

# ANÁLISE E IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA ENTIDADE HOSPITALAR FILANTRÓPICA DA REGIÃO SERRANA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO



<https://doi.org/10.22533/at.ed.795172509054>

*Data de aceite: 22/05/2025*

### **Dyego Fellype Penna Carvalho**

Docente - Centro Universitário Faveni - Unifaveni, Guarulhos, São Paulo, Brasil

### **Oswaldo Daniel Dos Santos Pinheiro**

Docente - Centro Universitário Faveni - Unifaveni, Guarulhos, São Paulo, Brasil

**RESUMO:** A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre proprietários, conselhos de administração, diretoria executiva e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e de otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade. No caso da área da saúde, essa necessidade imperiosa de avançar em Governança Corporativa é ainda mais dramática, pois, na ponta dos processos, existem vidas em jogo e recursos para garantir cuidados, o que, liminarmente, afasta qualquer tipo de prática que lembre antigos padrões calcados em processos abusivos. Um típico dilema vivido em organizações

de saúde envolve as visões diferentes entre presidente executivo que luta por maximizar resultados e um presidente de conselho de administração cujo foco é o interesse social e a perpetuação do empreendimento. Mecanismos de governança têm como lidar bem com esses impasses. Essa importante ferramenta de gestão auxilia principalmente na retificação da assimetria informacional, ou seja, a informação privilegiada que o agente detém na tomada de decisão em detrimento dos interesses do principal. O tema é importante por ser bem difundida a hipótese de que as práticas de governança corporativa afetam o desempenho das empresas e principalmente das entidades de saúde, promovendo maior transparência nas atividades desenvolvidas, favorecendo uma gestão profissional, sólida e imparcial. Esta pesquisa possui como objetivo central analisar e identificar o perfil de uma instituição de saúde filantrópica no intuito de descobrir a utilização de algum mecanismo de Governança operante e qual modelo é praticado na entidade para gerir as relações interpessoais existentes nesse cenário. O estudo foi dirigido aos membros da organização da entidade, abrangendo a Presidência e o Conselho Deliberativo que outorga os planos e os desígnios propostos

pela Presidência. Essa coleta de informação foi conquistada através de uma entrevista padronizada que apresentava três tópicos distribuídos nas seguintes seções: Acesso às Informações, Conteúdo das Informações Públicas e Estrutura do Conselho de Administração. Ao todo foram elaboradas dez questões que abarcaram a Governança Corporativa e seus reflexos na entidade prestadora de serviços em saúde. Esse conjunto de informação propiciou o alcance do objetivo e bem como evidenciar o perfil da administração da instituição de saúde pesquisada.

**PALAVRAS – CHAVE:** Modelo de Governança Corporativa, Entidade Hospitalar Filantrópica e Teoria da Agência.

## INTRODUÇÃO

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

O setor hospitalar filantrópico no Brasil é responsável por aproximadamente 1/3 da estrutura hospitalar predominante no país. Ao todo são 1.917 unidades que ofertam um montante de 132 mil leitos, a esmagadora maioria realiza serviços para o Sistema Único de Saúde (SUS). Esta enorme rede está presente em todo o território nacional, apresenta uma grande heterogeneidade nas estruturas gerenciais, tecnológicas, perfis e práticas assistenciais e, naturalmente, quanto à clientela (MARGARETH CRISOSTOMO et., al 2002).

Os hospitais credenciados com o selo de utilidade pública federal e caracterizados como filantrópicos possuem o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), que visa o benefício de imunidade tributária sobre o seu respectivo patrimônio, renda ou serviço. Por outro lado impõe a entidade destinar 60% da sua capacidade operacional para atendimentos destinados ao Sistema Único de Saúde, ou 20% dos atendimentos totais em serviços gratuitos a população.

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

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

As entidades filantrópicas de saúde enfrentam grandes dificuldades para manter o equilíbrio financeiro, pois os serviços prestados ao Sistema Único de Saúde são remunerados por uma tabela que se apresenta inferior aos custos dos serviços realizados. A cada R\$ 100,00 gastos, o SUS remunera apenas R\$ 65,00 – o impacto de tamanha defasagem é o enfraquecimento sistêmico da gestão financeira das entidades, provocando endividamento bancário, baixo investimento, ineficiência na gestão e busca por aportes emergenciais junto ao poder público (CMB, 2010).

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

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

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

Os resultados organizacionais dos hospitais filantrópicos estão relacionados à capacidade de gerar benefícios à sociedade, com a participação desses hospitais nas ações sociais e educacionais que promovam a manutenção da saúde, o controle de epidemias e a participação nas estratégias governamentais em benefício da população (POZZOBON, 2003).

Nesse contexto interpretou-se a necessidade de efetivar um modelo de governança corporativa estruturada com o intuito de identificar, dirimir e até mesmo solucionar os gargalos existentes na administração das entidades filantrópicas na área da saúde e em específico no Hospital Padre Máximo.

Os mecanismos de governança vêm evoluindo na gestão das empresas e das instituições sem fins lucrativos, ao longo dos últimos vinte anos a literatura de cuidados com a saúde vem se destacando entre o modelo empresarial e o modelo filantrópico. (ALEXANDER; LEE, 2006)

REFERENCIAL TEÓRICO

HOSPITAIS FILANTRÓPICOS NO BRASIL

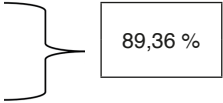
Conforme a Confederação das Santas Casas de Misericórdia, Hospitais e Entidades filantrópicas – CMB, as Santas Casas e Hospitais Filantrópicos, estão presentes no Brasil desde o ano de 1.543 e somam hoje, mais de duas mil e quinhentas unidades de saúde em todo o território nacional. Os hospitais filantrópicos respondem por aproximadamente 50% dos leitos hospitalares disponíveis. Algumas dessas instituições constituindo-se em centros regionais de referência em medicina e excelência em tratamento médico de diversas especialidades (CMB, 2010).

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

Conforme a Federação de Santas Casas e Hospitais Filantrópicos do Espírito Santo- FEHOFES, no Estado são 47 hospitais filantrópicos que disponibilizam ao Sistema Único de Saúde 2.709 leitos, ou seja, 80,79% de sua capacidade instalada, respondem por mais de 60% do atendimento SUS prestado a população capixaba, sendo responsável por 120 mil internações hospitalares e mais de 4 milhões de atendimentos ambulatoriais do SUS em 2009, dentre todos os municípios presentes no Estado capixaba, 34 possuem somente Hospitais Filantrópicos na prestação de serviços em saúde (FEHOFES, 2010).

A tabela 1 apresenta a distribuição dos filantrópicos por região do Espírito- Santo, observa-se que a grande maioria está localizada fora da região da Grande Vitória.

Região	Número de Hospitais	A.V %
Grande Vitória	05	10,64
Região Sul	15	31,91
Região Centro Serrana	09	19,15
Região Norte	18	38,30
Total	47	100,00



89,36 %

Tabela 1. Distribuição dos Hospitais Filantrópicos por região no Espírito-Santo

Fonte: FEHOFES, 2010

Conforme a FEHOFES (2010), no ES, em 2010, 33 hospitais filantrópicos foram contratualizados, 17 estão sob a gestão dos Municípios/Prefeituras e 16 estão sob a gestão do Estado, Secretaria Estadual de Saúde (SESA). A FEHOFES (2010) destaca que a contratualização é uma experiência nova para todos (prestadores e serviços) e, na maioria dos hospitais foi positiva pela mudança de conceito: passando de prestador para gestor dos serviços, com orçamento, condições de recebimento predefinidas e pagamentos geralmente em dia.

Nota-se que além do benefício fiscal, o Governo do Espírito Santo está investindo recursos na recuperação e manutenção dos hospitais, definindo o papel e a responsabilidade da instituição na rede assistencial. Mesmo que os hospitais filantrópicos não distribuam lucros, observa-se no contexto apresentando, que existe uma relação de agência entre os *stakeholders*. Como agentes estão os dirigentes das instituições hospitalares, que decidem onde e como aplicar os recursos adquiridos. Como principal está o Governo que disponibiliza o capital, a população que paga os tributos e utiliza os serviços ofertados e por fim os doadores e voluntários (CMB,2010).

### TEORIA DA AGÊNCIA

A Teoria da Agência discute as relações contratuais entre o principal - delega e agente – autoridade para tomar decisão em prol do seu interesse.

Mas nem sempre os interesses dos agentes estão alinhados aos interesses do principal e na ausência de incentivos e mecanismos de controle, as decisões tomadas pelos agentes podem ser em benefício dos seus próprios interesses. Dessa forma revela-se a assimetria de informação nas relações contratuais, ou seja, o agente possui informações que o principal não tem. Nesse contexto surgem os conflitos de agência, ou seja, quando os objetivos dos agentes passam a ser priorizados em detrimento dos objetivos dos principais (JENSEN E MECKLING 1976).

Os problemas de agência ocorrem em todos os níveis hierárquicos da organização, essas relações representam a transparência da empresa em suas operações, que estão relacionadas com o ambiente externo da empresa nas relações com clientes, fornecedores, credores e outros (JENSEN E MECKLING 1976).

Na realidade das operações das organizações, não existem contratos entre agentes e principais que abrangem todas as contingências possíveis e respostas aos desafios e incertezas dos ambientes de negócios (KLEIN, 1983).

O grande impasse da agência surge em função do principal não conseguir monitorar as decisões de aplicação de recursos por parte do agente, e garantir que esses recursos não sejam expropriados ou utilizados de forma de forma ineficiente. Assim sendo, avaliar a eficiência dos hospitais e bem como a sua gestão se torna uma tarefa complexa, pois os resultados na sua grande maioria são incorpóreos e a falta de informação dificulta a comparação entre as corporações (JENSEN E MECKLING 1976).

A discussão sobre a necessidade do aprimoramento da governança corporativa nas empresas surgiu como resposta a diversos registros de expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos gestores em empresas com estrutura de propriedade pulverizada e dos acionistas minoritários por acionistas controladores em empresas com estrutura de propriedade controlada. Esses registros decorrem do problema de agencia dos gestores, que ocorre quando os gestores tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza de todos os acionistas, motivo pelo qual são contratados. Dessa forma, o entendimento de governança corporativa passa pela compreensão de como ocorre o problema de agencia nas empresas e de quais mecanismos poderiam ser empregados para sua mitigação (JENSEN E MECKLING 1976).

### *MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA*

A Governança Corporativa é expressa pelos valores organizacionais que regem na forma de redes de relações externas e internas, que se reflete nos padrões de organização da empresa, repercutindo nos padrões de comportamento da sociedade como um todo (CADBURY, 1998).

Steinberg (2003) aponta três modelos de governança corporativa, que se entende como estágios de amadurecimento da organização. Os modelos são os seguintes:

- a. Atuais – As práticas de governança são informais, carentes de metodologia adequada às organizações, pouco acionistas controladores que em muitos casos desconhecem princípios fundamentais de governança;
- b. Emergente – As práticas de governança estão formalizadas, poucos acionistas controladores, o acesso ao capital é facilitado para que a empresa execute suas estratégias corporativas;
- c. Mercado – Empresa com controle balanceado de distribuição de poder, práticas de governança formalizadas e institucionalizadas, capacidade e aspirações de participar globalmente do mercado.

Nas empresas que alcançam o nível de mercado os conceitos de responsabilidade social e valores organizacionais estão consolidados, as pessoas envolvidas têm que conciliar o interesse dos *stakeholders* com o interesse da gestão organizacional para alcançar resultados satisfatórios e garantir a continuidade da organização (STEINBERG, 2003).

Diante desse cenário, percebe-se que os hospitais filantrópicos se encaixam na classificação Atual, ou seja, carentes de metodologia adequadas para as práticas de governança corporativa.

Os resultados organizacionais dos hospitais filantrópicos estão relacionados à capacidade de gerar benefícios a sociedade, com a participação desses hospitais nas ações sociais e educacionais que promovam a manutenção a saúde, o controle de epidemias e a participação nas estratégias governamentais em benefício da população (POZZOBON, 2003).

Ferreira (2006) afirma também que o relacionamento entre hospitais e ambiente no qual estão inseridos é multifacetado, devido ao tipo de serviço, diversos atores envolvidos na legislação que regula cada um desses atores no ambiente hospitalar. Assim, vários aspectos devem ser considerados quanto aos mecanismos de controle a serem implantados.

As divergências entre as decisões tomadas pelos gestores internos da organização e aquelas que seriam melhores para os *stakeholders* podem ser controladas por quatro forças: a política legal e regulatória, o mercado de capitais, o mercado de produtos e o controle interno exercido pelo conselho (JENSEN, 1993).

### *A CONFIGURAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA*

Os hospitais filantrópicos recebem recursos financeiros e não financeiros, além de benefícios fiscais, assim suas relações com o ambiente são complexas.

A necessidade de informações confiáveis aos *stakeholders*, à transparência na prestação de contas a todos aqueles que financiam investimentos e a sociedade civil, em geral, tornam-se questões inerentes a própria natureza dos hospitais. O volume de recursos movimentado é um dos fatores que vem alimentando discussões sobre a evidenciação das informações nos filantrópicos (SOLDI, et al.; 2007).

Esses dados podem influenciar a evidenciação das informações nos hospitais filantrópicos, por exemplo: empregados, fornecedores, credores, governo, sociedade em geral são normalmente interessados na situação financeira da instituição. Quanto às informações não financeiras podem ser de interesse dos sindicatos, órgãos fiscalizadores, governo e sociedade em saber sobre as políticas de pessoal, prestação de serviços, ambientais e educacionais, ou seja, a relação do ambiente com a instituição (JENSEN, 1993).

A Evidenciação ou *Disclosure* corporativo não se limita as informações financeiras, pois existem também informações relativas a produtos, consumidores, empregados, pesquisa e desenvolvimento, estratégia e governança corporativa (GRUNING, 2008).

O fato dos hospitais filantrópicos não possuírem donos ou acionistas, faz com que os direitos de propriedade não sejam claros, a maioria desses hospitais foram concebidos a partir de iniciativas de comunidade ou movimentos religiosos, com o interesse de disponibilizar para a sociedade assistência a saúde que o Estado não consegue atender (VIACAVA et al., 2005).

Os hospitais filantrópicos precisam aprender a desenvolver relacionamentos com base em resultados e responsabilidades dos agentes, com princípios em modelos que devem ser pautados pelos fatores técnicos e éticos, envolvendo os gestores hospitalares, os financiadores e a sociedade (VIACAVA et al.,2005).

As organizações filantrópicas vêm apresentando importância crescente, assumindo papéis de alocação de recursos e redistribuição de renda: alocação, na medida em que envolvem processos de aquisição, transformação e produção de bens e serviços públicos ou quase públicos. Redistribuição, ao tempo em que viabilizam a provisão gratuita de serviços a populações socialmente desfavorecidas (RODRIGUES, 2007).

Nesse contexto percebe-se que os objetivos organizacionais dos hospitais filantrópicos no mercado são manter o equilíbrio econômico-financeiro e a rentabilidade para manter a estrutura em funcionamento e buscar parceiros investimentos no setor. Desse modo, poderiam ampliar seu retorno social, reinvestindo parte dos valores da isenção tributária que representa uma forma de financiamento social por meio de ações: culturais, educacionais, lazer, filantrópicas e/ou voltadas ao meio ambiente (CARVALHO,2005).

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (JENSEN,1993).

<b>Modelo Filantrópico</b>	<b>Modelo Corporativo</b>
Conselho Filantrópico com grande número de conselheiros	Conselho com pequeno número de participantes
Vasta gama de experiência	Perspectivas mercadológicas
Pequeno número de diretores na instituição	Grande número de diretores na gestão
Pouca participação na gestão	Participação ativa na gestão
Sem gestão formal	Prestação de contas ao conselho
Não há limites para os mandatos dos membros do conselho	Limite de mandatos para os membros do conselho
Nenhuma compensação por serviços do conselho	Compensação prevista
Ênfase na preservação dos ativos	Ênfase na atividade estratégica

Tabela 2: Modelo Filantrópico x Modelo Corporativo

Fonte: Adaptado de Alexander e Lee (2006)

Alexander e Lee (2006) afirmam que o modelo filantrópico salienta a participação da comunidade, devido ao processo de administração, enquanto o modelo empresarial enfatiza a estratégia de desenvolvimento com um posicionamento competitivo. O conselho com grande número de participantes e a ausência de limites de mandato apoia



e reforça o modelo filantrópico de gestão, com a continuidade de valores e tradições. Em contrapartida, o modelo corporativo com pequeno número de participantes no conselho, a associação estreita e a utilização de limites de prazo no mandato, apoiam e reforçam uma racionalização, com foco no processo de decisão estratégica.

Estas alegações foram testadas empiricamente e indicam que os hospitais com um modelo de governança corporativa responderam mais rapidamente as mudanças das condições ambientais por meio de estratégias como fusão, aquisição, diversificação e filiação do sistema multi-hospitalar (ALEXANDER E LEE, 2006).

De posse desse instrumento que fornece informações e subsídios o administrador que se coloca como gestor das entidades filantrópicas na área da saúde está cercado de conceitos e técnicas relevantes para municiá-lo na tomada de decisão que afeta diretamente a prestação de serviço junto aos clientes.

## **METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **TIPOLOGIA E ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

Segundo Salomon (1990, p. 152), a metodologia se faz necessária, mas, no entanto não suficiente, para a realização científica. De acordo com o autor, apesar de não haver produção do conhecimento científico sem método, a aplicação do método científico por si não produz conhecimento. Assim, a pesquisa enfatiza um trabalho empreendido metodologicamente, quando surge um problema, para o qual se procura uma solução adequada de natureza científica.

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

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

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

A pesquisa baseia-se método de abordagem indutivo, conforme classificação de Marconi e Lakatos (2003, p. 106). Neste formato, as aproximações dos fenômenos caminham geralmente pelos planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares as leis e teorias.

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

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

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

Modalidade de Atendimento	Produção Apresentada (Atendimentos no Ano)	Média Mensal
Sistema de Informação Ambulatorial (SIA)	47.510	3.959
Sistema de Informação Hospitalar (SIH)	2.475	206
Total	49.985	4.165

Tabela 3: Produção Ambulatorial e Hospitalar/2015

Fonte: Tabwin/Datasus/MS/2015

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

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

Modelos de Governança	Descrição Simplificada do Modelo
Atuais	As práticas de governança são informais, carentes de metodologia adequada às organizações.
Emergentes	As práticas de governança estão formalizadas, pouco acionistas e controladores, o acesso ao capital social da empresa é facilitado.
Mercado	Empresa com controle balanceado de distribuição de poder, práticas de governança formalizadas e institucionalizadas.

Tabela 4: Estágios de Amadurecimento da Organização

Fonte: Steinberg, 2003

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

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

- a. O Presidente da Instituição de Saúde – A função é de caráter voluntário, geralmente são pessoas reconhecidas no cenário do município e que exercem ou já exerceram algum desenvolvimento junto ao município ou até mesmo na região.
- b. O Conselho Deliberativo – É uma extensão da diretoria da instituição de saúde, é composto por um grupo de 11 (onze) pessoas, ainda há conforme regulamentação do estatuto da empresa há inscrição de 05 (cinco) suplentes, caso haja, alguma eventualidade. A função é de caráter voluntário, as pessoas que representam essa estrutura são residentes do município onde o hospital está encravado e exercem ou já exerceram algum tipo de trabalho voluntário junto a alguma instituição ou até mesmo a nível municipal.

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

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS INFORMAÇÕES**

### **RESULTADO DA PESQUISA**

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

- a) Acesso as Informações;
- b) Conteúdo das Informações Públicas e;
- c) Estrutura do Conselho de Administração;

## SEÇÃO – ACESSO AS INFORMAÇÕES:

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

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

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

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

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

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

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

## SEÇÃO – CONTEÚDO DAS INFORMAÇÕES PÚBLICAS

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

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

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

Em relação às estimativas de lucro e projeções de retorno financeiro, sabe-se que a entidade possui um caráter filantrópico, ou seja, não visa em nenhum momento à lucratividade e/ou retorno financeiro perante a inserção de investimentos realizados. O Hospital, como prestador de soluções de serviços em saúde firma parcerias de cooperação financeira com o Poder Público, em todas as esferas, sejam elas: Municipal, Estadual e Federal na intenção de angariar recursos financeiros para subsidiar e desenvolver as atividades praticadas.

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

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

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

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

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

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

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

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

## SEÇÃO – ESTRUTURA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Diante deste tema, ou seja, analisar e identificar um modelo de Governança em uma entidade de saúde filantrópica. A Presidência e o Conselho Deliberativo percorreram nas seguintes respostas: O Hospital Padre Máximo não possui conselho administrativo. Existe na entidade o Conselho Deliberativo que atua em conjunto com a Presidência, na formulação de propostas e metas que desenvolvam a entidade e bem como asseguram a legitimidade dos atos praticados.

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

Nos moldes da Governança Corporativa, toda instituição deverá apresentar um Conselho de Administração que realizará as seguintes ações: monitoramento dos resultados e da gestão, visão estratégica (planejamento estratégico, orçamento e definição de metas), gestão do fator humano (incluindo seção de pessoas, recrutamento e questões de política de remuneração), e gestão de riscos (SILVEIRA 2005).

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

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

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

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

## CONCLUSÃO

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

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

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

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

Steinberg (2003) aponta os Estágios de Amadurecimento da Organização, tais como: Atuais; Emergente e de Mercado. Cada estágio possui as suas características e práticas de atuação.

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

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



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

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

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

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALEXANDER, J.A., LEE, Shouu-Yih D. Does Governance Matter? Board

CADBURY, Adrian. The future for governance: the rules of the game. **Journal of General Management**, v. 24, n. 2, p. 1-14, 1998.

CARVALHO, H. Soares. As práticas da boa Governança Corporativa nas empresas

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

Código das Melhores Práticas de Governança. Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.ibg.org.br>>. Acesso em Janeiro de 2017.

**CMB. CONFEDERAÇÃO DAS SANTAS CASAS DE MISERICÓRDIA, HOSPITAIS E**

**ENTIDADES FILANTRÓPICAS.** Disponível em: <<http://www.cmb.org.br>> acesso em:

08 de janeiro de 2017

FERREIRA, A. A. C. Governança Corporativa e os impactos na Gestão Hospitalar e

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas,

FEHOFES. FEDERAÇÃO DAS SANTAS CASAS E HOSPITAIS FILANTRÓPICOS

<[http://www.fehosp.com.br/v2/sala\\_imprensa/releases/exibir/?id=9](http://www.fehosp.com.br/v2/sala_imprensa/releases/exibir/?id=9)>.

09 de outubro de 2016.157-168, 2008.2002. Acesso em: 01 de outubro de 2010

GIMENES, E. R.; LEONARDO, V. S. Transparência na prestação de contas por

Graduação “Lato-Sensu” Vitória, **UFES**, 2005.

GRUNING, Michael. Capital markets implications of corporate disclosure: German evidence. In: **European Accounting Association Annual Congress, 31**, Rotterdam, 2008.

Hospitais Filantrópicos no Brasil/ Margareth Crisóstomo Portela,...[et all.]. Rio de Janeiro:

BNDES, 2002.

IBCG. Pesquisa sobre Governança Corporativa. Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.ibcg.org.gov.br>>. Acesso em Janeiro de 2017.

JENSEN, M.C. The modern industrial revolution: exit, and the failure of internal

control systems. **The Journal of Finance**, Oxford, v.XLVIII, n.3, p. 831-880, July

1993.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency

costs and ownership structure. **The Journal of Financial Economics**, Rochester, 3

(4): 305-360, october, 1976.

KLEIN, Benjamim. Contracting Costs and Residual Claims: The Separation of

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos da Metodologia. Ed Atlas, 1ª Ed, São Paulo, 1985. 238 p. legisladas pelo Código Civil, sob a proteção da constitucionalidade da Constituição.

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

Ministério da Saúde. BRASIL Secretaria de Atenção a Saúde. MANUAL DATASUS/2002. Disponível em: [www.datasus.gov.br/idb2002](http://www.datasus.gov.br/idb2002). Acesso em: 07 de outubro de 2016

POZZOBON, E.A.. **A filantropia**: uma ação gratuita de associações constituídas e

**Revista Jovens Pesquisadores**. Vol. 4, No 1 (6), jan.-jun./2007.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C.. Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: o Caso dos Doutores da Alegria. **RAC**, v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006.

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

SILVEIRA, A. M. Governança Corporativa: desempenho e valor da empresa: estratégia para geração de valor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SOLDI, A. R.; HARTZ, C. R.; SANTOS, G. R.; SILVA, M. M.; FILHO, M. A. F.

Transparência no Terceiro Setor: Um Estudo sobre as Organizações Filantrópicas.

**Revista Jovens Pesquisadores.** Vol. 4, No 1 (6), jan.-jun./2007.

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

Transparência no Terceiro Setor: Um Estudo sobre as Organizações Filantrópicas.

UGA, Maria Alicia D. et al. Uma análise das operadoras de planos próprios de saúde

VIACAVA, Diane F.; GORDON, Bruce; GOLDSTEIN, Lisa; NELSON, John.

Governance of Not-For-Profit Healthcare Organizations. **American Health Lawyers Association.** New York, June, 2005.

**APÊNDICES**

Apêndice A – Entrevista Padronizada contendo os dados informacionais da Instituição, Entrevistador e Entrevistado

Entrevista Padronizada ou Estruturada
<b>Informações da Instituição de Saúde</b>
Razão Social: Hospital Padre Máximo
Município de Localização: Venda Nova do Imigrante/ES
Cadastro Nacional de Estabelecimento de Saúde (CNES): 2403331
Tipo de Classificação: Hospital Geral – Aberto todos os dias da semana, 24 horas por dia
Missão: Oferecer soluções em saúde, buscando a melhoria do atendimento a população
Visão: Ser um centro de referência e excelência em saúde para a região Sul Serrana

Valores: Ética, Profissionalismo, Humanização, Voluntariado e Cooperativismo
<b>Informações do Entrevistador</b>
Nome: Dyego Penna Carvalho
Afiliado a qual instituição: Hospital Padre Máximo
Função: Responsável pelo Processamento de Contas do SUS
Objeto da Pesquisa: Identificar por meio desse formulário padronizado junto aos níveis da estrutura organizacional da instituição, qual o modelo de Governança Corporativa praticado?
<b>Informações do Entrevistado</b>
Nome: Cleto Venturim
Nível de Atuação: Direção Administrativa: Presidente
Característica da Função: Formular propostas e articular projetos de aporte financeiro para subsidiar as atividades desenvolvidas e estabelecer um trabalho equilibrado e consistente entre os departamentos da organização.
Remuneração: Trabalho Voluntário

Apêndice B – Racional e critérios adotados para identificação do modelo de Governança Corporativa praticada na instituição

Dimensão da Governança Corporativa	PERGUNTAS PARA IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PRATICADA	
Acesso as Informações	01	É possível obter o relatório anual de atividades via internet?
	02	O website dispõe de documentos relativos à governança corporativa?
	03	O website dispõe de apresentações para analistas ou dados que possibilitem projeções operacionais e financeiras da empresa?

Conteúdo das Informações Públicas	04	O Relatório Anual de Atividades inclui uma seção específica dedicada à implementação dos princípios da Governança Corporativa?
	05	O Relatório Anual de Atividades, website ou algum outro documento explica a remuneração global do diretor?
	06	O Relatório Anual de Atividades, website ou algum outro documento inclui uma seção com estimativas de lucros ou projeções de retornos financeiros?
Estrutura do Conselho de Administração	07	Os Cargos de Diretor Executivo e Presidente do Conselho de Administração são ocupados por pessoas diferentes?
	08	A empresa possui um conselho de administração com 05 a 09 membros?
	09	Mais do que 80% do conselho de administração é composto por conselheiros externos?
	10	O Conselho de Administração possui mandato unificado de 01 (um) ano?