

# CAPÍTULO 9

## GOVERNANÇA CORPORATIVA: PILAR ESSENCIAL PARA O SUCESSO E A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE



<https://doi.org/10.22533/at.ed.883182624119>

*Data de submissão: 26/11/2024*

*Data de aceite: 29/11/2024*

### **Flávia de Oliveira Freitas**

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais / Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (HC-UFMG/EBSERH), Belo Horizonte – MG  
<https://orcid.org/0009-0003-8244-5299>

### **Taise Vieira Barros**

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais / Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (HC-UFMG/EBSERH), Belo Horizonte – MG  
<https://orcid.org/0009-0008-9409-1949>

### **Iany Neres Ramalho**

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais / Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (HC-UFMG/EBSERH), Belo Horizonte – MG  
<https://orcid.org/0009-0004-4357-3850>

### **Merilaine Isabel dos Santos**

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais / Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (HC-UFMG/EBSERH), Belo Horizonte – MG  
<https://orcid.org/0000-0002-6360-3867>

### **Maíra Amaral Silveira Gomes Ferreira**

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais / Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (HC-UFMG/EBSERH), Belo Horizonte – MG  
<https://orcid.org/0009-0007-4637-5755>

### **Eliseu da Costa Campos**

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia / Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (HC-UFU/EBSERH), Uberlândia – MG  
<https://orcid.org/0000-0002-1670-9626>

### **Dylmadson Iago Brito de Queiroz**

Discente de Medicina pela Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) Uberaba – MG  
<https://orcid.org/0000-0002-6210-3895>

### **Roberta Kelly Mandu Rocha Rodrigues**

Maternidade Escola Assis Chateaubriand da Universidade Federal do Ceará/ Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (MEAC-UFC/EBSERH) Fortaleza – CE  
<https://orcid.org/0009-0003-0601-0533>

### **Andrea Molina Lima Avelino**

Maternidade Escola Assis Chateaubriand da Universidade Federal do Ceará/ Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (MEAC-UFC/EBSERH) e Hospital Instituto Doutor José Frota (IJF) Fortaleza – CE  
<https://orcid.org/0009-0003-6798-1552>

### **Myrla Emanuelle Nunes Saraiva Pinheiro**

Universidade Gama Filho, Fortaleza – CE  
<https://orcid.org/0009-0006-2179-0349>

**André Luiz Barros Almeida**

Hospital Universitário Ana Bezerra da Universidade Federal do Rio Grande do Norte / Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (HUAB-UFRN/EBSERH), Santa Cruz – RN  
<https://orcid.org/0009-0000-0395-3243>

**Jéssica Celestino Ferreira**

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco / Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (HU-UFMA/EBSERH), Recife – PE  
<https://orcid.org/0009-0002-8443-6516>

**Ana Paula Ferreira Marques de Araújo**

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco / Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (HU-UFMA/EBSERH), Recife – PE  
<https://orcid.org/0000-0002-3302-0417>

**RESUMO:** A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Relaciona-se ao ato de supervisionar a implementação de políticas, planos e desempenho eficazes de saúde e segurança. Objetivou-se a partir deste estudo descrever a importância da Governança Corporativa nas organizações de saúde. Para o embasamento teórico desta pesquisa foram utilizadas as bases de dados Biblioteca Virtual em Saúde, Scielo e Google Acadêmico. Neste contexto, utilizaram-se como critérios de inclusão artigos publicados em português e inglês, completos e indexados no referido banco de dados entre os anos de 2015 e 2024. As palavras-chaves pesquisadas foram gestão corporativa, gestão organizacional e gestão em saúde, totalizando 11 artigos elegíveis e que foram aqui discutidos. Observou-se que a Governança Corporativa desempenha um papel crucial nas organizações de saúde, pois promove transparência, equidade e eficiência na gestão, além de alinhar os interesses dos diversos *stakeholders*, como gestores, pacientes, acionistas e colaboradores. Ela também é fundamental para melhorar a prestação de serviços, garantir a sustentabilidade financeira e aumentar a confiança nos processos administrativos e operacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão corporativa. Gestão organizacional. Gestão em saúde.

## **CORPORATE GOVERNANCE: AN ESSENTIAL PILLAR FOR SUCCESS AND SUSTAINABILITY IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS**

**ABSTRACT:** Corporate Governance is the system by which companies and other organizations are directed, monitored, and encouraged, involving relationships among shareholders, the board of directors, executive management, regulatory bodies, and other stakeholders. It is related to overseeing the implementation of effective health and safety policies, plans, and performance. This study aimed to describe the importance of Corporate Governance in healthcare organizations. For the theoretical foundation of this research, the databases Virtual Health Library, Scielo, and Google Scholar were used. Inclusion criteria encompassed articles published in Portuguese and English, fully accessible, and indexed in these databases between 2015 and 2024. Keywords searched included corporate management, organizational management, and healthcare management, resulting in 11 eligible articles, which were discussed here. The findings revealed that Corporate Governance plays a crucial role in

healthcare organizations as it promotes transparency, equity, and management efficiency, aligning the interests of various stakeholders such as managers, patients, shareholders, and employees. It is also essential for improving service delivery, ensuring financial sustainability, and increasing trust in administrative and operational processes.

**KEYWORDS:** Corporate management. Organizational management. Healthcare management.

## INTRODUÇÃO

A governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os sócios, Conselho de Administração, Diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Relaciona-se ao ato de supervisionar a implementação de políticas, planos e desempenho eficazes de saúde e segurança (IBGC, 2018).

A governança corporativa também pode ser caracterizada como um sistema por meio do qual ocorre o direcionamento e controle das empresas ou como o processo por meio do qual as organizações respondem aos direitos e desejos de seus *stakeholders*.

Segundo Neves (2021) a governança corporativa pode ser caracterizada como um sistema por meio do qual as empresas são administradas, integrativamente gerenciadas e holisticamente controladas, de forma ética e empreendedora, de acordo com cada contexto específico.

## METODOLOGIA

Este trabalho configura-se como uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa, que se baseia na busca e análise de conhecimentos já publicados sobre uma temática específica. Para alcançar o objetivo proposto, foram realizadas consultas em artigos científicos disponíveis nas bases de dados Biblioteca Virtual em Saúde, SciELO (Scientific Electronic Library Online), Google Acadêmico, entre outras relevantes para o tema, sendo realizada a pesquisa entre dezembro de 2023 e novembro de 2024, utilizando as palavras-chave: gestão corporativa, gestão organizacional e gestão em saúde.

Para a construção do mesmo foram analisados e lidos na íntegra 23 trabalhos de relevância, sendo selecionados 11 trabalhos que se aplicavam ao desenvolvimento do tema.

Foi considerado como critério de inclusão: artigos completos, em idioma português e inglês, indexados, publicados entre 2015 e 2024, além de fontes clássicas e de relevância significativa como *Websites* conceituados na área, páginas oficiais do governo do país e livros de referência sobre a temática, cujos objetivos viessem de encontro ao problema da pesquisa. Como critérios de exclusão, as literaturas que não contribuíssem diretamente com o objeto da pesquisa.

Para a seleção do material, foram analisados e escolhidos os trabalhos a partir de seus títulos e, em seguida, de seus resumos, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a gestão corporativa em serviços de saúde.

Posteriormente, os dados coletados foram analisados para o desenvolvimento do estudo, culminando na elaboração das considerações finais, alinhadas aos objetivos estabelecidos, conforme os métodos indicados por Marconi e Lakatos (2017).

## DESENVOLVIMENTO

### Conceitos e avanços históricos da governança corporativa

Vilela e Ferraz (2015) referem que as últimas décadas do século XX foram um período abundante para as inovações administrativas. Período marcado pela popularização da governança corporativa para reconstituição de um sistema decisório mais disciplinado para reagir contra excessos praticados por gestores não proprietários dos empreendimentos e predominar o interesse das partes interessadas.

Segundo Andrade e Rossetti (2004) apud Vilela e Ferraz (2015) governança corporativa significa um sistema pelo qual os sócios gerenciam a empresa, protegem seus interesses pelo acompanhamento e avaliam as decisões da diretoria (contratada). As crises financeiras recentes mostram a necessidade da governança corporativa que propõe transparência, ética, relacionamento e compartilhamento das informações com investidores, perante as incertezas ambientais em ascensão.

A partir deste conceito inicial, podemos observar alguns elementos constituintes da governança corporativa, tais como as atividades de dirigir, monitorar e incentivar, que são executadas pelo conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Nesta lista também podem ser incluídos os sócios e acionistas, a depender do tipo e tamanho da organização.

O emprego de boas práticas de governança corporativa tem sido apontado como uma condição imprescindível para o desenvolvimento de capitais. Por meio dos princípios que norteiam a governança corporativa, tais como a transparência, a equidade, a responsabilidade da prestação de contas e a obediência às leis, objetiva-se a melhor estruturação e solução dos conflitos seja entre acionistas majoritários e minoritários, diretores e membros do Conselho de Administração.

Fontes, Ventura e Marucci (2007), afirmam que o impacto positivo das boas práticas da governança nas instituições de capital aberto despertou o interesse das organizações não convencionais.

Vilela e Ferraz (2015) afirmam que no Brasil, a discussão em torno da gestão corporativa foi mais favorecida, na década de noventa, pelas reestruturações societárias produzidas pelas privatizações e uma maior concentração de novos sócios nas empresas do setor privado, principalmente estrangeiros. No nosso país, segundo Procianoy e Schnorrenberger (2002), enfatizava-se não apenas uma maior equidade entre acionistas e administradores, mas também entre acionistas majoritários e minoritários.

São várias as definições para governança corporativa, mas o reexame da história mostra dois pontos ou problemas fundamentais: a coordenação entre proprietários na definição do uso e disposição da propriedade, e o monitoramento das atividades desempenhadas pelos agentes, responsáveis pela adequada gestão dos recursos para alcançar os fins ou objetivos desejados pelos proprietários. Se na empresa com propriedade dispersa o problema do free rider é significativo, a existência de controlador torna esse problema menos relevante, dada a possibilidade de captura e retorno dos benefícios do ativismo (FONTES FILHO, 2018).

Ainda segundo o autor acima, o problema central da governança corporativa se orientou para formas de evitar o oportunismo gerencial, garantindo que os gestores atuassem sempre no melhor interesse dos acionistas.

Como definido por Shleifer e Vishny (1989), “Governança corporativa lida com as maneiras pelas quais os fornecedores de recursos financeiros para as empresas se asseguram de obter um retorno sobre seus investimentos”<sup>1</sup> (p.737, tradução nossa). A elaboração teórica do problema de agência por Jensen e Meckling (1976), relacionando o acionista (principal) aos gestores (agentes), consolidou a importância da adoção de mecanismos que limitassem o potencial de *self-dealing* dos gestores e oferecessem incentivos adequados para que buscassem maximizar os interesses dos acionistas (FONTES-FILHO, 2018).

## **A importância da governança corporativa no setor saúde**

Transparência e responsabilidade: implementar a governança ajuda a aumentar a confiança de investidores e pacientes por meio de práticas claras e prestação de contas, como exigido por regulamentações como a da ANS no Brasil (FREITAS, 2024; INSPIRALI, 2024).

Eficiência operacional: facilita a gestão de recursos, melhora a tomada de decisões e promove a adoção de novas tecnologias e inovações. (FREITAS, 2024; CASTRO; ALMEIDA; GALVÃO, 2023).

Sustentabilidade e competitividade: ajuda as organizações a se adaptarem às crescentes demandas do setor de saúde, incluindo regulação, avanços tecnológicos e maior pressão dos *stakeholders* (CASTRO; ALMEIDA; GALVÃO, 2023).

Gestão de riscos: contribui para mitigar riscos financeiros e operacionais, fortalecendo a resiliência das organizações frente às mudanças do mercado e crises globais (CASTRO; ALMEIDA; GALVÃO, 2023).

Para que a governança corporativa possa trazer os resultados esperados no setor saúde, alguns desafios necessitam ser superados, como a hierarquias rígidas e resistência a mudanças que dificultam a implementação da governança em algumas organizações (INSPIRALI, 2024). Podemos também citar a falta de capacitação específica em gestão e governança entre profissionais de saúde como uma barreira comum (CASTRO; ALMEIDA; GALVÃO, 2023).

Superar estes entraves é essencial e exige um olhar diferenciado da alta gestão que detém em mãos o poder de mudar o cenário posto, abrindo portas para mudanças benéficas para as organizações de saúde e para os pacientes que recebem a prestação do serviço, agregando valor a este bem como segurança e confiabilidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança corporativa no setor de saúde evidencia sua importância estratégica para garantir a sustentabilidade, eficiência e transparência nas organizações de saúde. Este modelo de gestão vai além da simples conformidade legal, promovendo a articulação entre interesses de *stakeholders* internos e externos, como gestores, profissionais de saúde, pacientes e investidores.

A aplicação efetiva de práticas de governança no setor de saúde assegura um equilíbrio entre os objetivos financeiros e a qualidade dos serviços prestados. Elementos como transparência, prestação de contas (*accountability*) e equidade fortalecem a confiança entre as partes interessadas, favorecem a tomada de decisões baseada em evidências e mitigam riscos associados à gestão financeira e operacional.

Além disso, a governança corporativa contribui para a melhoria da prestação de serviços, ao definir diretrizes claras para o monitoramento e controle de indicadores de desempenho, segurança e qualidade. Isso reflete diretamente na experiência do paciente e na credibilidade da organização no mercado.

Entretanto, os desafios para a implementação de práticas de governança corporativa no setor de saúde, especialmente em países como o Brasil, incluem a necessidade de maior capacitação dos gestores, o fortalecimento da cultura organizacional e a superação de barreiras financeiras e tecnológicas. A consolidação dessas práticas requer esforços contínuos para adaptar-se às mudanças regulatórias e às inovações tecnológicas, essenciais em um cenário de crescente complexidade.

Em síntese, a governança corporativa no setor de saúde é um pilar fundamental para a criação de valor sustentável, a eficiência na gestão de recursos e a construção de relações de confiança entre todas as partes envolvidas. Assim, seu fortalecimento deve ser prioridade para organizações que buscam excelência e perenidade em um ambiente altamente dinâmico e exigente.

## REFERÊNCIAS

CASTRO, R. A.; ALMEIDA, T. M.; GALVÃO, L. C. M. C. Peculiaridades da governança e da liderança no setor de saúde. **Revista Amor Mundi**, v. 4, n. 8, p. 113–120, 2023. DOI: 10.46550/amormundi.v4i8.323. Acesso em: 16 nov. 2024.

FONTES FILHO, J. A governança corporativa em empresas estatais brasileiras frente a Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303/2016). **Rev. Serv. Público**, v. 69, p. 209-238, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5373/1/A%20governan%C3%A7a%20corporativa%20em%20empresas%20estatais%20brasileiras%20frente%20c%C3%A0%20Lei%20de%20Responsabilidade%20Estatais%2028Lei%20n%C2%BA%2013.303-2016%29.pdf>. Acesso em 10 dez 2023.

FONTES, J. R. F.; VENTURA, E. C. F.; MARUCCI, J. C. Governança corporativa e o papel dos conselhos de administração: um estudo no contexto das cooperativas de crédito. In: **International Conference of the Iberoamerican Academy of Management**, 5th, 2007, Anais... Santo Domingo, República Dominicana, 2007. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/Nor/Deorf/govcoop/Gov\\_cooperativa\\_e\\_%20o\\_papel\\_do\\_CA-IberoAmerican2007.pdf](https://www.bcb.gov.br/Nor/Deorf/govcoop/Gov_cooperativa_e_%20o_papel_do_CA-IberoAmerican2007.pdf). Acesso em: 19 nov. 2013.

FREITAS, L. H. **Governança corporativa e sustentabilidade em saúde**. 1. ed. São Paulo: Editora FGV, 2024. Disponível em: <https://editora.fgv.br>. Acesso em: 16 nov. 2024.

INSPIRALI. Governança em **Saúde: qual é a importância da área?** 2024. Disponível em: <https://www.inspirali.com>. Acesso em: 16 nov. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Compliance à luz da governança corporativa**. Série IBGC Orienta. São Paulo, 2018.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>. Acesso em: 19 nov. 2024.

NEVES, E.C. **Fundamentos de governança corporativa: riscos, direito e compliance**. Ed. Intersaberes, 1º ed., 2021.

PROCIANOY, J. L.; SCHNORRENBERGER, A. As variáveis influenciadoras das decisões de estrutura de capital das empresas brasileiras. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGET2002\\_TR31\\_1010.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGET2002_TR31_1010.pdf). Acesso em 19 nov. 2024.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Management entrenchment: The case of manager-specific investments. **Journal of Financial Economics**, v. 25, p. 123-139, 1989. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>. Acesso em 17 nov. 2024.

VILELA, R. H. P.; FERRAZ, S. F. S.; FERRAZ, S. B. Modelo diagnóstico de Governança Corporativa em cooperativas de saúde. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 14, n. 1, p. 29-48, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1940/19403830003.pdf>. Acesso em 10 dez 2023.