

GOVERNANÇA CORPORATIVA NA SAÚDE:

**GUIA PRÁTICO PARA HOSPITAIS,
CLÍNICAS E LABORATÓRIOS PRIVADOS
DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

JANILSON VAZ

Este Guia é um produto técnico derivado da dissertação de Mestrado Profissional de Janilson Vaz, com o título: “Governança corporativa no segmento da saúde: proposta de adequação às melhores práticas para as organizações privadas de pequeno e médio porte em Belo Horizonte”. Janilson foi orientado pelo Dr. Danilo de Melo Costa, Doutor em Administração pela UFMG, York University (Canadá), professor e consultor com mais de 100 artigos publicados em congressos nacionais e internacionais.

 www.linkedin.com/in/danilomct

V393g Vaz, Janilson Baptista

Governança Corporativa na Saúde: guia prático para hospitais, clínicas e laboratórios privados de pequeno e médio porte [Guia] / Janilson Baptista Vaz. – 2021.

28 f.: il. color.

Guia derivado da dissertação: “Governança corporativa no segmento da saúde: proposta de adequação às melhores práticas para as organizações privadas de pequeno e médio porte em Belo Horizonte”. Apresentada ao Programa de Pós-graduação Mestrado Profissional em Administração, do Centro Universitário UNA, 2020.

Inclui bibliografias.

1. Governança corporativa - Guia. 2. Organizações de saúde privada. 3. Teoria dos *stakeholders*. I. Vaz, Janilson Baptista. II. Título.

CDU: 658

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO

01

2 - ESTRUTURAS DA GOVERNANÇA E STAKEHOLDERS

03

2.1 Princípios da governança corporativa _____	5
2.2 Pilares básicos da governança corporativa _____	6
2.3 Stakeholder _____	10

3 - CHECK LIST DE RECOMENDAÇÕES

14

3.1 Checklist para Acionistas _____	15
3.2 Checklist para Conselho de Administração / Consultivo _____	16
3.3 Checklist para Diretoria Executiva _____	17
3.4 Checklist para Conselho Fiscal _____	18
3.5 Checklist para Comitês Internos _____	19
3.6 Checklist para Auditoria Independente _____	20
3.7 Checklist para Código Conduta _____	22

REFERÊNCIAS

22

INTRODUÇÃO

Este é um Guia para Melhores Práticas de Governança Corporativa para hospitais, clínicas, laboratórios e empresas de saúde privada de pequeno e médio porte. Neste trabalho foi realizada uma pesquisa para compreender o nível de maturidade sobre governança corporativa em empresas de saúde privados na cidade de Belo Horizonte.

O objetivo é auxiliar os Acionistas, Conselho de Administração, Diretoria Executiva a implantar práticas de governança, considerando as características muito particulares e críticas do segmento da saúde. O guia sugere uma forma prática de implantação de G.C. de forma rápida, de baixo custo, auxiliando a organização na sustentabilidade das suas operações com rentabilidade, transparência, tratamento justo entre acionistas, *stakeholders*, sem perder o perfil assistencial de salvar vidas, sua grande missão como organização.

O foco do guia está alinhando as práticas de ESG – *Environmental, Social and Governance*, no qual a visão conjunta de governança, fatores ambientais e sociais têm ganhado espaço nas agendas dos gestores, sendo considerado fundamental para a sustentabilidade e tomada de decisão nas organizações. Conforme Sepetis (2020), os gestores da área da saúde já estão economizando recursos com a adoção de medidas de ESG, mitigando risco financeiro, ao compreender os custos ambientais, sociais e de governança diretos e indiretos do funcionamento de sua organização no curto prazo, e como esses custos se cruzam com a estratégia de negócios de longo prazo

Como resultado, a pesquisa identificou não somente os níveis de compreensão e utilização das práticas adotadas pelas empresas, mas evidenciou lacunas que ainda precisam ser exploradas neste contexto.

Para melhor compreender quais as estratégias adotadas, foi analisado vários estudos relacionados com o tema governança. Uma das referências foi o Caderno de Boas Práticas de Governança para empresas de capital fechado do IBGC (2014) que já aborda orientações sobre o tema, mas que objetiva orientar qualquer tipo de segmento, por ser geral, podendo gerar dificuldades de tropicalização e aplicação direta para a indústria da saúde, pelas suas particulares e criticidades. Ao evoluir nos estudos, percebeu-se que o tema

stakeholders poderia ter uma conexão e relevância ainda maior para saúde privada quando vinculada a governança. Por esse motivo foi incluído novos estudos específicos sobre teoria e aplicações dos *stakeholders*, de Frooman (1999), Wood (1990), Gonçalves (2008).

Os estudos resultaram na formatação de um roteiro de entrevista semiestruturado que foi aplicado em quatorze empresas de saúde privados, hospitais e laboratórios de pequeno a grande porte, sociedades anônimas e limitadas, aplicadas em reuniões com acionistas majoritários, presidentes de conselho de administração, presidentes e diretores, todas com tempo superior a no mínimo uma hora de duração. O roteiro foi dividido em 4 categorias, as quais representam os princípios básicos da governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Em cada categoria foi subdividido em pilares da governança: acionista, conselho de administração ou consultivo, diretoria executiva, *stakeholders*, órgãos de controle. Partindo da consolidação das respostas, cruzamento entre os pilares, diversas análises foram realizadas e apresentadas neste trabalho.

Assim, de maneira a complementar todos os resultados alcançados com o desenvolvimento deste trabalho, foi criado um produto técnico, em formato de guia, que foi detalhado a seguir.

A criação de um guia está alicerçada pelo conceito de que qualquer desenvolvimento de modelos pré-determinados deve levar em consideração a realidade e dinâmica das organizações e o conseqüente risco de não adequação a uma realidade instalada.

Diante do exposto este produto técnico não pretende apresentar a estratégia correta para as empresas de saúde. Muito pelo contrário, o principal objetivo é de que este guia possa ser orientativo e flexível o suficiente para que cada empresa possa utilizá-lo conforme a sua necessidade.

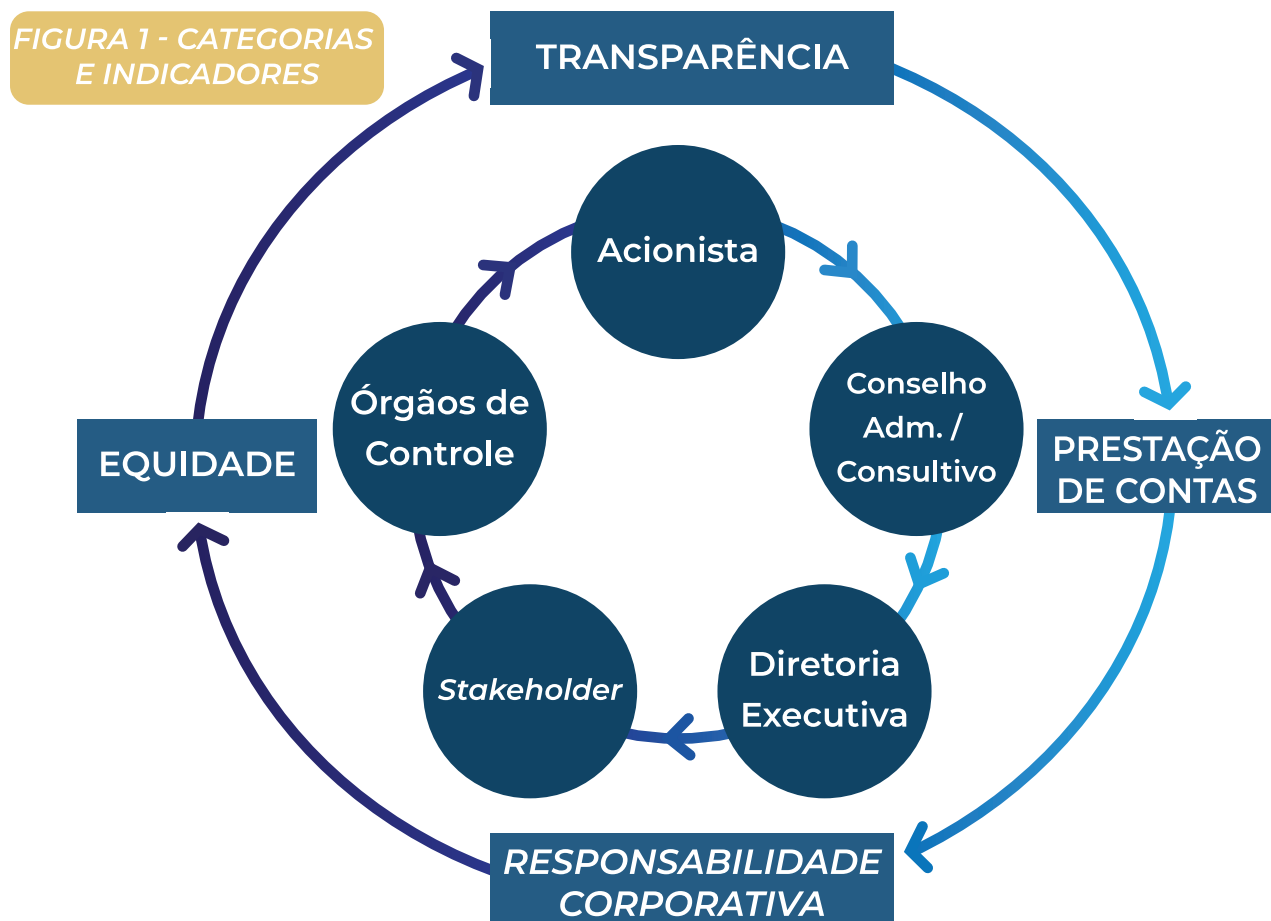


**ESTRUTURAS DA GOVERNANÇA
E *STAKEHOLDERS***

Com base em uma pesquisa de campo realizada com Presidentes de Conselho de Administração, Presidentes e Diretores Executivos de 15 hospitais, clínicas e laboratórios privados em Belo Horizonte, entre 2019 e 2020 foi elaborado este guia que visa direcionar e orientar as empresas de saúde referentes às estratégias que melhor identifica com o seu negócio e contexto.

A principal característica deste guia é recomendar e apresentar boas práticas específicas para o segmento, após observar e enumerar as estratégias que mais adequam com o contexto das empresas de saúde alicerçado nos resultados identificados e reflexos apresentados nesta pesquisa, bem como a percepção do autor neste segmento de negócios.

Para implantação das estratégias, recomenda-se que as quatro categorias e cinco indicadores destacados na figura abaixo sejam adotadas pelas empresas e que utilizarem este guia como referência.



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

O detalhamento de cada uma das categorias apresentadas acima foi descrito nos próximos tópicos, destacando-se que o correto entendimento e aplicação destas categorias traz uma sinergia entre os resultados alcançados nesta pesquisa e a contribuição que os mesmos oferecem na elaboração deste produto técnico.

2.1

PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Sobre a ótica dos pilares diretos, a governança corporativa (GC) pode ser considerada como uma série de medidas que proporcionam transparência, ética, responsabilidade pelos resultados, prestação de contas à sociedade e direitos iguais entre os acionistas, expresso por meio de princípios básicos (IBGC, 2015).

- a) **Transparência:** obrigação de informar e disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Resultando em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros;
- b) **Equidade:** intenção do tratamento justo a todos os sócios, acionistas e demais partes interessadas, ou seja, os *Stakeholders*;
- c) **Prestação de contas:** obrigatoriedade dos agentes a prestarem contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões;
- d) **Responsabilidade corporativa:** princípio em que os agentes devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.



2.2

PILARES BÁSICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.2.1 Acionistas

Os Acionistas ou Sócios são todas as pessoas que contribuem na formação da organização, podendo ser pessoas físicas ou jurídicas, tendo a propriedade do capital social. As melhores práticas de GC orientam a aplicação do conceito “uma ação, um voto”, a qual pretende promover o alinhamento entre os diversos interesses entre os acionistas, equilibrando o poder político com o poder econômico de cada ação.

Nas organizações nas quais esse conceito ainda não esteja vigente, recomenda-se estipular um prazo para a adequação ou aprimorar outras formas que permitam o tratamento equitativo entre os acionistas. Entre as formas convém destacar a divulgação dos direitos políticos e econômicos vinculados a cada tipo de percentual de participação acionária, bem como a estipulação de fóruns de decisão entre os sócios cujas decisões que possam gerar conflito de interesses sejam exercidas somente pelos demais acionistas, não vinculados ao conflito (IBGC, 2015).

As relações entre os acionistas devem ser definidas formalmente em Contratos. Inicia-se pela elaboração ou alteração do Contrato ou Estatuto Social, visando que nele estejam realmente definidas as “regras do jogo”, principalmente em situações de possíveis futuros conflitos entre os sócios.

2.2.2 Conselho de Família

O Conselho de Família é um órgão independente que visa separar assuntos familiares de assuntos da organização, objetivando que sejam minimizados os interesses exclusivos familiares na empresa.

Entre as práticas do Conselho de Família, ressalta-se a definição das expectativas dos familiares perante a organização; preservação dos valores da história familiar; planejamento da sucessão, critérios para aquisição de partes societárias de familiares que desejam vender suas ações, preparação de herdeiros para atuação executiva.

2.2.3 Conselho de Administração

O Conselho de Administração (CA), é a esfera que atua em regime de colegiado, no qual seus componentes são eleitos pelos sócios, com

a função de direcionar estrategicamente a organização. Na ótica da governança, o CA é o principal componente da estrutura da governança, sendo o responsável por garantir que os princípios, valores sejam seguidos, além de contratar e monitorar a diretoria executiva, de forma ativa e constante.

Os conselheiros são os membros participantes do CA, representando uma parcela dos sócios ou sendo escolhido pela sua vivência executiva, no caso do conselheiro independente, mas todos têm de prestar contas aos sócios e às partes interessadas, sendo diretamente responsáveis pelos rumos da organização (SILVA, 2014).

2.2.4 Conselho Consultivo

O Conselho Consultivo (CC) é um órgão deliberativo, sem poder decisório, com função de aconselhamento e proposição de recomendações para os acionistas e administradores, os quais podem optar por segui-las ou não. Formado por membros internos e conselheiros independentes, o Conselho Consultivo – CC vem se consolidando como uma das primeiras atividades práticas das empresas de capital fechado em iniciar a implantação de práticas de governança. Exerce um papel transitório para as organizações que pretendem ter no futuro um Conselho de Administração, e ao comparar as suas funções o CC não integra a administração, e tampouco tem poder decisório. Mas nos casos em que o CC esteja previsto no Contrato ou Estatuto Social, tecnicamente atuará como se fosse um CA com deveres e responsabilidades.

No Conselho Consultivo, o conselheiro independente, em função das suas experiências pregressas, tem um papel fundamental, pois atua inicialmente como um “treinador” para os demais acionistas e administradores, implantando as boas práticas no Conselho. Podem ser listadas atividades, ainda um pouco informais, como agenda e pautas de discussão, análise crítica dos indicadores com menor peso emocional e mais racional / factual, geração de atas, pontos de controle, ressaltando que nessa fase inicial o CC não delibera, apenas aconselha.

A fase seguinte do CC é chamada de Estágio Intermediário, por já possuir um nível de organização e formalização maior das regras que pautam o Conselho. Montagem do calendário das reuniões, avaliações dos indicadores financeiros, operacionais, contábeis, definição do perfil dos conselheiros que irão compor / continuar no CC e as formas que foram avaliados são pontos fundamentais. Um tópico relevante é definição transparente de

critérios e regras para a separação de recursos da empresa e de cada sócio (IBGC, 2014). A partir desse momento, seguindo para o Estágio de Amadurecimento do CC, podem ser aplicadas as mesmas sugestões de melhores práticas já citadas para o Conselho de Administração.

2.2.5 Órgãos de controle: Conselho Fiscal

Conselho Fiscal (CF) é um dos órgãos que compõem a estrutura de governança, com objetivo de fiscalizar os atos dos administradores / diretoria executiva, se os deveres legais e estatutários da empresa estão sendo cumpridos, para que os sócios possam ter uma visão realista e atualizada da organização. O CF é instalado pela assembleia geral e está subordinado diretamente aos sócios e não ao conselho de administração (SILVA, 2014).

Entre as suas funções, pode-se destacar fiscalizar, auditar e opinar frequentemente sobre os demonstrativos financeiros da empresa; analisar e se pronunciar sobre propostas que a diretoria executiva e CA enviem para aprovação pela assembleia de acionistas referentes a assuntos societários / modificação do capital social / fusão ou cisão; denunciar à assembleia erros, fraudes e situações que coloquem em risco a empresa, entre outros.



2.2.6 Órgãos de controle: Auditoria Externa e Comitês Internos

Auditoria Externa tem por objetivo auditar autenticidade e veracidade das demonstrações financeiras da organização, sendo obrigatória nas companhias de capital aberto (SILVA, 2014). Essas auditorias devem ser registradas na CVM, órgão brasileiro que promove sua regulação e fiscalização.

A auditoria é um órgão de controle externo, contratado pelo Conselho de Administração, ao qual se reporta em nível hierárquico, não se confundindo com as funções do Conselho Fiscal, explicitadas anteriormente.

Comitês do conselho de administração são órgãos que assessoram o conselho de administração, sem poder de deliberação, estudando assuntos específicos e preparando propostas para o CA. Sua existência se deve a necessidades de acompanhamento de temas significativos para a organização, que o CA não teria tempo e foco para desenvolver. O CA cria o comitê conforme sua necessidade, ressaltando-se os mais utilizados, comitê de auditoria, comitê de finanças, comitê de riscos, comitê de pessoas e comitê de sustentabilidade.

2.2.7 Códigos de Conduta e conflitos de interesse:

Código de Conduta é compilado de normas internas, regulamentos, contratos e estatutos sociais, com o objetivo de aprimorar o relacionamento interno e externo da organização, determinando os padrões de comportamento que devem ser seguidos e incentivados entre todos. No código devem constar as premissas de relacionamento entre os conselheiros, acionistas, diretoria executiva, funcionários, fornecedores, órgãos governamentais e sindicais, ou seja, todas as partes interessadas, reproduzindo os princípios e políticas definidos pelos Conselhos Consultivo ou de Administração ou reunião específica dos sócios.

Um ponto significativo do código é que dele constem orientações para realização de denúncias, como canal específico de denúncias e conflitos de interesse sobre a ética empresarial e pessoal dos sócios, conselheiros, diretores e funcionários.

É recomendado constar normas de cumprimento das leis e pagamento de tributos; Operações com partes relacionadas; Uso de ativos da empresa e de informações privilegiadas; Política de negociação das cotas / ações da empresa; Processos judiciais e arbitragem; Prevenção e tratamento de fraudes; Pagamentos ou recebimentos questionáveis ou ilícitos; Recebimento de presentes e favorecimentos; Doações; Atividades políticas; Direito à privacidade; Nepotismo; Meio ambiente; Discriminação no ambiente de trabalho; Assédio moral ou sexual; Relações com a comunidade, entre outros.

2.2.8. Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva exerce a gestão da empresa, visando garantir o cumprimento dos objetivos do contrato social e executar as estratégias aprovadas pelo conselho de administração. A diretoria tem por obrigação conduzir os negócios da empresa, gerenciar os seus ativos, elaborar e implementar processos que apoiem a obtenção dos resultados esperados pelos sócios, sendo o elo de comunicação com o mercado e demais partes interessadas, em total conformidade com as leis e diretrizes internas às quais esteja vinculada (DA SILVA, 2010).

Considerando o complexo escopo de atribuições e de alçada da diretoria, o Conselho de Administração ou Consultivo devem avaliar periodicamente a performance dos seus executivos, visando checar se realmente estão entregando os resultados esperados.

2.3

STAKEHOLDERS

Stakeholders são indivíduos ou grupos que influenciam ou são influenciados por ações, políticas, decisões, ou práticas de uma organização (FREEMAN, 1984).

Com a evolução da aplicação desse conceito, autores como Freeman e Philips (2002) afirmam que o sucesso das organizações depende da forma como gerenciam as relações com os grupos (clientes, fornecedores, comunidades, investidores e outros) que podem afetar a realização de seus objetivos.

O termo *Stakeholder*, também conhecido como partes interessadas, vem evoluindo e nos últimos anos, de acordo com Vinha (2010), tem aumentado a capacidade organizativa desses grupos, cobrando com maior pressão uma nova postura das empresas, as quais têm buscado construir laços de confiança junto aos governos e às sociedades locais, principalmente.

Visando compreender a firma na sociedade, autores como Donaldson e Preston (1995) ressaltam que a Teoria dos *Stakeholders* foca na importância das relações entre líderes organizacionais e as partes interessadas, podendo ser abordada de uma maneira normativa, instrumental ou empírico-descritiva.

De forma prática, as organizações, em sua grande maioria, não consideravam efetivamente os *Stakeholders* em seus planejamentos e decisões, mas quando estavam ameaçadas em seus negócios ou em sua reputação, envolviam os acionistas e representantes de órgãos reguladores. Mais recentemente, algumas organizações estão procurando previamente identificar os anseios e os interesses dos *Stakeholders* visando antever e se adequar desde o início das suas atividades, sinalizando uma predisposição para incorporá-los no processo decisório (VINHA, 2010).

O atual cenário exige, além de uma postura mais competitiva da organização perante o mercado, um comportamento mais cooperativo para com os *Stakeholders*. Nessa linha, os *Stakeholders* são decisivos no prognóstico de sucesso ou de fracasso organizacional, ou seja, isso sinaliza que a sustentabilidade das empresas depende da sustentabilidade das partes interessadas e, portanto, identificá-los é fundamental (VINHA, 2010).



2.3.1 Identificação dos *Stakeholders*

A identificação correta dos *Stakeholders* que atuam nas organizações é um item fundamental para a evolução da Governança Corporativa. Além de identificar, é necessário avaliar o tamanho real da sua influência e representatividade nas organizações.

Autores como Wood (1990) e Clarkson (1995) classificam os *Stakeholders* em dois grupos:

a) *Stakeholders* primários: indivíduos ou grupo que exercem impacto direto sobre a empresa, sendo aqueles sem os quais a organização não sobrevive, composto por empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, investidores e proprietários;

b) *Stakeholders* secundários: indivíduos ou grupos que não estão diretamente ligados às atividades econômicas da empresa, porém podem exercer influência considerável sobre ela ou podem afetar seriamente suas operações.

A forma pela qual a organização conduz positiva ou negativamente a expectativa de um dos grupos pode comprometer não só o sucesso e sobrevivência da organização, como também todo o sistema formado em torno dessa organização (CLARKSON, 1995).

Vale ressaltar que os *Stakeholders* secundários podem ser contrários às políticas ou programas que a organização tenha adotado para atender às expectativas de seus *Stakeholders* primários, caso esses interesses não

sejam compatíveis, devendo a organização avaliar formas de conduzir esse conflito (CLARKSON, 1995).

As ameaças dos *Stakeholders* foram estudadas por Savage et al. (1991), para quem a significância dos *Stakeholders* depende sobretudo da situação e dos questionamentos. Nessas situações, os líderes das organizações devem ter métodos apropriados para negociar com diferentes *Stakeholders*, visando possíveis resoluções de conflitos. Em sua avaliação, define críticos que pesam sobre os *Stakeholders*: potencial de ameaça à organização; e seu potencial para colaborar com ela.

Nessa linha, tópicos como oportunidade, capacitação e disposição dos *Stakeholders* para ameaçar ou cooperar, segundo Gonçalves (2008), devem ser devidamente avaliados resultando em um dimensionamento composto por variáveis de alto e baixo potencial, divididas em:

a) Alto potencial de ameaça para a organização e alto potencial para cooperação com a organização: Bênção mista (*mixed blessing*);

b) Alto potencial de ameaça para a organização e baixo potencial para cooperação com a organização: Não apoiador (*non supportive*);

c) Baixo potencial de ameaça para a organização e baixo potencial para cooperação com a organização: Marginal (*marginal*);

d) Baixo potencial de ameaça para a organização e alto potencial para cooperação com a organização: Apoiador (*supportive*).

Deve ser evidenciado que a construção de um relacionamento sólido com os *Stakeholders* é fundamental para o sucesso da organização e que a adoção de uma estratégia pelos gestores poderá viabilizar um melhor relacionamento com novos *Stakeholders* estrategicamente importantes, além de reorientar o relacionamento com os *Stakeholders* já existentes (SVENDSEN, 1998). Conforme Savage (1991), o potencial de cooperação entre os *stakeholders* é muitas vezes ignorado nas análises, pois elas focam mais nos tipos e das ameaças dos interessados. A possibilidade de cooperação entre os *stakeholders* pode ser relevante, ao conduzir as organizações a unirem forças, resultando em melhor gerenciamento das atividades. Quanto maior for a

dependência do *stakeholder* da organização, provavelmente mais significativa seria sua vontade de cooperar (BISPO; GOMES. 2018).

Segundo Frooman (1999) o desenvolvimento de uma análise de *Stakeholders* deve responder a três questões principais:

- a) Quem são os *Stakeholders*?
- b) O que eles querem?
- c) Como eles vão tentar conseguir o que querem?

Para Wood (1990), a fim de que um processo de análise de *Stakeholders* seja efetivo, existe a necessidade de que seja sistematicamente processado por intermédio de três fases:

- a) Identificação dos grupos de *Stakeholders* e seus interesses;
- b) Avaliação das relações entre os grupos de *Stakeholders* e a organização, além das relações entre os próprios *Stakeholders*;
- c) Incorporação dos tempos e processos em uma série de mapas que ilustrem as mudanças.

A priorização dos *Stakeholders* vem em seguida à análise dos modelos, e autores como Mitchell, Agle e Wood (1997) consideram importante que haja um ponto de separação entre o que são *Stakeholders* do que não são *Stakeholders*. Esses pesquisadores recomendam que a organização explique para quem e para o que os gestores estão direcionando suas principais atenções, sugerindo que classes de *Stakeholders* podem ser identificadas pelos seguintes atributos, isolados ou conjuntamente:

- a) Poder para influenciar as organizações;
- b) Legitimidade nas relações com a organização;
- c) Urgência na reivindicação, medida pelo grau de tolerância e criticidade do tema para o qual o *Stakeholder* espera resolução imediata da organização.



CHECKLIST DE RECOMENDAÇÕES

Considerando os estudos apresentados o autor elaborou um check list de recomendações sintético, prático que pode ajudar as organizações de saúde, o qual foi dividido pelos pilares da governança corporativa.

3.1

CHECKLIST PARA ACIONISTAS

- a)** Discutir tema governança corporativa e mensuração da influência dos principais *stakeholders*, frequentemente, nas Assembleias Gerais Ordinárias (AGO ou Extraordinárias (AGE) e/ou reuniões que participem com Conselho de Administração (CA) e/ou Diretoria Executiva;
- b)** Reavaliar Contrato Social, Estatuto, Regimento, verificando se o texto vigente está atualizado sobre:
- diretos e deveres entre os sócios, principalmente entre majoritários e minoritários.
 - critérios de escolha, avaliação de desempenho e retirada de Conselheiros CA, CC se já estiverem implantados.
 - distribuição de dividendos,
 - critérios para identificação e resolução de conflitos de interesses entre os acionistas,
 - critérios para possível venda de controle majoritário contratação.
- c)** Avaliar a criação do Conselho de Administração ou Conselho Consultivo.
- d)** Avaliar a criação do Conselho Fiscal, a ser solicitada via Conselho de Administração.
- e)** Solicitar apresentação de resultados, no mínimo de 4 em 4 meses, visando gerar interesse e cultura dos acionistas em acompanharem os resultados do seu capital. A apresentação poderá ser resumida, sintética, com envio de reportes simplificados, até por via virtual.
- f)** Avaliar a criação de Conselho de Família para os acionistas de grupo familiar.

3.2

CHECKLIST PARA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO / CONSULTIVO

Além das atribuições do CA exigidas pela legislação e das focadas no desenvolvimento de ações e estratégias planejadas que aumentem o retorno do investimento no médio e longo prazo de forma sustentável, preserve a história e cultura da organização, seriam acrescentados os seguintes itens:

- a)** Realizar reuniões, no mínimo de 2 em 2 meses, visando garantir agilidade e atualização no mapeamento do mercado, avaliações e aprovações de demandas da diretoria.
- b)** Definir tarefas prévias para cada conselheiro pelo Presidente, visando que as reuniões tenham preparação, facilitando o foco e profundidade para tomada de decisões.
- c)** Implantar e realizar avaliação de desempenho anual de cada conselheiro e do diretor presidente, a ser feito pelo Presidente do Conselho.
- d)** Deliberar a criação de um Código de Conduta a ser seguido por todos os conselheiros e diretores.
- e)** Acompanhar o mapeamento dos principais *stakeholders*, suas solicitações, as possíveis formas de conseguir os objetivos na organização e contramedidas a serem executas pela presidência.
- f)** Deliberar a criação de uma política de transações com os stakeholders, auditando frequentemente.
- g)** Tratar possíveis conflitos de interesses entre os conselheiros, demais sócios e diretoria executiva, fazendo o registro em ata.
- h)** Definir alçadas e apetite de riscos para a diretoria executiva. Orientar a presidência a atualizar frequentemente a evolução dos riscos.
- i)** Solicitar reporte sobre possíveis não conformidades apontadas por órgãos de controle, reguladores, auditores externos, que possam afetar significativamente a empresa.
- j)** Avaliar a criação de Comitês Executivos que atuarão na gestão da organização.

Essas atribuições poderão ser adaptadas para a montagem de um Conselho Consultivo, em função do porte e característica da empresa de saúde.

3.3

CHECKLIST PARA DIRETORIA EXECUTIVA

Como grande parte da sugestão de checklist para o Conselho de Administração deverá ser executado pela diretoria executiva, foi acrescido nesse tópico somente as de proatividade a ser deliberada e executada pela diretoria:

- a)** Incentivar o entendimento e aplicação das melhores práticas de governança corporativa na diretoria e gerência da organização;
- b)** Implantar e realizar avaliação de desempenho anual de cada diretor, a ser feito pelo Presidente.
- c)** Criar o Código de Conduta a ser seguido por todos os diretores, auditando sua aplicação.
- d)** Mapear os principais *stakeholders*, suas solicitações, as possíveis formas de conseguir os objetivos na organização e contramedidas, reportando ao Conselho.
- e)** Criar, implantar e acompanhar a política de transações com os *stakeholders*, reportando ao Conselho.
- f)** Incentivar o entendimento e aplicação do monitoramento das transações com os *stakeholders* pela gerência.
- g)** Reportar possíveis riscos e não conformidades apontadas por órgãos de controle, reguladores, auditores externos, que possam afetar significativamente a empresa, para o Conselho.
- h)** Apoiar os comitês executivos criados pelo Conselho.

3.4

CHECKLIST PARA CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal (CF) é um órgão de controle e fiscalização com previsão estatutária obrigatória nas sociedades por ações abertas ou fechadas, segundo os artigos 161 a 165 da Lei das S.A. O CF se reporta aos sócios e pode ter caráter permanente ou não. Além das funções e obrigações como legislação é recomendado:

- a)** Realizar reuniões, no mínimo de 2 em 2 meses, visando fiscalizar os atos dos administradores, que são o CA e diretoria. Lembrando que a Lei da SA determina um período mínimo trimestral para reuniões.
- b)** Definir tarefas prévias para cada conselheiro pelo Presidente, visando que as reuniões tenham preparação, facilitando o foco e profundidade para tomada de decisões.
- c)** Examinar as demonstrações financeiras da empresa.
- d)** Opinar sobre propostas apresentadas pela diretoria e CA que possam alterar estrutura de capital, como fusões, aquisições, distribuição de dividendos.
- e)** Implantar Código de Conduta a ser seguido por todos os conselheiros.
- f)** Acompanhar o status e evolução dos principais riscos corporativos e demandas de *stakeholders* que possam colocar em risco financeiro e imagem da organização, propondo ações de mitigação e auditoria para o CA e diretoria.
- g)** Auditar a utilização dos limites de alçadas e apetite de riscos delegados para a diretoria executiva pelo CA.
- h)** Acompanhar reporte sobre possíveis não conformidades apontadas por órgãos reguladores, auditores externos, que possam afetar financeiramente a empresa.
- i)** Apoiar a criação de Comitês internos de auditoria e finanças, se designados pelos acionistas.

3.5

CHECKLIST PARA COMITÊS INTERNOS

Os Comitês Executivos são órgãos de controle interno, deliberados pelos acionistas através do Conselho de Administração. Dentre os principais pode-se citar, comitê de auditoria, comitê de gestão de pessoas, comitê de fusões e aquisições. Além do escopo inerente a sua atividade e formatado pelo CA, é recomendado:

- a)** Realizar reuniões, no mínimo de 2 em 2 meses, visando acompanhar a evolução dos assuntos tratados, análise crítica dos indicadores.
- b)** Incentivar estudo de temas vinculados a governança corporativa.
- c)** Mapear os principais *stakeholders* que afetam as ações do Comitê, fornecendo subsídios para a política geral de transações com as partes interessadas.
- d)** Formalizar as lições aprendidas do Comitê, no mínimo semestralmente. Objetiva criar uma memória ativa de ensinamentos e decisões que podem ser replicados para outras estruturas da organização, ressalvado o sigilo das informações.
- e)** Mapear os principais riscos que afetam as ações do Comitê.
- f)** Avaliar a maturidade dos participantes, visando ampliar as ações dos comitês no futuro, para que os participantes possam ser preparados para novos desafios, auxiliando na implantação de Conselho Consultivo e Fiscal.

3.6

CHECKLIST PARA AUDITORIA INDEPENDENTE

A Auditoria independente é também um órgão de controle, deliberado pelos acionistas através do Conselho de Administração. Sua principal função é dar parecer as demonstrações financeiras, patrimoniais apresentadas pela diretoria, emitir sua opinião formal e assumir a responsabilidade pelo parecer. As auditorias atuam em todos os segmentos da indústria, por esse motivo, considerando que muitos acionistas, conselheiros e diretores e conseqüentemente os hospitais, clínicas e laboratórios não possuem ainda uma visão e estrutura tipicamente executiva, recomenda-se:

a) Preparar os conselheiros que atuem no Conselho de Administração, Fiscal, bem como os futuros candidatos, sobre as regras de apresentação de resultados financeiros e contábeis, conforme a legislação, tão logo a Auditoria tenha sido contratada. Essa preparação poderá ser feita em sessões de treinamento presencial / virtual, exemplificando os conceitos de balanço, demonstrativo de resultado do exercício, principais pontos de atenção avaliados por uma auditoria, ações gerenciais no caso das contas não serem aprovadas, entre outros.

b) Promover reuniões semestrais de benchmarking entre os seus clientes, convidando conselheiros e diretoria de empresas de quaisquer segmentos, visando apresentar estudos de casos de outras empresas que tiveram suas contas não aprovadas, empresas que tiveram escândalos financeiros por falta de governança. A troca de experiências entre os executivos pode lhes ajudar a acelerar sua compreensão da importância da governança na sustentabilidade e perenidade nas suas organizações.

3.7

CHECKLIST PARA CÓDIGO DE CONDUTA

O Código de Conduta é um conjunto de orientações, normas, regulamentos que visa normatizar e melhorar as relações entre todas as partes interessadas (*stakeholders*), incluindo os acionistas (*shareholders*). Deve prever orientações para tratamento de conflito de interesse entre sócios, conselheiros, diretoria e *stakeholders*. Percebe-se que a grande maioria das organizações de saúde possuem um Código, mas focado para utilização dos funcionários e prestadores de serviço, como um viés maior na legislação trabalhista e na assistência ao paciente. Diante disto, recomenda-se:

- a)** Criar um Código de Conduta para ser aplicado para acionistas, conselheiros, diretores e participantes de comitês. No código deverão estar contemplados regras de *compliance*, *stakeholders*, conflito de interesses.
- b)** Incluir no Código regras e punições sobre falta de sigilo, como a definição de regras de quarentena no caso de desligamento da organização.
- c)** Definir ponto focal no Conselho, Diretoria para atuar como porta voz junto a questionamentos da imprensa, dos órgãos reguladores em situações que possam causar risco para a organização de saúde, como catástrofe, fusões e aquisições, demandas deficitárias das fontes pagadoras.
- d)** Atualizar o Código, com os aprendizados adquiridos ao longo do tempo na resolução de conflitos e da política com os *stakeholders*.

Finalmente, este produto técnico permite uma visão mais ampla e complementar sobre as estratégias adotadas pelas empresas de saúde de forma a impulsionar os negócios, melhorar o relacionamento entre acionistas – conselheiros – diretoria executiva – *stakeholders* – órgão de controle, visando obter resultados sustentáveis e duradouros para os negócios.

Espera-se que os resultados aqui alcançados e expostos possam contribuir para as empresas de saúde privada, principalmente hospitais, clínicas e laboratórios.



REFERÊNCIAS

BISPO, FC da S.; GOMES, RC. O papel dos stakeholders na formulação do Pronatec. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 52, n. 6, p. 1258-1269, 2018.

CAPES. **Regulamento para a avaliação quadrienal: 2013-2016**. 2017. Disponível em:

<https://capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/27032017-Portaria-59-21-03-2017-Regulamento-da-Avaliacao-Quadrienal.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2020.

CLARKSON, Max B. E. A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporations. **Academy Management Review**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

DA SILVA, Ed rdeiro. **Governança Corporativa nas empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DONALDSON, T.; PRESTON L.E. The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

FREEMAN, R. E. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate Governance. **California Management Review**, v. 23, n. 5, p. 88-106, 1984.

FREEMAN, R. E.; PHILLIPS, R. Stakeholder theory: a libertarian defense. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 3, p. 331-349. 2002.

FROOMAN, Jeff. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

GONÇALVES, Paulo Cesar et al. Stakeholders na atividade hospitalar: uma investigação setorial no estado de São Paulo. **Revista de Administração Faces**, v. 7, n. 2, p. 84-101, 2008. Disponível em:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194016906006>. Acesso em: 23 abr. 2018

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2014.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Brandley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

SEPETIS, A. Sustainable Finance in Sustainable Health Care System. *Open Journal of Business and Management*, v. 8, p. 262-281, 2020.

SILVA, André Luiz Carvalho da. *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SVENDSEN, Ann. *The Stakeholder strategy: profiting from collaborative business relationship*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1998.

VINHA, V. As empresas e o desenvolvimento sustentável: a trajetória da construção de uma convenção. In: MAY, P. (Org.). *Economia do Meio Ambiente - Teoria e prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

WOOD, Donna J. *Business and society*. Pittsburgh: Harper Collins, 1990.

Janilson Vaz

✉ Email: profjanilsonvaz@gmail.com

in LinkedIn: [linkedin.com/in/janilsonvaz](https://www.linkedin.com/in/janilsonvaz)



Nesse Guia, Janilson desmistifica a governança corporativa, afirmando que empresas de pequeno e médio porte podem desenvolvê-la dentro da sua realidade estrutural e financeira, sem grandes investimentos e complicações.

Ele explica como as partes interessadas (*Stakeholders*) afetam as empresas, principalmente de saúde, recomendando formas para mapear, tratar e acompanhar essa influência pelos Diretores, Conselheiros e Acionistas.

Nesse momento desafiador de mercado, com forte movimentações de fusões e aquisições agressivas, IPO's questionáveis, a governança pode ser ainda mais determinante no auxílio às empresas de capital fechado e aberto.

Para as Empresas LTDA's, incentivando a formação de um Conselho Consultivo para iniciar as melhores práticas de governança e gestão dos *stakeholders*. Para as Sociedades Anônimas, fomentando a atuação dos Conselheiros e Diretores, e das organizações.

O autor é Mestre em Administração, CEO e Diretor Executivo, tendo assumido seu primeiro Conselho em 1994. Vem atuando em empresas familiares e multinacionais, vivenciando as dificuldades da convivência societária e da caminhada das corporações por lucratividade, perenidade e transparência.

Mineiro, o autor também atua como professor universitário de disciplinas de gestão e governança desde 1991.
