



O ESTÁGIO ATUAL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA – O CASO DE UM COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO

Débora De Lima Andrade ¹
Ilana Maria De Oliveira Maciel²
Rosângela Couras Del Vecchio³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Débora De Lima Andrade, Ilana Maria De Oliveira Maciel y Rosângela Couras Del Vecchio (2018): "O estágio atual da governança corporativa – o caso de um cooperativa de trabalho médico.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (julio 2018). En línea:
[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/governanca-corporativa.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/governanca-corporativa.html)

RESUMO

No artigo são apresentados breves históricos e conceitos da governança corporativa e do cooperativismo, além do constructo do Sistema Unimed. Trata-se de um estudo comparativo entre as boas práticas da governança, estabelecidas no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, em relação às legislações aplicadas ao cooperativismo e em especial às cooperativas do Sistema Unimed, principalmente a COOPERATIVA ALFA. Diante deste contexto buscou-se verificar a prática da organização, sua forma de gestão por uma estrutura regida pela Lei Nº 5764 de 16 dezembro de 1971 além de um Estatuto Social e Regimento Interno, ambos coerentemente redigidos, discutidos e aprovados pelos cooperados. Foram verificados os propósitos de fundação da cooperativa, na qual ela se desenvolveu, bem como, sua forma de gestão, no tocante as abordagens no campo das Teorias Organizacionais. Os resultados mostram que as boas práticas de governança corporativa enquanto princípios e valores são vivenciados na cooperativa no que tange a sua atuação no mercado.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Cooperativa. Trabalho Médico.

RESUMEM

En el artículo se presentan breves históricos y conceptos de la gobernanza corporativa y del cooperativismo, además del constructo del Sistema Unimed. Se trata de un estudio comparativo entre las buenas prácticas de la gobernanza, establecidas en el Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo publicado por el Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa - IBGC, en relación a las legislaciones aplicadas al cooperativismo y en especial a las cooperativas del Sistema Unimed, principalmente la COOPERATIVA ALFA. En este contexto se buscó verificar la práctica de la organización, su forma de gestión por una estructura regida por la Ley Nº 5764 de 16 de diciembre de 1971 además de un Estatuto Social y Regimiento Interno, ambos redactados, discutidos y aprobados por los cooperados. Se verificaron los propósitos de fundación de la cooperativa, en la cual ella se desarrolló, así como su forma de gestión, en lo que se refiere a los enfoques en el campo de las Teorías Organizacionales. Los resultados muestran que las buenas prácticas de gobernanza corporativa como principios y valores son vivenciados en la cooperativa en lo que se refiere a su

¹ Mestre em Administração pela UFC

² Doutora em Educação pela UFC

³ Doutora em Administração pela UNIDA e Doutora em Educação pela Universidad Americana

actuación en el mercado.

Palabras-clave: Gobierno Corporativo. Cooperativa. Trabajo Médico.

ABSTRACT

In the paper we present brief histories and concepts of corporate governance and cooperatives, as well as construct Unimed System. This is a comparative study between good governance practices established in the Code of Best Practice of Corporate Governance published by the Brazilian Institute of Corporate Governance - IBGC in relation to the laws applied to cooperatives and to cooperatives in particular System Unimed, especially COOPERATIVE to ALFA. Given this context we sought to check the practice of the organization, how it was managed by a structure governed by Law No. 5764 of 16 December 1971 and a Laws and Bylaws, both consistently drafted, discussed and approved by members. We checked the purposes of the foundation of the cooperative, in which it developed, as well as its form of management, regarding the approaches in the field of Organizational Theories. The results show that good corporate governance practices as principles and values are experienced in the cooperative with respect to its market performance.

Keywords: Corporate Governance. Cooperativa. Medical Work.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente o cooperativismo tem sido percebido como uma alternativa viável sendo um dos modelos de gestão empresarial mais democrático adotado, face ao cenário mundial de desemprego que apresenta um índice médio de 40% da População Economicamente Ativa - PEA mundial, conforme dados da OIT (Organização Internacional do Trabalho) o que equivale a 01 bilhão de pessoas desempregadas ou subempregadas em todo o mundo.

Tal indicador é oriundo de dados estatísticos econômicos e sociais, onde o capitalismo se comporta como um sistema excludente e centralizador de renda, permitindo que os pequenos produtores e empresários, não consigam isoladamente ter o poder de competitividade para com os grandes donos do capital.

A sociedade foi fruto de movimentos sociais, ou melhor, de pensadores que marcaram a história no mundo, com a estimulação de práticas socialistas e democráticas junto à grande massa desempregada pelo capitalismo no contexto da Revolução Industrial, (Garcia, 1981), onde o homem foi substituído pela máquina como forma de reduzir custos e garantir produtividade, pondo em prática do pensamento Tayloriano enquanto controle do homem pela força ideológica e/ou cultural (Weber, 1982).

Neste contexto de reestruturação, o cooperativismo se notabiliza como uma importante opção na geração de ocupação e renda, pois se constitui, historicamente, como um grande instrumento contra a intermediação, eliminando a apropriação, mostrando-se na prática como um projeto alternativo às estratégias concentradoras de renda e de exclusão social.

Apresenta-se, ainda como um modelo viável e atual na relação entre o capital e o trabalho, pois de um lado representa uma organização de pessoas, por outro lado, uma empresa como qualquer outra que precisa se posicionar e conquistar seu espaço no mercado, todavia com peculiaridades bem definidas que se enquadram num processo “democrático” de gestão por meio da governança sob a ótica de tendência mundial.

A governança corporativa, apesar de recente no Brasil, se apresenta como um catalisador do fortalecimento do mercado de capitais. Através de seus conceitos e práticas, estabelece mecanismos de segurança para o investidor, além de contribuir para melhoria do desempenho das empresas. A adoção pelas instituições das práticas da governança corporativa demonstra para o mercado o grau de transparência e seriedade na forma de condução dos negócios, permitindo que o investidor obtenha maior segurança e retorno sobre o capital aportado (Miceli, 2005).

Os principais conceitos estabelecidos pelo sistema de governança corporativa são encontrados na filosofia e princípios cooperativistas, mesmo sendo este movimento secular, onde existem instituições, nos Países mais desenvolvidos, que têm mais de duzentos anos.

No Brasil o cooperativismo de trabalho especificamente o ramo saúde, conforme dividido

pela OCB (Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras) surgiu nos 80 e sofreu uma evolução nos últimos dez anos à medida que a sociedade evoluiu intelectualmente e percebeu sua capacidade de mobilização e organização, e, que através da união, pessoas podem investir na constituição de uma cooperativa com seus recursos e assumir os correspondentes riscos, sem o envolvimento direto de governos. Sua importância se destaca pelo estímulo ao fomento do desenvolvimento local de forma sustentável, especialmente nos aspectos de formação do seu negócio cooperativo.

As organizações cooperativistas de trabalho no ramo saúde vêm crescendo e se destacando como alternativa às demais concorrentes na venda de planos de saúde, por promoverem a humanização do atendimento aos pacientes/clientes.

Este trabalho compõe-se de cinco partes. A primeira apresenta os históricos do cooperativismo no Mundo, no Brasil e no Ceará, especificamente do ramo saúde. O segundo explicita o sistema Unimed e como objeto de estudo a COOPERATIVA ALFA. A terceira parte mostra o conceito de governança corporativa e sua evolução. A quarta compreende os instrumentos de coleta de dados, traçando um paralelo entre o cooperativismo de trabalho e o sistema de governança corporativa no universo das cooperativas de trabalhos médicos filiadas ao Sistema UNIMED no País e a quinta serão apresentadas etapas relevantes da entrevista com suas análises e suas conclusões.

O objetivo do trabalho é apresentar os pontos comuns da filosofia e das leis do cooperativismo em relação ao sistema de governança corporativa no universo da cooperativa de trabalho COOPERATIVA ALFA, à luz segundo o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Antes de falar em cooperativismo é importante destacar que a cooperação e valores como liberdade, igualdade e fraternidade, tão defendidos na Revolução Francesa, servem até hoje como base social do ser humano (Schneider, 2003).

Esses valores na verdade servem como alicerces da doutrina cooperativista dentro do movimento cooperativista que surgiu no Séc. XIX como uma alternativa viável para a decadência dos modelos: socialista e capitalista, que segundo ex-Ministro da Agricultura no Brasil Roberto Rodrigues (2001), definiu como uma terceira onda o mundo em que vive hoje mediados pelo cooperativismo, ou seja, a analogia se consolida quando destaca como a primeira onda o socialismo e a segunda o capitalismo, corroborando ao conceito de economia social, no âmbito das teorias emergenciais por meio da abordagem contingencial na qual o homem deve estar em constante processo de adaptabilidade e resiliência corroborando com as formas de gestão das cooperativas onde “a organização é vista como adaptando-se a seu ambiente”. (Donaldson, 1998).

Segundo Miceli (2005), a partir dos anos 90, a origem do construto de governança corporativa evoluiu, mesmo com a seqüência de erros e corrupção que assustaram os investidores do mundo inteiro, demonstrou-se um modelo brasileiro no âmbito da abordagem da teoria da emergência por meio da observação do Código de Boas Práticas do IBGC, fundado em 2004.

O cooperativismo é um movimento atualmente defendido como uma Economia Social na qual destaca o social sem perder o foco no econômico, evidenciando “o desenvolvimento social se faz com oportunidades igualitárias de inserção no mercado e/ou no emprego, função para a qual a cooperativa é uma estrutura de excelência” (Bialoskorski Neto, 2003, p. 21).

2.1 Origem e Evolução do Cooperativismo

O cooperativismo surge no Séc XIX como produto da escassez de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento social da Inglaterra, com a primeira Cooperativa de Consumo a “Sociedade dos *Probus* Pioneiros de Rochdale” em 24 de dezembro de 1844, com vinte e oito membros, dentre eles uma mulher, em Manchester (Thenório, 2002), sob os propósitos das teorias clássicas da administração, destacando-se a racionalidade com a problemática principal manter a ordem na perspectiva da administração científica na visão taylorista da exploração da mão-de-obra do trabalhador em detrimento aos processos de produção (Clegg; Hardy, 1998).

Tendo no seu bojo princípios e valores construídos pelos seus precursores no final do Séc. XVIII e início do Séc. XIX, ao acontecerem grandes modificações nos setores econômicos e sociais (Garcia, 1981), motivados em parte por avanços tecnológicos que transformaram radicalmente o sistema de produção. Nesse momento a máquina foi adotada como instrumento na indústria

causando a ampliação do número de desempregados no País, instalando a denominada Revolução Industrial a partir de 1780 (Garcia,1981). Com isso surge a produção na indústria em grande escala, exigindo grande concentração de capital, custosas instalações e maquinarias, causando o fechamento de estabelecimentos de pequeno porte que empregavam numerosa mão-de-obra artesanal.

Com tamanha injustiça da época na relação capital e trabalho, surgiram os movimentos sociais paralelos no País através da divulgação de idéias e experiências destinadas a modificar o quadro de exploração naquele momento.

Dentre algumas idéias e ações, destacou-se as que influenciaram o surgimento do cooperativismo organizado no mundo, fundamentado teoricamente a partir de estudiosos franceses, porém efetivamente a primeira experiência exitosa reconhecida no contexto histórico mundial, na Inglaterra. Portanto os autores seguintes serviram como pilares do cooperativismo no mundo moderno atual: Robert Owen (1771 – 1858); William King (1786 – 1865); François Marie Charles Fourier (1772 – 1837); Louis Blanc (1814 – 1882); Charles Gide (1847 – 1932).

Segundo Garcia (1981), frente a situação da revolução industrial marcada pela exploração do trabalhador, sob a égide taylorista nas organizações, Owen, defendia as idéias que se destacava frente do seu tempo, lhe rendendo aos vinte e dois anos sua notoriedade consagrada, ingressou para a sociedade literária e filosófica daquela época em todo o mundo “Lit Phil de Manchester”. Destacou-se pelo mundo que conhecia bem, o de negócios industriais.

Charles Gide (1847 – 1932), nascido na França no Séc. XIX, ilustre economista e doutrinador francês, um dos grandes precursores e o mais profundo sistematizador da doutrina do cooperativismo universal, se contrapondo a abordagem clássica, principalmente a teoria da administração científica de Taylor no que tange as relações de trabalho à época, de dominação e controle numa visão positivista (Garcia, 1981).

Gide era considerado um profissional de elevada estatura intelectual, professor de Economia Política da Faculdade de *Montpellier*.

2.2 Valores e Princípios do Cooperativismo

As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, eqüidade e solidariedade.

Conforme os seus pioneiros, o cooperativismo acredita nos valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e preservação do ambiente para o desenvolvimento sustentado, se comparado ao da governança corporativa, eles se intercomplementam como os princípios da Governança Corporativa, sendo: *fairness* (senso de justiça), *disclosure* (transparência das informações), *accountability* (prestação responsável de contas), e *compliance* (conformidade no cumprimento de normas reguladoras). (Andrade; Rossetti, 2005, p. 26-27)

Construídos ao longo dos últimos 20 (vinte) anos e referenciados pelo IBGC em 2004. Apesar de ser ligado ao denominado socialismo utópico, o cooperativismo, conforme foi visto, surgiu como uma reação popular a condições degradantes de vida em meados do Séc. XIX na Inglaterra, tendo como princípios básicos definidos os descritos abaixo.

De acordo com a redação adotada pela ACI em 1995, os Princípios do Cooperativismo são os seguintes: a) Adesão Voluntária e Livre; b) Gestão Democrática e Livre; c) Participação Econômica dos Membros; d) Autonomia e Independência; e) Educação, Formação e InfLei 5.764 de 16 de dezembro de 1971. ormação; f) Interesse pela Comunidade (Ricciardi, 1996).

Tais princípios são adotados na atualidade, conforme descritos na Lei Nº 5764/71 a qual arremonta as sociedades cooperativas no País, constante no item a seguir.

2.3 O Cooperativismo no Brasil

Apesar do cooperativismo ter surgido no mundo a partir de 1844, no Brasil somente iniciou a sua instalação com experiências como a da Colônia de Teresa Cristina em 1874 no sertão do Paraná, fundada pelo francês Jean Faivre, seguidor de Fourier, porém com vida curta (Ricciardi, 1996).

Em 1889 é registrada oficialmente a primeira cooperativa, a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Outro Preto, em Minas Gerais sendo do ramo de consumo, conforme informações da OCB Nacional.

Somente em 1971, o cooperativismo consegue espaço legal na história do País, com a elaboração e aprovação da Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971, publicado no Diário Oficial (D.O.) do mesmo dia, onde foram garantidos direitos e também estabelecidos deveres; mesmo sendo antiga, ainda está vigente, e, deve ser respeitada e aplicada pela sociedade brasileira e por todos que fazem o Sistema Cooperativista (Thenório, 2002).

Segundo dados fornecidos pela OCB Nacional o sistema cooperativista brasileiro congrega mais de 6.000 (seis mil) cooperativas com 5,5 milhões de associados, representando cerca de 2,7% da população no Brasil. Comparados à França são números modestos onde 36% da população está associada a alguma cooperativa ou ao Canadá, onde esse número ultrapassa a 60% da população.

Entretanto, o cooperativismo no Brasil se projeta hoje como uma grande força, responsável por um volume de 6% do Produto Interno Bruto do País e pela geração de mais de 200 mil empregos diretos.

Atualmente essas cooperativas são classificadas na Lei Nº 5764/71 e pelo OCB por ramos, são os seguintes: a) Agropecuário; b) Consumo; c) Crédito; d) Educacional; e) Especial; f) Habitacional; i) Mineral; j) Produção; l) Saúde; m) Trabalho; n) Transporte; o) Turismo e Lazer, sendo o de saúde um dos mais recentes conquistados..

Neste contexto de reestruturação, o cooperativismo se notabiliza como uma importante opção na geração de ocupação e renda, pois se constitui historicamente como um grande instrumento contra a intermediação, eliminando a apropriação, mostrando-se na prática como um projeto alternativo às estratégias concentradoras de renda e de exclusão social (Bialoskorski Neto, 2003).

2.4 O Cooperativismo no Ceará

Como estabelece a Lei em seu Art. 105, foi criada em 1972 a Organização das Cooperativas do Estado do Ceará, órgão pelo qual representa politicamente todas as cooperativas no Estado. Em 2001 a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB/CE consegue a prerrogativa sindical e passa a ser também o Sindicato Patronal das Cooperativas, sendo denominada de Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Ceará – OCB/CE. Conforme informações coletadas, a consolidação do cooperativismo no Estado do Ceará se deu da seguinte forma:

A primeira cooperativa constituída no Estado do Ceará foi em 1931 – Banco de Crédito Caixeiral de Crato - ativa e 1955 – Cooperativa Agrícola de Produção de Maranguape Ltda – também ativa.

Com o passar dos anos houve uma evolução no número de cooperativas constituídas principalmente nos anos 1960 e 1970 no ramo agropecuário, a partir dos anos 90 o ramo trabalho e mais recentemente os ramos: saúde e transporte.

Atualmente no Ceará os dados constam um número considerável de quinhentos e dezesseis cooperativas registradas. No Sindicato de Organização das Cooperativas no Estado do Ceará - OCB/CE, sendo 214 (duzentos e quatorze) ativas e 275 (duzentos e sessenta e cinco) inativas.

2.5 Cooperativismo no Ramo Saúde no Brasil

No ramo saúde a contextualização histórica no País, demonstra um quadro evolutivo do Sistema UNIMED, já que, foi pioneiro na discussão de formalizar um novo ramo denominado saúde, saindo do ramo trabalho o qual fazia parte, devido as suas peculiaridades e emergências no plano nacional e internacional. Trata-se de um panorama histórico, com números de expressiva representatividade quanto ao PIB do País e do Estado do Ceará após pesquisa por meio de dados secundários: *sites*, publicações, balanços sociais e depoimentos coletados atrelados a sua história. O ramo saúde originou-se a partir na necessidade dos profissionais da saúde, tais como, médicos, enfermeiros, psicólogos, dentistas, fisioterapeutas e terapeutas ocupacionais, dentre outros, com o objetivo de assegurarem a representatividade junto às Políticas Públicas.

Para uma melhor compreensão do que será conceituado durante os próximos parágrafos, a COOPERATIVA ALFA é reconhecida como uma organização que cresce a cada ano e que, além de preservar o caráter liberal da profissão médica, a cooperativa se diferencia por não visar lucro e atuar com vistas ao resgate da ética e do papel social da Medicina. Isso exposto e na perspectiva da Teoria Organizacional, surgem pragmaticamente as abordagens emergenciais, com maior relevância as sistêmica e as contingências. (Clegg, 1998).

3 CONTEXTUALIZANDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Serão abordados nesse contexto conceitos e evolução da governança corporativa no País e o cooperativismo, estabelecendo um paralelo com a gestão da Cooperativa ALFA em detrimentos dos princípios e boas práticas de governança no mundo e no Brasil.

3.1 Origem e Evolução

Historicamente as boas práticas da Governança Corporativa, tornou-se visível por fundamentos e bases teóricas, quando os EUA a partir de 1990, lançaram no mercado de ações e marcaram uma nova forma de capitalizar as empresas e captar recursos em tempo que rompia com a estrutura do cenário à época de empresas consideradas de grande porte enquanto estruturas de controle única, ou de famílias que eram acionistas majoritários (Andrade; Rossetti, 2004).

Segundo Andrade e Rossetti (2004), a origem do termo “Governança Corporativa”, vem do termo em inglês *Corporate Governance*, que retrata forma de gerenciamento pela a governabilidade e a globalização como o avançado de fronteiras, trazendo consigo formas de gerenciamento cada vez mais em blocos, sendo uma das alternativas viáveis dentro do modelo capitalista, mais especificamente abertura para o mercado de capitais (Miceli, 2005).

A Governança Corporativa evoluiu após a publicação do 1º Livro: *Corporate Governance* por Monks e Minow no ano de 1995 e a elaboração do Código das Melhores Práticas da Governança Corporativa pelo IBGC, em 2004.

“As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade” (IBGC, 2004, p. 6).

Contudo, além disso considera-se a:

A governança corporativa como o sistema segundo o qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho. (OECD, 1999, apud Andrade; Rossetti, 1998, p. 23).

Segundo Monks e Minow (1995) se trata de um conjunto de leis e regulamentos que visam:

- a) Assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários;
- b) Disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos;
- c) Possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos;
- d) Promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas.

Historicamente, as empresas americanas eram administradas pelos proprietários-fundadores e seus descendentes. A propriedade e o controle residiam nas mesmas pessoas (proprietários-fundadores). Com o crescimento das firmas, instituição cujo primeiro conceito emergiu no âmbito da Economia Neoclássica com a restrição orçamentária, sendo uma função de produção, segundo a qual, ofertantes maximizam seus lucros, e consumidores, suas utilidades, observadas as seguintes condições: 1) Os agentes conhecem perfeitamente todos os bens e serviços e seus preços, inclusive os futuros; 2) os agentes agem maximizando seus benefícios, lucro e utilidade; 3) nenhum

agente pode afetar individualmente os preços dos bens e serviços do mercado; 4) existe perfeita mobilidade de fatores de produção e de agentes econômicos; 5) não existem economias de escala; 6) não existem externalidades na produção e ou no consumo; 7) todos os bens são substitutos perfeitos (Strachman, 2004).

A governança corporativa, constitui a busca do alinhamento dos interesses de proprietários e administradores, em mercados com maior dispersão do capital, ou de acionistas majoritários e minoritários, em mercados com elevada concentração de propriedade, visando a maximização da riqueza criada pelos proprietários. O objetivo é minimizar o conflito de agência entre quem detém a propriedade e quem detém o poder de controle na organização. Focado no retorno financeiro dos investidores.

Os conflitos de agência – dificilmente serão evitados. Por duas razões. A primeira, sintetizada no axioma de Klein (1985) segundo o qual não existe contrato completo. Pela própria característica dos ambientes de negócios, crescentemente imprevisíveis, sujeitos a turbulência e a efeitos contágio, que podem ser fortemente comprometedores de resultados. O axioma de Jensen-Meckling (1994), versa sobre a inexistência de agente perfeito. A hipótese explorada é a de que a natureza humana, utilitarista e racional, conduz os indivíduos a maximizarem uma “função utilidade” voltada para suas próprias preferências e os seus próprios objetivos.

A Governança vem passando por todo um processo de mudança ao longo dos anos, marcado por escândalos, de atuação no mercado, sendo criado instrumentos de controles, como a *Lei Sarbanes Oxley* em 2002, na qual visa proteger a *Stakeholders* (partes interessadas) e os *Shareholders* (os envolvidos), com o seguinte propósito de regular a vida societária: a) Influência dos acionistas minoritários excluídos do controle na construção do sistema de decisões estratégicas; b) Transferência de riscos na hereditariedade da sucessão; c) Alta remuneração dos gestores; d) Falta de independência dos conselhos administrativos; e) Balanços artificiais (Brandão; Bernardes, 2005, p.11)

Trata-se segundo a literatura pesquisada, que a Lei Sarbanes situa-se como uma forma de solucionar os problemas que ocorreram no EUA que quase comprometeram a relação de confiança do investidor no mercado de ações, originando ampla discussão no Congresso Americano do seu modelo, gerando um repensar nos demais modelos de governança corporativa em países como: Japão, Inglaterra, Alemanha, França e até o próprio Brasil ou modelos latino como é denominado (Andrade; Rossetti, 1998).

Os escândalos que aconteceram em grandes empresas americanas aliados ao aumento da influência dos pequenos investidores que atuam através dos fundos de pensão levaram na década de 80 ao surgimento dos conceitos da governança corporativa, com o objetivo de tornar as empresas mais transparentes e reduzir os riscos das aplicações no mercado acionário, como também preservar e maximizar o capital dos investidores.

No Brasil, até as décadas de 60 e 70, as empresas familiares dominavam o mercado. Nestas empresas os proprietários tinham ao mesmo tempo as funções de investidor e gestores das organizações e os conselhos, o papel restrito de representação e *lobby*. A participação mais efetiva dos conselhos só teve início em 1976, com a edição da primeira Lei das Sociedades Anônimas, de número 6.404, que estabeleceu competências e responsabilidades para os conselhos de administração.

Em 27 de novembro de 1995, foi fundado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, instituição sem fins lucrativos, que tem a missão de “ser a principal referência nacional em governança corporativa; desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas no Brasil, contribuindo para o melhor desempenho das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade mais justa, responsável e transparente.”

Em 1999, foi lançado no Brasil o primeiro código das melhores práticas de governança corporativa, que vem sendo aprimorado à medida que as instituições evoluem e o mercado de ações se fortalece, sendo sua última versão editada em 2003.

É importante destacar a edição da Lei 10.303, de 31 de outubro de 2001, que promoveu considerável avanço nos padrões de governança no País. A nova lei reformulou a Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conhecida como a Lei das Sociedades Anônimas.

A Comissão de Valores Mobiliário define Governança Corporativa como um conjunto de

práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregadas e credores, facilitando o acesso ao capital.

A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, eqüidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Na prática, as empresas que passam a adotar as melhores práticas de Governança Corporativa assumem perante seus acionistas, fornecedores, empregados e clientes, através do Conselho de Administração e da Diretoria, compromissos e normas de conduta, que serão objeto de fiscalização pelo Conselho Fiscal, e, sua evidenciação e transparência poderão ser verificadas pela publicação das Demonstrações Financeiras, Notas Explicativas e respectivo parecer da Auditoria Externa. Desta forma, ocorre uma maior observância aos padrões éticos e de conduta.

Os mercados cada dia se tornam mais exigentes e demandam um maior número de informações, não basta apenas publicar as peças contábeis tradicionais (Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados, Demonstrativos de Origem e Aplicação de Recursos e Mutações Patrimoniais), as companhias abertas estão sendo requeridas a publicar também: o Balanço Social; o Demonstrativo de Fluxo de Caixa; e o de Valor Adicionado. As Notas Explicativas do Balanço passaram a ser mais abrangentes, em maior quantidade e com maior qualidade.

4 O QUE É O SISTEMA UNIMED?

O maior sistema cooperativo de trabalho médico do mundo é uma iniciativa brasileira que mudou o perfil da medicina suplementar no país, a **Unimed**. Criada como alternativa para as medicinas de grupo baseadas no capital, a primeira cooperativa surgiu em 1967, em Santos (SP). Além da preservação do caráter liberal da profissão médica, as cooperativas se diferenciam por não visar lucro e atuar com vistas ao resgate da ética e do papel social da Medicina. É a maior rede de assistência médica do país, com mais de 103 mil médicos cooperados, 13 milhões de usuários em todo o território nacional e 33% do mercado de saúde brasileiro. O **Complexo Empresarial Cooperativo Unimed** é constituído por todas as Unimeds do país e diversas empresas criadas para oferecer suporte a elas, por meio de serviços desenvolvidos para agilizar e aperfeiçoar ainda mais o atendimento.

O Sistema Unimed se compõe de 376 cooperativas, todas elas com personalidade jurídica própria e organizadas em Federações Estaduais e Nacionais. Para operar Sistema tão complexo, garantindo a coerência interna do modelo e preservando a filosofia cooperativista, foi preciso desenvolver ações integradoras, de educação continuadas, tendo como base o treinamento de dirigentes, colaboradores e cooperados. Em meados da década de 60, os institutos previdenciários foram unificados no INPS – Instituto Nacional de Previdência Social, prometendo a democratização da saúde. Contudo, as más condições de atendimento oferecidas pelo sistema público abriram espaço para a crescente atuação da medicina de grupo. Essas empresas, porém, tinham como principal objetivo o lucro, por isso acabaram desencadeando um processo de mercantilização da Medicina.

Em **1967**, visando combater essa tendência, um grupo de médicos filiados ao Sindicato dos Médicos de Santos (São Paulo), funda a União dos Médicos – UNIMED, com base nos princípios do cooperativismo. Surge, assim, a primeira cooperativa médica do mundo, administrada nos moldes de uma empresa, porém, sem fins lucrativos. Em 1969, médicos de várias cidades paulistas visitam a cidade de Santos interessados na experiência pioneira da UNIMED. Mais de 30 UNIMEDs seriam fundadas no Estado de São Paulo. Outras cooperativas médicas são fundadas em diferentes cidades do Brasil. Surgem, assim, as Federações, com o objetivo de padronizar os procedimentos operacionais e estimular a troca de experiências entre as UNIMED's de um mesmo estado. Em 1972, é criada a Confederação UNIMED do Brasil. Cinco anos depois, uma década após a fundação da primeira cooperativa médica, já existiam 60 UNIMED's em todo o Brasil.

A UNIMED entra em uma fase de consolidação e crescimento acelerados. Cerca de 100 novas cooperativas são fundadas e a UNIMED desenvolve uma estrutura operacional complexa em todo o território nacional.

Em 1994, o Sistema UNIMED conquista o primeiro lugar na pesquisa *Top of Mind* realizada pelo Datafolha, como a empresa de assistência médica mais lembrada pelos brasileiros, assim como outros prêmios relevantes até hoje. Continua sendo o maior sistema cooperativo de trabalho médico do mundo é uma iniciativa brasileira que modificou o perfil da medicina suplementar no país.

4.1 O Que é a Cooperativa Alfa?

A COOPERATIVA ALFA foi fundada em 09 de janeiro de 1978 por 23 médicos, funcionando inicialmente em uma sala do prédio da antiga "Lojas Brasileiras", no centro de Fortaleza, e, posteriormente, na Rua Gonçalves Lêdo. Nos dias atuais é a maior cooperativa médica do Norte/Nordeste, a maior operadora de plano de saúde atuando na cidade de Fortaleza-Ce e a 5.^a do país em número de cooperados dentro do Sistema Unimed, que abrange 376 cooperativas.

Em 7 de dezembro de 1990, a Unimed Fortaleza inaugura sua nova sede na Av. Santos Dumont, 949. Um ano depois, a Unimed passa a funcionar administrativamente em seu prédio próprio, inaugurado em dez/1990. É criada a Unimed Fortaleza Corretora de Seguros, fundada em 11 de maio de 1992, tendo como principal objetivo atender às necessidades dos médicos cooperados no segmento de seguros de pessoas e automóvel. Em 19 de junho 1993 é lançada a pedra fundamental do HRU - Hospital Regional UNIMED, inaugurado em 21 de setembro de 1999. Dona de uma estrutura de 27.304m², com centro de imagem, unidade de urgência para atendimento clínico e pediátrico, raio X em 3D, centro de estudos e rede de laboratórios, o Hospital Regional Unimed Fortaleza possui o selo de Acreditação Hospitalar Nível 1, fornecido pela Organização Nacional de Acreditação (ONA) e é referência regional em procedimentos de alta complexidade.

Em 1.^o de junho de 1997, é implantado o Cartão Eletrônico UNIMED para autorizações de realizações de serviços *on line*. Em 1.^o de dezembro é lançado o serviço para atendimento local de urgência, emergência e remoções aéreas e terrestres com o nome UNIMED Urgente. Produto genuíno da COOPERATIVA ALFA.

Em 1998, no dia 12 é inaugurada a parte física do Hospital Regional UNIMED, sendo apontado como um centro de referência para a saúde das regiões N/Ne. Marca também o início o funcionamento do Laboratório de Patologia Clínica do HRU e o início das atividades do UNIPRONTO 24h do HRU – Unidade de Urgência para atendimento clínico e pediátrico. A COOPERATIVA ALFA é agraciada com o Prêmio Quality 2.000.

No ano de 2000 nasce o primeiro bebê de proveta no HRU. Dentre outros marcos e projetos existem a inauguração da Unimed Urgente; o lançamento do I Esporte e Arte Unimed; o Lançamento do Projeto Melhor Idade. Em 2001 é criada uma universidade corporativa, intitulada Universidade COOPERATIVA ALFA. No mesmo ano a COOPERATIVA ALFA recebe o Prêmio Delmiro Gouveia. Inauguração do Núcleo Bezerra de Menezes. A Unimed Fortaleza arrecada 18.000 caixas de remédio na Campanha Santo Remédio do Posto de Saúde Santa Rosa em Messejana.

Em 2003, pela segunda vez consecutiva a Unimed Fortaleza recebe o Prêmio Delmiro Gouveia. Agraciada com os Prêmios: *Top of Mind*; Prêmio *Trusted Brand* dado pela Revista *Seleções Reader's Digest*. A Unimed Fortaleza lança parceria com a COOPVIDA, Cooperativa de Soropositivo do Ceará, dentre outras instituições e patrocínio de eventos desportivos e medicina preventiva. Em parceria com ADHEC atendeu 25.000 pessoas com testes de diabetes, glicemia e pressão arterial em diversos bairros da cidade de Fortaleza.

Em 2004, o Hospital Regional Unimed ganha Prêmio Hospital *Best* referente ao ano de 2003. COOPERATIVA ALFA é agraciada com o Prêmio Portas Abertas pelo governo do Estado, referente à abertura da cooperativa em dar oportunidade a portadores de necessidades especiais. Dezoito corais dos estados do Ceará, Pernambuco, Maranhão, Rio Grande do Norte e Paraíba participaram do VI Encontro da COOPERATIVA ALFA de Corais, realizado no auditório da COOPERATIVA ALFA. Realizado o VIII Curso de Cuidadores-Unimed Lar, no auditório Ciro Gomes da Escola de Saúde Pública.

A COOPERATIVA ALFA foi uma das dez organizações agraciadas na categoria "Melhores em Desempenho Social" do Prêmio Delmiro Gouveia, categoria Grandes Empresas. Inaugurado no ano de 2009, o Núcleo de Atendimento de Maracanaú e criado o plano Unimed Núcleos.

A Cooperativa tem como missão oferecer soluções em promoção e assistência à saúde, fortalecendo o médico cooperado e assegurando a satisfação dos clientes, com inovação e sustentabilidade. Tem como foco ainda a execução de atividades por meio da associação cooperativista de médicos e em parceria com instituições credenciadas. Sua visão compreende ser referência na promoção de assistência à saúde no Brasil, com atenção humanizada aos clientes, princípios cooperativistas e excelência da gestão. Ser até 2020 referência como Cooperativa Sustentável no Sistema Unimed, tendo como valores a ética do corpo médico-hospitalar; o cooperativismo; a excelência na gestão, humildade, inovação; a responsabilidade socioambiental; transparência, a valorização do trabalho médico; a educação corporativista e foco nos resultados.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Com a finalidade de relatar o desenvolvimento do processo de governança, tratou-se de definir especificamente a Cooperativa de Trabalho Médico Ltda. — COOPERATIVA ALFA —, na seqüência, apresentar-se-á a análise do material e os métodos empregados para a obtenção dos dados da pesquisa.

A metodologia adotada durante esse processo de pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa, tendo como objeto de estudo uma cooperativa, utilizando-se como instrumento de coleta os procedimentos de estudo de caso.

Optou-se por uma entrevista semi-estruturada, mediada por um questionário com perguntas abertas. O estudo do trabalho proposto possibilita traçar um paralelo sobre a teoria e a prática, tornando mais desafiante e com um nível de complexidade maior, porém mais compreensível, tanto do ponto de vista das abordagens da governança corporativa e das Teorias das Organizações quanto da produção científica, detalhada no item 5.1.

5.1 Entrevista

A entrevista é um instrumento de coleta de dados mais utilizado atualmente pelos pesquisadores no âmbito social, é considerada uma das melhores técnicas na realização de uma investigação, por ser viável aplicá-la diante de indivíduos letrados e não letrados; independentemente de sexo, raça, cor, religião e classe social (Collis; Husseey, 2005).

Com isso, a entrevista pode ser estruturada preservando a assertividade das perguntas às quais devem ser muito bem elaboradas, evitando maus entendidos ou duplas interpretações, como também as informais que se orientam pela capacidade de flexibilização durante a coleta de dados para se obter maior volume de informações, principalmente quando tem como objetivo pesquisar comportamentos humanos e/ou sociais.

Todavia foi efetuada a técnica de entrevista semi-estruturada, onde se tinha uma seqüência de perguntas dentro de uma logicidade do que se queria saber. Porém, sendo flexível à sua ordem de acordo com a necessidade momentânea, e, disposição do entrevistado.

A entrevista foi semi-estruturada de tal forma que pudesse explorar na visão de dois gestores estratégicos, assessores da alta direção da COOPERATIVA ALFA, a problemática dos princípios cooperativistas na perspectiva do estágio de governança corporativa no âmbito da aludida Cooperativa. Inicialmente, obteve-se os dados relacionados ao perfil de cada entrevistado (gênero, idade, tempo de profissão, especialidade). As entrevistas foram gravadas e transcritas a fim de assegurar a análise completa dos conteúdos. As identidades dos entrevistados foram protegidas, não sendo registradas na entrevista, e por conseqüência na transcrição das mesmas.

5.2 Apresentação e Análise dos Resultados

O questionário submetido aos respondentes foi dividido em dois módulos. No primeiro módulo procurou-se junto aos profissionais entrevistados alguns aspectos qualitativos com destaque para o nível da governança corporativa na perspectiva da COOPERATIVA ALFA, como a cooperativa avalia as práticas de governança corporativa, a criação dos comitês de auditoria, dentre outros aspectos relatados a seguir. No segundo módulo, procurou-se identificar como as cooperativas consideram a abertura de capital das empresas, quais os fatores que inibem a adesão ao novo mercado da BOVESPA, a filiação à OCB (Sindicato e Organização das Cooperativas) e o conceito de governança.

A seguir são apresentadas as principais questões formuladas e uma síntese de suas respostas.

Qual o conceito de governança corporativa que mais se adapta a sua cooperativa. Segundo os entrevistados:

[...] eu vejo pela essência do cooperativismo, mas, no dia-a-dia, percebe-se as questões culturais. Vejo a governança Corporativa como um instrumento poderoso e catalisador desse processo no âmbito da cooperativa, através da própria ANS (Agência Nacional de Saúde) — órgão regulador dos planos de saúde —. Na medida em que a ANS normatizar, regulamentar, será um instrumento para o processo de desenvolvimento da filosofia da governança corporativa no âmbito das cooperativas de saúde...A cooperativa apesar de ser parecida em alguns aspectos com as outras empresas, ela parte na frente em outros questões, pelo o aspecto próprio da estrutura de ser cooperativa, através dos princípios cooperativistas e muitos destes princípios já estariam elencados à governança corporativa. O crescimento do espírito do cooperativismo vai elevar teoricamente a própria governança corporativa [...]. Os cooperados eleitos gerem da melhor maneira o patrimônio que é de todos os cooperados, proporcionando a transparência devida, para que a cooperativa cresça para todos, igualmente, sem distinção.

As boas práticas que contribuem para a melhoria da imagem da empresa, refletem nos valores das cotas-partes (valor que um cooperado paga ao entrar na cooperativa). E o que é necessário para ser cooperado:

[...] O médico entra na COOPERATIVA ALFA porque a cooperativa é muito conceituada em relação à sociedade. Já tem um reconhecimento tácito e formal, dado aos prêmios já recebidos. Assim, os princípios da ética do compliance, que é a obediência às normas e às leis. A COOPERATIVA ALFA, procura cumprir o accountability, que é a responsabilidade com a prestação de contas, sempre envolvido em todas as diretorias. A questão da transparência (disclosure) e do senso da justiça (fairness) são muito intensas, fazendo parte da imagem da cooperativa...A COOPERATIVA ALFA tem uma imagem elencada na prática da governança corporativa, apesar de não a adotarmos explicitamente. Em relação ao cooperado, ele tem que atingir determinados critérios de profissionalização de capacitação e competência. Ele obrigatoriamente tem que ser médico, tem que estar registrado no seu órgão de classe federal e regional, dois anos de residência naquela especialidade, apresentar capacitação e competência reconhecida para prestar o melhor serviço ao cliente, dentre outros pré-requisitos que serão julgados pelo conselho técnico.

A COOPERATIVA ALFA tem auditoria interna e externa. Como você vê a criação de um comitê de auditoria?

[...] O comitê de auditoria vem de uma tendência mundial, mas principalmente nas empresas S/A's. É uma possibilidade criada e exigida pela legislação americana — a Lei Oxley Sarbanes —. O comitê de auditoria do jeito que está proposto aqui no Brasil é quase que um Conselho Fiscal "reforçado". O comitê de auditoria é uma tendência com o próprio crescimento da governança corporativa. Pode-se tender ao órgão de um comitê de auditoria, formado por auditoria interna, por alguns dos conselheiros, que sejam do conselho fiscal ou conselho de administração, que estaria no nível mais alto da organização, para se fazer valer as práticas da governança corporativa.

Quais os fatores que inibem a adesão de novas companhias ao novo mercado da BOVESPA?

[...] É uma questão cultural. Existem muitas empresas familiares, onde o dono detém o poder. Mesmo ela sendo uma S/A, ainda tem a figura do

dono e esse é proprietário de 50% das ações...Essa questão tem que evoluir muito em nível Brasil, até porque o mercado de ações ainda é muito insipiente. São poucas as empresas que têm ações em bolsas e mesmo assim, dessas que investem na bolsa ainda são poucas em evolução. Existe uma pulverização de ações que imponha a necessidade de se adotar uma política de governança corporativa. O mercado americano é fantástico, aqui estamos engatiando...Abrir capital é o primeiro passo. Algumas empresas em Fortaleza abrem o capital, mas continua com o controle acionário, com um volume de ações significativas. Nos EUA com 2% ou 3% de ações o indivíduo pode ter controle acionário, porque existem representantes no conselho de administração daquela empresa... Um norte americano investe na bolsa de valores até mesmo visando a longo prazo, na formação acadêmica do seu filho, na sua aposentadoria. Tudo é muito focado em investimento em bolsa de valores e por isso quem tem 2% ou 3% de ações às vezes tem até participação no conselho de administração. Aqui no Brasil lamentavelmente não existe uma cultura de investimentos em bolsa..O proprietário não abre mão do controle e se ele abre o capital, o faz somente para uma pequena parcela, e continua detendo a maior parte das ações.

De que forma é realizada a auditoria?

[...] Nas cooperativas de planos de saúde, existem três níveis: auditoria médica — consta de exames e consultas —; a auditoria independente, que é uma obrigatoriedade da ANS pela legislação das cooperativas; há o parecer da auditoria interna, que atua como controle interno...O papel da auditoria que é trabalho do conselho fiscal, que geralmente contrata uma auditoria para também corroborar no parecer do conselho fiscal. Dentro das cooperativas há transparência garantida praticamente por quatro grandes auditorias: a interna, a independente, contratada pela cooperativa, a auditoria médica, e a auditoria que é contratada para auxiliar o conselho fiscal.

O que é governança corporativa?

[...] A governança corporativa é um respeito ao acionista, é obter em todos os administradores da empresa a maior transparência possível, na prestação de contas aos seus acionistas. As empresas que estão no nível mais alto de governança têm a área de relacionamento com acionista, área preocupada em fornecer informações...Há uma preocupação também de acabar com as ações preferenciais, que é uma “aberração” brasileira, ter ação ordinária e preferencial, tendo em vista que o seu sócio é um sócio que tem direitos e deveres e o outro que só tem direito, mas também todos têm direito a opinar...Quanto mais transparente a empresa for, mais adesão de interessados ela terá...A governança corporativa é o conjunto de boas práticas de gestão, não somente de práticas, mas também a disseminação e internalização da cultura da organização, fincada nos elementos de controle, transparência, respeito as leis, a luz da ética, que faz parte da responsabilidade da COOPERATIVA ALFA.

5.3 Análise da Pesquisa

Optou por um estudo de caso de forma a comparar uma produção teórica levando em consideração os aspectos práticos por área da cooperativa em consonância com a governança corporativa, a luz da Teoria das Organizações, quanto ao que é necessário para atingir o nível e a

filosofia da governança. Trata-se de uma análise do atual estágio de aplicação das boas práticas da governança corporativa na cooperativa COOPERATIVA ALFA.

Durante o processo de estudo foi possível ver as perspectivas de futuro que se tem na vontade crescente o controle de todas as ações. A visão que se tem do negócio, os desafios para a alavancagem da governança corporativa, em sua essência, nas cooperativas.

Criado em 2006, o comitê executivo de gestão junto a cada diretoria — Presidência, Superintendência, Comercial, Financeira e de Recursos Médicos e Hospitalares — tem a finalidade de planejar e executar diretrizes empresariais, buscando as melhores condições de crescimento e sustentabilidade da Cooperativa. Trata-se de uma iniciativa focada em resultados empresariais e valorização dos cooperados, clientes e colaboradores. Destacando a melhoria do controle orçamentário, a otimização da auditoria, implantação dos comitês de especialidades e medicina baseada em evidências, dentre outros.

Existe uma auditoria independente cujo objetivo é favorecer as demonstrações contábeis imparciais, fortalecer a confiabilidade e a ética em todas as transações da COOPERATIVA ALFA.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, estabelece quatro princípios básicos, da governança que são: transparência, equidade, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa. Pode-se identificar que os princípios do cooperativismo e os da governança se assemelham.

A Governança Corporativa pode ser descrita como o sistema que garante aos acionistas o controle estratégico da empresa e o efetivo acompanhamento das ações dos gestores da companhia, regulando as relações entre acionistas, conselho de administração, conselho fiscal e altos executivos, de forma alinhar os objetivos de todas as partes (Daltro-Santos, 2004). Mais uma vez, a definição da governança corporativa se confunde com os princípios cooperativistas, visto que nas cooperativas a instância maior e assembleia geral onde todos os cooperados têm voz e voto.

O cooperativismo em sua origem prevê o tratamento justo e igualitário de todos os cooperados, a exemplo do que estabelece o IBGC para os grupos minoritários de acionistas.

Nas sociedades anônimas que seguem as práticas da governança, cada sócio é um dos proprietários da sociedade na proporção de sua respectiva participação no capital social, sendo previsto que uma ação é igual a um voto, assegurado o direito a todos os sócios, independente da espécie de suas ações/quotas e na proporção destas. Assim uma ação/quota deverá assegurar o direito a um voto. Diferente das demais empresas, na cooperativa todos os cooperados têm direito a um voto, independente da quantidade de cotas que tenha.

A Lei 5764 estabelece no Art. 47 que a sociedade cooperativa será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração (CAD), composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de no mínimo 1/3 (um terço) do Conselho de Administração. O CAD é responsável pela administração da cooperativa, tendo poderes estabelecidos na referida lei. Entre os membros do CAD, são escolhidos os diretores que mensalmente prestam contas de sua administração nas reuniões ordinárias do Conselho de Administração. Anualmente, o CAD tem de apresentar o resultado da cooperativa aos cooperados em uma assembleia geral ordinária, que deve ser realizada até o último dia de março.

A lei do cooperativismo antecipou algumas obrigações para os conselhos de administração, que no Brasil só foram instituídos para sociedades anônimas quando da publicação da Lei 6.404 de 1976 (Lei das S.A.). A maior parte dos códigos de boa governança estabelece a constituição de conselhos de administração fortes e independentes e o compromisso com a transparência. Os conselhos fixam as diretrizes da empresa, contratam (ou demitem) o executivo principal e acompanham a gestão de forma sistemática e periódica. Esse acompanhamento é feito através de reuniões regulares e pela realização de auditorias por empresas independentes previamente contratadas.

As boas práticas de governança asseguram tratamento equânime e direito de propriedade para todos os acionistas. Nas cooperativas, conforme a Lei n.º 5764/71, os cooperados têm o direito de participar e votar em todas as assembleias seja ela extraordinária ou ordinária, sendo que nesta última escolhem os membros do Conselho de Administração - CAD a cada quatro anos e um novo Conselho Fiscal a cada ano, além de aprovar ou reprová-lo o relatório de gestão apresentado pelo CAD, o planejamento para o ano, remuneração dos conselheiros e da diretoria executiva e os critérios de distribuição das sobras (lucros) da cooperativa.

Quando da realização das assembleias gerais, como previsto pelas boas práticas da governança, os cooperados, também, são informados com antecedência sobre a pauta, local e hora.

Nas assembleias, têm direito de fazer perguntas, bem como de incluir itens na pauta, desde que dentro do prazo regimental previsto no estatuto social, não sendo permitido voto por procuração. Nas assembleias extraordinárias, os cooperados participam das decisões relativas às mudanças estatutárias.

Os códigos de governança corporativa afirmam que as empresas têm obrigação de divulgar para os acionistas os fatos relevantes referentes à empresa, inclusive situação financeira, desempenho, participação acionária e governança da empresa. Com a participação direta do cooperado através das assembleias e indireta através dos conselheiros, a cooperativa não pode manter informações privilegiadas e negociações abusivas em nome próprio de qualquer membro da empresa, sendo os conselheiros e diretores livres para denunciar quaisquer fatos relevantes como transações ou assuntos que digam respeito à empresa, desde que estas denúncias não prejudiquem a imagem da empresa e não afrontem as normas do ANS e a legislação pertinente.

De acordo com a estrutura do cooperativismo, não é permitido nenhum cooperado ter controle sobre a empresa. O § 1º do Art. 24 estabelece que "Nenhum associado poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total das quotas-partes [...]".

As boas práticas da governança reconhecem os direitos das partes interessadas, conforme previsto em lei, e incentiva a cooperação ativa entre empresas e seus *stakeholders*, na criação de riquezas, empregos e na sustentação de empresas economicamente sólidas.

Para que não haja concentração de poder, a governança sugere que não sejam exercidos pela mesma pessoa os cargos de presidente do CAD e executivo principal, além da participação de conselheiros independentes. No universo de cooperativas estudado, o presidente do Conselho de Administração é o presidente da Diretoria Executiva, além dos conselheiros serem eleitos entre os cooperados, através de processo eleitoral onde são formadas chapas, sendo a chapa vencedora responsável pela administração da cooperativa por quatro anos, além de escolher entre seus membros o diretor presidente, o diretor administrativo e o financeiro.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa estabelece que entre as competências do CAD, está a definição de estratégias para empresa. Nas práticas da governança é previsto que o estatuto ou contrato social devem prevê com clareza as situações e condições para o sócio retirar-se da sociedade. A Lei 5764 é à base dos estatutos das cooperativas e em seu Art. 32 prevê que a demissão do associado será unicamente a seu pedido. O Art. 33 estabelece que a eliminação do associado é aplicada em virtude de infração legal ou estatutária, ou por fato especial previsto no estatuto e no Art. 34 que estabelece o prazo de 30 (trinta) dias para diretoria da cooperativa comunicar ao interessado a sua eliminação, cabendo ao cooperado recurso, com efeito suspensivo à primeira Assembleia Geral. No Art. 35 é prevista que a exclusão do associado será feita por: Dissolução da pessoa jurídica; Morte da pessoa física; Incapacidade civil não suprida e deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na cooperativa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A melhora da gestão da empresa e a proteção aos acionistas minoritários é o objetivo da Governança Corporativa, aliada a uma administração competente e política de transparência na prestação de contas, agregação de valor e torna-se um diferencial competitivo para as empresas.

As rotinas dos conselhos de administração da cooperativa estudada, apresenta muitos pontos em consonância com os princípios de governança corporativa exigidos pelo IBGC, a saber: os conselheiros possuem mandato definidos de 4 anos; todos os conselheiros são cooperados (representam os acionistas); todas as reuniões são estruturadas com agenda, pauta e atas; existe auditoria externa independente; as reuniões dos conselhos de administração são mensais; os conselhos têm um número de conselheiros dentro das recomendações do IBGC; existe zelo pelos princípios éticos e valores das cooperativas, protegem os patrimônios dos investidores, acompanham a saúde financeira das cooperativas e os resultados financeiros são divulgados e levados para apreciação da Assembleia Geral Ordinária ao fim de cada ano fiscal.

Semelhante aos pequenos acionistas, os cooperados da Cooperativa ALFA desconhecem muitos dos seus direitos e conceitos de governança, que se bem internalizados poderiam contribuir para o crescimento da cooperativa e redução de muitos problemas hoje enfrentados, a exemplo da pouca participação dos conselhos nas estratégias das empresas e da necessidade de um modelo profissionalizado de gestão baseado nos preceitos do IBGC.

Portanto, como foi percebido, as cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Conforme os seus pioneiros, o

cooperativismo acredita nos valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e preservação do ambiente para o desenvolvimento sustentado, se comparado ao da governança corporativa, eles se intercomplementam como os seus princípios, sendo: “*fairness* (senso de justiça), *disclosure* (transparência das informações), *accountability* (prestação responsável de contas), e *compliance* (conformidade no cumprimento de normas reguladoras). (Andrade, Rossetti, 2005, p. 26-27)” construídos ao longo dos últimos 20 (vinte) anos e referenciados pelo IBGC em 2004.

Por isso, a Governança da cooperativa se volta para a educação cooperativista, quanto a transparência nas informações, a separação das funções executivas das funções estratégicas, o profissionalismo, e, a independência dos setores, dificultando a influência de agentes externos como interesses pessoais e/ou familiares dos cooperados.

O setor de controladoria da Cooperativa pesquisada, apesar de está dentro do organograma, não atua da forma que auxilia as boas práticas de Governança, embora exista uma forte tendência a implantação efetiva nos próximos anos.

Fica claro que o crescimento implica maior complexidade da administração. Percebe-se uma evolução em relação às cooperativas administradas por profissionais de mercado, devendo os cooperados permanecerem com suas representações junto aos conselhos — de administração, fiscal — como prega as boas práticas da governança corporativa.

REFERÊNCIAS

Andrade, Adriana; Rossetti, J. P. (2004). *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. São Paulo: Atlas;

Bialoskorski Neto, S. (2003). *Social Capital and Governance in Brazilian Cooperatives: The New Millennium*. Conference of International Cooperative Alliance – Research Committee – University of Victoria – BC/Canadá, May. (mimeo).

Cabral, Cézár A. et al, (2005). *Manual de Elaboração de Monografia da FEAAC/UFC*. Portaria Nº 25 de 8 de julho.

Collis, Jill; Husseey, Roger. (2005). *Pesquisa em administração: guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2ed., Porto Alegre: Bookman.

Cooper, Donald R.; Schindler, Pamela S. (2000). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Donaldson, L. Teoria da contingência estrutural. In Clegg, S.; C. Hardy, C.; Nord, W. (Org.) (1998). *Handbook de estudos organizacionais*. Vol 1. São Paulo: Atlas. p. 105-133.

Garcia, F. C. (1981). *Repensando o paradigma taylorista na ciência administrativa: um ensaio sobre os primórdios da racionalização do trabalho*, Belo Horizonte: CAD(Tese para Professor Titular da FACE-UFMG).

Hitt, Michael; Ireland, R. Duanne; Hoskisson, Robert E. (2005). *Administração Estratégica: competitividades e globalização*. São Paulo: Thomson.

Lei Cooperativista nº 5.764/1971

Lodi, J.B. (2000). *Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Campus.

Mattar, Fauze N. (2001). *Pesquisa de Marketing: ed. compacta*. 3. ed., São Paulo: Atlas.

Ricciardi, Luiz. (1996). *Cooperativismo: Uma Solução para os Problemas Atuais*. 2ª ed. Vitória: COOPERMÍDIA.

Thenório Filho, Luiz Dias. (2002). *Pelos Caminhos do Cooperativismo: com destino ao crédito mútuo*. 2ª Ed. Ampliação e comemorativa de dos cem anos do cooperativismo no Brasil. São Paulo: Central das Cooperativas de crédito do Estado de São Paulo.

Reed, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: Clegg, S.; C. Hardy, C.; Nord, W. (Org.) (1998). *Handbook de estudos organizacionais*. Vol 1. São Paulo: Atlas. p. 61-98.

Rotta, C.; Hillbrecht, R.; Balbinotto Neto, G. A governança corporativa no mundo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília-DF. *Anais...Brasília: ANPAD, 2005, 1 CD ROM*.

Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. (2004). *Código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa*. 3. ed. São Paulo: IBGC, 2004. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/home.asp>>. Acesso em: 07 jul.

Revista Contemporânea de *Economia e Gestão*. Vol 3, Nº 1, JAN.-JUL., 2005.

SITES CONSULTADOS

Comissão de Valores Mobiliários - CVM, em sua cartilha de recomendações sobre Governança Corporativa. Disponível em: <www.cvm.gov.br>. Acesso em: 14.04.2007.

Brasil. *Lei 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. Disponível em: <www.presidencia.gov.br>. Acesso: 14.04.2007.

OCB – Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <www.ocb.org.br>. Acesso: 14.04.2007

C
O
O
P
E
R
A
T
I
V
A

A
L
F
A

.

<

H
Y
P
E
R
L
I
N
K

"

h