Rio Ivaí, hoje município de Cândido de Abreu. Os imigrantes liderados por Jean Maurice Faivre desencadearam um movimento cooperativista sob inspiração do médico Benoit Joseph Mure, fundador da Vila da Glória, em Santa Catarina.

Entre as experiências mais importantes realizadas no terreno cooperativo destaca-se a da “Colônia Cecília”, em 1890, no município de Palmeira, no Paraná, idealizada pelo agrônomo Giovanni Rossi, líder do grupo de italianos chamados de “anarquistas”. Seguiram-se vários outros movimentos de cooperação, como por exemplo: a fundação, em 1906, da Associação Beneficente 26 de Outubro, por ferroviários de Ponta Grossa, a qual se transformou em Cooperativa Mista 26 de Outubro, mais tarde; em 1909, indústrias madeireiras se reúnem e fundam a Cooperativa Florestal Paranaense; a fundação da Colônia Muricy com a constituição em 1912, da Sociedade Agrícola Polonesa, transformada em Cooperativa Mista Agropecuária São José Ltda., em 1945. Sob a liderança do ferroviário ucraniano Valentin Cuts, surgiram outros movimentos cooperativistas, como a Sociedade Cooperativa Svitlo (luz) em Carazinho, União da Vitória, em janeiro de 1920, e a Cooperativa Agrária de Consumo de Responsabilidade Ltda., “Liberdade”, em Vera Guarani, município de Paulo Frontin, surgida no ano de 1930, que foi a primeira cooperativa registrada conforme o Decreto-lei 581/38, tendo o registro sido feito no dia 19 de maio de 1942, recebendo o nº 1 (COAMO, 2016).

Ricken (2009) cita que, segundo a publicação *Cooperativas de Produção Agropecuária do Estado do Paraná: Diagnóstico e Análise*, editada em 1974, há três fluxos de colonização bem identificados no Paraná. O primeiro partindo da região leste, de Paranaguá a Curitiba e em direção aos Campos Gerais, atraído pela criação de gado, extração de erva-mate e madeira. O segundo no norte do Paraná, ligado à produção de café e com forte influência de produtores vindos de São Paulo, Minas Gerais e da região Nordeste do Brasil. O terceiro nas regiões sudeste e oeste do Paraná, sendo fluxos de pequenos e médios produtores de cereais e suinocultores vindos do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina.

Figura 1 – O fluxo de colonização do estado do Paraná



Fonte: Ipardes (1974).

Esses movimentos entre imigrantes deram significativo impulso ao cooperativismo estadual com as experiências bem-sucedidas das cooperativas de colonização, como Witmarsum, de Palmeira; Agrária, de Entre Rios; Batavo e Castrolanda, de Castro; e Capal, de Arapoti, hoje verdadeiros exemplos de comunidades rurais perfeitamente urbanizadas, economicamente prósperas e socialmente integradas às condições da vida urbano-industrial no país.

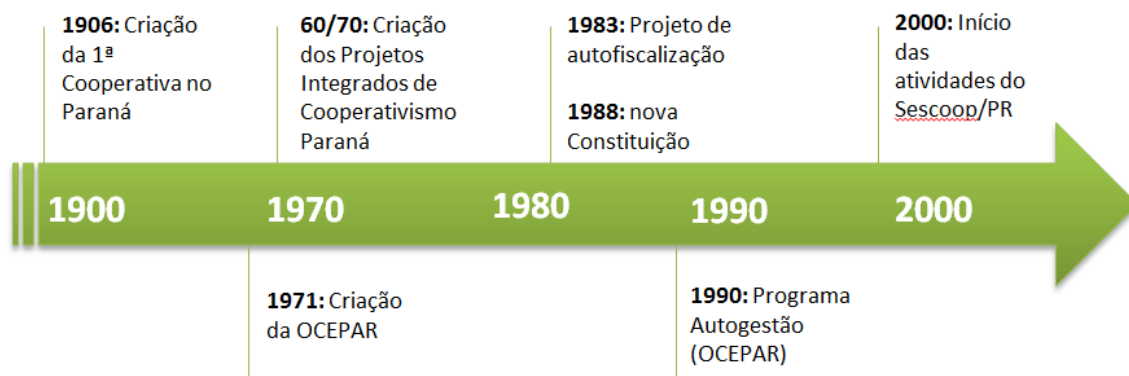
A figura 2 a seguir demonstra três importantes fases no desenvolvimento do cooperativismo paranaense com a evolução desde a criação da primeira cooperativa no estado até o início das atividades do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo Paranaense (Sescoop/PR).

Uma primeira fase importante começa entre as décadas de 1960 e 1970, com a criação dos Projetos Integrados de Cooperativismo no Paraná evoluindo para a criação da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar) em 1971, que vai até 1988, com a promulgação da nova Constituição do Brasil, que é uma fase de estruturação e desenvolvimento.

A segunda fase, a partir de 1988, vai até o surgimento do Sescoop/PR em 1999, sendo esta uma fase de maturidade e adaptação à nova ordem econômica mundial. Nesse período, as cooperativas paranaenses, após amplos debates e estudos, aprovaram, em setembro de 1991, em Assembleia Geral da Ocepar, o Programa de Autogestão, que iniciou suas atividades em março de 1991 com os objetivos específicos de orientação na constituição e registro de cooperativas; acompanhamento de desempenho; educação, capacitação e reciclagem; organização dos cooperados; comunicação e integração (KOSLOVSKI, 2004).

E a terceira fase, que é a do desenvolvimento educacional e da profissionalização do cooperativismo paranaense, ocorre a partir do ano 2000, com o início da atuação do Sescoop/PR.

Figura 2 – Linha do tempo do cooperativismo paranaense



Fonte: Boesche (2015).

De acordo com a Ocepar (2016b), o cooperativismo paranaense é formado por 220 cooperativas registradas na instituição, participando efetivamente, por sua força conjuntural, do desenvolvimento econômico e social do estado, com o qual estão comprometidas por sua própria filosofia de trabalho. Agrupam mais de 1.300.000 cooperados, geram 2,6 milhões de postos de trabalhos, 82.000 empregados diretos, faturamento de mais de 60,40 bilhões de reais e reúnem os mais diversos segmentos econômicos, no campo e na cidade.

Em matéria disponibilizada no *site* da Ocepar, já se citava, em 2014, que as cooperativas filiadas ao Sistema Ocepar fecharam seu ano contábil com uma movimentação econômica da ordem de R\$ 50,9 bilhões, maior que o orçamento individual de 23 estados brasileiros. No ramo agropecuário, eram 74 entidades, que respondiam por cerca 56% da economia do agronegócio regional. Na saúde, eram mais de 2 milhões de beneficiários atendidos no Paraná por mais de 13,1 mil profissionais, que congregam 33 cooperativas, ofertando serviços de qualidade prestados por médicos e dentistas que compõem o quadro social desse ramo.

Figura 3 – Indicadores do cooperativismo paranaense – Dados da Ocepar

INDICADORES SOCIAIS E ECONÔMICOS DO COOPERATIVISMO PARANAENSE (2005 a 2015)											
Indicadores	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Faturamento (bilhões R\$)	16,50	16,50	19,50	25,83	25,06	26,40	32,21	38,13	45,62	50,51	60,40
Cooperativas (unidades)	228	228	234	238	238	236	240	236	231	223	220
Cooperados (pessoas)	407.312	451.642	496.251	513.389	548.812	641.564	735.453	856.098	985.494	1.079.737	1.300.000
Colaboradores (pessoas)	48.061	50.190	51.621	51.838	55.774	59.350	62.389	66.755	72.449	79.241	82.000
Exportações (US\$ milhões)	680,00	852,90	1100,00	1.442	1.470	1.640	2.200	2.100	2.362	2.400	2.500
Impostos recolhidos (R\$ bilhões)	744,90	781,90	898,00	1.060	1.000	1.171	913	1.648	1.776	1.300	1.500
Investimentos (R\$ milhões)	680,00	794,00	1028,00	1.275	1.000	1.011	1.100	1.323	2.163	2.805	2.350
Eventos realizados	1.583	2.368	2.926	2.946	3.340	4.273	4.344	4.999	5.479	5.333	6.509
Participações/treinandos	71.415	104.614	120.000	100.273	102.332	123.775	129.223	144.445	151.415	160.539	179.920
Postos de trabalhos gerados	781.600	773.309	926.608	1,25 mi	1,3 mi	1,4 mi	1,5 mi	1,6 mi	1,7 mi	2,2 mi	2,6 mi
Participação no PIB Agropecuário do PR (%)	53	51	52	54	53	54	55	56	56	56	56

Fonte: Ocepar (2016b).

2.1.4 Características de uma organização cooperativa

A ACI (2016) define uma cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer as suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa conjunta e democraticamente gerida”.

O negócio cooperativo possui um conjunto de orientações que estabelecem a forma de relacionamento entre a cooperativa e os cooperados. Essas orientações são denominadas “princípios cooperativistas” e o tornam diferente de outros empreendimentos econômicos. Essas diferenças são encontradas na finalidade da cooperativa, na forma de propriedade e de controle e na maneira de distribuição das sobras operacionais geradas.

Williamson (1993) aponta que a cooperação pode surgir para gerar algumas vantagens aos envolvidos, como economia de escala na aquisição da informação e aumento da produtividade. Segundo o autor, da união desses agentes pode ocorrer o surgimento de diferentes arranjos contratuais, por exemplo alianças estratégicas e organizações cooperativas.

De forma geral, é possível elencar três princípios que distinguem uma cooperativa de outro empreendimento (VALADARES, 2001). O primeiro é o princípio do dono-usuário: os cooperados são proprietários e financiadores das cooperativas, sendo as

mesmas pessoas que utilizam seus serviços e dela se beneficiam. O segundo é o princípio do usuário-controlador: os cooperados que controlam a cooperativa são as mesmas pessoas que utilizam seus serviços e dela se beneficiam. O terceiro princípio é o do usuário-beneficiário, ou seja, a finalidade da cooperativa é propiciar benefícios e ganhos aos usuários proporcionalmente à sua participação no negócio.

Koslovski (2004) apresenta quatro públicos que distinguem as relações existentes entre uma sociedade mercantil e uma sociedade cooperativa: proprietários, empregados, clientes e fornecedores. Enquanto nas sociedades mercantis o interesse dos seus proprietários está focado no lucro obtido sobre os negócios realizados, nas sociedades cooperativas o proprietário tem interesse na prestação de serviços oferecidos pela cooperativa, acumulando dupla função: além de proprietário é usuário dos serviços oferecidos pela organização.

A Lei nº 5.764/1971, que regulamenta o funcionamento do cooperativismo no Brasil, distingue as cooperativas das demais sociedades pelas seguintes características: adesão voluntária; variabilidade do capital social representado por cotas-partes; inacessibilidade de cotas-partes do capital a terceiros; singularidade de voto; quórum para funcionamento e deliberação da assembleia geral baseada no número de associados, e não no capital; retorno das sobras líquidas do exercício proporcionalmente às operações realizadas pelo associado; indivisibilidade dos fundos de reserva e assistência técnica educacional e social; e neutralidade política (BRASIL, 1971).

No capítulo IX da referida lei, é estabelecida a obrigatoriedade de as cooperativas constituírem uma estrutura organizacional mínima, composta por assembleia geral (ordinárias e extraordinárias), conselho de administração ou diretoria e conselho fiscal. A assembleia geral dos associados é o órgão supremo da sociedade cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários, podendo decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao seu desenvolvimento e defesa, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. As deliberações nas assembleias gerais serão tomadas por maioria de voto dos associados presentes com direito de votar.

A assembleia geral ordinária delibera assuntos como: prestação de contas dos órgãos de administração, com parecer do conselho fiscal, compreendendo o relatório da gestão, o balanço e o demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade; destinação das

sobras ou rateio das perdas; eleição (entre os cooperados) dos componentes dos órgãos de administração, do conselho fiscal (constituído de três membros efetivos e três suplentes, representando o órgão de fiscalização e controle da administração da sociedade) e de outros, quando for o caso; entre outros assuntos, inclusive os de interesse social. A assembleia geral extraordinária também pode ser estabelecida para deliberações sobre a reforma dos estatutos e assuntos excepcionais e de importância para a cooperativa.

No conselho de administração ou diretoria, eleito pelos membros em assembleia geral, participam três membros efetivos, geralmente. Esses membros podem ser designados para as funções de presidente, vice-presidente e secretário ou outras, conforme a necessidade de cada cooperativa. A cooperativa pode, ainda, optar por formar chapas completas, em que já estejam definidos os cargos que cada conselheiro vai ocupar. Ele simboliza o órgão de governo, gestão e representação da sociedade cooperativa, com legitimidade para representar a sociedade cooperativa em todos os assuntos de seu interesse. Além de sua atribuição administrativa, os integrantes do conselho de administração devem se comprometer com a ideologia cooperativa e a atuar com a necessária diligência para que sejam colocados em prática os valores cooperativos. No exercício de suas funções, os membros do conselho de administração ou diretoria deverão cumprir com as obrigações que lhes sejam impostas pela regra legal ou estatutária.

As cooperativas também podem recorrer à criação de outros órgãos necessários à sua gestão (tais como gerência comercial, financeira, administrativa, técnica ou industrial). Essa flexibilidade permite a melhor adaptação em um ambiente competitivo, a otimização das estruturas administrativas e a profissionalização da gestão.

Em resumo, pode-se afirmar que as cooperativas diferem das demais organizações, citando como exemplo, pelo menos por dois motivos: o primeiro é que os cooperados são simultaneamente proprietários, usuários e consumidores dos seus produtos e serviços (COOK, 1995) e o segundo motivo é que o direito ao controle não é vinculado ao direito do resíduo (COSTA, 2010). Essas especificidades que existem na relação cooperado/cooperativa originam alguns problemas na governança e, em consequência, na gestão dessas organizações, que, se não considerados pelos cooperados, diretores e gestores, podem levar ao insucesso do empreendimento cooperativo.

Nesse ambiente institucional criado pela Lei nº 5.764, cabe observar que grande parte das cooperativas brasileiras apresenta ainda um alto grau de amadorismo em sua

gestão. Como ela é delegada aos cooperados, que geralmente não possuem habilidades e conhecimentos suficientes para gerir os negócios da cooperativa, eles costumam adotar modelos de gestão inadequados e investir pouco na profissionalização e em tecnologias apropriadas ao negócio (SILVA; SOUZA; LEITE, 2011).

2.1.5 Cooperativas de saúde

Segundo a OCB, as cooperativas de saúde são aquelas que se dedicam à preservação e à promoção da saúde humana.

As cooperativas do ramo de saúde atuam hoje em quatro áreas distintas: médica, odontológica, psicológica e de usuários. O exemplo mais marcante desse segmento é a cooperativa de médicos, organizada pelo Sistema Unimed, com cooperativas singulares nos municípios, federações nos estados e uma confederação em âmbito nacional. As cooperativas médicas, pioneiras da saúde, existem há duas décadas, quando o ramo foi desmembrado do ramo de trabalho em 1996, devido à sua força e representatividade.

Ressalta-se que esse ramo é genuinamente nacional, pois surgiu no Brasil e já está se expandindo para outros países.

De acordo com a Unimed do Brasil (2016), no fim da década de 1960, a medicina assistencial no país atravessava um momento de grande efervescência pela perplexidade que as transformações estruturais da Previdência Social traziam: unificação dos Institutos de Aposentadorias e Pensões (IAPs) no Instituto Nacional de Assistência Médica de Previdência Social (INPS), que mais tarde viria a se transformar no Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (Inamps), extinto em 1990 para dar lugar ao Sistema Único de Saúde (SUS). Além da queda no padrão de atendimento, as mudanças levaram ao surgimento de seguradoras de saúde, à mercantilização da medicina e à proletarização do profissional médico, que ficava impedido de exercer com liberdade e dignidade sua atividade liberal.

Em resposta a esse contexto, uma grande contribuição na história do setor de saúde nacional e para o cooperativismo ocorreu em 18 de dezembro de 1967, na cidade de Santos, onde se reuniram 23 médicos sob a liderança do Dr. Edmundo Castilho, para fundar a primeira cooperativa de trabalho médico do Brasil e das Américas: a Unimed Santos (VITOLA, 2009).

O rápido sucesso desta estimulou o surgimento de diversas cooperativas médicas, inicialmente no interior de São Paulo e, depois, em todo o país. Edmundo Castilho e sua equipe organizaram uma agenda de visitas às cidades interessadas em constituir suas próprias unidades, realizaram palestras, forneceram orientações e mobilizaram profissionais e associações médicas em torno da iniciativa.

Na década de 1970, surgem as Federações Unimed – cooperativas de segundo grau, formadas por no mínimo três singulares – visando padronizar procedimentos operacionais e estimular a troca de experiências entre as cooperativas de um mesmo estado. Em 28 de novembro de 1975, foi criada a Confederação Nacional das Cooperativas Médicas – Unimed do Brasil, entidade máxima do Sistema Unimed, que congrega todas as federações e singulares (UNIMED DO BRASIL, 2016).

Em 1971, surge em Londrina a Unimed pioneira do Paraná, a quinta do Brasil e, no mesmo ano, a cooperativa médica de Curitiba, inicialmente denominada Medipar, seguidas, nos anos posteriores, pelas singulares de Ponta Grossa (1978) e Guarapuava (1979).

A Unimed do Brasil (2016) afirma que, atualmente, o Sistema Unimed tem 32% de participação no mercado nacional de planos de saúde, atendendo 15,1 milhões de clientes. São 377 cooperativas médicas abrangendo 74,9% do território nacional, nas quais 106 mil médicos cooperados desenvolvem suas atividades.

No estado do Paraná, segundo a Ocepar (2016a), no ramo de saúde são mais de 2 milhões de beneficiários atendidos por mais de 13,1 mil profissionais, que congregam 33 cooperativas, ofertando serviços de qualidade prestados por médicos e dentistas que compõem o quadro social desse ramo.

2.1.6 Estrutura organizacional da Unimed

O complexo empresarial Unimed é uma organização voltada para a prestação de serviços de saúde e de assistência médica, no qual prevalece, como principal mecanismo de coordenação, a padronização de habilidades: os profissionais, altamente especializados, são treinados e doutrinados por instituições formadoras externas ao ambiente da organização – as instituições de ensino – e sua conduta é regulada pelos órgãos de classe.

De acordo com a Unimed do Brasil (2016), como cooperativa, a Unimed negocia, em nome dos profissionais, contratos de prestação de serviços, tendo como clientes pessoas jurídicas ou físicas. Sua estrutura está organizada em cooperativas de diferentes graus, entre elas: cooperativas de primeiro grau ou basilares, denominadas singulares, com áreas de atuação exclusivas (um ou mais municípios); cooperativas de segundo grau ou federações, que, dependendo de sua área de ação, podem ser intrafederativas – estaduais ou regionais – ou interfederativas; e a cooperativa de terceiro grau, constituída pela confederação de âmbito nacional, Unimed do Brasil.

Os médicos filiam-se às cooperativas de primeiro grau, as quais se vinculam às federações; estas, por sua vez, estão ligadas à confederação. A função expressa das cooperativas em todos os graus é prestar serviços aos seus associados. Não existe, formal ou informalmente, sistema decisório hierárquico estabelecido entre os diferentes graus, sendo as singulares autônomas e independentes, nos aspectos jurídico, econômico e administrativo.

Os estabelecimentos Unimed de segundo e terceiro graus podem negociar contratos respectivamente com empresas de âmbito de atuação regional ou nacional, enquanto as singulares limitam-se à esfera local. Os atendimentos são realizados na rede Unimed local, a partir do repasse de pagamento, mecanismo que possibilita o intercâmbio de atendimento entre as singulares, o que amplia fortemente a rede de serviços em nível nacional.

Quadro 1 – Conceitos no Sistema Unimed

CONCEITO	SIGNIFICADO
Central Nacional Cooperativa	Constituída por federações e singulares de trabalho médico Unimed e, excepcionalmente, por uma Central Cooperativa Odontológica, que se destina à operação de planos nacionais e à prestação de serviços às suas associadas, no que se relacione a esse objetivo.
Unimed do Brasil Confederação Nacional	Constituída exclusivamente por federações e uma Cooperativa Central Nacional, destinada à prestação de serviço a elas e às singulares, em todo o território nacional.
Confederações Regionais	Constituídas até 15 de dezembro de 2004, são compostas exclusivamente por federações estaduais ou regionais e destinam-se à prestação de serviços às federações e às suas singulares e aos seus respectivos cooperados.

Federações	Destinadas à prestação de serviços às singulares e representação política institucional delas, com área de ação referida expressamente no estatuto, são reconhecidas como: intrafederativa e regionais ou estaduais.
Federação Intrafederativa	Constituídas por singulares da mesma federação regional ou estadual, desde que do mesmo estado, com área de ação em todos os municípios integrantes das áreas de ação das singulares que as constituam.
Federação Regional ou Estadual	Constituídas por singulares e federações intrafederativas e, excepcionalmente, por médicos associados individuais, integrantes dos grupos seccionais, com área de ação em um ou mais estados brasileiros e, quando o caso, no Distrito Federal.
Singulares (Unimeds)	Destinadas à prestação de serviços aos associados, constituídas exclusivamente por médicos e com área de ação em um ou mais municípios, referidos expressamente no Estatuto.

Fonte: Manual de Intercâmbio Nacional Unimed (2016).

2.2 O SISTEMA DE SAÚDE NO BRASIL

O sistema de saúde brasileiro é constituído por uma variedade de organizações públicas e privadas estabelecidas em diferentes períodos históricos.

Segundo Paim et al (2016), desde o início do século XX, campanhas realizadas sob moldes quase militares implementaram atividades de saúde pública. O modelo de intervenção do Estado brasileiro na área social surge nas décadas de 1920 e 1930, quando os direitos civis e sociais foram vinculados à posição do indivíduo no mercado de trabalho. O sistema de proteção social brasileiro era fragmentado e desigual, mas se expandiu durante o governo do presidente Getúlio Vargas (1930-1945) e dos governos militares (1964-1984).

O sistema de saúde era formado por um Ministério da Saúde subfinanciado pelo sistema de assistência médica da previdência social, cuja provisão de serviços se dava por meio de institutos de aposentadoria e pensões, em suas categorias de trabalho, como a de bancários e ferroviários, por exemplo, e cada uma com diferentes níveis de cobertura. Entre 1933 e 1938, IAPs estendem a previdência social à maior parte dos trabalhadores urbanos. A criação do Ministério da Saúde ocorre em 1953 e, após o golpe militar de

1964, reformas governamentais impulsionaram a expansão de um sistema de saúde predominantemente privado, especialmente nos grandes centros urbanos.

Em 1966, IAPs são unificados no INPS, quando também ocorre a privatização da assistência médica e a capitalização do setor da saúde. Os subsídios diretos a empresas privadas para a oferta de assistência médica a seus empregados foram substituídos por descontos no imposto de renda, o que levou à expansão da oferta dos cuidados médicos e à proliferação de planos de saúde privados. Ainda nesse período, são criados Programas de Extensão de Cobertura (PEC) para populações rurais com menos de 20 mil habitantes.

Surge em 1977 o Inamps, que financia estados e municípios para expandir coberturas. A maior cobertura da previdência social e um mercado de saúde baseado em pagamentos a prestadores do setor privado com base nos serviços realizados (*fee for service*) geraram uma crise de financiamento na previdência social, que, associada à recessão econômica da década de 1980, alimentou os anseios pela reforma.

Em 1986, a 8ª Conferência Nacional de Saúde aprovou o conceito da saúde como um direito do cidadão e delineou os fundamentos do SUS, instituído pela Constituição de 1988, que se baseia no princípio da saúde como um direito do cidadão e um dever do Estado. Em 1993, o Inamps é extinto e é dada sequência ao sistema de saúde atual.

Essa evolução pode ser acompanhada no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Evolução do sistema de saúde no Brasil

FASE	SISTEMA DE SAÚDE
Ditadura Vargas (1930-45)	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde pública institucionalizada pelo Ministério da Educação e Saúde Pública. • Previdência social e saúde ocupacional institucionalizadas pelo Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. • Institutos de Aposentadoria e Pensão (IAP) estendem a previdência social à maior parte dos trabalhadores urbanos (1933-1938).
Instabilidade democrática (1945-1964)	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Ministério da Saúde (1953). • Leis unificaram os direitos de previdência social dos trabalhadores urbanos (1960). • Expansão da assistência hospitalar. • Surgimento de empresas de saúde.

Ditadura Militar (1964-1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Institutos de Aposentadoria e Pensões (IAP) unificados no Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), privatização da assistência médica e capitalização do setor da saúde (1966). • Capitalização da medicina pela previdência social. • Crise do sistema de saúde. • Programas de Extensão de Cobertura (PEC) para populações rurais com menos de 20 mil habitantes. • Crise na previdência social. • Instituto Nacional da Assistência Médica da Previdência Social (Inamps) em 1977. • Inamps financia estados e municípios para expandir a cobertura.
Transição democrática (1985-1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Inamps continua a financiar estados e municípios; • Sistemas Unificados e Descentralizados de Saúde (Suds) em 1987. • Contenção das políticas privatizantes. • Novos canais de participação popular.
Democracia (1988-2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do SUS. • Descentralização do sistema de saúde. • Extinção do Inamps (1993). • Criação do Programa de Saúde da Família (1994). • Crise de financiamento e criação da Contribuição Provisória sobre a Movimentação Financeira (1996). • Regulamentação dos planos de saúde privados. • Criada a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (1999). • Criada a Agência Nacional de Saúde Suplementar para regulamentar e supervisionar os planos de saúde privados (2000). • Emenda Constitucional nº 29, visando à estabilidade de financiamento do SUS, definiu as responsabilidades da União, estados e municípios (2000). • Criado o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (Samu) em 2003. • Política Nacional de Atenção Básica (2006). • Política Nacional de Promoção da Saúde (2006). • Unidades de Pronto Atendimento (UPA) 24h criadas em municípios com populações maiores que 100 mil (2008). • Criação dos Núcleos de Apoio à Saúde da Família (Nasf) junto ao PSF (2008).

Fonte: Adaptado de Paim et al (2016).

2.2.1 O sistema de saúde atual

Segundo Paim et al (2016), o sistema de saúde atual brasileiro é formado por uma rede complexa de prestadores e compradores de serviços e tem três subsetores: o subsetor público, no qual os serviços são financiados e providos pelo Estado nos níveis federal, estadual e municipal, incluindo os serviços de saúde militares; o subsetor privado (com fins lucrativos ou não), no qual os serviços são financiados de diversas maneiras com recursos públicos ou privados; e o terceiro é o subsetor de saúde suplementar, com diferentes tipos de planos privados de saúde e de apólices de seguro, além de subsídios fiscais. Os componentes público e privado do sistema são distintos, mas estão interconectados, e as pessoas podem utilizar os serviços de todos os três subsetores, dependendo da facilidade de acesso ou de sua capacidade de pagamento.

O sistema de saúde brasileiro é financiado por meio de impostos gerais, contribuições sociais (impostos para programas sociais específicos), desembolso direto e gastos dos empregadores com saúde. O financiamento do SUS tem como fontes as receitas estatais e de contribuições sociais dos orçamentos federal, estadual e municipal. As demais fontes de financiamento são privadas – gastos por desembolso direto e aqueles realizados por empregadores.

Historicamente, as políticas de saúde estimularam o setor privado no Brasil e promoveram a privatização da atenção à saúde, seja por meio de credenciamento de consultórios médicos, seja pela remuneração e criação de clínicas diagnósticas e terapêuticas especializadas, hospitais ou, ainda, mediante incentivos às empresas de planos e seguros de saúde.

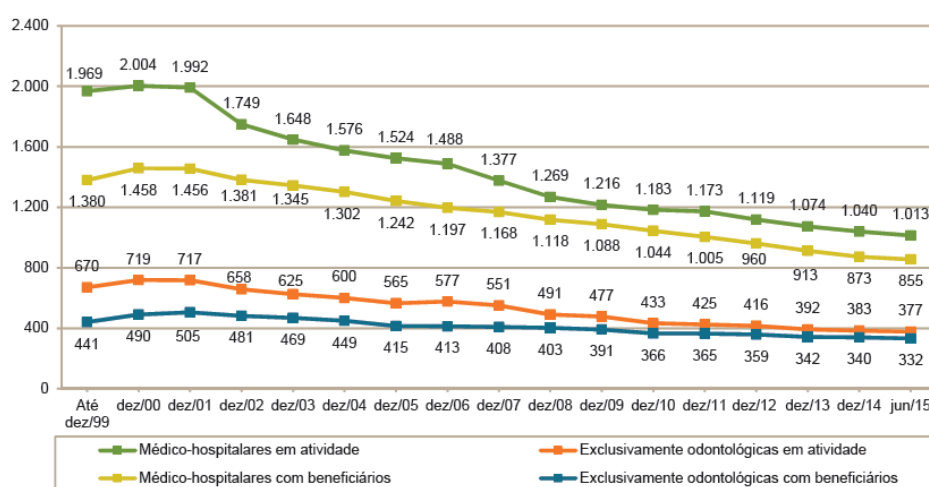
Em 2000, foi criada a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que é a agência reguladora, vinculada ao Ministério da Saúde, responsável pelo setor de planos privados de saúde no Brasil e que garante a regulamentação legal e administrativa do mercado de seguros privados de saúde. Criada pela Lei nº 9.961/2000, a ANS tem por finalidade institucional promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, em um processo de regulação marcado tanto pela perspectiva econômica, objetivando a organização do mercado e o estímulo à concorrência, como pela assistencial, voltada para a garantia dos interesses dos consumidores nesse mercado. A Lei nº 9.656/1998 tornou ilegal a negação de cobertura, por parte dos planos de saúde

privados, a pacientes com doenças e lesões preexistentes e vedou a limitação do uso de serviços ou procedimentos de saúde específicos (ANS, 2014).

O número de vínculos de beneficiários da saúde suplementar, em junho de 2015, contabilizou 72 milhões, entre planos de assistência médico-hospitalar com ou sem odontologia e exclusivamente odontológicos. O número de operadoras em atividade no setor alcançou 1.390 em junho de 2015, das quais 1.187 operavam com beneficiários. Essas operadoras atuam no mercado por meio de 33.690 planos de saúde ou produtos e movimentam aproximadamente R\$ 70 bilhões (ANS, 2014).

De acordo com a ANS (2014), existe uma tendência à redução do número de operadoras em atividade, conforme figura 4. Depois de alcançar 2.004 operadoras médico-hospitalares em atividade em dezembro de 2000, em junho de 2015 o total delas foi de 1.013 operadoras, das quais 855 contavam com beneficiários. O mesmo comportamento se observa entre as operadoras de planos odontológicos.

Figura 4 – Operadoras de planos privados de saúde em atividade no Brasil



Fonte: ANS (2014).

No que tange aos resultados econômico-financeiros das operadoras, o setor da saúde suplementar contabilizou, no primeiro semestre de 2015, R\$ 68,9 bilhões em receitas de contraprestações, entre operadoras de planos médico-hospitalares e odontológicos (figura 5), o que representa mais de 90% do total das receitas do setor (quando contabilizadas as outras receitas operacionais). No entanto, analisando-se por modalidade de operadora, esse percentual apresenta uma importante variação, pois, na

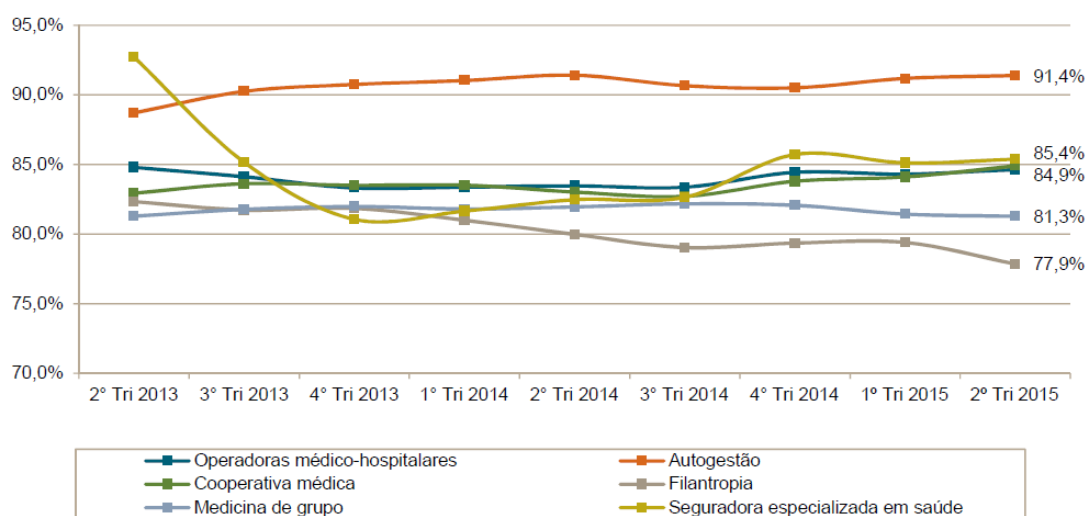
modalidade das filantropias, as receitas das contraprestações representam apenas 37% do total. As despesas assistenciais, por sua vez, contabilizaram um montante equivalente a R\$ 57,5 bilhões no mesmo período, correspondentes a aproximadamente 76% do total das despesas.

Figura 5 – Operadoras de planos privados de saúde em atividade no Brasil

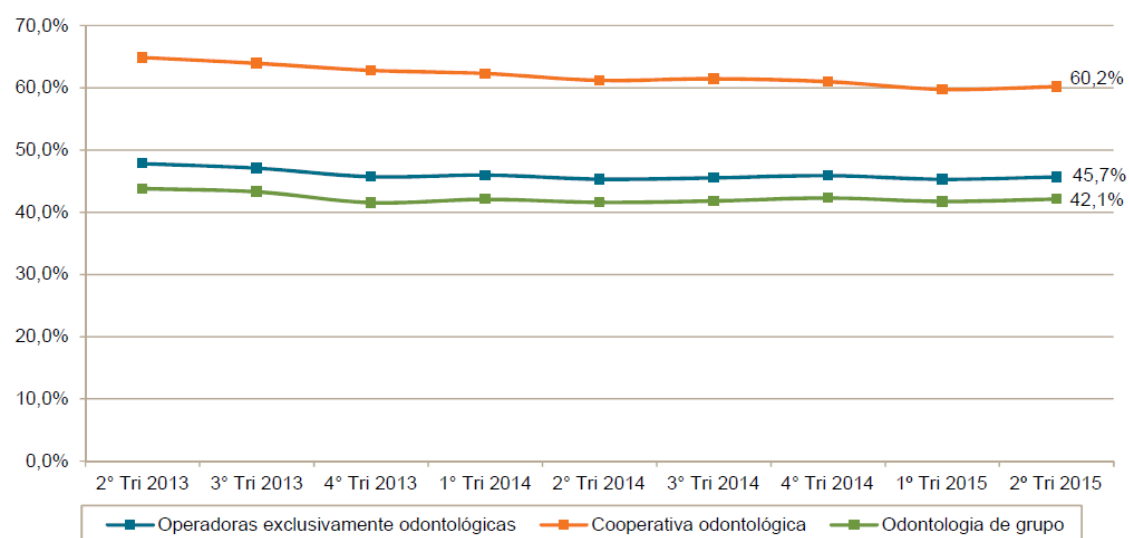
Modalidade da operadora	Receita de contraprestações	Outras receitas operacionais	Despesa assistencial	Despesa administrativa	Despesa de comercialização	Outras despesas operacionais
Total	68.904.774.388	7.500.264.062	57.537.436.454	8.217.519.295	2.274.933.943	7.629.042.361
Operadoras médico-hospitalares	67.616.032.926	7.466.916.257	56.965.975.703	7.916.016.051	2.159.494.121	7.538.330.294
Autogestão	7.882.288.104	754.382.085	7.345.162.374	1.038.180.204	924.646	461.716.599
Cooperativa Médica	24.020.571.856	4.411.750.227	20.095.723.212	2.889.437.304	504.045.637	4.479.065.939
Filantropia	1.067.600.718	1.841.318.039	790.621.353	768.089.784	12.890.279	1.335.037.161
Medicina de Grupo	18.947.575.066	448.724.970	15.045.325.095	2.355.593.137	681.801.926	735.970.328
Seguradora Especializada em Saúde	15.697.997.182	10.740.936	13.689.143.669	864.715.622	959.831.633	526.540.267
Operadoras exclusivamente odontológicas	1.288.741.462	33.347.805	571.460.751	301.503.244	115.439.822	90.712.067
Cooperativa odontológica	247.413.209	30.109.736	148.564.603	73.851.024	10.242.188	35.682.118
Odontologia de grupo	1.041.328.253	3.238.069	422.896.148	227.652.220	105.197.634	55.029.949

Fonte: ANS (2014).

Um indicador importante para o setor é a relação entre as receitas e despesas assistenciais, que se dá por meio da taxa de sinistralidade das operadoras. Observa-se que a taxa de sinistralidade das operadoras exclusivamente odontológicas é aproximadamente a metade do observado entre as médico-hospitalares. Para estas, são as autogestões que apresentam a maior taxa de sinistralidade, o que se deve, em grande medida, às características de sua população, pois são fechadas, com maiores entraves à renovação da carteira de beneficiários. As cooperativas médicas se encontram em posição média no gráfico, no entanto, vêm apresentando certo aumento na sinistralidade, o que não é bom para os resultados. Considerando-se um período de 12 meses, findando em junho de 2015, excetuando-se as operadoras na modalidade de filantropia, que apresentou uma queda de 2,1 pontos percentuais, ainda não é possível observar mudanças significativas em relação ao ano que passou (figuras 6 e 7).

Figura 6 – Taxa de sinistralidade das operadoras médico-hospitalares, por modalidade

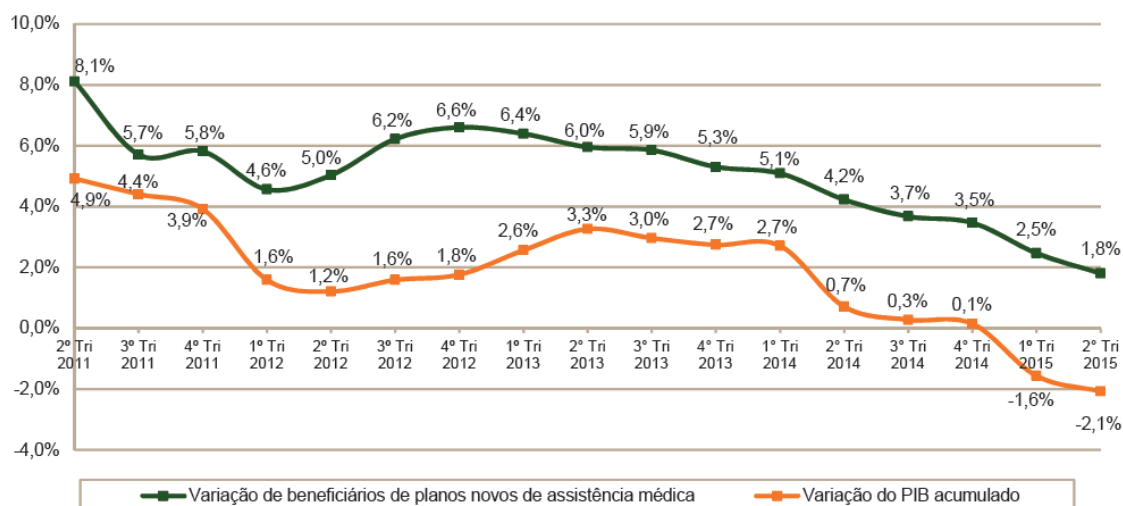
Fonte: ANS (2014).

Figura 7 – Taxa de sinistralidade das operadoras odontológicas, por modalidade

Fonte: ANS (2014).

De acordo com a ANS (2015), o segundo trimestre de 2015 foi marcado pela continuação da desaceleração da taxa de variação do número de beneficiários de planos novos, bem como da intensificação da variação negativa do Produto Interno Bruto (PIB) trimestral acumulado no ano (figura 8). Pode-se observar que o comportamento de ambas as séries é bastante semelhante, pois, à medida que se observa uma retração na atividade econômica, a taxa de variação do número de novos beneficiários cresce com menos intensidade.

Figura 8 – Variação do PIB acumulado no ano em relação ao mesmo período do ano anterior e do número de beneficiários de planos novos (2º trimestre/2011 – 2º trimestre/2015)



Fonte: ANS (2014).

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Silva, Souza e Leite (2011) citam que é possível identificar diversos conceitos que o termo “governança corporativa” tem recebido. Conforme Shleifer e Vishny (1997), governança é a forma pela qual os investidores asseguram para si um retorno sobre seu investimento. Para Denis e McConnell (2003), a governança corporativa é definida como um conjunto de mecanismos, tanto institucionais como de mercado, que induz os administradores a tomarem decisões que maximizem o valor da companhia para os acionistas.

Segundo Monks e Minow (2004), a governança corporativa se refere às relações entre os diversos atores envolvidos – alta administração, gerência, acionistas, funcionários, consumidores, credores e fornecedores, assim como a comunidade em geral e entidades governamentais – para determinar os objetivos e o desempenho pelos quais a corporação se orienta.

Chagas (2016) enfatiza ainda que a governança corporativa trata-se de um sistema que, usando principalmente o conselho de administração, a auditoria externa e o conselho fiscal, estabelece regras e poderes para conselhos, comitês, diretoria e outros gestores,

procurando prevenir abusos de poder e criando instrumentos de fiscalização, princípios e regras que possibilitem uma gestão eficiente e eficaz.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), instituição que desenvolve e fomenta os conceitos e práticas de governança, a origem da governança corporativa se deu ao longo do século XX, quando a economia dos diferentes países se tornou cada vez mais marcada pela integração aos dinamismos do comércio internacional, assim como pela expansão das transações financeiras em escala global. Para o instituto, a vertente mais aceita indica que a governança corporativa surgiu para superar o “conflito de agência” clássico. Nessa situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos da lei), situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos sobre aquilo que consideram ser o melhor para a empresa, as quais as práticas de governança corporativa buscam superar (IBGC, 2016b). No Brasil, onde a propriedade concentrada predomina, os conflitos se intensificam à medida que a empresa cresce e novos sócios, sejam investidores ou herdeiros, passam a fazer parte da sociedade. Nesse cenário, a governança também busca equacionar as questões em benefício da empresa.

Segundo o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (IBGC, 2016a):

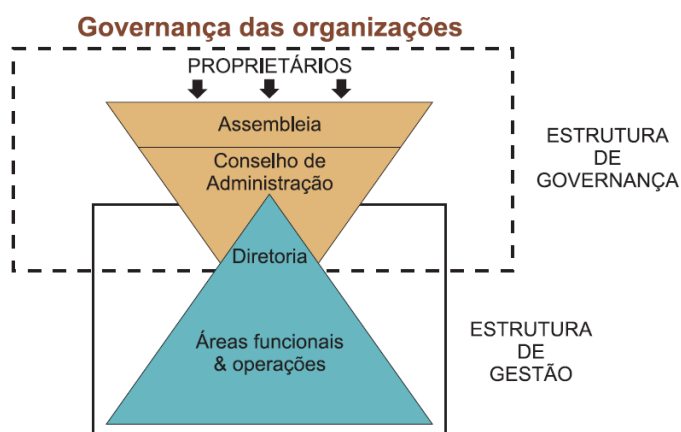
Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Para efeito de análise, é necessário estabelecer separação entre as questões que devem fazer parte das discussões de governança e aquelas relativas à gestão. Ao gestor deve ser assegurada a autonomia para buscar os objetivos e os resultados definidos pelos proprietários. No âmbito dos objetivos deles, devem, portanto, ser tratadas as questões da gestão e, no universo dos proprietários, as de governança (FONTES FILHO, 2009).

O mesmo autor apresenta esquematicamente, por meio da figura 9, o espaço de tratamento dessas questões. Há um espaço de conexão ou de sobreposição, representado pelo principal executivo, mas esses espaços não devem ser confundidos para que possam

ser adequadamente tratados. A estrutura de gestão está sob a alçada e competência direta do corpo executivo da organização, conforme a premissa de que essa instância deve focar a implementação das decisões dos proprietários com a máxima eficiência e eficácia. É, portanto, o campo predominante de aplicação das técnicas administrativas e de produção. Cabe ao gestor, como executivo principal, responder pelo emprego das melhores técnicas e arranjos estruturais, que permitam à empresa maximizar sua relação com o ambiente, selecionando mercados para atuar competitivamente e organizando-se de forma eficiente para seus fins.

Figura 9 – Governança das organizações



Fonte: Fontes Filho (2009)

De acordo com Boesche (2015), a definição de governança é ainda um conceito em evolução. Mas sua essência traz consigo uma atitude orientadora de quem deseja partilhar o governo das corporações, por meio de instrumentos, práticas, estruturas e procedimentos, gerando, assim, uma cultura organizacional de resultado participativo.

Não existe um modelo único de bom governo corporativo. A boa governança corporativa, conforme o IBGC, busca proporcionar aos proprietários a gestão estratégica de sua empresa, assim como seu monitoramento, por meio do conselho de administração, da auditoria independente e do conselho fiscal.

A governança corporativa no Brasil pode ser influenciada por um grande conjunto de forças externas e internas, que interferem nos princípios, valores e nos modelos efetivamente praticados. De forma geral, empresas com uma forte liderança e capacidade financeira para superar períodos adversos na economia têm sido bem-sucedidas e determinam o modelo predominante de governança corporativa no país.

2.3.1 Princípios básicos da governança corporativa

O IBGC cita e define os princípios básicos de governança corporativa, sendo eles:

- **Transparência:** mais do que a obrigação de informar e 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 da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.
- **Equidade:** caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- **Prestação de contas (*accountability*):** os agentes de governança (sócios, administradores, conselheiros de administração, executivos/gestores, conselheiros fiscais e auditores) devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- **Responsabilidade corporativa:** os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

2.3.2 Governança corporativa e governança cooperativa

Silva, Souza e Leite (2011) – a partir da referência de que cooperativa é, segundo a ACI, uma associação autônoma de pessoas, realizada de forma voluntária, para satisfazer às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática – entendem que a estrutura organizacional e a gestão da sociedade cooperativa são direcionadas para atender a tais objetivos e princípios. Os autores citam que a importância da estrutura organizacional da cooperativa está em definir, legal e estatutariamente, de forma transparente, como se operam as relações entre os associados, bem como as relações

institucionais da cooperativa com os demais atores sociais – outras cooperativas, empresas privadas, poder público, instituições públicas e assim por diante.

Segundo o IBGC, as cooperativas apresentam as seguintes características:

- Variabilidade ou dispensa do capital social.
- Voto independente do capital (por cabeça).
- Indivisibilidade do fundo de reserva.

É válido ressaltar que cooperativas também apresentam características como:

- Ingresso de associados, sem limite máximo.
- Distribuição dos resultados proporcionalmente às operações do cooperado com a cooperativa, e não ao capital.

O IBGC (2016c) afirma que as Cooperativas são parte relevante da economia brasileira e a adoção de práticas de Governança pode contribuir para aprimorar sua administração e os relacionamentos entre todos os agentes desse sistema (cooperados, administradores, funcionários e a sociedade), reduzindo possíveis conflitos e riscos inerentes a esse tipo de organização.

Representatividade, participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle (interno e externo) também são aspectos citados pelo IBGC para a construção das boas práticas de governança cooperativa.

O *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa* cita que a OCB constituiu um grupo técnico para desenvolver um modelo de governança cooperativa e, neste trabalho, governança cooperativa foi conceituada da seguinte forma:

Governança cooperativa é um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos associados (OCB, 2016a).

O objetivo da publicação desse manual é propor procedimentos a serem adotados para garantir um modelo de direção estratégica que siga, na prática, os valores e princípios cooperativistas e assegure uma gestão profissionalizada e sustentável (OCB, 2016b).

Elaborado por um grupo técnico constituído por profissionais do Sistema OCB, representando as cinco regiões do país, o manual aborda conceitos e princípios importantes sobre governança aplicada a sociedades cooperativas e trata de outras

questões fundamentais, como o papel de cada agente, além da função dos órgãos de administração e fiscalização. Também são ressaltados os trabalhos e a relevância dos comitês de assessoramento e das auditorias, assim como da ouvidoria e do relacionamento constante e estreito com o cooperado.

Nesse mesmo trabalho realizado pelo grupo técnico, definiu-se que a governança cooperativa deve ter cinco princípios que orientem os seus atos: autogestão, educação, transparência, senso de justiça e sustentabilidade. No quadro a seguir, são descritas as definições para cada um dos princípios.

Quadro 3 – Princípios da governança cooperativa de acordo com a OCB

PRINCÍPIO	DEFINIÇÃO
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.
SENSO DE JUSTIÇA	É o tratamento dado a todos os associados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações desta com suas demais partes interessadas.
AUTOGESTÃO	É o processo pelo qual os próprios associados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítima, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.
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-se os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.

Fonte: OCB (2016b).

De acordo com o Banco Central do Brasil, governança cooperativa é o conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para o fortalecimento dos princípios cooperativistas. Assim, as boas práticas da governança corporativa para corporações podem ser adaptadas, quando necessário, para a realidade do mundo cooperativista.

Da mesma forma que a governança vem tomando grande espaço no Brasil, o cooperativismo também tem se destacado por sua força e de forma expressiva na economia. As cooperativas reúnem milhões de associados e geram milhares de empregos diretos. No entanto, apesar dessa grandeza, elas podem necessitar maior profissionalização da gestão por disputas políticas derivadas da heterogeneidade dos interesses de seus respectivos quadros sociais (OLIVEIRA, 2004). Nesse contexto, é importante que elas adotem padrões de governança, uma vez que estes têm se mostrado capazes de minimizar conflitos entre interesses coletivos e individuais.

2.3.3 As boas práticas de governança e os princípios cooperativistas

Grande parte das práticas de governança se encontra nos princípios cooperativistas e na Lei nº 5.764/1971 (BRASIL, 1971). Os princípios e a lei referenciam equidade, transparência, prestação de contas, responsabilidade pelos resultados, princípios básicos de governança, princípios cooperativistas, adesão livre e voluntária, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade.

O quadro 4 demonstra a relação de cada princípio da governança corporativa e governança cooperativa com os princípios cooperativistas.

Quadro 4 – Relação entre princípios da governança corporativa, governança cooperativa e princípios do cooperativismo

Princípios da Governança Corporativa	Princípios da Governança Cooperativa	Princípio Cooperativista Relacionado
Transparência	Transparência	2º princípio – controle democrático dos sócios
Equidade	Senso de Justiça	3º princípio – participação econômica dos sócios
Prestação de Contas	Autogestão	2º princípio – controle democrático pelos sócios 4º princípio: autonomia e independência
Responsabilidade Corporativa	Sustentabilidade	6º princípio – intercooperação 7º princípio – interesse pela comunidade

Educação	5º princípio: educação, formação e informação
-----------------	---

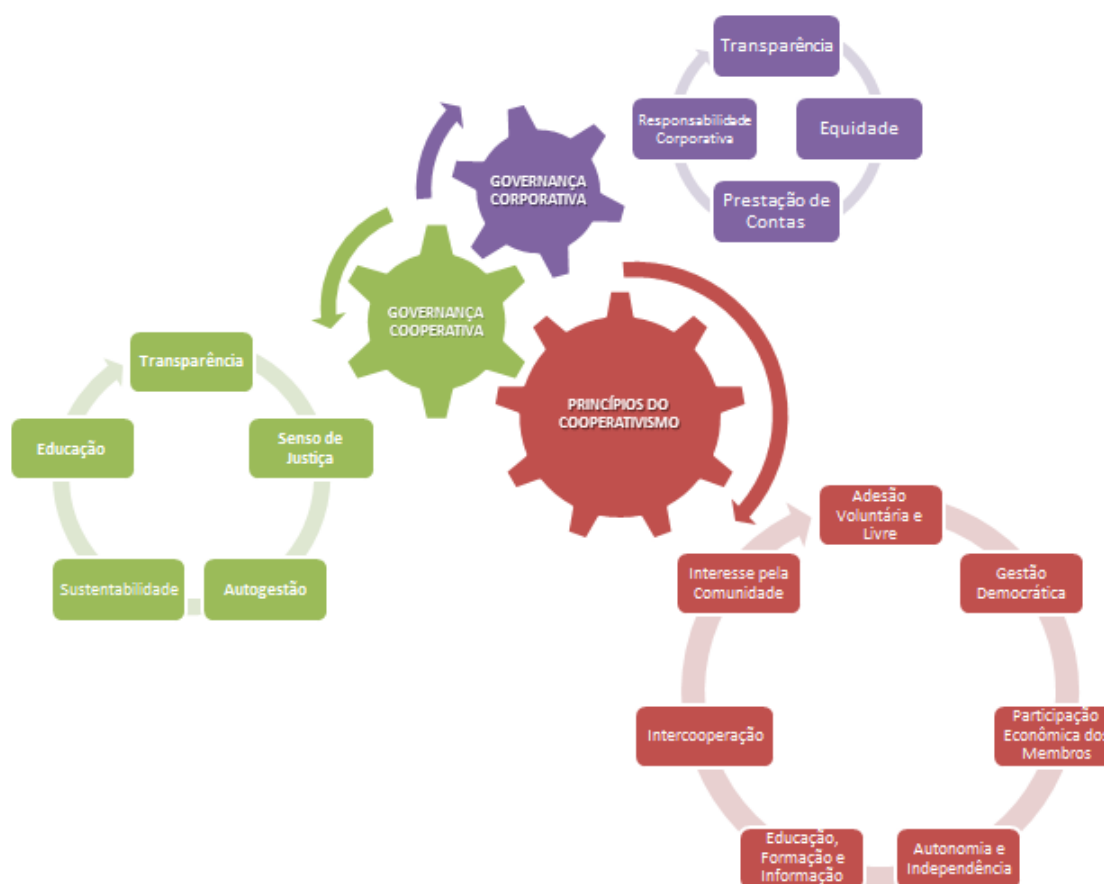
Fonte: Adaptado de Boesche (2015) e de OCB (2016b).

Os princípios cooperativistas estão alinhados aos conceitos dessas boas práticas, e as cooperativas vêm buscando eficiência e maior geração de valor por meio delas.

A garantia de um bom nível de governança em uma organização está diretamente relacionada à definição clara e objetiva dos princípios, mecanismos e valores da organização, de forma a proporcionar a melhor condução e gestão por todas as partes relacionadas.

A figura 10 demonstra a relação entre os princípios da governança corporativa recomendados pelo IBGC, os princípios da governança cooperativa recomendados pela OCB e os princípios do cooperativismo.

Figura 10 – Relação entre governança corporativa, cooperativa e princípios do cooperativismo



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

Para que a governança seja implementada, relacionando seus princípios aos princípios cooperativistas, a cooperativa deve estabelecer de forma mais clara a diferença entre o conselho de administração e a diretoria executiva. O conselho fiscal precisa ser independente, de maneira que os princípios da governança sejam assegurados, assim como se faz importante a existência de um maior controle e o aumento da transparência.

O regimento interno e o estatuto da cooperativa, que buscam estar alinhados aos princípios de governança, precisam estar adequados, com atribuições e responsabilidades de forma a responsabilizar os conselheiros pelos resultados, sejam eles bons ou ruins. Dessa forma, uma escolha assertiva dos conselheiros deve considerar se eles possuem as qualificações necessárias ao exercício do cargo.

Na definição da estratégia, também é importante que cooperados se envolvam e participem dela, os processos organizacionais estejam estruturados e padronizados e mecanismos de monitoramento e incentivos sejam criados. Os interesses dos cooperados devem estar alinhados ao comportamento dos administradores.

Entender bem as orientações propostas pela governança corporativa contribuirá para que se estabeleçam pontos em comum entre elas e os princípios cooperativistas.

2.4 TEORIA DA AGÊNCIA

De acordo com Fama e Jensen (1983), o conceito de conflito de agência não é recente, quando citam que o problema de separação entre a propriedade (principal) e o controle ou gestão (agente) tem sido discutido por estudiosos das companhias abertas desde Smith (1937) à Berle e Means (1932) e Jensen e Meckling (1976). À medida que as organizações crescem, tornando-se mais complexas, surge a necessidade de delegação do controle pelo proprietário aos administradores. Essa citação é feita em um estudo de Adolph Berle e Gardiner Means, documentado por meio da obra *The Modern Corporation and Private Property*, publicada em 1932. De acordo com Jensen e Meckling (1976), o conflito de agência se caracteriza quando o principal delega ao agente o poder de decidir em nome da empresa. Então, surge o conflito de interesse entre eles quando a propriedade e o controle das corporações não coincidem, uma vez que o agente, pelo fato de buscar maximizar interesses próprios, pode não atuar em prol dos interesses dos

proprietários, ou seja, os administradores. Os agentes tendem a considerar nas tomadas de decisões não apenas o interesse do proprietário, o principal, mas também os seus próprios.

A teoria da agência foi apresentada por Coase (1937), seguido de Alchian e Demsetz (1972) e, posteriormente, por Jensen e Meckling (1976), abordando a natureza da firma, de forma a considerar os aspectos internos da empresa, enfatizando a imagem do empreendedor como a figura-chave para a alocação correta de recursos no processo de tomada de decisões e tratando das questões contratuais nas quais estão envolvidas as firmas, que são vistas como consequência de contratos implícitos (informais) e explícitos (contratos formais de trabalho) que são estabelecidos entre agentes, como trabalhadores, executivos e clientes.

Eisenhardt (1989) cita que, durante a década de 1960 e início de 1970, os economistas exploraram dividir o risco entre indivíduos ou grupos (ARROW, 1971; WILSON, 1968). Essa literatura descreveu o problema da divisão de riscos como aquela que surge quando partes cooperantes têm diferentes atitudes com relação ao risco. A teoria da agência ampliou essa literatura de partilha de riscos para incluir o chamado problema de agência, que ocorre quando partes cooperantes têm diferentes objetivos e divisões do trabalho (JENSEN, MECKLING, 1976; ROSS, 1973). Especificamente, a teoria da agência é dirigida à relação em que uma parte (o principal) delega o trabalho para outra (o agente), que realiza esse trabalho. A teoria da agência tenta descrever essa relação usando a metáfora de um contrato (JENSEN; MECKLING, 1976).

Para minimizar o conflito de agência, conforme citado pelos autores anteriormente, é importante estabelecer contratos formais (que determinam os direitos e os deveres principais e acessórios, assinados por ambas as partes) e informais (relações não são orientadas em contratos, mas por usos e costumes que vão sustentar e dar legitimidade às ações dos proprietários e agentes) entre proprietários e agentes.

Fama (1980), em sua obra *Agency Problems and the Theory of the Firm*, tenta explicar como a separação entre propriedade de segurança e controle, típica de grandes corporações, pode ser uma eficiente forma de organização econômica. A obra trata como tema principal a separação entre a propriedade de segurança e o controle, que pode justificar uma forma eficiente dentro da perspectiva de organização econômica com seu conjunto de contratos.

Dispositivos para monitorar de forma eficiente o desempenho de toda a equipe e de seus membros individualmente é fator fundamental para prevenção de conflitos de interesse, considerando que existe uma preocupação de que a empresa seja afetada por concorrência de outras empresas, pois os agentes estão envolvidos constantemente em relações contratuais internas e externas, quando convivem com relações oferecidas pelo mercado para seus serviços, tanto dentro como fora da empresa.

Em outra obra, Fama e Jensen (1983) defendem a necessidade de controle dos problemas da agência por meio de sistemas de decisões, que dividem o controle (correções e monitoramento) das decisões importantes em todos os pontos da administração da organização (implementação e execução), nos casos de se manter o processo de decisão nas mãos de administradores que não tenham os mesmos interesses do principal, que é o proprietário.

Williamson (1985), quando se refere à teoria da agência, menciona que ela trata das relações contratuais, em que incentivo e controle são peças fundamentais e são decorrentes do modelo de gestão organizacional, que estabelece a forma como a organização vai ser administrada, premiando ou punindo seus gestores a partir de um processo de gestão que retrate quais resultados devem ser obtidos e como.

Para Jensen e Meckling (1976), nenhum indivíduo pode desejar maximizar uma função que não seja a sua, pois o seu comportamento está fundamentado no conjunto de preferências e em objetivos pessoais. A partir do exposto, chega-se ao chamado conflito de agência, sobre o qual o IBGC expõe que a hipótese fundamental é a de que agente e principal são pessoas diferentes e, sendo assim, os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular. Dessa forma, no conflito de agência ocorre a incongruência entre o comportamento desejado pelo principal e o comportamento apresentado pelo agente.

2.5 CONFLITO DE AGÊNCIA EM COOPERATIVAS E AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

Aspectos comportamentais, cooperativo e competitivo determinam a fidelidade ou infidelidade do cooperado em sua cooperativa, devendo ser tratados estrategicamente como conflitos de agência.

Zylbersztajn (2002) aborda a relação entre o cooperado e a cooperativa como uma relação contratual onde as duas partes realizam investimentos que conseqüentemente permitem a realização das atividades que contribuem para atingir os objetivos da cooperativa. Essa relação contratual cria condições para um comportamento estável por parte do cooperado.

No entanto, nela existem interesses individuais das partes, e Williamsom (1985 apud ZYLBERSZTAJN, 1995) cita o oportunismo como uma busca do autointeresse, trazendo em seu conceito uma conotação que questiona a ética e o comportamento, em que os indivíduos podem agir de modo oportunista. Porém, não são todos que o fazem, sendo importante estabelecer relações contratuais que demandem monitoramento.

Na nomenclatura da teoria da agência, o cooperado será, simultaneamente, agente e principal da mesma relação contratual. Essa relação, para Bialoskorski Neto (1994), pode levar a uma situação de ineficiência para a cooperativa, uma vez que, nas assembleias gerais e nos momentos de definições econômicas na cooperativa, esse cooperado – agente – pode fixar, como principal da relação contratual, sua própria remuneração ou suas margens de custos.

Na estrutura de uma cooperativa, todos os participantes são proprietários, porém nem todos têm acesso ao controle. Embora o agente que esteja no controle de uma cooperativa seja um dos sócios eleito pelos membros, esse controle pode ter influência de atitudes oportunistas ou a predominação de seus interesses. Nesse modelo, há a necessidade de proteção aos demais cooperados, que não estão à frente da gestão, para minimizar os custos decorrentes de problemas de agência.

Coase (1937) cita a relação entre a firma e os *stakeholders*, observando contratos entre as transações, ou seja, a firma como um complexo de contratos, em que, como consequência, derivavam custos contratuais. Com base nesses pensamentos, Williamson (1979) elaborou a Economia dos Custos de Transação (ECT), partindo do pressuposto da racionalidade limitada, citada por Simon (1979), e do comportamento oportunista como principais razões da existência dos custos de transação. Williamson (1979) então sugere a estrutura de governança como forma de minimizar os custos de transações.

Silva, Souza e Leite (2011) explicam que os conflitos de agência podem surgir nas cooperativas pelo fato de serem organizações complexas, cujas funções de decisão são separadas das funções de assumir o risco residual, que é o risco da diferença entre

entradas estatísticas de recursos e pagamentos prometidos pelos agentes. Os direitos de retornos não são negociáveis e reembolsáveis, fato que deixa os membros das cooperativas ausentes de informações de mercado que favoreceriam suas decisões.

Bialoskorski Neto (2006), a respeito da profissionalização dos dirigentes, cita que o corpo de diretores é constituído quase que exclusivamente de membros que, com frequência, não têm informações específicas da organização para uma tomada de decisões efetiva, prejudicando em especial as decisões de longo prazo. Quando eleitos, os membros da direção normalmente não são especializados, o que é um fator preocupante, pois quem está no controle pode tomar decisões incertas, ou seja, há o risco de não tomar decisão que traga maior retorno para a organização, como discutem Jensen e Meckling (1976).

Nesse contexto, é possível ir mais adiante abordando conhecimento para a tomada de decisões, com racionalidade. Simon (1979, p. 84) cita que “a racionalidade requer um conhecimento completo e inalcançável das consequências exatas de cada escolha”. Por não deter o conhecimento exato de todas as opções e de todas as consequências, a racionalidade objetiva fica prejudicada. Simon (1979) também afirma que o ser humano não possui conhecimento total das condições que cercam sua ação, tendo apenas uma ligeira percepção sobre os fenômenos e leis que permitiriam gerar uma decisão futura. A ideia de uma visão mais realista do comportamento humano contraria a previsibilidade pregada na economia clássica, adicionando conflitos e interesses pessoais no processo de tomada de decisão.

Na abordagem sob a perspectiva da teoria dos jogos, diante de situações envolvendo interações entre agentes que se comportam estrategicamente, podendo ser analisada como um jogo segundo pressupostos da escola de Münster citada por Pinho (1982), nas cooperativas a cooperação talvez exista sob parâmetros solidários somente em um primeiro instante, sendo que, em um segundo momento, é estabelecido um processo de sucesso de cooperação apenas se o benefício econômico que o associado encontra, sob a forma cooperativa, for necessariamente maior que o benefício econômico que esse mesmo associado encontra de maneira individual. Assim, há uma situação de interação e interdependência entre os associados, que se juntam em uma organização cooperativa com vistas a competir no mercado. Porém, o equilíbrio pode ser rompido a qualquer momento, quando o cooperado é levado a desertar adotando estratégias que maximizam apenas o seu retorno individual.

Essa situação é analisada como o dilema do prisioneiro. De acordo com Fiani (2004), o dilema do prisioneiro foi desenvolvido por Albert W. Tucker, em 1950, sendo uma forma de explicar a teoria dos jogos para estratégias cooperativas. É um tipo de jogo no qual, em determinados processos de interação estratégica, o fato de cada jogador buscar o melhor para si leva a uma situação que não é melhor para todos, podendo ser essa a comparação de um momento de interação dos associados na cooperativa, em que sempre haverá incentivos para a infidelidade, uma vez que essa ação representa maiores retornos individuais para um associado.

Nas cooperativas, os conflitos aparecem de maneira peculiar para o administrador da empresa, pois ora ele é um gestor racional e objetivo, ora se guia por seus valores pessoais enquanto cooperado.

A literatura sobre o tema aponta para a necessidade de separação entre a propriedade e a gestão, de maneira que haja isenção com relação aos conflitos de interesse. É nesse sentido que o estabelecimento de um conselho de administração assume um importante papel, pois ele é capaz de minimizar os conflitos decorrentes dessa sobreposição.

Silva, Souza e Leite (2011) também comentam que, não havendo separação entre propriedade e controle nas cooperativas, algumas situações-problema podem se estabelecer, resultando em conflito de agência, que serão semelhantes aos observados entre acionistas minoritários e acionistas controladores, uma vez que os ocupantes dos cargos nos conselhos da cooperativa, embora não detenham maior participação na propriedade pelo princípio da igualdade, terão maior participação no seu controle e poderão obter e manter vantagens pessoais, pois muitas decisões administrativas são tomadas exclusivamente pelo conselho de administração. Essas decisões, que envolvem a cooperativa como um todo, devem, idealmente, estar comprometidas com a ideologia cooperativa e buscar colocar em prática os valores cooperativos e atender aos interesses coletivos. No entanto, são conhecidas as dificuldades em se cumprir esses objetivos, como:

- Membros do conselho administrativo são poucos, favorecendo o poder de decisão a eles.
- Nem sempre os cooperados estão preparados para exercer funções administrativas, ao concorrerem às eleições de membros do conselho.

- Quando criados órgãos administrativos com a contratação de gerentes independentes, geralmente estes estão subordinados ao conselho administrativo; assim, em vez de o gerente exercer as funções administrativas e ser fiscalizado pelo conselho, ele está, hierarquicamente, abaixo desse conselho, sendo subordinado às suas decisões, dificultando a profissionalização da gestão.

Uma das formas de minimizar a assimetria de informação e os problemas de agência é a adoção de um sistema de governança corporativa. Carvalho (2002) contribui com essa afirmação, quando cita que governança corporativa “é um conjunto de regras que visa minimizar os problemas de agência”.

A adoção das boas práticas de governança corporativa pode auxiliar na redução dos conflitos de agência nas organizações cooperativas, principalmente aqueles observados entre o conselho de administração e os demais cooperados – proprietários da cooperativa. Todos os associados devem ser responsáveis pela gestão estratégica da organização, e não apenas aqueles que fazem parte dos conselhos ou exercem outros cargos na cooperativa. Participar efetivamente pode fazer com que os cooperados exerçam papel fiscalizador, avaliando se as decisões tomadas pelos conselhos são de interesse de toda a cooperativa.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia do estudo e seu embasamento teórico, com a descrição das técnicas de coleta de dados e de como se deu a abordagem para obtenção das informações relacionadas a cada objetivo específico da pesquisa.

3.1 QUESTÕES NORTEADORAS

Baseado no problema de pesquisa, no objetivo geral e, sobretudo, nos objetivos específicos apresentados na parte introdutória da presente pesquisa, e com o objetivo de orientar os trabalhos de coleta de dados, apresenta-se as seguintes questões norteadoras:

- Práticas de governança corporativa são percebidas pelos agentes, na cooperativa objeto da pesquisa?
- Que tipos de conflitos de agência são percebidos pelos agentes que influenciam na adoção de mecanismos de governança corporativa na cooperativa?

3.2 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa apresenta-se como um estudo de caso, sendo essa uma metodologia qualitativa utilizada em pesquisas em ciências sociais, inclusive em pesquisa organizacional. Esse método é utilizado principalmente pela possibilidade de aprofundamento no estudo dos processos observados. A pesquisa se apresenta como descritiva e exploratória, de tipologia de estudo de caso, com questionários e entrevistas, de caráter qualitativo e ocorreu no período de novembro e dezembro de 2015. É de natureza exploratória porque busca explicitar um fenômeno que é a governança corporativa em uma cooperativa de saúde e é descritiva na medida em que busca descrever a influência de conflitos de agência na adoção de mecanismos de governança corporativa.

O trabalho utiliza dados primários obtidos de uma amostra por conveniência, com o uso de questionários estruturados e entrevistas semiestruturadas com cooperados, gestores e diretores da cooperativa.

3.2.1 Natureza da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que, por meio de uma metodologia já existente, pode gerar conhecimentos novos de acordo com princípios que norteiam a governança corporativa.

A aplicação prática deste estudo possibilita um entendimento do conceito de governança corporativa aplicado às cooperativas, ou seja, a governança cooperativa, auxiliado no direcionamento das formas de trabalho e colaborando para a satisfação dos interesses dos envolvidos no processo da cooperativa objeto do estudo.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS APLICADOS NA PESQUISA

Esta seção tem como objetivo demonstrar os procedimentos metodológicos e as etapas operacionais da pesquisa.

O estudo apresenta-se didaticamente estruturado em um problema central, separado em duas etapas, alinhadas às questões norteadoras, conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 5 – Etapas da pesquisa

Etapas	Questões Norteadoras
Percepção de práticas de mecanismos de governança corporativa.	Práticas de governança corporativa são percebidas pelos agentes na cooperativa objeto da pesquisa?
Percepção de influência de conflitos de agência na adoção de mecanismos de governança corporativa.	Que tipos de conflitos de agência são percebidos pelos agentes que influenciam na adoção de mecanismos de governança corporativa na cooperativa?

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

O trabalho compreende as técnicas de coleta de dados, denominadas questionário e entrevista semiestruturada. Para análise dos dados, o estudo compreende a técnica de análise sendo que, para as entrevistas, a análise se dá por meio de utilização do sistema ATLAS.ti.

A seguir, será apresentado o objetivo, as abordagens conceituais e operacionais da técnica de análise dos dados, bem como a proposição de formas de análise correspondente à coleta.

a. Questionário

Objetivo: identificar a percepção dos entrevistados sobre as principais práticas de governança corporativa na cooperativa objeto da pesquisa.

Abordagem conceitual: o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a interferência do entrevistador. Entre algumas de suas vantagens para aplicação, pode-se citar a possibilidade de atingir o maior número de pessoas simultaneamente, abranger uma área geográfica mais ampla, obter respostas mais rápidas e precisas, entre outras (LAKATOS; MARCONI, 1992).

Contexto operacional projetado: nesta pesquisa, o questionário combina perguntas fechadas, estruturadas sob um escopo específico a partir dos conceitos teóricos de uma das principais temáticas de pesquisa, a governança corporativa. O questionário foi direcionado para três tipos de agentes distintos a fim de perceber a opinião de acordo com o seu papel como agente, sendo eles: gestores, cooperados e representantes do conselho de administração. Estrutura e conteúdo do questionário foi baseado no manual de boas práticas de governança cooperativa da OCB e também em questionário utilizado por Boesche (2015) em sua pesquisa de dissertação que buscou a relação entre autogestão e governança em cooperativas agropecuárias do Paraná.

Forma de análise: tanto para as características na pesquisa, de governança corporativa e conflitos de agência inerentes aos questionários, a análise foi de forma descritiva.

b. Entrevista semiestruturada

Objetivo: a entrevista tem como objetivo central identificar a percepção dos entrevistados sobre as principais práticas de mecanismos de governança corporativa na cooperativa, bem como a percepção dos entrevistados sobre a influência de conflitos de agência na adoção de mecanismos de governança corporativa.

Abordagem conceitual: a entrevista ocorre quando o investigador pode solicitar aos respondentes-chave a apresentação de fatos e de suas opiniões a eles relacionados. De forma geral, as entrevistas são uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso

(YIN, 1989), uma vez que estes em pesquisa lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos. Os respondentes bem informados podem fornecer importantes *insights* sobre a situação.

Contexto operacional projetado: as entrevistas foram realizadas em novembro e dezembro de 2015, de forma individual, direcionadas a seis representantes da cooperativa Unimed Curitiba, com tempo de duração de aproximadamente 30 minutos, e tiveram como base o roteiro apresentado no Apêndice 4.

Forma de análise: a entrevista semiestruturada foi explorada por meio de análise de conteúdo, com utilização do sistema ATLAS.ti, *software* que vem sendo cada vez mais utilizado no campo da administração, constituindo meio válido de análise dos dados qualitativos. Esse programa exige envolvimento do pesquisador, potencializando os resultados da pesquisa, com o aumento do alcance e da profundidade das análises. O ATLAS.ti tem como finalidade facilitar e agilizar as análises, além da função de validar e gerar confiança, para qualificar o conteúdo coletado na entrevista. As análises de conteúdo baseiam-se no contexto de que a repetição de elementos (palavras, expressões, etc.) do discurso revela as preocupações dos entrevistados, podendo ser fonte de análise de conteúdo toda forma de comunicação que implica a transferência de significados de um emissor a um receptor. Nessa análise de conteúdo, há quatro etapas distintas. A primeira é a separação das respostas em orações diferentes, sendo a escolha da extensão de cada oração influenciada pelos objetivos propostos no estudo. Na segunda, estabelecem-se as categorias, que devem ser identificadas dentre as orações, de acordo com os objetivos da pesquisa. Na terceira, são estabelecidos pesos iguais (valor 1) a todas as categorias em relação à sua frequência, uma vez que somente as principais características serão categorizadas. Na quarta etapa, é quando se observa a regularidade quantitativa da aparição, ou seja, a frequência de cada elemento categorizado (BARDIN, 2006).

Resultados alcançados: identificação de grau de percepções distintas entre diferentes tipos de agentes na cooperativa, quanto à adoção de mecanismos de governança corporativa na cooperativa; identificação dos principais conflitos de agência, na percepção de agentes da cooperativa, que influenciam na adoção de mecanismos de governança na cooperativa; identificação dos principais agentes, na percepção de alguns agentes, que influenciam nos conflitos de agência da cooperativa.

3.3.1 Coleta e análise de dados

Buscando atender aos objetivos específicos deste trabalho, foram utilizadas duas formas de coleta de dados.

Inicialmente, para identificar a percepção de agentes da cooperativa, sobre a utilização de mecanismos de governança cooperativa, por meio de método de pesquisa do tipo *survey*, foi aplicado um questionário com 19 questões fechadas, de múltipla escolha, considerando as dimensões que representam os mecanismos de governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) e de governança cooperativa (transparência, senso de justiça, autogestão, educação e sustentabilidade) e com opções de resposta em escala de Likert. A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014).

A tabela 1 mostra a escala que foi utilizada para medição da percepção sobre a utilização de mecanismos de governança cooperativa pela cooperativa, em 5 pontos, convertidos para uma escala de zero à dez, utilizando-se de média ponderada para cada indicador.

Tabela 1 – Escala de Likert utilizada

QUAL A SUA PERCEPÇÃO SOBRE...						
ESCALA	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não Sei
Referência	5	4	3	2	1	0
Conversão	10	8	6	4	2	0

Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

Na análise, por meio de observação gráfica e de cores, pode-se verificar as maiores e menores pontuações relacionadas à percepção do entrevistado sobre as dimensões. Da mesma forma, o método permite a análise comparativa por mecanismo de governança e por tipo de agente.

Imediatamente após a aplicação do questionário, para buscar a percepção dos agentes com relação à influência de conflitos de agência na adoção de mecanismos de governança na cooperativa, foi realizada entrevista semiestruturada, com inicialmente

quatro questões, considerando a abordagem de conflitos de agência e mecanismos de governança corporativa e cooperativa. A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada por meio do sistema ATLAS.ti.

Foram entrevistadas seis pessoas relacionadas à cooperativa objeto de pesquisa, distribuídas em perfis de agentes distintos: dirigentes, gestores e cooperados. Por dirigentes, entendem-se membros eleitos integrantes da diretoria executiva e conselho de administração. Por gestores, entendem-se aqueles que ocupam cargos de gestão, contratados, na escala hierárquica da cooperativa como superintendentes, gerentes ou supervisores. Por cooperados, entendem-se os sócios da cooperativa, que prestam serviço da profissão médica.

3.3.2 Etapas operacionais da pesquisa

O presente item tem por objetivo apresentar as etapas operacionais da pesquisa, considerando objetivos específicos, forma de coleta, período de realização, amostra pretendida, forma de análise e resultado esperado.

Segundo Alberti (2004), a escolha de entrevistados não deve ser orientada por critérios quantitativos (por uma preocupação com amostragens), mas pela posição do entrevistado no grupo ou por sua experiência. Selecionaram-se os entrevistados entre aqueles que participam, vivem, presenciam ou se inteiram de ocorrências e que possam fornecer depoimentos significativos. Essa orientação geral foi seguida para aplicação das entrevistas.

Em seguida, após a elaboração do roteiro e perguntas, foi realizado um pré-teste da entrevista, ou seja, ele precisou ser testado antes de sua utilização definitiva (MARCONI; LAKATOS, 1999). Enfim, foram realizadas entrevistas para a análise e conclusão da pesquisa. O quadro 6 demonstra a representação metodológica integrada das etapas operacionais.

Quadro 6 – Representação metodológica integrada das etapas operacionais

Objetivo Específico	Forma de Coleta	Amostra Pretendida	Forma de Análise	Resultado Esperado
Identificar as práticas de governança corporativa na cooperativa objeto da pesquisa.	Questionário	2015 6 atores	Análise descritiva	Identificar e relacionar as práticas de mecanismos de governança.
Identificar os principais conflitos de agência da cooperativa objeto da pesquisa.	Entrevista	2015 6 atores	Análise de conteúdo com ferramenta ATLAS.ti.	Identificar e relacionar os tipos de conflitos de agência.
Analisar as principais influências de conflitos de agência que levam à adoção de mecanismos de governança corporativa na organização cooperativa.	Entrevista	2015 6 atores	Análise de conteúdo com ferramenta ATLAS.ti.	Analisar a coleta de dados para a conclusão da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela Autora (2016).

3.4 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS E CONSTITUTIVAS

As dimensões propostas neste trabalho para avaliar conflitos de agência e governança corporativa em uma organização cooperativa de saúde são os princípios básicos de governança corporativa, descritos pelo IBGC (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa); os princípios de governança cooperativa, definidos pela OCB (transparência, senso de justiça, autogestão, sustentabilidade e educação); e exemplos de conflitos de agência, citados pelos diversos autores referenciados neste trabalho.

Cada princípio de governança corporativa e cooperativa aborda práticas e recomendações com o objetivo de fortalecer a governança corporativa nas instituições que a adotam. O questionário aplicado na cooperativa, prévio à entrevista, tem o propósito de levantar a percepção dos agentes sobre os aspectos das dimensões existentes na organização, para posteriormente classificá-las.

Serão apresentadas no quadro 7 as definições constitutivas, explicando seu significado, e operacionais, permitindo a mensuração das dimensões propostas.

Quadro 7 – Definição constitutiva e operacional das dimensões

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
GOVERNANÇA CORPORATIVA	É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade (IBGC, 2016a).	É o resultado observado nas respostas do questionário, sobre a percepção dos entrevistados na utilização de boas praticas de governança corporativa na cooperativa.
GOVERNANÇA COOPERATIVA	Governança cooperativa é um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos associados (OCB, 2016a).	É o resultado observado por meio de análise de conteúdo nas respostas do questionário e entrevista, sobre a percepção dos entrevistados na utilização de boas praticas de governança cooperativa na cooperativa.
CONFLITOS DE AGÊNCIA	O conflito de agência se caracteriza quando o principal delega ao agente o poder de decidir em nome da empresa. Então, surge o conflito de interesse entre eles quando a propriedade e o controle das corporações não coincidem, uma vez que o agente, seja pelo fato de buscar maximizar interesses próprios, pode não atuar em prol dos interesses dos proprietários, ou seja, os administradores (JENSEN; MECKLING, 1976).	É o resultado observado por meio de análise de conteúdo nas respostas do questionário e entrevista, sobre a percepção dos entrevistados sobre conflitos de agência na cooperativa.

Fonte: IBGC (2016a); OCB (2016a); Jensen e Meckling (1976).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo demonstra os resultados da pesquisa, estruturado da seguinte maneira: apresentação da forma de coleta e análise de dados; apresentação dos dados e resultados sobre a percepção da adoção de mecanismos de governança na cooperativa, identificada por meio do questionário; e apresentação dos dados e resultados sobre a percepção dos conflitos de agência que influenciam a cooperativa na adoção de mecanismos de governança, identificada por meio das entrevistas.

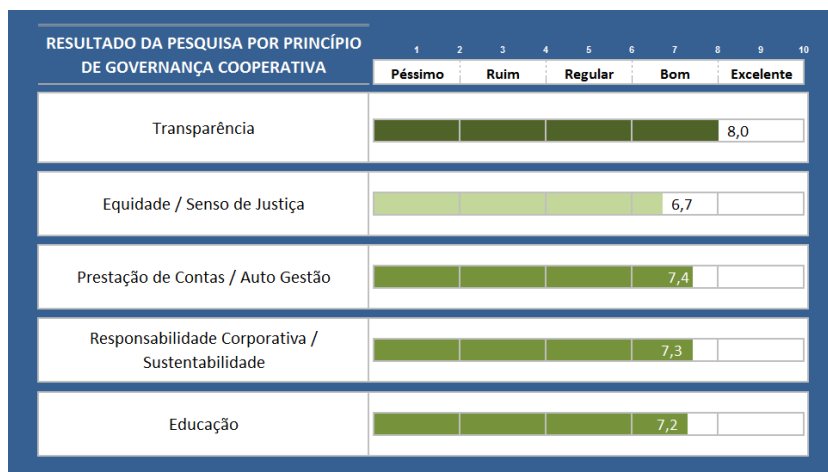
4.1 PERCEPÇÃO SOBRE A ADOÇÃO DE MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Esta etapa da pesquisa contribui para a resposta do primeiro objetivo, que é identificar as práticas de governança corporativa na cooperativa, e por meio de questionário aplicado aos entrevistados pôde-se buscar a percepção dos agentes sobre a adoção desses mecanismos e práticas.

Os mecanismos de governança considerados estão relacionados aos princípios da governança cooperativa, que, de acordo com a OCB (2016a), são: autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade.

A figura 11 demonstra o resultado médio por princípio de governança, com relação à percepção dos agentes entrevistados, sobre a utilização de mecanismos de governança corporativa e cooperativa adotados pela cooperativa.

Figura 11 – Percepção dos entrevistados sobre os mecanismos de governança representada em média



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

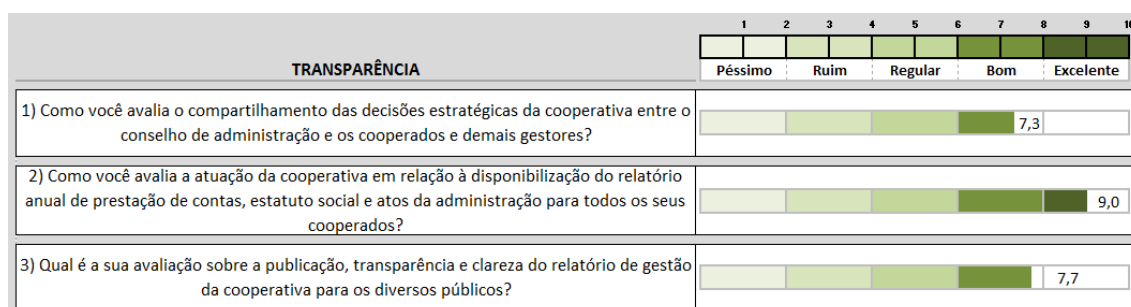
É possível observar que não existe uma diferença significativa nos resultados com relação aos grupos que representam os princípios de Governança Corporativa e Cooperativa. No entanto, merece destaque o item transparência, que obteve a maior média (8,0), e o item equidade e senso de justiça, que obteve a menor média (6,7).

A seguir, serão apresentados os resultados por questão dentro de cada grupo das dimensões de governança, com relação à percepção dos agentes entrevistados, e também serão explorados esses resultados.

4.1.1 Resultados da dimensão transparência

Conforme citado anteriormente, a dimensão transparência obteve a maior média (8,0) e, como pode ser evidenciado na figura 12, a questão que mais influenciou a nota de forma positiva foi a de número 2, que buscou a opinião do entrevistado sobre como ele avalia a atuação da cooperativa em relação à disponibilização do relatório anual de prestação de contas, estatuto social e atos da administração para todos os seus cooperados, recebendo a nota 9,0.

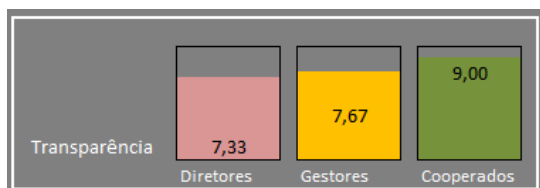
Figura 12 – Dimensão transparência e seu resultado por questão



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

O grupo de agentes no papel de cooperado foi o que melhor avaliou as questões relacionadas à dimensão transparência, apresentando também média 9,0, como pode ser observado na figura 13.

Figura 13 – Dimensão transparência na percepção dos agentes



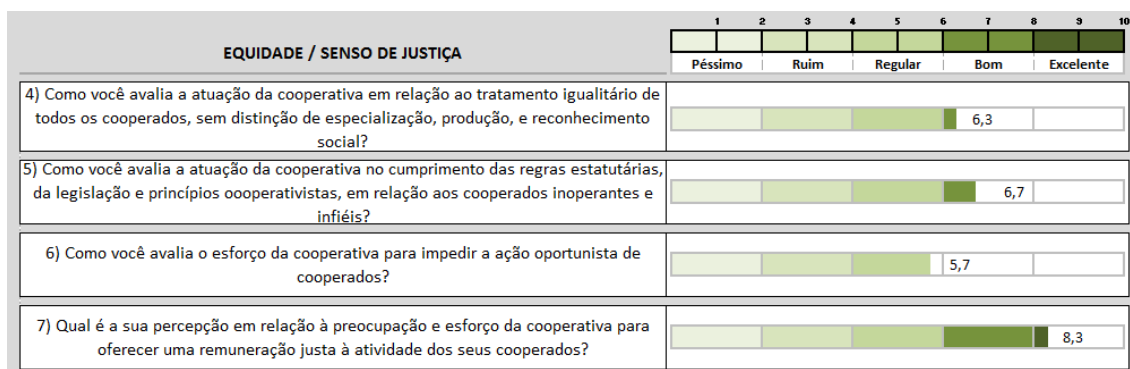
Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

Os agentes gestores entrevistados apresentaram a pontuação 7,67 na avaliação da dimensão transparência, e os agentes diretores, a pontuação 7,33.

4.1.2 Resultados da dimensão equidade/senso de justiça

A dimensão equidade/senso de justiça obteve a menor média (6,7) e, como pode ser evidenciado na figura 14, a questão que mais influenciou a nota de forma negativa foi a de número 6, que buscou a opinião do entrevistado sobre como ele avalia o esforço da cooperativa para impedir a ação oportunista de cooperados, recebendo a nota 5,7. Esse resultado está diretamente relacionado ao tema central do estudo, que é conflito de agência, bem como a questão “ação oportunista” foi apresentada nas entrevistas como um problema constante na cooperativa, quando o entrevistado comenta que muitos agentes, conforme a posição em que se encontra na cooperativa, tira proveito das oportunidades em benefício próprio, sendo este um grande desafio no trabalho da gestão.

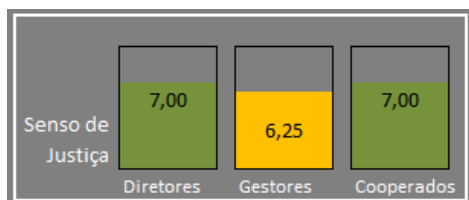
Figura 14 – Dimensão equidade/senso de justiça e seu resultado por questão



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

O grupo de agentes no papel de gestores apresentou a avaliação mais crítica com relação às questões da dimensão equidade/senso de justiça, com média 6,25. No entanto, todos os entrevistados avaliaram as questões desse grupo de forma mais crítica e com menor percepção, como pode ser observado na figura 15. Porém, isso não afetou o resultado geral alcançado para o grupo dessa dimensão, que ficou classificado como boa, confirmando na percepção dos agentes a utilização de mecanismos de governança pela cooperativa.

Figura 15 – Dimensão equidade/senso de justiça na percepção dos agentes



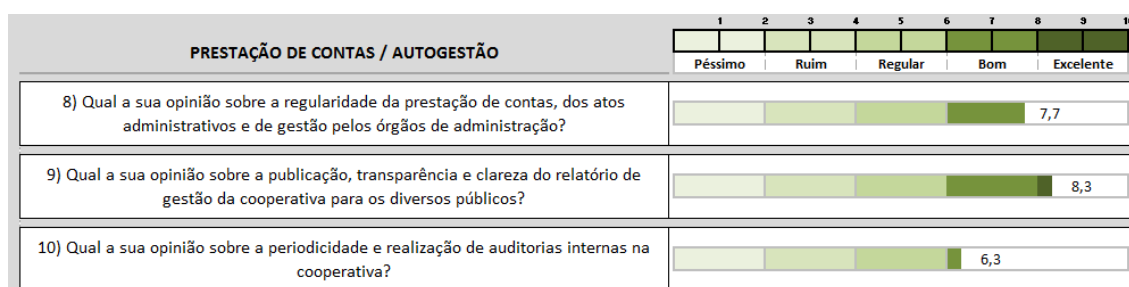
Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

Os agentes gestores e cooperados entrevistados apresentaram a pontuação 7,00 na avaliação da dimensão equidade e senso de justiça.

4.1.3 Resultados da dimensão prestação de contas/autogestão

A dimensão prestação de contas e autogestão obteve média 7,4 e, como pode ser evidenciado na figura 16, houve duas questões que se sobressaíram, uma positiva e a outra negativamente. A questão que mais influenciou a nota de forma positiva foi a de número 9, que buscou a opinião do entrevistado sobre a publicação, transparência e clareza do relatório de gestão da cooperativa para os diversos públicos, recebendo a nota 8,3. A questão que mais influenciou a nota de forma negativa foi a de número 10, que buscou a opinião do entrevistado sobre a periodicidade e realização de auditorias internas na cooperativa, recebendo a nota 6,3.

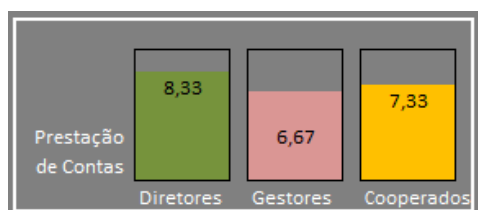
Figura 16 – Dimensão prestação de contas/autogestão e seu resultado por questão



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

Observa-se, pela figura 17, que o grupo de agentes diretores apresenta percepção mais positiva nas respostas das questões, com média de respostas de 8,33, e o grupo de agentes gestores apresenta percepção mais negativa, com média de respostas 6,67, bem como os agentes cooperados apresentaram a média 7,33 nas respostas, mas não influenciando no resultado geral alcançado para o grupo dessa dimensão, que ficou classificado como boa, confirmando na percepção dos agentes a utilização de mecanismos de governança pela cooperativa.

Figura 17 – Dimensão prestação de contas/autogestão na percepção dos agentes



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

4.1.4 Resultados da dimensão responsabilidade corporativa/sustentabilidade

A dimensão responsabilidade corporativa/sustentabilidade obteve média de 7,3 e, como pode ser evidenciado na figura 18, também houve questões que se sobressaíram, positiva ou negativamente. De forma positiva, chamam a atenção a questão de número 12, que buscou a opinião do entrevistado sobre o esforço da cooperativa para reduzir possíveis riscos inerentes ao negócio e que possam afetar a sua continuidade (nota 8,0), e a de número 15, que buscou a opinião sobre a possibilidade de a cooperativa ser administrada por profissionais contratados, com a supervisão do conselho de

administração e a concordância da assembleia geral (nota 9,0). Essas também são questões que estão diretamente relacionadas ao tema central do trabalho, pois se a cooperativa tem se empenhado em ações para reduzir possíveis riscos inerentes ao negócio, esses possíveis riscos são conflitos de agência que influenciam na adoção de mecanismos de governança. Da mesma forma pode-se dizer sobre a manifestação dos entrevistados quanto à necessidade de se ter profissionais contratados para administrar a cooperativa, a fim de buscar reduzir possíveis conflitos com a adoção de mecanismos relacionados a preparo da gestão, participação, especialização e formação.

Figura 18 – Dimensão responsabilidade corporativa/sustentabilidade e seu resultado por questão

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA / SUSTENTABILIDADE	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10									
	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Excelente	
11) Qual a sua percepção em relação ao papel da cooperativa para o desenvolvimento de sua atividade, das atividades de seus cooperados e para o desenvolvimento sustentável na comunidade?										
12) Qual a sua opinião em relação ao esforço da cooperativa para reduzir possíveis riscos inerentes ao negócio e que possam afetar a sua continuidade?										
13) Qual a sua avaliação sobre a atuação e os mecanismos de incentivo da cooperativa para buscar a fidelização dos cooperados?										
14) Como você avalia o esforço da cooperativa no estímulo à participação dos cooperados no processo decisório?										
15) Como você avalia a possibilidade de a cooperativa ser administrada por profissionais contratados, com a supervisão do conselho de administração e a concordância da assembleia geral?										
16) Como você avalia a relação entre os interesses individuais dos cooperados e o desenvolvimento econômico da cooperativa nas decisões estratégicas da organização?										

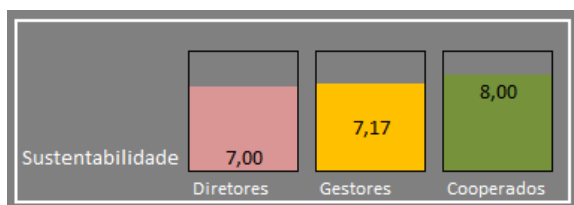
Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

Conforme já citado anteriormente, Jensen e Meckling (1976) afirmam que o conflito de agência se caracteriza quando o principal delega ao agente o poder de decidir em nome da empresa, e então surge o conflito de interesse entre eles quando a propriedade e o controle das corporações não coincidem, uma vez que o agente, pelo fato de buscar maximizar interesses próprios, pode não atuar em prol dos interesses dos proprietários. Isso se confirma na avaliação da questão que mais influenciou a nota de forma negativa, a de número 16, e que buscou a opinião do entrevistado sobre a relação entre os interesses individuais dos cooperados e o desenvolvimento econômico da cooperativa nas decisões estratégicas da organização, recebendo a segunda menor média dentre as questões (6,0).

Observa-se, pela figura 19, que o grupo de agentes dirigentes apresenta percepção mais crítica nas respostas das questões, com média de 7,0. De acordo com o IBGC

(2016a), na responsabilidade corporativa, os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Nesse contexto, justifica-se o dirigente em seu papel, com uma opinião mais estratégica, de comando e de responsabilidade com o resultado da cooperativa.

Figura 19 – Dimensão responsabilidade corporativa/sustentabilidade na percepção dos agentes



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

Os agentes gestores entrevistados apresentaram a pontuação 7,17 na avaliação da dimensão responsabilidade corporativa e sustentabilidade, e os agentes cooperados, a pontuação 8,00.

4.1.5 Resultados da dimensão educação

A dimensão educação obteve média 7,2 e, como pode ser evidenciado na figura 20, duas questões chamam a atenção para a constatação de que o entrevistado compartilha da opinião de que a cooperativa precisa investir na capacitação e formação de seus dirigentes.

Essa situação também é tratada por Bialoskorski Neto (2006) a respeito da profissionalização dos dirigentes, conforme já citado anteriormente. Quando eleitos, os membros da direção normalmente não são especializados, o que é um fator preocupante, pois quem está no controle pode tomar decisões incertas, ou seja, há o risco de não tomar decisão que traga maior retorno para a organização, como discutem Jensen e Meckling (1976).

A questão de número 17, observada na figura 20, que buscou a opinião do entrevistado sobre a capacitação dos conselheiros e da diretoria executiva da cooperativa em cooperativismo, governança e gestão administrativa, recebeu nota 6,7 e a questão de

número 18, que buscou a opinião do entrevistado sobre a necessidade de os conselhos de administração e fiscal possuírem curso de formação para desempenharem a função na cooperativa, recebeu nota 8,0, quando ambas se confirmam.

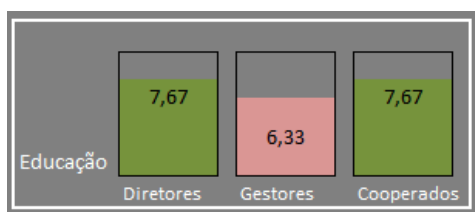
Figura 20 – Dimensão educação e seu resultado por questão

EDUCAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Excelente	
17) Qual a sua avaliação sobre a capacitação dos conselheiros e da diretoria executiva da cooperativa em cooperativismo, governança e gestão administrativa?	[Gráfico de barras com pontuação 6,7]									
18) Qual a sua opinião sobre a necessidade de os conselheiros de administração e fiscal possuírem curso de formação para desempenharem a função na cooperativa?	[Gráfico de barras com pontuação 8,0]									
19) Como você avalia o esforço e a preocupação da cooperativa na formação de novas lideranças, equipes internas, capacitação e formação de seus profissionais?	[Gráfico de barras com pontuação 7,0]									

Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

Na percepção dos gestores, conforme pode ser observado na figura 21, a dimensão educação pode ser melhor trabalhada.

Figura 21 - Dimensão educação na percepção dos agentes



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

Os agentes diretores e os agentes cooperados entrevistados apresentaram a pontuação média 7,67 na avaliação da dimensão educação, e os agentes gestores entrevistados apresentaram a pontuação 6,33.

4.1.6 Resultados na percepção dos agentes

De acordo com o *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa* (OCB, 2016a), os agentes da governança em cooperativas são: cooperados, assembleia geral,

conselho de administração ou diretoria, conselho fiscal, conselho consultivo, comitês sociais ou núcleos, comitês técnicos, auditoria independente e gestão executiva. Entre estes, escolheu-se três diferentes públicos internos entrevistados na cooperativa, e cada um traz percepções distintas ao responder o questionário sobre a adoção de mecanismos de governança pela cooperativa. A tabela 2 demonstra o resultado dessa percepção por grupo de agentes com relação às dimensões da governança.

Tabela 2 – Percepção por agente com relação às dimensões da governança cooperativa

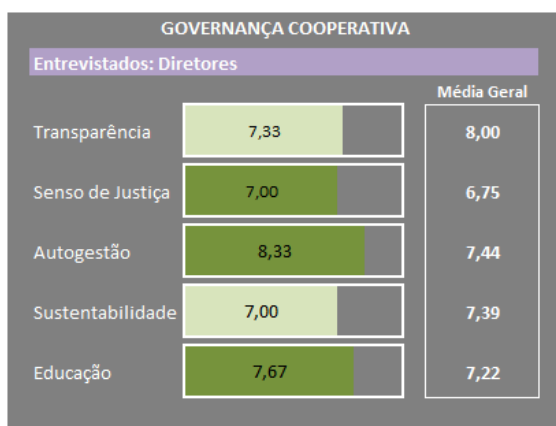
Público	Dimensões da Governança Cooperativa					Média por Agente
	Transparência	Senso de Justiça	Autogestão	Sustentabilidade	Educação	
	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Média
Cooperados	9,0	7,0	7,3	8,0	7,6	7,8
Gestores	7,6	6,2	6,6	7,1	6,3	6,8
Dirigentes	7,3	7,0	8,3	7,0	7,6	7,4
Média por Dimensão	8,0	6,7	7,4	7,3	7,2	7,3

Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

Não existe uma diferença significativa entre as opiniões dos grupos de agentes, no entanto o cooperado, como usuário e beneficiário do serviço, é quem percebe e avalia os resultados de ações implementadas pelos dirigentes. Estes, que estão na linha de frente para a atuação com mecanismos de governança, apresentam uma opinião mais crítica.

Como pode ser observado na figura 22, na percepção dos dirigentes, as dimensões que melhor se destacam com boas práticas de governança são: autogestão, com média 8,33; e educação, com média 7,67. A dimensão senso de justiça, apesar de ter apresentado média 7,0 na percepção dos gestores, ficou acima da média da percepção geral. As dimensões que precisam ser melhor trabalhadas, que ficaram com resultado abaixo da média geral, são transparência, com média 7,33; e sustentabilidade, com média 7,00.

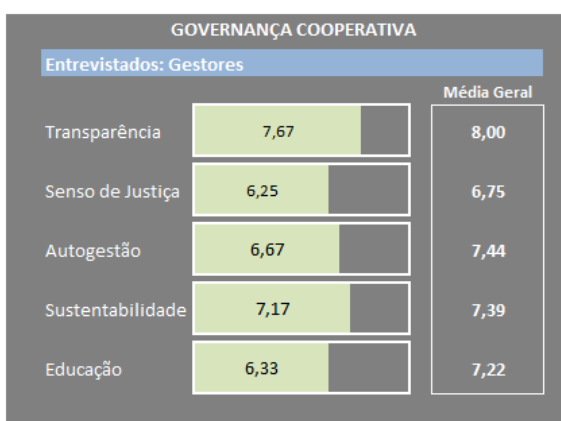
Figura 22 – Percepção dos diretores com relação às dimensões da governança cooperativa



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

A figura 23 demonstra que, já na percepção dos gestores, as dimensões transparência (com média 7,67) e sustentabilidade (com média 7,17) são as melhores avaliadas, diferentemente da percepção dos dirigentes. No entanto, a média encontrada para todas as cinco dimensões, conforme a avaliação dos gestores, ficou abaixo da avaliação geral. Esse resultado não desclassifica a aplicação de mecanismos de governança pela cooperativa, pois, na escala de avaliação, a percepção foi classificada como boa.

Figura 23 – Percepção dos gestores com relação às dimensões da governança cooperativa



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

Por fim, como pode ser observado na figura 24, a percepção dos cooperados é a que melhor avalia a cooperativa com implantação de mecanismos de governança. Os itens

transparência e sustentabilidade são os melhores avaliados na percepção dos cooperados, com médias 9,0 e 8,0 respectivamente, e todas as dimensões da governança, na avaliação desse grupo de agentes, receberam médias acima da média geral.

Figura 24 – Percepção dos cooperados com relação às dimensões da governança cooperativa



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

4.2 PERCEPÇÃO DA INFLUÊNCIA DE CONFLITOS DE AGÊNCIA

Essa segunda etapa da pesquisa contribui para a resposta do segundo e terceiro objetivos específicos traçados neste trabalho, que é identificar e analisar as principais influências de conflitos de agência que levam à adoção de mecanismos de governança corporativa na organização cooperativa, e por meio de entrevista pôde-se buscar a percepção dos agentes sobre os conflitos.

Foram definidas diversas categorias agrupadas em família (termo utilizado na metodologia de pesquisa da ferramenta ATLAS.ti), sendo as famílias denominadas como: práticas de governança, com categorias definidas para identificar na fala do entrevistado os exemplos de práticas de governança que ele percebe na organização; agentes de conflitos, com categorias definidas para identificar na fala do entrevistado os exemplos de agentes causadores de conflitos na organização; e conflitos de agência, com categorias definidas para identificar na fala do entrevistado os exemplos de conflitos percebidos na organização. As categorias foram definidas com base no referencial teórico.

4.2.1 Percepção de práticas de governança

De acordo com os entrevistados, as práticas de governança mais relevantes e mais empregadas pela cooperativa são as listadas na tabela 3.

Tabela 3 – Práticas de governança identificadas

Práticas de Governança	Frequência
Transparência	8
Retorno Financeiro	6
Direção Estratégica	5
Educação	4
Equidade	4
Responsabilidade Corporativa	4
Participação	3
Gestão Democrática	2
Intercooperação	2
Valores do Cooperativismo	2

Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

Pode-se observar que, em relação às práticas de governança presentes na cooperativa e elencadas como mais importantes para os entrevistados, está a transparência. Esse reconhecimento também pôde ser percebido no resultado da aplicação do questionário, conforme já citado e evidenciado na figura 11, quando o grupo de questões relacionadas à transparência recebeu a maior média de avaliação (8,0). Quanto a essa prática, verifica-se que a cooperativa busca fornecer e deixar as informações disponíveis para seus cooperados, bem como para outras instituições, quando questionada. Isso pode ser notado nos depoimentos dos três tipos de agentes distintos entrevistados:

- “[...] porque hoje as pessoas pedem as informações e a gente encaminha, vira uma prática natural”.
- “[...] Acho que o mais importante, o fundamental para mim, é transparência. É você agir com, especialmente falando, é não ter sala fechada, em que as pessoas possam ver e perceber e saber em tempo integral o que você faz como administrador. Que as pessoas tenham a oportunidade de saber quais são as decisões que estão sendo

tomadas; a administração precisa ter a sensibilidade de perceber que, de alguma forma, ela tem que compartilhar isso com conjuntos da cooperativa, com o corpo social dela”.

- “[...] Então o que eu sempre peço aqui: ninguém pode ficar sem resposta. Por mais dóida que seja, tem que dar resposta”.
- “[...] Sempre que eu tive alguma questão, alguma dúvida, fui perguntar e tive uma resposta satisfatória”.

Retorno financeiro, a segunda categoria mais citada, está relacionado a um dos princípios do cooperativismo, que é a participação econômica dos sócios, e a um dos princípios da governança corporativa, que é a equidade, sendo que esta também surgiu como sexta categoria mais citada pelos entrevistados:

- “[...] eu acredito que, quando é colocada pela cooperativa uma necessidade de reduzir custos, todo mundo fazer a sua cota de sacrifícios visando a um bem maior, que é a sobrevivência da cooperativa, eu acho que isso é bem-aceito”.

Com o reconhecimento de que existe a preocupação com o retorno e o equilíbrio financeiro da cooperativa para com seus cooperados, conseqüentemente se reconhece o esforço que ela e seus dirigentes fazem para ter uma direção estratégica e responsabilidade corporativa, categorias estas que estiveram entre as mais citadas pelos cooperados, conforme pode ser observado na tabela 3, e que também foram reconhecidas por meio do resultado da aplicação do questionário, conforme já citado anteriormente e evidenciado na figura 11, quando o grupo de questões relacionadas à autogestão recebeu a segunda melhor média de avaliação (7,4) e grupo sustentabilidade, que está relacionado à responsabilidade corporativa, recebeu a terceira melhor média de avaliação (7,3):

- “[...] eu reconheço todo o esforço da parte da administração, de todos os colegas médicos que também são da diretoria, em manter a Unimed com a saúde econômica e financeira em dia. Isso é visível, porque a gente nunca teve nenhum problema. A gente vê aí outras Unimeds pelo país com realmente bastante dificuldade, algumas aí até recentemente tendo que encerrar, com prejuízo para os cooperados. E a gente sabe que, para evitar isso, é preciso ter muita seriedade na administração”.
- “[...] O que eu vejo, que nesse tempo em que estou como cooperado na Unimed, é que a administração tem mostrado que está satisfatoriamente tanto resolvendo as demandas que têm acontecido como se antecipando a outras que vão vir por aí, então a gente sabe que a Unimed Curitiba é uma Unimed que tem uma saúde financeira boa e que está

preparada para o que puder vir como um revés, porque faz esse planejamento. Nisso não há dúvida, e isso está aberto para todo mundo opinar, isso nas assembleias gerais, todo mundo pode opinar, tem o seu voto, todo mundo tem o mesmo valor, não tem dúvida, isso é transparente, isso é claro”.

Educação foi a quarta categoria mais citada e é importante ressaltar que, de acordo com Boesche (2015) e OCB (2016b), a educação é um dos princípios e práticas da governança cooperativa que se define em 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.

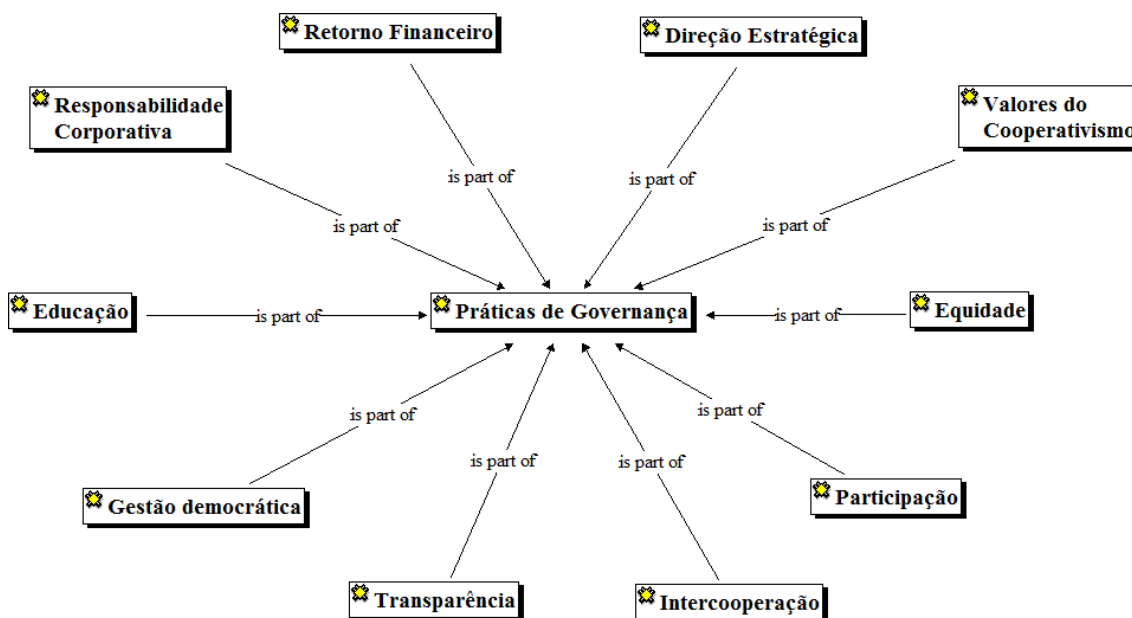
Assim, a essência da identidade cooperativa está diretamente relacionada a valores do cooperativismo, categoria que também foi evidenciada nas entrevistas, que só poderá ser reconhecida e fortalecida com o investimento na educação, e de acordo com depoimentos dos entrevistados esses valores são essenciais para uma base de sucesso e redução de conflitos.

Entre os depoimentos, pode-se citar a afirmação de que a alta direção tem planejado em sua agenda a realização de curso de formação de conselheiros para seus dirigentes e a afirmação de um dos agentes cooperados de que a cooperativa possui programas para que eles possam conhecer e entender o funcionamento da cooperativa:

- “[...] Uma coisa que ajuda e que está na agenda dessa empresa, por exemplo, é o fato de os conselheiros fazerem curso de formação de conselheiros”.
- “[...] O que eu vejo e observo da Unimed Curitiba é que deixa sempre a possibilidade aberta de participar e conhecer o funcionamento da Unimed, ela tem os programas para conhecer a cooperativa e saber como é que são os processos internos”.

Outras categorias relacionadas a práticas de governança corporativa, cooperativa e princípios do cooperativismo também foram pontuadas de acordo com a frequência que foram referenciadas pelos entrevistados, entre elas: participação, gestão democrática e intercooperação. Essa etapa da pesquisa contribuiu para reforçar a primeira fase, realizada com a aplicação do questionário, que evidenciou a percepção dos entrevistados sobre a adoção de práticas de governança pela cooperativa. A figura 25 demonstra a relação das categorias como práticas identificadas.

Figura 25 – Práticas de governança identificadas



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

4.2.2 Percepção sobre conflitos de agência existentes

De acordo com os agentes entrevistados, pôde-se evidenciar a existência de diversos tipos de conflitos de agência que influenciam a cooperativa na adoção de mecanismos de governança como: conflitos de interesses entre os diversos tipos de agentes, infidelidade, contratos mal estabelecidos, política e falta de igualdade, de prática de valores cooperativos, de gestão estratégica, de profissionalização no sentido de educação e formação, de monitoramento e de informação.

Apesar de algumas dessas categorias terem sido citadas como percepção de práticas de governança na cooperativa, umas com pouca e outras com mais frequência, isso leva os entrevistado a opinarem que a insuficiência dessas práticas fortalece os conflitos de agência.

As categorias mais citadas pelos entrevistados, que apontam na sua percepção os principais conflitos de agência investigados, constam na tabela 4.

Tabela 4 – Conflitos de agência

Agentes de Conflitos	Frequência
Conflito de Interesses	18
Infidelidade	12
Contratos Mal Estabelecidos	8
Falta de Igualdade	7
Falta de Prática de Valores Cooperativos	6
Política	4
Falta de Gestão Estratégica	4
Falta de Profissionalização	2
Falta de Informação	1
Falta de Monitoramento	1

Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

A primeira categoria mais citada foi conflitos de interesses entre os diversos tipos de agentes e, no tópico 4.2.3, falar-se-á mais sobre quem são esses agentes. Nessa categoria, o conflito de interesse mais referenciado é entre o cooperado e a cooperativa ou entre os dirigentes da cooperativa. É válido ressaltar que, nessa relação, o cooperado se encontra muitas vezes na condição de sócio, de tomador ou gerador do serviço em seu consultório, de usuário ou cliente e de prestador de serviço como dono de uma empresa, hospital ou clínica, por exemplo. O cooperado se queixa da ausência ou insuficiência de um retorno financeiro justo ou da ausência de satisfação de seus interesses individuais – principalmente em relação a sobras quanto a facilidades advindas de sua condição de cooperado e tomador de serviços –, e isso faz com que ele busque outras oportunidades para atender a seus interesses individuais, e embora a cooperativa seja sua existem limites para os benefícios que ela pode lhe fornecer:

- “[...] o próprio cooperado tem alguns papéis dentro da cooperativa, ele é o cooperado, é o prestador de serviço, porque eu somente vendo o serviço e quem executa é o cooperado. Ele pode ser dono de uma clínica, então nesse momento ele passa a ser um fornecedor ou um prestador de serviços para a cooperativa, e ele também pode ser um cliente, porque ele pode comprar o meu plano de saúde”.
- “[...] eu acho que hoje o maior problema na cooperativa talvez realmente seja a ligação do conflito de interesse cooperado/cooperativa, e aí eu diria que realmente é um interesse eminentemente pecuniário, é o interesse do ganho... só que dentro do modelo cooperativista isso tem que ser visto com muito cuidado, muita cautela, exatamente

por aquilo que eu comentei, o coletivo, o ganho é coletivo, você vai tirar o seu ganho individual da coletividade”.

- “[...] o cooperado é dono desse negócio com o qual ele gera trabalho e renda, no qual ele é usuário, é empresário que vende o seu serviço para cá, então a nossa operação no dia a dia é forrada de exemplos de conflitos, porque o cooperado que é dono da Unimed Curitiba também é dono da clínica de serviço de imagem que vende serviço para a Unimed; o médico cooperado é dono do hospital que vende serviço para a Unimed. Então essa operação com conflito de interesses como pano de fundo é, eu diria, do começo ao fim do dia, cheia de conflito de interesses”.

Infidelidade foi a segunda categoria mais citada pelos agentes entrevistados. Apareceu de forma direta e indireta em vários momentos das entrevistas, e pode ser percebida nas diversas citações já descritas até aqui, porém a pontuação apresentada foi referente à infidelidade de clientes e, principalmente, de cooperados, ou seja, de atitudes de cooperados no papel de tomador do serviço, quando ele age de forma infiel à cooperativa no sentido de fazer prevalecer seus interesses individuais:

- “[...] tem cooperado que não está nem um pouco preocupado se a atitude dele vai afetar o restante, desde que ele esteja ganhando, e aí a questão é financeira, eminentemente financeira”.
- “[...] às vezes a atitude de algum cooperado, que desconexo do que é a realidade da cooperativa, expõe a cooperativa ao público externo, quando cobra por fora, quando faz algum tipo de discriminação com um beneficiário nosso, etc.”.

Contratos mal estabelecidos ou controlados foi a terceira categoria com maior frequência. Foram citados conflitos de contratos informais, aqueles estabelecidos com cooperados e fornecedores, e contratos formais, estabelecidos com clientes e com a rede prestadora de serviços, ou seja, clínicas, hospitais e laboratórios:

- “[...] O médico solicita uma órtese, eu tento negociar com ele para pagar um produto com a mesma qualidade e um custo inferior e ele não aceita”.
- “[...] o indivíduo que não tem cobertura para isso ou para aquilo, quando ele precisa, aciona o Judiciário e obriga a operadora a pagar por força de liminar um tratamento que ele não contratou”.
- “[...] Hoje, por mais que eu tenha vários contratos formais, na hora de renovação desses contratos, cada um quer sua parte, e então eu tenho uma *pizza*, e a *pizza* tem um

tamanho, de tantas fatias, e se eu aumento a de alguém eu tenho que diminuir de alguém, e não raras vezes eu acabo tendo que sacrificar o dono da empresa, para conseguir atender os meus demais fornecedores e prestadores de serviço, porque eu preciso deles”.

Falta de igualdade foi a quarta categoria com a maior frequência citada pelos agentes entrevistados. Houve a citação sobre a necessidade de busca de igualdade no que se refere a questões financeiras, bem como no tratamento de cooperados, sejam eles com pouca ou muita experiência, nome e referência.

Essa desigualdade é resultado, segundo os entrevistados, de características inerentes ao próprio negócio de saúde, sendo, portanto, de difícil superação, embora a igualdade tenha sido apontada como um valor existente e visto como necessário, assim como a ética por parte da gestão de fornecer um tratamento igualitário a todos os cooperados:

- “[...] o que a gente buscava, eu quero um pouco mais de equidade dentro da cooperativa, cada vez mais perseguir até a hora que a gente possa chegar e dizer: ‘olha, agora nós estamos num patamar’, porque tudo envolve questões financeiras”.
- “[...] porque se leva muito mais em consideração um renome acadêmico, uma experiência de alguém que tem mais tempo de prática e de profissão, do que a real capacidade de cada um”.

Falta de prática de valores do cooperativismo foi a quinta categoria mais citada pelos agentes entrevistados. Os agentes trabalham pouco com o espírito de cooperação, pois buscam seus interesses individuais em primeiro lugar. Os valores do cooperativismo são pouco disseminados. Nesse contexto, acredita-se que, se houver mais esforço por parte da cooperativa para que os envolvidos sejam educados nos valores do cooperativismo e a cultura do cooperativismo seja disseminada, certos conflitos de interesses poderão ser minimizados.

Considerando que a participação é uma prática que consta nos princípios do cooperativismo, sua falta foi um ato bastante citado pelos entrevistados, quando se referem à falta de participação do cooperado na cooperativa e nas assembleias:

- “[...] Então eu entendo que hoje um grande problema do cooperativismo e desses conflitos é que a filosofia é deixada de lado”.

- “[...] Na assembleia, quem tem que participar, ou quem deveria, é o dono. Então o dono é convocado a participar de uma assembleia, porque nessa assembleia é decidido o futuro da empresa, ou a prestação de contas do que a diretoria que foi eleita fez naquele período, mas o índice de participação é muito pequeno, então aí há um grande conflito”.
- “[...] Por que eu sou dono e não participo de uma assembleia? Eu não quero saber o que está acontecendo com a minha empresa? Eu não participo da assembleia, eu, cooperado, não participo da assembleia, mas no momento que é para criticar ou para questionar alguma decisão da diretoria eleita, aí o dono aparece e questiona, mas não concorda com as decisões tomadas, então ele deveria participar, aí ele fica sabendo o que está acontecendo na empresa que é dele”.

Política foi a sexta categoria mais citada pelos agentes entrevistados juntamente com falta de gestão estratégica. São situações muitas vezes existentes no papel do dirigente, quando é desconfortável se impor diante de interesses de cooperados ou de grupos de cooperados.

- “[...] eu acho que são situações que interferem e que às vezes a gente, por uma questão de preservação, não sei, não enfrenta isso como realmente deveria enfrentar”.
- “[...] esse é um problema que às vezes acho que as cooperativas passam, vou falar aqui do nosso caso, às vezes esses interesses políticos de representações: ‘ah, eu venho de um segmento, de uma especialidade’; ou então: ‘ah, eu sou dono de um hospital ou participo de um hospital, e aí agora estou aqui, como é que, na hora de contratualizar, eu faço?’. Por isso que eu acredito que o conselho de administração deve se separar um pouco mais, ser mais estratégico, consultivo, de supervisão e ter pessoas focadas de fato nos resultados e que eles sejam focados realmente nos cooperados”.

No apontamento sobre falta de gestão estratégica, os entrevistados citam a necessidade de melhor preparo do conselho de administração para que atue de forma mais estratégica ou que saiba conduzir melhor o negócio, não o tornando pessoal:

- “[...] por isso que eu acredito que o conselho de administração deve se separar um pouco mais, ser mais estratégico, consultivo, de supervisão e ter pessoas focadas de fato nos resultados e que eles sejam focados realmente nos cooperados”.
- “[...] Nós temos dentro do cenário do Sistema Unimed exemplos vários, desde gestões que são absolutamente abertas, transparentes, que se sustentam pelas suas práticas,

como administrações que acabaram se transformando num monopólio de algumas pessoas, que transformaram a cooperativa como se fosse um negócio pessoal só”.

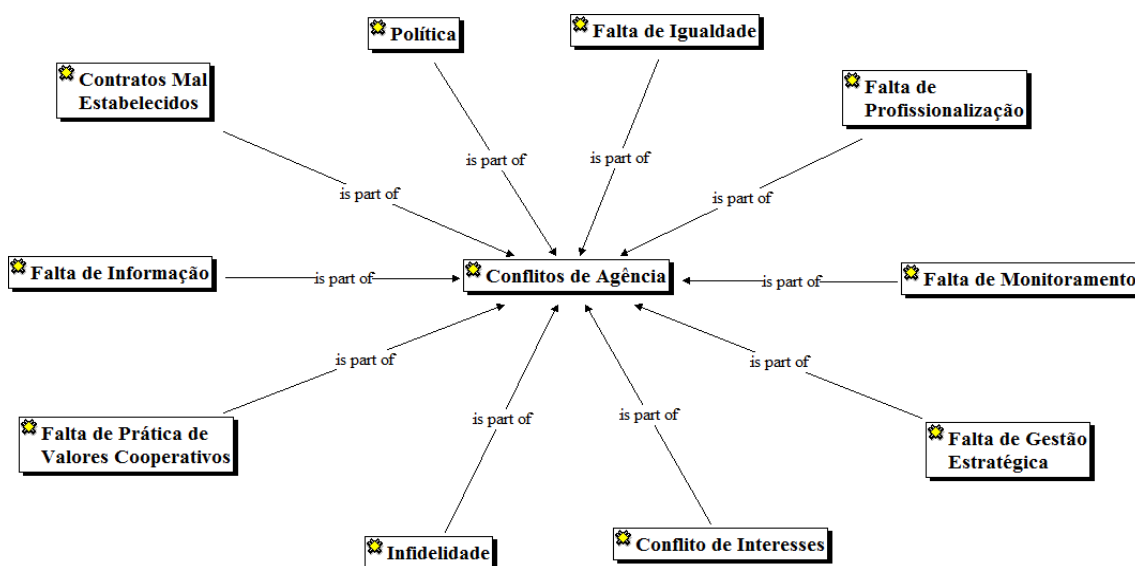
Falta de profissionalização foi outro tipo de conflito citado como existente na cooperativa, no sentido de insuficiência de conhecimento e formação dos dirigentes e gestores para a condução e administração da organização. O mecanismo de governança cooperativa relacionado à educação, embora reconhecido pelos cooperados com ações de boas práticas pela cooperativa, de acordo com o resultado da aplicação do questionário e conforme citado anteriormente e evidenciado na figura 11, recebeu uma das menores médias de avaliação (7,2), confirmando, assim, a importância de se investir em educação para minimizar possíveis conflitos relacionados à falta de profissionalização de gestores.

Houve também a citação da condução técnica no processo de liberações, quando avaliado por auditores internos da cooperativa, sendo eles cooperados, e na opinião dos entrevistados esses auditores são muitas vezes profissionais da cooperativa que não possuem conhecimento técnico necessário para negar um procedimento considerado como nova tecnologia da medicina, gerando, conseqüentemente, um conflito de interesses entre o cooperado, a cooperativa e o cliente usuário do plano de saúde:

- “[...] quando se refere à incorporação de técnicas e tecnologias novas ao rol de procedimentos que são liberados pela cooperativa. Uma vez que o administrador ou quem decide por essa definição delega essa decisão para uma comissão ou para uma terceira parte, que são como referência, são pessoas que têm reconhecimento, mas que não necessariamente têm o conhecimento da tecnologia específica em questão. E por uma opinião pessoal e sem experiência, essas pessoas negam a utilização dessa tecnologia. Então isso é um conflito grave no meu entendimento”.
- “[...] Outra solução é procurar profissionais para fazer a avaliação da inclusão ou não da tecnologia que tenham experiência na utilização da tecnologia, e não só que tenham uma impressão, uma opinião por terem visto artigos ou por sua experiência profissional, sem a utilização”.

A figura 26 demonstra a relação das categorias conflitos de agência percebidos pelos agentes entrevistados.

Figura 26 – Conflitos de agência



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

4.2.3 Percepção sobre os agentes geradores de conflitos

Como já citado no referencial teórico, Monks e Minow (2004) afirmam que a governança corporativa se refere às relações entre os diversos atores envolvidos, que são os agentes (alta administração, gerência, acionistas, funcionários, consumidores, credores e fornecedores, assim como a comunidade em geral e entidades governamentais), para determinar os objetivos e o desempenho pelos quais a corporação se orienta. Nesse papel, surgem as opiniões e interesses diversos e distintos entre eles, resultando nos conflitos de agência.

O resultado da entrevista, além de revelar os conflitos de agência que influenciam a cooperativa a adotar mecanismos de governança, conforme já citado no item anterior, também revelou os atores ou agentes responsáveis por esses conflitos, alguns com maior e outros com menor frequência, conforme pode ser observado na tabela 5.

Tabela 5 – Principais agentes de conflitos

Agentes de Conflitos	Frequência
Acionistas / Cooperados	25
Alta Administração / Diretoria / CA	18
Credores / prestadores de serviço	12
Entidades Governamentais	7

Consumidores / Clientes	6
Fornecedores	6
Gerência / Gestores	1
Funcionários	1

Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

O agente mais citado, dentro da família de categorias agentes responsáveis por conflitos, foi o cooperado ou acionista da cooperativa. Ele surge em múltiplos papéis – ora cooperado, ora prestador, ora cliente – fazendo com que ele use seus papéis de acordo com o momento. O principal conflito no qual ele está exposto é o de interesses financeiros, que diz respeito aos seus interesses pessoais em detrimento dos da cooperativa.

Exemplos de citações do cooperado com interesses individuais financeiros:

- “[...] tem cooperado que não está nem um pouco preocupado se a atitude dele vai afetar o restante, desde que ele esteja ganhando, e aí a questão é financeira, eminentemente financeira”.
- “[...] por exemplo, se eu por hipótese trabalhasse com prótese, eu gostaria de liberação irrestrita de prótese, que não houvesse questionamento à indicação, etc. Mas por outro lado o meu papel enquanto cooperado é procurar basear ou embasar a indicação dessas próteses nas diretrizes técnicas e científicas, o que nem sempre acontece por interesses paralelos”.
- “[...] às vezes a atitude de algum cooperado, que desconexo do que é a realidade da cooperativa, expõe a cooperativa ao público externo, quando cobra por fora, quando faz algum tipo de discriminação com um beneficiário nosso, etc.”.
- “[...] O cooperado tem seus interesses individuais, então ele se preocupa em receber cada vez mais, em ter uma grande quantidade de clientes, porque ele tem um interesse, ele precisa receber mais, seja ele pessoa física ou ele dentro da pessoa jurídica que ele tem ou que representa”.
- “[...] isso porque eu, como cooperado, faço todo esforço às minhas custas de tempo e de dinheiro para me atualizar, fazer cursos e trazer essas novas tecnologias e disponibilizar para o cliente da Unimed, e isso acaba sendo frustrante, porque a gente não consegue empregar devido a esse conflito. E o custo muitas vezes é uma análise superficial só da ponta do processo, da tecnologia em questão. Se nós formos analisar

uma visão mais ampla do custo total do tratamento, na maioria das vezes, esses procedimentos mais novos, por resolverem o problema com menos dispêndio do próprio paciente e de outros tratamentos, acabam sendo mais baratos”.

Exemplo de citação do cooperado com interesse de opinião e exposição:

- “[...] Então, hoje o cooperado não tem a visão de que ele é dono desse negócio. Um exemplo é quando você vai fazer uma consulta, muitas vezes ele critica a Unimed”.

Também se pôde perceber a existência de cooperados com interesses comuns, e que se unem em grupos, muitas vezes grupos de especialidades, para juntos lutarem por seus interesses:

- “[...] os conflitos que mais desafiam os gestores são aqueles de interesses de grupos cooperativos, que a gente pode entender como grupos de determinadas especialidades, que ferem o objetivo maior da cooperativa. Então o que mais interfere nesses conflitos de interesses de grupos são os grupos de determinadas especialidades, que querem priorizar as suas práticas, nem todas absolutamente éticas, em relação aos interesses maiores da cooperativa”.

Alta administração foi o segundo tipo de agente envolvido em conflitos mais citado nas entrevistas, e entende-se por alta administração os diretores e o conselho de administração.

A seguir estão exemplos de interesses da alta administração, em prol da saúde financeira da cooperativa, que vão contra os interesses dos cooperados de forma individual:

- “[...] algumas decisões da diretoria são remédio amargo para os cooperados. Às vezes a gente tem que reduzir custos de funcionamento da cooperativa para que ela se torne sustentável, e isso vai contra, muitas vezes, às aspirações de alguns cooperados, que não entendem que a empresa é sua”.
- “[...] O dirigente se preocupa porque ele foi eleito para que isso dê resultados. Por mais que seja uma cooperativa, tem que ter resultado. Então ele se preocupa em buscar cada vez mais as melhores práticas, os melhores produtos para oferecer para os clientes e até para os próprios cooperados. Por que isso? Para a cooperativa ter um resultado econômico, e isso afeta toda a organização”.
- “[...] O interesse da cooperativa, muitas vezes, impõe sacrifícios individuais que seguramente não vão ser bem-aceitos por pequenos grupos ou por determinadas áreas”.

Com o mesmo exemplo de citação apresentado anteriormente, quando foi possível perceber a existência de cooperados com interesses em grupos de especialidade, também foi possível notar que a reação da autogestão a este comportamento está relacionada a interesses políticos e de imagem:

- “[...] às vezes a atitude de algum cooperado, que desconexo do que é a realidade da cooperativa, expõe a cooperativa ao público externo, quando cobra por fora, quando faz algum tipo de discriminação com um beneficiário nosso, etc., eu acho que são situações que interferem e que às vezes a gente, por uma questão de preservação, não sei, não enfrenta como realmente deveria enfrentar”.

Credores foi o terceiro tipo de agente envolvido em conflitos mais citado nas entrevistas, e entende-se por credores os prestadores de serviço da cooperativa, sendo que, por trás desse agente, na maioria das vezes, há um cooperado, mas que também é dono de um hospital, clínica ou laboratório, e nesse momento se enquadra como uma empresa terceira.

A seguir estão exemplos de interesses dos credores ou prestadores de serviço que vão contra os interesses da cooperativa, por apresentarem interesses de negociação de contratos e valores de serviço, refletindo, conseqüentemente, no cooperado:

- “[...] ele é dono de uma clínica oncológica e vem negociar com a Unimed, aí ele acaba tendo o interesse como prestador, então ele esquece que é um dos donos da cooperativa e passa para o lado da mesa de negociação como prestador de serviço, pois ele quer o melhor preço, e eu, como Unimed, quero o menor preço”.
- “[...] o dono do hospital vive sempre reclamando de que a remuneração não é suficiente, está sempre deficitário, mas a cooperativa Unimed não consegue fazer o que gostaria para todo mundo, fazer uma remuneração que desse justiça ao investimento que cada um tem”.
- “[...] quem está sentado com você é o médico cooperado, ele tem uma condição de cooperado, mas ele está vindo aqui conversar comigo como empresário, e não como cooperado. Ele é dono de uma clínica que quer uma extensão de credenciamento, que quer melhorar sua remuneração, que vem reclamar por causa de glosa (não pagamento da produção), então ele não veio aqui como cooperado, ele veio como empresário, e esse é um flagrante conflito de interesse que a gente tem”.

Entidades governamentais foram o quarto tipo de agente envolvido em conflitos mais citado nas entrevistas, e entende-se por entidades governamentais a ANS, o Governo e o Judiciário. Esse agente provoca um grande conflito de interesse que afeta diretamente a cooperativa, a favor dos clientes beneficiários do serviço de saúde, de credores e prestadores de serviço. Nesses casos, a cooperativa não tem poder para pôr em prática ações que possam reverter o cenário. Os interesses, em geral, estão relacionados a questões de cobertura ou prestação de serviços, que conseqüentemente resultam em desvantagens ou perdas financeiras para a cooperativa e para o cooperado.

A seguir estão exemplos de interesses de entidades governamentais, que vão contra os interesses da cooperativa:

- “[...] O que acontece é que, passados esses 17 anos desde a fundação da ANS, ela própria ainda não tem com clareza a sua identidade formulada, falta-lhe personalidade. Ela intervém em coisas que não lhe dizem respeito, age muitas vezes com conflito de interesse, em geral até representando interesse do próprio governo federal, de coisas que interessariam a ele. Então eu acho que, assim, o papel da ANS nesse processo, de todos, é o mais confuso, porque ela não cumpre o papel da regulamentação”.
- “[...] O cliente compra um fusca e, na hora de receber o produto final, quer um Mercedes-Benz. Por que ele quer um Mercedes-Benz? Porque hoje há o Código de Defesa do Consumidor que o protege e há uma agência reguladora na qual ele, caso tenha se sentido lesado, reclama e tem o direito. Então, por mais que ele tenha comprado um produto que não dá direito a determinada cirurgia, por exemplo, na hora que ele precisar ele vai na ANS e tem esse direito. A própria justiça, o Judiciário, acaba resguardando esse direito dessas pessoas, e a cooperativa infelizmente tem que arcar com todos esses custos, que não são baixos, porque o custo da saúde aumenta cada vez mais, e cada vez mais fica a cargo da operadora”.
- “[...] É muito forte, por exemplo, a questão do Judiciário. Eu vejo que, a cada dia, mais a gente está recebendo visita do oficial de justiça, então ele chega aqui praticamente todos os dias, e não é com uma liminar, são com várias, e são liminares que não têm como não atender. Eu sou obrigada a atender, e isso encarece o meu custo. E aí, nesse momento que eu recebo uma liminar, eu não tenho tempo nem se quer para fazer uma negociação com o meu fornecedor, porque a liminar é: cumpra-se em 24 horas ou 48 horas. Então, eu não consigo ter um tempo de negociar e tenho que cumprir. Muitas

vezes, isso acaba aumentando o meu custo, e quem paga é o próprio cooperado, que é o dono disso aqui. Por isso ele tem que entender também que, a partir do momento que ele incentiva o beneficiário a ir buscar os seus direitos, está prejudicando a si mesmo, a empresa dele”.

- “[...] o indivíduo que não tem cobertura para isso, para aquilo, quando ele precisa aciona o Judiciário e obriga a operadora a pagar, por força de liminar, um tratamento que ele não contratou”.

Consumidores e fornecedores ficaram em quinto lugar entre os agentes mais citados. Entende-se por consumidores os clientes usuários dos serviços de saúde que contratam o plano. Seus interesses são compartilhados e fortalecidos pelos interesses do agente denominado entidades governamentais, conforme citado anteriormente:

- “[...] o usuário também precisa cuidar do seu benefício, ela está pagando, mas também precisa cuidar, fazer com que isso que ele está comprando se sustente”.
- “[...] no momento em que ele é o cliente e que tem uma solicitação eventualmente negada, usa o direito dele, como cliente, de requerer o serviço que eu o vendi e que, nesse momento, eu não estou entregando”.

Convém comentar que, nesse caso, o entrevistado citou a necessidade e importância de se investir na educação do usuário como ação para minimizar esse tipo de conflito. O beneficiário precisa ser mais bem instruído sobre seus direitos contratuais, sobre as consequências da utilização indevida de seus serviços para todo o sistema, mas, principalmente, precisa ser educado sobre a saúde e como ter os cuidados certos e adequados de forma preventiva, para unir a qualidade de vida com a sustentabilidade de toda essa cadeia.

Fornecedores, também classificados em quinto lugar entre os agentes mais citados, são pessoas jurídicas, terceiras, que fornecem serviços e, principalmente, materiais e medicamentos para os cuidados da saúde dos clientes. A relação desse processo envolve diretamente cinco agentes: o cliente, que necessita do tratamento de saúde; o cooperado, que demanda a solicitação em prol do cliente; o fornecedor, que fornece o material ou medicamento; o prestador de serviço, que é um intermediador entre a cooperativa e o fornecedor e está envolvido no processo porque será no seu ambiente que o procedimento médico será realizado; e a cooperativa, que negocia pelo melhor preço e concede a liberação para a utilização do serviço. Os contratos, na maioria das

vezes, são informais entre a cooperativa e o fornecedor, e quando esses dois agentes entram em negociação pelo melhor preço o cliente, o cooperado e o prestador do serviço (clínica ou hospital) são diretamente impactados.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados, esse processo envolve uma série de interesses e particularidades relacionados, desde contratos mal estabelecidos a possíveis vantagens que cooperados podem obter ao indicar determinadas preferências por fornecedores. Não entrando a fundo nesse assunto, o mais importante é saber que o fornecedor é um tipo de agente que representa e gera na cooperativa grandes conflitos de agência.

A seguir estão exemplos de interesses dos fornecedores, que vão contra os interesses da cooperativa por apresentarem interesses de negociação de contratos e valores de serviço, refletindo, conseqüentemente, no cooperado:

- “[...] Um exemplo claro na mídia é o pagamento de comissão pelo fornecedor para o médico de uma determinada prótese, seja prótese valvária ou ortopédica, etc. É uma coisa que eu sou contra, não deveria existir. Mas nós não vamos conseguir acabar com isso enquanto os interesses pessoais, principalmente os financeiros de cooperados, passam a influenciar as decisões em detrimento dos interesses maiores, principalmente éticos, de uma cooperativa. Assim, a cooperativa fica fragilizada”.
- “[...] a parte dos outros fornecedores, de materiais principalmente, a gente vê que é um mercado que ainda não se equilibrou, está um pouco desajustado, a gente vê que são coisas de que precisamos, mas, como eu falo, quanto menos pessoas detêm esse poder de decisão, nesse caso os fornecedores, mais eles vão fazer valer a sua vontade, então todo mundo tem de ter mais lucro, e eles conseguiram por muito tempo fazer isso”.

Gestores e funcionários foram agentes citados nas entrevistas, mas com baixa frequência, sendo uma única vez para cada um deles. Entende-se por gestores funcionários contratados que ocupam cargo de liderança na organização.

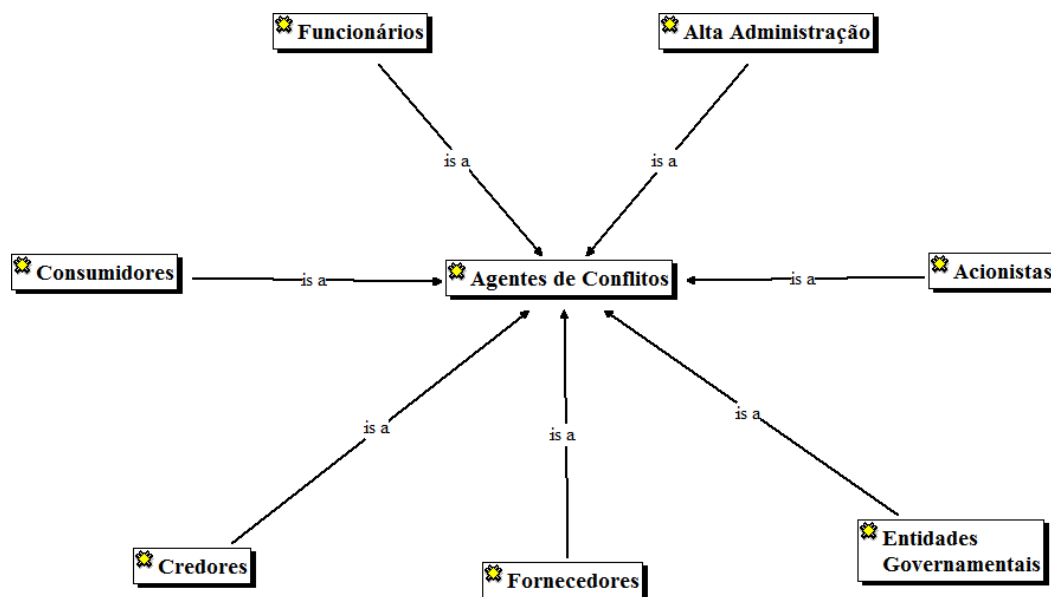
Entretanto, é curioso notar que o conflito citado na entrevista referentemente ao agente funcionário ocorre quando um cooperado atua internamente na cooperativa no papel de funcionário contratado, para que, por meio da sua experiência e formação, possa realizar serviço de auditoria sobre solicitações de procedimentos que serão realizados por médicos cooperados ou que já foram realizados. Nesse caso, o conflito se estabelece entre

cooperados, porém uma das partes se encontra no papel de funcionário, defendendo os interesses da cooperativa:

- “[...] Acho que o principal agente que traz maiores conflitos para a cooperativa é a auditoria, internamente, porque na minha visão é uma coisa que prioriza simplesmente corte de custo, e às vezes deixa em segundo plano outros valores, como qualidade e resultado, então é uma coisa que, para a gente conseguir vencer, tem que se desgastar muito por causa dessa resistência da auditoria. É preciso gradativamente ir mostrando resultados melhores, mas isso demora muito e há um desgaste muito grande”.

A figura 27 demonstra a relação das categorias agentes que geram conflitos de agência, percebidas pelos agentes entrevistados.

Figura 27 – Agentes de conflitos



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

5 APLICACAO PRÁTICA

A pesquisa proporcionou resultados que podem contribuir para o meio acadêmico, para o cooperativismo e organizações cooperativas e, principalmente, para a cooperativa Unimed Curitiba.

Pouco se observa de estudos acadêmicos e científicos em cooperativas de saúde, e este trabalho contribuirá para um progresso na academia, além de agregar ao tema fortemente estudado nesse meio, que é a governança corporativa.

Esta pesquisa contribui para o cooperativismo e organizações cooperativas de saúde, considerando a expressividade e importância do que tem sido o cooperativismo no mundo, no Brasil e no estado do Paraná e, principalmente, pela relevância das cooperativas do ramo saúde, que têm se fundamentado como importante pilar de sustentabilidade do setor de saúde no país, e conseqüentemente em se tratando do Sistema Unimed, por ser o maior sistema cooperativista de trabalho médico do mundo e também a maior rede de assistência médica do Brasil.

O trabalho partiu do pressuposto de que conflitos de agência em uma cooperativa influenciam na adoção de mecanismos de governança. Conflitos de agência, no contexto deste trabalho, representam um conjunto de fatores que se manifestam no nível intraorganizacional e que concorrem para o estabelecimento de ineficiências organizacionais, que resultam em não cooperação.

Diante dos resultados encontrados, os principais conflitos giram em torno de contratos formais ou informais mal controlados, da falta de fidelidade dos cooperados por questões financeiras e da falta de igualdade. Esta constatação é a maior contribuição deste trabalho.

Desta forma, para a organização cooperativa, contribui trazendo respostas e soluções para conflitos de agência, infidelidade dos sócios e para as discussões sobre governança corporativa e cooperativa, as quais têm crescido de forma significativa. O trabalho proporciona uma reflexão e análise por meio da opinião de agentes principais e distintos, sobre as práticas de governança cooperativa adotadas pela cooperativa e de conflitos de agência existentes, que levam a organização a adotar práticas de governança.

Por se tratar de um estudo de caso em uma única cooperativa, onde se procurou perceber opiniões entre tipos de agentes distintos da organização, utilizando uma amostragem pequena, porém importante pelo perfil dos agentes, o modelo também pode contribuir para a adoção de nova pesquisa a ser realizada pela própria cooperativa, com amostragem maior e significativa, buscando a percepção em massa de seus diversos públicos e agentes sobre práticas de governança adotadas, bem como conflitos de agência percebidos. O resultado desse processo é fator-chave para o aperfeiçoamento da boa governança e sustentabilidade da organização.

O entendimento dos principais conflitos de agência que influenciam a cooperativa a adotar práticas de governança nessa instituição auxiliará no fortalecimento de suas condutas e no seu desenvolvimento, justificando, assim, a realização deste trabalho.

Por fim, é importante ressaltar que esse modelo proporciona aos gestores e cooperados uma compreensão sobre a situação da organização no tocante à sua governança, oferecendo suporte para resoluções organizacionais que levem à diminuição do problema de agência.

No meio acadêmico, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra, aplicação em outras Unimeds, bem como em outros ramos de cooperativas, como o de crédito e o agropecuário.

6 CONCLUSÃO

Para o contexto desta pesquisa, vale resgatar uma das principais questões sobre governança corporativa, a partir da abordagem de Williamson (1985), em que a governança é a forma de, por meio de normas, regras, contratos, monitoramentos e incentivos, garantir-se a continuidade de uma transação, na qual conflitos potenciais ameaçam o sucesso de uma organização. Dessa forma, parte-se do princípio de que organizações adotam mecanismos de governança corporativa e, no caso de cooperativas, adotam mecanismos de governança cooperativa para minimizar conflitos de agência. Dentro desse contexto, o objetivo do estudo consistiu em identificar quais são as principais influências de conflitos de agência na adoção de mecanismos de governança corporativa em uma organização cooperativa.

A partir do quadro conceitual adotado, abordou-se o problema central desta pesquisa por meio de duas questões estruturais. A primeira consistiu em identificar, por meio da percepção de agentes, a utilização de mecanismos de governança corporativa em uma organização cooperativa do ramo de saúde. A segunda, conseqüentemente, consistiu em identificar e avaliar os principais conflitos de agência que influenciam a cooperativa a adotar mecanismos de governança corporativa.

Ao se falar em conflito de agência em uma organização cooperativa, o foco principal de análise recai sobre fatores que, de certa forma, nem sempre estão sob o controle da organização, sendo necessário considerar aspectos que fogem da influência direta das cooperativas, mas que influenciam sobremaneira na governança destas.

Assim, o trabalho partiu do pressuposto de que conflitos de agência em uma cooperativa influenciam na adoção de mecanismos de governança. Conflitos de agência, no contexto deste trabalho, representam um conjunto de fatores que se manifestam no nível intraorganizacional e que concorrem para o estabelecimento de ineficiências organizacionais, que resultam em não cooperação.

Por meio de pesquisa realizada com aplicação de questionário aos agentes que também foram entrevistados, foi possível obter a resposta para o primeiro objetivo específico traçado, ou seja, confirmar se a cooperativa adota mecanismos de governança. Os grupos de mecanismos seguiram esta ordem de avaliação, do mais bem avaliado para o pior avaliado: transparência (média 8,0), prestação de contas e autogestão (7,4),

responsabilidade corporativa e sustentabilidade (7,3), educação (7,2) e equidade e senso de justiça (6,7). Porém, na percepção dos entrevistados e utilizando a escala de Likert para se chegar ao resultado, pôde-se concluir que o nível de percepção dos agentes é satisfatório, confirmando, assim, a utilização de mecanismos de governança pela organização.

Mecanismos de governança que estão representados no grupo transparência foram os mais bem avaliados, o que pôde ser confirmado nas entrevistas por não demonstrarem que a cooperativa possui conflitos de agência relacionados à “falta de transparência”. Também é válido ressaltar que o grupo que recebeu a pior avaliação foi equidade e senso de justiça, o que também se confirmou nas entrevistas ao constatarem que a quarta categoria com mais incidências citadas pelos entrevistados foi “falta de equidade e senso de justiça”.

Com base na análise das entrevistas, o estudo indica e confirma os seguintes conflitos de agência que influenciam na adoção de mecanismos de governança na cooperativa: conflitos de interesses entre os diversos tipos de agentes, infidelidade de clientes e principalmente de cooperados, contratos mal controlados, política, falta de igualdade, falta de prática de valores cooperativos, falta de gestão estratégica, falta de profissionalização no sentido de educação e formação, falta de monitoramento e falta de informação.

Fazendo uma breve análise sobre os resultados encontrados, os principais conflitos giram em torno de contratos formais ou informais mal controlados, da falta de fidelidade dos cooperados por questões financeiras e da falta de igualdade.

Referentemente aos contratos, eles estão relacionados aos diversos agentes que possuem alguma relação com a cooperativa, desde cliente e prestadores de serviço que possuem contratos formais a cooperados e fornecedores com contratos informais, e todos com o agravante de interferência de entidades governamentais como a ANS e o Judiciário, que acabam atuando a favor dos interesses dos agentes, e não da cooperativa. Esse fato reflete em consequências para o cooperado, pois, como os conflitos relacionados a contratos possuem relação com custos de agência e de transação, o cooperado, como sócio da cooperativa, sofre redução de benefícios e nas sobras que espera da cooperativa.

Nesse sentido, como pode ser exemplificado na figura 28 a seguir, contratos mal controlados podem levar os agentes a se queixarem da falta de igualdade e justiça, sendo

esse um dos conflitos com mais destaque e frequência na pesquisa, e com a insuficiência de educação e práticas de valores cooperativistas (dois conflitos de agência que também foram evidenciados na pesquisa) o ciclo leva o agente cooperado a agir com infidelidade contra a própria cooperativa, pois considera insatisfatórios os benefícios de remuneração de serviços, incentivos e sobras, passando a se queixar e expor a cooperativa para os seus clientes, a querer ganhar vantagens nas negociações quando se encontra no papel de dono de um prestador de serviço (hospitais, clínicas ou laboratórios), a acionar o Judiciário para ganhar causas que vão contra a cooperativa e a se unir a fornecedores para obter vantagens financeiras. Na sequência, ele mesmo se queixa de que a cooperativa pouco age ou se esforça para evitar e reduzir esse tipo de ações oportunistas, fato que mais uma vez está relacionado à falta de igualdade e justiça. Esse ciclo, que parece vicioso, tem sido um dos maiores desafios das cooperativas de saúde de serviços médicos, as Unimed, e necessita de atuações rigorosas e efetivas com mecanismos de governança para minimizar o problema de agência.

Figura 28 – Ciclo dos principais conflitos de agência identificados



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

O resultado da pesquisa também permite relacionar os conflitos de agência percebidos na cooperativa com os mecanismos de governança que receberam as menores avaliações na opinião dos entrevistados, e essa relação confirma que, quanto menos esforço existir nesses mecanismos de governança cooperativa (equidade e senso de justiça, educação e responsabilidade cooperativa e sustentabilidade), maior será a incidência e percepção de conflitos de agência, como infidelidade, contratos mal controlados, política, falta de igualdade e justiça, falta de prática de valores cooperativistas e falta de gestão estratégica, como pode ser exemplificado na figura 29.

Figura 29 – Relação dos principais conflitos de agência com os mecanismos de governança menos utilizados



Fonte: Elaborada pela Autora (2016).

Dentre outras contribuições, o estudo apontou os principais agentes geradores de conflitos: acionistas (cooperados), alta administração, credores (prestadores de serviço, hospitais, clínicas, laboratórios), entidades governamentais, consumidores (clientes), fornecedores, gerências e funcionários. O agente acionista (cooperado) se destacou com a maior frequência de citações, sendo o principal agente de conflitos na opinião dos entrevistados.

Enfim, reconhece-se que a cooperativa precisa se integrar ao mercado, atender a exigências e se submeter e se adaptar a interesses de um grande agente externo e influenciador de seu negócio, que é a ANS, porém sem abandonar seus princípios

doutrinários. No entanto, a cooperativa é uma organização criada para gerar serviço aos seus associados, é um ativo específico para a realização de transações com os seus sócios e, diante da existência desses conflitos de interesses, principalmente entre o sócio e a própria cooperativa, essas organizações, ao mesmo tempo que perdem o sentido da sua finalidade, perdem também eficiência operacional, o que coloca o empreendimento em risco e em desvantagem no segmento de atuação, refletindo, conseqüentemente, redução da oferta de benefícios e vantagens aos associados. Assim, considera-se que, quanto mais se atuar de forma rigorosa e efetiva com mecanismos de governança corporativa em uma organização cooperativa, mais são reduzidas as chances de conflitos de agência, pois serão essas ações que levarão a organização à sua perenidade e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

ACI. Aliança Cooperativa Internacional. **Princípios cooperativistas**. Disponível em: <<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>>. Acesso em: 13 mai. 2016

ALBERTI, Verena. Manual de história oral. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 236.

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, A. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, Nashville, v. 62, n. 5, p. 777-795, dez. 1972.

ANS. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Foco: saúde suplementar**. Set. 2014. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais_para_pesquisa/Perfil_setor/Foco/FINAL_foco_setembro2014_web.pdf>. Acesso em: 9 maio 2016.

ARROW, K. **Essays in the theory of risk bearing**. Chicago: Markham, 1971.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan, 1932.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. 1994. 179 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 1994.

_____. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

_____. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BÍBLIA SAGRADA. 2. ed. Tradução de João Ferreira de Almeida. Revisada e Atualizada no Brasil. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1993.

BOESCHE, L. **Relação entre autogestão e governança em cooperativas agropecuárias do Paraná**. 2015. 172 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade) – Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE), Curitiba, 2015.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, p. 010354, col. 1, 16 dez. 1971.

CARVALHO, A.G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. Revista de Administração Vol. 37 n.3 – jul/set 2002; FEA-USP, São Paulo. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16656/governanca-corporativa-no-brasil-em-perspectiva>. Acesso em 15 maio 2016.

CHAGAS, J. F. **Governança corporativa**: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações. Disponível em: <<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/085.doc>>. Acesso em: 8 maio 2016.

COAMO. **Cooperativismo no Brasil**. Disponível em: <<http://www.coamo.com.br/?p=YWxyb3RsaXMvY2Vlem90aXJhdmFzbWVAemh6>>. Acesso em: 8 maio 2016.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, Londres, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DO ESTADO DO PARANÁ, Diagnóstico e Análises. Convênio: CPEc – BRDE – OCEPAR – IPARDES, 1974.

COOK, M. L. The future of US agricultural cooperatives: a neo-institucional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v. 77, p. 1153-1159, 1995.

COSTA, D. R. M. **Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras**. 2010. 133 f. Tese (Doutorado em Economia) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

DENIS, D. K.; McCONNELL, J. J. **International corporate governance**. 2003. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=320121>. Acesso em: 8 maio 2016.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **The Academy of Management Review**, Nova York, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989a.

_____. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, Nova York, v. 14, n. 4, p. 532-550, out. 1989b.

FAMA, E. F. Agency problems and the theory of the firm. **The Journal of Political Economy**, Chicago, v. 88, n. 2, p. 288-307, abr. 1980.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 26, n. 2, p. 301-325, jun. 1983.

FIANI, R. **Teoria dos jogos para cursos de Administração e Economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FONTES FILHO, J. R. **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf>. Acesso em: 8 maio 2016a.

_____. **Origens da governança corporativa**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166/>>. Acesso em: 8 maio 2016b.

_____. **Governança em organizações não empresariais**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18168>>. Acesso em 13 maio 2016c.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.

KLEIN, F. J. **Análise jurídica e econômica das sociedades cooperativas no Brasil: o cooperativismo como ferramenta de desenvolvimento social.** Disponível em: <<http://kleineassociados.com/img/noticias/0b8c2c5802b340e95c2211bfd1ef899c.pdf>>. Acesso em: 9 maio 2016.

KOSLOVSKI, J. P. **Autogestão nas cooperativas: liberdade com responsabilidade.** 3. ed. Curitiba: SESCOOP/PR, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1992.

LOPES, I. C. R. Aspectos sobre a legalização das sociedades cooperativas. In: GEDIEL, J. A. P. (Org.). **Os caminhos do cooperativismo.** Curitiba: UFPR, 2001.

MARCONI; M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1999.

MONKS, R. A. G.; MINOW, N. **Corporate governance.** 2. ed. Oxford: Blackwell, 2004.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de boas práticas de governança cooperativa.** Disponível em: <<http://governancacoop.brasilcooperativo.coop.br/>>. Acesso em: 9 maio 2016a.

_____. **Planejamento define rumos do cooperativismo para o futuro.** Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=17323>. Acesso em: 9 maio 2016b.

_____. **Relatório OCB 2014.** Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=17632>. Acesso em: 9 maio 2016c.

OCEPAR. Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar>>. Acesso em: 9 maio 2016a.

_____. **Documento interno divulgado pela Assessoria de Comunicação aos funcionários.** Acesso em: 10 mar. 2016b.

OLIVEIRA, M. J. **Governança corporativa**: uma alternativa para a gestão do cooperativismo de crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

PAIM, J. N. et al. **O sistema de saúde brasileiro**: história, avanços e desafios. Disponível em: <http://www5.ensp.fiocruz.br/biblioteca/dados/txt_822103381.pdf>. Acesso em: 9 maio 2016.

PINHO, D. B. O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro. **Manual de Cooperativismo**, São Paulo, v. 1, 1982, 272 p.

RICKEN, J. R. **O modelo de integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná**. 2009. 129 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2009.

ROSS, S. The economic theory of agency: the principal's problem. **The American Economic Review**, Nashville, v. 63, n. 2, p. 134-139, 1973.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, jun. 1997.

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**. 24. Jun. 2014. Disponível em: <http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf>. Acesso em: 9 maio 2016.

SILVA, S. S.; SOUSA, A. R.; LEITE, E. T. Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SMITH, A. **The wealth of nations**. New York: Modern Library, 1937.

UNIMED DO BRASIL. Sobre a Unimed. Disponível em: <http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=49094>.

Acesso em: 9 maio 2016.

_____. Manual de Intercâmbio Nacional Unimed. Disponível em: <http://www1.unimed.com.br/nacional/regulamentacao/download/Manual%20Interc%20Nacional.pdf>. Acesso em: 13 maio 2016.

VALADARES, J. H. **Estrutura e estratégia institucional**: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais. 2003. 96 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais da UFRRJ, Rio de Janeiro, 2003.

_____. **A moderna administração de cooperativas**: curso de preparação para os futuros dirigentes da Unimed RO. Porto Velho: FGV, 2001.

VENTURA, E.C.F; FONTES FL, J.R; SOARES, M. M. Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. – Brasília: BCB, (2009). 256 p.

VITOLA, P. **30 Anos Unimed do Paraná**: a coragem de fazer acontecer. Curitiba: Ecocidade, 2009.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. Nova York: The Free Press, 1985.

_____. **Transaction cost economics and organization theory**: an introduction. Berkeley: University of California, 1993.

_____. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 22, n. 2, p. 233-261, out. 1979.

WILSON, R. On the theory of syndicates. **Econometrica**, Nova York, v. 36, n. 1, p. 119-132, 1968.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 1989.

ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese (livre- docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas:** agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias. Viçosa, MG: UFV; DER, 2002.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Termo de Autorização de Pesquisa

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA



Eu, _____ abaixo assinado, representante e responsável legal da UNIMED CURITIBA - SOCIEDADE COOPERATIVA DE MEDICOS autorizo a realização da pesquisa **Governança Corporativa e Conflitos de Agência em Cooperativas: Estudo de Caso em uma cooperativa de saúde do Estado do Paraná**, nesta cooperativa, a ser conduzida pela aluna e pesquisadora do programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas – Mestrado Profissional. Fui informado pela responsável sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Fica condicionado que a conclusão da pesquisa deverá ser comunicada a UNIMED CURITIBA antes de qualquer apresentação final ou divulgação, resguardando qualquer exposição ou prejuízo de imagem da cooperativa.

Curitiba, de de 2015.

Apêndice 2 – Termo de Consentimento do Entrevistado

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Pág. 1/2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Você está sendo convidado(a) a participar do estudo **Governança Corporativa e Conflitos de Agência em Cooperativas: Estudo de Caso em uma Cooperativa de Saúde do Estado do Paraná**, que tem como objetivo fazer uma exposição sobre a adoção da governança corporativa e as melhores práticas como modelo de gestão para as sociedades cooperativas e avaliar se conflitos de agência exercem influência na adoção dessas boas práticas. Acreditamos que ela seja importante porque discussões sobre governança corporativa nas organizações têm crescido de forma significativa, bem como o fato de que as organizações têm buscado cada vez mais respostas e soluções para conflitos de agência e maior fidelização dos sócios. Muitas dessas discussões também partem da hipótese de que os mecanismos de governança influenciam na solução de conflitos de agência e na relação de fidelidade.

PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO

A minha participação no referido estudo será por meio de respostas a um questionário e entrevista de aproximadamente 30 minutos, em local a ser previamente agendado mediante minha disponibilidade.

SIGILO E PRIVACIDADE

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, identificar-me, será mantido em sigilo. Os pesquisadores se responsabilizam pela guarda e confidencialidade dos dados, e a exposição do resultado da pesquisa será dada de forma coletiva, e não individual de cada entrevistado.

AUTONOMIA

É garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, ou seja, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação sobre o tema pesquisado. Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar.

CONTATO

Os pesquisadores envolvidos com o referido projeto são a aluna Maria Emilia Pereira Lima, do programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), e a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), e com eles poderei manter contato pelos telefones:

- Maria Emilia Pereira Lima: (41) 8414-1614.
- PUCPR – Secretaria do Mestrado de Gestão de Cooperativas: (41) 3271-1859.

O Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) é composto por um grupo de pessoas que estão trabalhando para garantir que seus direitos como participante de pesquisa sejam respeitados. Ele tem a obrigação de avaliar se a pesquisa foi planejada e se está sendo executada de forma ética. Se você achar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você imaginou ou que está sendo prejudicado de alguma forma, você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da PUCPR pelo telefone (41) 3271-2292, de segunda a sexta-feira, das 8h às 17h30, ou pelo *e-mail* nep@pucpr.br.

DECLARAÇÃO

Declaro que li e entendi todas as informações presentes neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e tive a oportunidade de discutir as informações deste termo. Todas as minhas perguntas foram respondidas e eu estou satisfeito com as respostas. Entendo que receberei uma via assinada e datada deste documento e que outra via assinada e datada será arquivada pelo pesquisador responsável pelo estudo.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

USO DE IMAGEM

Autorizo o uso de meu áudio gravado durante a entrevista para fins da pesquisa, sendo seu uso restrito à transcrição da gravação para análise de dados em conjunto com os dos demais participantes.

Dados do participante da pesquisa	
Nome:	
Telefone:	
<i>E-mail:</i>	

Local, ____ de _____ de _____.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador

Apêndice 3 – Questionário

2015



**Pesquisa Acadêmica do Mestrado de Gestão de Cooperativas
– PUC PR**

Maria Emilia Pereira Lima

TEMA: GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONFLITOS DE AGÊNCIA EM UMA COOPERATIVA DE SAÚDE

Problema de Pesquisa: quais são as principais influências de conflitos de agência na adoção de mecanismos de governança corporativa em uma organização cooperativa?

- a. Identificar as principais características na implantação de práticas de governança em uma organização cooperativa do ramo de saúde no estado do Paraná.
- b. Identificar os principais conflitos de agência da cooperativa do ramo de saúde que influenciam na adoção de práticas de governança corporativa.

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo investigar o item “a” do problema de pesquisa, ou seja, identificar práticas de governança, na percepção dos agentes.

CONCEITOS

GOVERNANÇA CORPORATIVA: “É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade” (IBGC).

Práticas de governança: transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade pelos resultados.

Governança cooperativa: “Um conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas” (IBGC).

Construção de práticas de governança cooperativa: representatividade, participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle. interno e externo (IBGC).

Qual o seu papel na cooperativa?

- Diretor (Diretoria Executiva)
 Conselheiro Administrativo
 Cooperado
 Conselheiro Fiscal
 Gestor Executivo

Transparência

- Como você avalia o compartilhamento das decisões estratégicas da cooperativa entre o conselho de administração e os cooperados e demais gestores?
 Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei
- Como você avalia a atuação da cooperativa em relação à disponibilização do relatório anual de prestação de contas, estatuto social e atos da administração para todos os seus cooperados?
 Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei
- Qual é a sua avaliação sobre a publicação, transparência e clareza do relatório de gestão da cooperativa para os diversos públicos?
 Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei

Equidade (senso de justiça) / Participação

- Como você avalia a atuação da cooperativa em relação ao tratamento igualitário de todos os cooperados, sem distinção de especialização, produção e reconhecimento social?
 Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei
- Como você avalia a atuação da cooperativa no cumprimento das regras estatutárias, da legislação e princípios cooperativistas, em relação aos cooperados inoperantes e infiéis?
 Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei
- Como você avalia o esforço da cooperativa para impedir a ação oportunista de cooperados?
 Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei
- Qual é a sua percepção em relação à preocupação e esforço da cooperativa para oferecer uma remuneração justa à atividade dos seus cooperados?
 Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei

Prestação de Contas / Fiscalização e Controle

- Qual a sua opinião sobre a regularidade da prestação de contas, dos atos administrativos e de gestão pelos órgãos de administração?
 Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei
- Qual a sua opinião sobre a publicação, transparência e clareza do relatório de gestão da cooperativa para os diversos públicos?
 Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei
- Qual a sua opinião sobre a periodicidade e realização de auditorias internas na cooperativa?
 Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei

Responsabilidade Corporativa / Sustentabilidade / Representatividade / Direção Estratégica / Autogestão

11. Qual a sua percepção em relação ao papel da cooperativa para o desenvolvimento de sua atividade, das atividades de seus cooperados e para o desenvolvimento sustentável na comunidade?
() Excelente () Bom () Regular () Ruim () Péssimo () Não sei
12. Qual a sua opinião em relação ao esforço da cooperativa para reduzir possíveis riscos inerentes ao negócio e que possam afetar a sua continuidade?
() Excelente () Bom () Regular () Ruim () Péssimo () Não sei
13. Qual a sua avaliação sobre a atuação e os mecanismos de incentivo da cooperativa para buscar a fidelização dos cooperados?
() Excelente () Bom () Regular () Ruim () Péssimo () Não sei
14. Como você avalia o esforço da cooperativa no estímulo à participação dos cooperados no processo decisório?
() Excelente () Bom () Regular () Ruim () Péssimo () Não sei
15. Como você avalia a possibilidade de a cooperativa ser administrada por profissionais contratados, com a supervisão do conselho de administração e a concordância da assembleia geral?
() Excelente () Bom () Regular () Ruim () Péssimo () Não sei
16. Como você avalia a relação entre os interesses individuais dos cooperados e o desenvolvimento econômico da cooperativa nas decisões estratégicas da organização?
() Excelente () Bom () Regular () Ruim () Péssimo () Não sei

Educação / Gestão Executiva

17. Qual a sua avaliação sobre a capacitação dos conselheiros e da diretoria executiva da cooperativa em cooperativismo, governança e gestão administrativa?
() Excelente () Bom () Regular () Ruim () Péssimo () Não sei
18. Qual a sua opinião sobre a necessidade de os conselheiros de administração e fiscal possuírem curso de formação para desempenharem a função na cooperativa?
() Excelente () Bom () Regular () Ruim () Péssimo () Não sei
19. Como você avalia o esforço e a preocupação da cooperativa na formação de novas lideranças, equipes internas, capacitação e formação de seus profissionais?
() Excelente () Bom () Regular () Ruim () Péssimo () Não sei

Apêndice 4 – Roteiro de Entrevista

ENTREVISTA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Identificar os principais conflitos de agência da cooperativa que influenciam na adoção de práticas de governança corporativa.

1) Qual o seu nome e papel na cooperativa?

Contextualização sobre conflito de agência:

Para que as perguntas desta entrevista sejam compreendidas, é importante conhecer alguns conceitos e esclarecimentos sobre conflitos de agência.

Conflitos de agência são conflitos de interesse entre o proprietário (acionista), que delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos da lei), situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos sobre aquilo que consideram ser o melhor para a organização.

A teoria da agência também está relacionada a questões contratuais (ou seja, contratos informais e formais de trabalho) que são estabelecidos entre agentes. No caso de uma cooperativa como a Unimed, podemos citar exemplos de contratos com prestadores de serviço (hospitais, clínicas, laboratórios, serviços terceirizados, etc.), fornecedores de materiais, medicamentos, contratos com outras Unimeds, contratos com clientes PJ ou PF, entre outros.

Quem podem ser esses agentes: executivos, clientes, prestadores, fornecedores, dirigentes, sócios, agências reguladoras, outras Unimeds.

Em cooperativas, o cooperado tem mais que duplo papel de agente, pois ele é o membro acionista com direito de decisão e direito de controle, segundo o princípio de que ele é o usuário, é o proprietário, é o dirigente e é o investidor.

2) Em sua opinião, existem conflitos de agência (conflitos de interesse) na sua cooperativa? Se sim, poderia citar algum ou alguns exemplos?

Considerando que boas práticas de governança corporativa são:

- **Transparência nas ações.**
- **Igualdade, participação dos envolvidos, senso de justiça.**
- **Prestação de contas, fiscalização, controle.**
- **Responsabilidade nos resultados, sustentabilidade, direção estratégica, autogestão.**
- **Educação e gestão executiva/preparada.**

3) Em sua opinião, que tipo de conflitos de interesse (de agentes) mais desafiam a cooperativa a adotar essas práticas de governança?

4) Como você avalia a relação entre os interesses individuais dos cooperados, dos dirigentes e o desenvolvimento econômico da cooperativa nas decisões estratégicas da organização?

5) Como você avalia a relação entre os interesses de outros agentes que possuem contratos formais ou informais (prestadores de serviço, fornecedores, agência reguladora, etc.) com o desenvolvimento e sustentabilidade da cooperativa?