

# GOVERNANÇA CORPORATIVA - UMA ESTRATÉGIA DE ALINHAMENTO DE INTERESSES - UM ESTUDO DE CASO DA AGRESARINA

CORPORATIVE GOVERNANCE A STRATEGY OF ALIGNMENT OF INTERESTS - A STUDY OF CASE OF THE  
AGRESARINA

---

Maria Stoffel<sup>1</sup>  
Luciana Gehlen<sup>2</sup>

**RESUMO:** Os estudos abordando a temática da governança corporativa mostram-se cada vez mais necessários, pelas novas condições que se estabelecem no mundo dos negócios e que exigem mudanças nas práticas de alta gestão e pelo número de organizações que se caracterizam com esse modelo de gestão. Este trabalho tem como objetivo conhecer e analisar a contribuição da governança corporativa como uma estratégia de alinhamento de interesses da AGRESARINA, a partir da adoção da governança corporativa como modelo estruturador para o sistema de gestão. Busca embasamento teórico, para amparar os resultados e a análise em autores especialistas no assunto, como, por exemplo: Andrade e Rosseti (2007), Chiavenato (2008), IBGC (2009), Silva e Leal (2007) e Araujo e Russo (2008), Klein e Freitas (2010) e Fontes Filho et al. (2007). Os procedimentos metodológicos utilizados, para este estudo, caracterizam-se como exploratórios e descritivos, utilizando como procedimentos a pesquisa bibliográfica, o estudo de caso e a pesquisa documental. Utilizou-se a abordagem quantitativa e a qualitativa para o problema da pesquisa. A coleta de dados deu-se sob a forma de questionários e entrevistas com as lideranças imediatas da AGRESARINA e pela pesquisa documental. Os resultados do estudo mostram uma postura promissora em relação à adoção da governança corporativa da organização. Ao mesmo tempo, sugerem alguns procedimentos para melhor equacionar a adesão das lideranças imediatas no alinhamento de interesses, como também a todos os envolvidos da organização. **Palavras-chave:** Governança Corporativa. Alinhamento de interesses. Princípios básicos da governança corporativa.

**ABSTRACT:** The studies, approaching the thematic one of the corporate governance, reveal each teams lives necessary, will be the new conditions that if establish in the world of the businesses and that they demand changes in practical of the high management and to number of organizations that if characterize with this model of management. This work has the objective to know and to analyze the contribution of the corporate governance as a strategy of alignment of interests of the AGRESARINA, searching theoretical basement, to support the results and the analysis in authors specialists in the subject, as for example: Andrade and Rosseti (2007), Chiavenato (2008), Silva and Leal (2007), IBGC (2009), Silva (2007), Araujo and Russo (2008), Klein and Freitas (2010) and Fontes Filho et al. (2007). Methodological procedures used, for in this study, are characterized as exploratory and descriptive, using as procedures the bibliographical research, the study of case and the documentary research. It was used quantitative and qualitative boarding for the problem of the research. The collection of data gave under the form of questionnaires and interviews with the immediate leaderships of the AGRESARINA, and for the documentary

<sup>1</sup> Pós-graduada/Especialização em Gestão Empresarial - Serviços (Feevale); pós-graduada/especialização em Administração Hospitalar pela Pontifícia Universidade Católica do RS; graduada em Psicologia e Enfermagem (UNISINOS). *E-mail:* ir.cris@hospitalregina.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia de Produção com ênfase em RH pela Universidade Federal de Santa Maria; graduada em Administração de Empresas pela Universidade Feevale; docente da graduação e pós-graduação da Universidade Feevale; *e-mail:* lgehlen@feevale.br

research. The results of the study show to a promising position in relation to the adoption of the corporative governance of the organization and the results gotten until the present moment. At the same time, they suggest some procedures better to equate the adhesion of the immediate leaderships in the alignment of interests, as well as to all the involved ones of the organization.

**Keywords:** Corporative Governance. Alignment of interests. Basic principles of the corporative governance.

## INTRODUÇÃO

O despertar da governança corporativa é uma resposta a um conjunto de fatores encontrados dentro das corporações. Alguns fatores são relacionados a novas condições que se estabelecem no mundo dos negócios e que exigem mudanças nas práticas de alta gestão, outros, porém, aos conflitos de interesses não perfeitamente simétricos. Aderir às melhores práticas de governança visa a tornar as empresas mais atraentes para o mercado em um ambiente crescentemente complexo, mutável e desafiante.

A temática abordada neste estudo refere-se à governança corporativa - uma estratégia de alinhamento de interesses. Será estudado, neste trabalho, em específico, o caso da AGRESARINA, uma organização privada de fins filantrópicos, situada na região metropolitana da grande Porto Alegre-RS, Brasil. É intenção, também, comparar os processos que acontecem na organização com as teorias desenvolvidas pelos autores pesquisados, que constam no embasamento teórico deste estudo.

A boa governança corporativa, certamente, torna os negócios mais seguros, menos expostos a riscos externos ou de gestão. Ela é, ainda, fator de harmonização de interesses e coadjuvante do crescimento econômico da organização. Logo, no contexto social, justifica-se o estudo em relação à adoção de políticas de governança corporativa, para alavancar a estratégia de alinhamento de interesses da organização, como forma de melhorar a gestão do negócio, resultando em maior transparência, segurança e confiabilidade. O movimento em torno do tema é recente, tanto na academia quanto no mercado corporativo, intensificando-se a partir do final da década de 80. Por isso, é relevante aprimorar esses novos mecanismos de gestão.

O tema deste trabalho é importante na medida em que o aluno pesquisador deseja contribuir, no sentido de conhecer e compreender melhor o modelo de gestão adotado pela organização em estudo. O tema em questão também é significativo para a comunidade acadêmica, bem como para as organizações que adotam a governança corporativa como um dos desafios pós-modernos.

O problema da pesquisa reside em conhecer

como a governança corporativa contribui para o alinhamento de interesses da organização objeto deste estudo. Como hipótese, parte-se do pressuposto de que a implantação de um sistema de governança corporativa alinha os interesses de todos os envolvidos na organização.

Este estudo tem como objetivo conhecer e analisar a contribuição da governança corporativa como uma estratégia de alinhamento de interesses da AGRESARINA. Os objetivos específicos propõem: identificar, através dos indicadores, a contribuição da governança corporativa no alinhamento de interesses da organização; averiguar as novas formas de gerir os negócios, após a adoção da governança corporativa e verificar as ações atuais de gestão que contribuem na harmonização de interesses dos diferentes agentes da organização.

Os procedimentos metodológicos utilizados para embasar este estudo caracterizam-se como exploratório e descritivo, através de pesquisa bibliográfica, estudo de caso, além da pesquisa documental. Utiliza-se de abordagem quantitativa para análise dos dados, cuja coleta se deu sob a forma de questionário, com questões de múltipla escolha e escalonadas, e a abordagem qualitativa, através das informações de arquivos eletrônicos e físicos da organização, bem como por meio da entrevista realizada com dois representantes do colegiado da superintendência.<sup>3</sup>

Na sequência, serão apresentados os principais elementos da fundamentação teórica da pesquisa, como também a definição dos conceitos empregados.

## 1. GESTÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA

A globalização da economia e a queda de barreiras alfandegárias criam um ambiente de competição, exigindo contínua mudança e eficácia das empresas para sobreviverem no mercado e as que não estão preparadas para enfrentar esse novo ambiente de negócio enfrentarão dificuldades no seu

<sup>3</sup> O colegiado da superintendência é formado pela superintendente e uma representante de cada área de atuação da AGRESARINA, ou seja, assistência social, saúde, educação, controladoria/jurídico e direção da organização.

prossequimento (KLEIN; FREITAS, 2010).

A economia capitalista necessita de empreendimento para seu desenvolvimento, “e a canalização de decisões corporativas passou a ser a idéia-chave de utilização da governança corporativa e de seu relacionamento com o desempenho das empresas” (ARAUJO; RUSSO, 2008, p. 34). Assim, compreender inicialmente os conceitos dessa temática torna-se relevante, à medida que os reflexos dessa realidade se universalizam.

A seguir, aborda-se a questão da origem e do conceito da governança corporativa.

### 1.1. ORIGEM E CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é um tema antigo, embora a forma atual de tratá-lo seja recente. A expressão *governança corporativa* foi utilizada pela primeira vez nos Estados Unidos, há pouco mais de 20 anos, e é a tradução da expressão inglesa “corporate governance”. A expressão “corporate” surgiu com o advento do capitalismo anglo-saxão e a expressão “governance” remonta a épocas bem mais antigas, pois foi usada por Shakespeare para se referir ao poder, quase divino, que os papas da religião católica tinham para legislar em nome de Deus (VENTURA, 2006).

No passado, as relações econômicas, para a maioria das pessoas de uma sociedade, eram de natureza empregatícia e, atualmente, a essas relações econômicas se adicionam, cada vez mais, relações de capital, em função do sistema de acumulação de poupança que está ocorrendo na maior parte das sociedades. A governança corporativa tem se mostrado de grande importância na disciplina e no controle das relações econômicas de capital - investimento de renda variável - derivando daí sua importância no mundo dos negócios.

No Brasil, o debate em torno da governança corporativa intensificou-se a partir de 1990, pois as relações

entre acionistas e administradores e entre acionistas majoritários e minoritários estão mudando a reestruturação societária provocada pelas privatizações e a entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, principalmente estrangeiros e investidores institucionais (SILVA apud SILVA; LEAL, 2007, p.127).

Segundo Monforte (apud ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p.17), nas duas últimas décadas do século XX, visualizou-se um novo estágio de gestão, a governança

corporativa, caracterizado pela “busca de um sistema equilibrado de decisões, que dê sustentação à perenidade das corporações, à preservação de seus objetivos tangíveis e intangíveis [...]”. Isso denota que a governança corporativa se tornará, com o seu aprimoramento, a disseminação e a prática, um dos pontos centrais da dinâmica empresarial no século XXI. Nesta fase, é preciso que se construam modelos funcionais e eficazes de alta gestão. Assim, uma governança corporativa eficaz e eficiente torna os negócios mais seguros e menos expostos a riscos externos ou de gestão.

De acordo com Andrade e Rossetti (2007), existem sete dimensões da governança corporativa, também chamadas de elementos-chave ou 7 Ps: propriedade, princípios, poder, propósitos, processos, práticas e perenidade. Eles indicam a preocupação com a funcionalidade da governança corporativa. Denotam igualmente a ênfase atribuída a padrões de liderança de alta qualidade, pois são as pessoas que, nas empresas, estão à frente dos modelos praticados e, portanto, “as questões de qualificação, comprometimento e integridade são centrais na implementação de uma governança eficaz” (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p.20). O mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, mutável e incerto. As pessoas percebem e sentem o impacto dessas influências e necessitam de um apoio e suporte por parte dos seus líderes e gerentes.

Monforte (apud ANDRADE; ROSSETTI, 2007) assegura que um bom sistema de governança corporativa ajuda a fortalecer as organizações, robustece competências para enfrentar novos níveis de complexidade e é fator de harmonização de interesses. Assim, contribui para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis, fortalece o mercado de capitais e é fator coadjuvante do crescimento econômico.

Neste contexto, em 1995, foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com o propósito de ser referência em Governança Corporativa no Brasil, contribuindo, assim, para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da sociedade no sentido de mais transparência, justiça e responsabilidade. O IBGC (2009) define a governança corporativa como um sistema pelo qual as organizações são conduzidas, monitoradas e estimuladas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. Conforme o IBGC (2009), as boas práticas de governança corporativa transformam princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o

valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

A governança corporativa deve ser entendida como um processo em contínuo aperfeiçoamento e consolidação, uma vez que os desafios e as mudanças no universo empresarial são constantes. Assim, é fundamental que seja adotada de fato, assegurando o alinhamento de interesses de todos os envolvidos na organização e a perenidade das organizações.

A próxima seção aborda a questão da harmonização de interesses esperada através da governança corporativa e que é imprescindível para a atual crise nas organizações.

## 1.2. ALINHAMENTO DE INTERESSES

A governança corporativa é uma área de estudo com múltiplas abordagens. Uma das principais preocupações é garantir a aderência dos principais atores a códigos de conduta pré-acordados, através de mecanismos que tentam reduzir ou eliminar os conflitos de interesses. De acordo com Lethbridge (1997 apud BOGONI et al., 2010), um sistema de governança corporativa é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que rege a relação entre a administração da organização e os acionistas ou outros grupos aos quais a administração, de acordo com o tipo de modelo, deve prestar contas.

O crescimento e a expansão das empresas fizeram com que houvesse a separação entre propriedade e controle, através da ação pública de ações das grandes corporações. Segundo Machado Filho (2006, p.76), o que se busca, na verdade, é “minimizar o desalinhamento, ou minimizar os custos de agência, partindo-se do pressuposto de que um empreendimento mais bem alinhado possui mais chances de sucesso”.

O problema de agência, ou seja, a divergência dos interesses entre acionistas e administradores, conforme Silveira (2005), ocorre precisamente quando o gestor/administrador, que deveria agir em defesa dos interesses dos acionistas, maximizando sua riqueza, age em defesa de seus próprios interesses, ou seja, busca maximizar sua utilidade pessoal dentro da organização. Para Silva et al. (apud NASCIMENTO; REGINATO, 2007), há momentos em que um crescimento maior da organização requer mais sincronia e especialização de seus integrantes. É o instante em que a organização busca equilibrar as competências operacionais e sistêmicas dos gestores, com a finalidade de obter, de suas decisões ou ações, a primazia técnica que conduza a resultados mais

previsíveis e estáveis. Para Fontes Filho et al. (2007, p.6), “a governança corporativa objetiva alinhar os sistemas de controle, monitoramento e incentivo, para que as decisões dos gestores sejam realizadas no melhor interesse dos proprietários”.

Nesse cenário, é imprescindível a conciliação dos propósitos do criador do empreendimento com os dos gestores, com objetivos diferentes, o que pode levar à existência de conflitos de interesses ou de agência. Instaura-se, assim, o grande desafio da gestão organizacional: o de administrar os conflitos de interesse que surgem a partir do distanciamento natural existente entre o proprietário da organização e os gestores (SILVA et al. apud NASCIMENTO; REGINATO, 2007). Nota-se que a minimização dos conflitos de agência deve se respaldar em políticas de gestão que motivem os agentes a atuar em consonância com os objetivos da organização. Segundo Fontes Filho et al. (2007, p.10), “a teoria da agência se preocupa em minimizar os problemas contratuais que surgem dessa relação, criando mecanismos de incentivo ou de controle, visando limitar o oportunismo gerencial”.

Nesse contexto, surge a governança corporativa como uma ferramenta de promoção da transparência e ética das organizações, podendo ser compreendida, segundo descreve Silveira (2005), como o conjunto de mecanismos de incentivo e controle, tanto internos quanto externos, que visam a minimizar os problemas de agência e defender os interesses de todos os envolvidos na empresa. Para Silva et al. (apud NASCIMENTO; REGINATO, 2007, p.83), “uma das maneiras de minimizar a assimetria de informações [...] e de controlar os problemas de agência é o cuidado com práticas de governança corporativa, que busca resolver os problemas gerados pela separação entre a propriedade e o controle das corporações”.

Segundo Machado Filho (2006, p.76), em uma empresa privada ou pública, sempre há conflitos de interesse, provenientes da delegação de algum tipo de poder. Por isso, nas sociedades democráticas, tanto nas organizações governamentais como nas privadas, criam-se mecanismos de governança para lidar com a delegação de poder. A governança corporativa surgiu para cuidar desses conflitos e de outros desalinhamentos das organizações.

O ambiente de negócio e os relacionamentos estabelecidos na empresa não podem ser descuidados. Precisa haver uma gestão dos relacionamentos que enfatizam a abordagem gerencial do equilíbrio dos interesses dos acionistas com os dos gerentes, funcionários, fornecedores, clientes, comunidades em que as empresas atuam, com base no planejamento

estratégico corporativo (FREEMAN; MACVEA apud ANDRADE; ROSSETI, 2007). Nesse contexto, para Nascimento e Reginato (2007, p.118), o planejamento estratégico pode tornar-se, “uma poderosa ferramenta de controle gerencial interno, que permite o monitoramento do comportamento organizacional e a identificação das contribuições individuais para a realização dos objetivos da organização”. Em outras palavras, a administração busca estimular os relacionamentos existentes entre a empresa e o meio em que ela opera, buscando a integração e a sinergia entre seus membros, de maneira a permitir a coexistência das políticas estratégicas e operacionais de forma harmoniosa.

É importante lembrar que o alinhamento de interesses dos acionistas e dos gestores não é automático, sendo necessários mecanismos que reduzam as divergências entre eles. Portanto, Silva (2006, p. 7 apud OLIVEIRA, 2009, p. 19) defende que “[...] a governança corporativa deve se voltar para a análise de como o principal estabelece um sistema de monitoramento e incentivo (contrato) que motive outro indivíduo (agente) a agir de acordo com o interesse do primeiro”.

Nesse sentido, o IBGC, em 1995, lançou o primeiro código das melhores práticas de governança corporativa no Brasil, “abordando temas como o relacionamento entre controladores e minoritários e diretrizes para o funcionamento do conselho de administração” (SILVEIRA, 2005, p. 59). Nota-se que a governança corporativa é a base para uma organização que atua com transparência e ética, buscando atender as expectativas de todos os seus públicos, tornando-se, assim, mais atrativa aos investidores.

Nesse contexto, conforme Araujo e Russo (2008), as boas práticas da governança corporativa englobam diversas normas em comum, podendo ser consolidadas em um conjunto de princípios básicos da boa governança, tais como a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, cujos conceitos serão abordados na próxima seção.

### 1.3. PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os princípios básicos de governança corporativa, tais como a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, são refletidos diretamente nos sistemas de controle interno das organizações e nos seus resultados.

Quanto ao princípio da transparência, o IBGC (2009, p.19) assegura que a presença da transparência

é “mais do que a obrigação de informar e o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos”. Para Steinberg (2003), a administração, mais do que a obrigação de informar, deve cultivar o desejo de informar, sabendo que da boa comunicação interna e externa, principalmente quando for espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações das empresas com terceiros (STEINBERG, 2003). Assim, podem-se relacionar, diretamente, conceitos de transparência e confiança, uma vez que as organizações que optam pelo princípio da transparência de suas informações e ações geram a confiabilidade, tanto do seu público interno como externo, agregando valor à organização.

O princípio de equidade, para o IBGC (2009), caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e das demais partes interessadas. Nele, atitudes ou políticas discriminatórias são totalmente inaceitáveis. O princípio de equidade manifesta-se nos sistemas de controle interno das organizações, uma vez que o gestor responsável pelo monitoramento destes não pode favorecer ou desfavorecer qualquer pessoa da organização, como colaboradores, clientes ou fornecedores, como também deve ser impossibilitado de manipular informações que fundamentarão o processo decisório da organização, levando-o a conclusões divergentes da realidade desta (STEINBERG, 2003).

Quanto ao princípio de prestação de contas, o IBGC (2009, p.19) declara que “os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões”. A organização deve possuir sistemas de controle interno, bem-elaborados, monitorados e em permanente aperfeiçoamento, a fim de gerarem informações claras e objetivas, pois são responsáveis pelo fornecimento das informações que fomentam o processo de tomada de decisões.

Quanto ao princípio de responsabilidade corporativa, conforme o IBGC (2009, p.19), “os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações”. Para Bogoni et al. (2010), responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. Os conselheiros e as lideranças devem zelar pela perenidade das organizações e incorporar considerações de ordem social e ambiental

na definição dos negócios e operações. A função social da organização deve incluir

a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente (STEINBERG, 2003).

Ao confrontar os referenciais teóricos apresentados, percebe-se que o alinhamento de interesses de uma organização necessita de forma, matéria e processo, para que seu real significado seja atingido e o melhor resultado expressado. Talvez, uma dessas possíveis alternativas seja a governança corporativa.

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

## 2. METODOLOGIA

Neste tópico, abordam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração deste trabalho. Para Lakatos e Marconi (2008, p.45), método “é um fator de segurança e economia para a consecução do objetivo, sem descartar a inteligência e o talento”. Ou seja, a inteligência e o talento devem estar presentes ao lado da sistematização no agir.

Quanto ao tipo de pesquisa em relação aos objetivos, utilizou-se a pesquisa exploratória e descritiva. Para Gil (2009, p.41), a pesquisa exploratória possui planejamento flexível, “de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”. Emprega-se a pesquisa exploratória quando se deseja ter mais informações e conhecer melhor determinado tema, como é o caso deste estudo na AGRESARINA. Utilizou-se, também, a pesquisa descritiva, uma vez que as entrevistas, os questionários e os arquivos físicos ou eletrônicos da organização em estudo serão registrados, analisados e interpretados, sem interferir neles.

Em relação aos procedimentos técnicos, desenvolveram-se a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material publicado, constituído principalmente de livros, monografias, internet e artigos científicos. Para a pesquisa documental, foram lidos, analisados e interpretados os registros eletrônicos ou físicos da organização relacionados ao tema em estudo. A pesquisa configura-se como um estudo de caso, porque se restringe ao

estudo de uma organização. De acordo com Yin (2010, p.39), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto da vida real”.

Na abordagem do problema, utilizaram-se a pesquisa quantitativa e a qualitativa. A pesquisa quantitativa se deu através do questionário, com questões de múltipla escolha e escalonadas. Como a pesquisa teve o ambiente como fonte direta dos dados, foi também qualitativa. Segundo Prodanov e Freitas (2009, p.81), na abordagem qualitativa, “o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando um trabalho mais intensivo de campo”.

Quanto ao universo da pesquisa, foram contempladas as unidades de negócio da área da saúde da AGRESARINA, composta por três hospitais, localizados em diferentes cidades do Estado do Rio Grande do Sul. Foi enviado, por *e-mail*, um questionário ao colegiado de gestão, constituído pela direção e pelas lideranças imediatas, dos três hospitais, perfazendo um total de 19 pessoas. Os questionários foram devolvidos pelos participantes dentro do tempo estabelecido. Realizou-se, também, em agosto de 2010, uma entrevista com dois representantes do colegiado da superintendência, ou seja, um representante da área da educação e outro da área da controladoria/jurídico. A amostragem foi não probabilística por acessibilidade, porque o alunopesquisador selecionou os elementos a serem incluídos na amostra.

Já em relação à coleta de dados, foram utilizadas a pesquisa documental, o questionário e a entrevista. A pesquisa documental consiste na busca e análise dos arquivos eletrônicos e físicos da organização em estudo. O questionário é composto de questões de múltipla escolha e escalonadas, utilizando a Escala Likert. Esta trabalha com um grau de concordância ou discordância dos informantes, a partir de uma série de questões afirmativas, relacionadas com os objetos de estímulo. A Escala Likert é uma escala de medida com cinco categorias de respostas. “[...] escala de internacionalismo elaborada pelo próprio autor deste método: Likert” (SOUZA, 2008, p. 81 apud GIL, 1987, p. 143). O questionário, antes de ser enviado, passou por uma etapa de pré-teste, num universo reduzido, corrigindo eventuais erros de formulação, enquanto a entrevista seguiu um formulário com perguntas abertas, aprofundando as questões com os entrevistados, através de conversação informal. Todos os informantes foram selecionados de modo não probabilístico, por conveniência.

Para a etapa de análise e interpretação dos

dados, foi utilizada a abordagem quali-quantitativa. Na análise da pesquisa quantitativa, foram utilizados os questionários que retornaram ao pesquisador e, após, tabulados e demonstrados através de médias e percentuais, de modo a fornecerem informações em relação ao tema do estudo. Já para a análise qualitativa, as informações foram adquiridas através dos arquivos da organização, como também das entrevistas realizadas, obtendo-se informações pertinentes ao tema em estudo.

No próximo tópico, apresenta-se o estudo de caso em que serão expostos fatos da empresa, a análise e a interpretação dos questionários e das entrevistas.

### 3. ESTUDO DE CASO

Nesta seção, apresenta-se o estudo de caso desenvolvido na organização AGRESARINA, nos meses de agosto e setembro de 2010.

#### 3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Fundada em 1908, a organização em estudo, com nome fantasia AGRESARINA, é uma entidade privada de fins filantrópicos, com sede e foro jurídico no Vale do Rio dos Sinos, Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

A organização mantém trinta unidades de negócio, entre prestação de serviços e projetos sociais: cinco colégios, três hospitais, dois residenciais de terceira idade, uma estratégia saúde família, três unidades sociais e dezesseis projetos sociais, com sede em diferentes cidades nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Bahia e Amazonas.

A AGRESARINA é administrada pelos seguintes órgãos: diretoria, conselheiras administrativas e assembleia geral das associadas. A assembleia geral é o órgão máximo e soberano da organização. Reúne-se, ordinariamente, uma vez por ano e, extraordinariamente, sempre que a diretoria ou um quinto das associadas julgar necessário. As unidades de negócio são dirigidas por associadas, nomeadas pela diretoria da organização e têm seus poderes definidos por instrumento de procuração, concedido pela diretora geral.

Gerir empresas exige profissionalismo, habilidade, conhecimento técnico e, acima de tudo, uma estruturação organizacional adequada. Atenta a esses cenários, em 2008, a organização iniciou o processo de implantação da governança corporativa como modelo estruturador para o sistema de gestão. A AGRESARINA constituiu a superintendência de negócios

corporativos para acompanhar, assessorar, monitorar, orientar e deliberar sobre a gestão das unidades de negócio. O departamento da superintendência possui seu regimento interno e planejamento anual, com o estabelecimento de seus direitos e deveres. Todas as unidades de negócio, gradativamente, formaram seu colegiado interno de gestão, constituído pela direção e pelos gestores imediatos.

Portanto, a governança corporativa é o sistema de gestão estruturante da AGRESARINA e suas unidades de negócio. Para isso, estabeleceu a forma como os negócios da organização serão dirigidos e controlados, bem como a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação: diretoria da organização, associadas, superintendência, diretores, administradores e gestores.

Em 2008, aconteceram dois encontros corporativos para planejamento estratégico e, em 2009, como em 2010, foi realizada a prestação de contas das unidades de negócio.

No próximo tópico, serão apresentados os resultados obtidos através dos questionários aplicados e das entrevistas realizadas na AGRESARINA, organização em estudo.

#### 3.2. RESULTADO E ANÁLISE

Foram entrevistados dois representantes do colegiado da superintendência de negócios corporativos da AGRESARINA, organização ora em estudo, assim caracterizados: entrevistado 1 - representante da área da educação; entrevistado 2 - representante da área de controladoria/jurídico. Também foram enviados, via *e-mail*, questionários aos membros do colegiado de gestão dos três hospitais pertencentes à AGRESARINA, perfazendo um total de 19 questionários, identificados como Q.

Os resultados e a respectiva análise organizam-se através das categorias teóricas, conforme dispostas na sequência.

##### 3.2.1. Gestão e governança corporativa

Num tempo de mudanças em grande velocidade e de processos administrativos cada vez mais complexos e onerosos, gerir empresas exige profissionalismo, habilidade, conhecimento técnico e, acima de tudo, uma estruturação organizacional adequada.

Atenta a esses cenários, diante da necessidade de uma maior formação para os gestores e de um

acompanhamento sistemático na área administrativa das unidades de negócio, a AGRESARINA optou pela implantação de um novo modelo de gestão para a organização, chamado “governança corporativa”.

O conceito utilizado nesse processo de implantação foi definido pelo IBGC (2009), declarando que a governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são conduzidas, monitoradas e estimuladas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

Nota-se, assim, que a adoção do modelo de gestão da governança corporativa da AGRESARINA é uma ferramenta que dá suporte à administração das unidades de negócio da organização, pois 84,21% dos informantes concordam plenamente e 15,79% concordam parcialmente que o modelo de gestão corporativa auxilia na administração do hospital. Para ilustrar essa questão, registram-se alguns comentários apresentados nas entrevistas e nos questionários quanto a vantagens e desvantagens da adoção do modelo de gestão da governança corporativa na organização. Destacam-se algumas vantagens: a governança corporativa é “um processo de evolução contínua, visando tornar o hospital mais atraente e competitivo para o mercado” (Q6, 2010); “visão compartilhada, maior circularidade das informações, maior conhecimento das unidades de negócio, decisões compartilhadas, responsabilidade pelo todo da organização, fortalecimento do senso de pertença e da cultura organizacional” (E1, 2010). Como desvantagem, destacam-se: “não é muito conhecida pelos funcionários que acabam não tendo uma visão do todo da entidade” (Q7, 2010); “morosidade na tomada de decisão, quando envolve necessidade de recursos financeiros” (E2, 2010). A ponderação dos respondentes mostra que os gestores têm clareza dos pontos fracos e fortes do modelo de gestão em vigor e, a partir disso, têm condições de melhorar a gestão interna do hospital.

Para operacionalizar a boa prática da governança corporativa, em 2008, foi criada a superintendência da AGRESARINA e o colegiado de negócios corporativos, com a finalidade de acompanhar, monitorar e assessorar as unidades de negócios da organização. O colegiado de negócios corporativos possui seu regimento interno e planejamento anual, com o estabelecimento de seus direitos e deveres. Conforme Prodanov e Freitas (2009, p. 33), apresentar um roteiro para a implantação de um processo administrativo constitui-se num “método como caminho para chegarmos a determinado fim”.

A pesquisa buscou posicionamento dos

entrevistados em relação ao processo decisório do colegiado da superintendência. Assim se expressam: “o tema a ser discutido é levado para pauta da reunião a cada quinze dias. É discutido pelos presentes e, quando diz respeito a uma decisão, em alguma das unidades de negócio, ele retorna para ser discutido na unidade, em última instância” (E2, 2010); “a decisão não é da superintendência, mas, sim, dos envolvidos na unidade de negócio. A superintendência valida ou não as decisões tomadas nas unidades de negócio” (E1, 2010). Esses comentários demonstram que os membros do colegiado da superintendência estão alinhados com seus compromissos dentro da organização e buscam trabalhar corporativamente, para fazer prevalecer o novo perfil organizacional.

Nota-se que o colegiado da superintendência funciona como um órgão dentro da organização que assessora as unidades de negócio nas tomadas de decisão. Nesse sentido, Chiavenato (2008) acredita que, na gestão de pessoas, não basta cuidar apenas das pessoas. Além de cuidar dos talentos, é preciso cuidar também do contexto onde as pessoas trabalham. Isso envolve a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão. Assim, a gestão de pessoas conduz à criação de uma força de trabalho fortemente engajada, como também a uma nova e diferente organização.

Na continuidade do processo de adoção da governança corporativa, durante os meses de setembro a dezembro de 2008, a superintendência iniciou os trabalhos de visita, assessoria e acompanhamento das atividades nas unidades de negócio. Para ilustrar se a estruturação da superintendência de negócios corporativos da organização colabora na administração do hospital, 78,95% dos respondentes concordam plenamente e 21,05% concordam parcialmente. Isso denota que a estruturação da superintendência de negócios corporativos, que tem como objetivo acompanhar, monitorar, orientar e promover o desenvolvimento organizacional das unidades de negócios, é percebida e avaliada positivamente pelos gestores imediatos dos hospitais. Permanece o desafio de dar continuidade ao envolvimento de todas as lideranças no processo de adoção do modelo de gestão da governança corporativa. Para Marques (2007 apud BOGONI et al., 2010), as melhores práticas de governança numa organização requerem um forte compromisso de todos os participantes para poder implementar os princípios da boa governança.

Entende-se, então, que a governança corporativa é a maneira como a AGRESARINA está sendo dirigida.



Para isso, estruturou a lógica do poder decisório, estabeleceu como se darão as relações com todas as pessoas envolvidas e que, de alguma forma, tenham interesses em relação às atividades desenvolvidas pela organização. Também, estabeleceu, como órgão soberano, um conselho de administração, composto por representantes das associadas e executivos da administração interna. As diretoras e os administradores das unidades de negócio, bem como os conselheiros externos têm o papel de garantir a aplicação dos recursos, de acordo com as necessidades da organização. Nesse contexto, Shleifer e Vishny (apud ANDRADE; ROSSETI, 2007, p.139) confirmam que “a governança corporativa é o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas”.

Percebe-se, assim, que, no primeiro ano de atividades da superintendência, a AGRESARINA iniciou o processo de implantação da governança corporativa como modelo estruturador para o sistema de gestão da organização e criou o colegiado de negócios corporativos. Em continuidade, as unidades de negócio começaram, gradativamente, a composição de seus colegiados internos de gestão. Para elucidar, registram-se alguns comentários apresentados pelos respondentes quanto ao processo decisório do colegiado do hospital: “a reunião do colegiado acontece uma vez por semana, onde são discutidas e avaliadas as questões de maior relevância que envolvem o hospital como um todo e, em consenso, é tomada a decisão que o grupo julga ser a mais correta para a situação apresentada” (Q6, 2010); “temos um colegiado bem atuante na tomada de decisão, todas as decisões de relevância, tanto financeiras quanto institucionais, passam pela aprovação do colegiado” (Q9, 2010); “decisões mais complexas se compartilham com a superintendência” (G8, 2010). Dentro desse mesmo contexto, diante da afirmativa de que a formação do colegiado qualifica o processo decisório, 89,47% concordam plenamente e 10,63% concordam parcialmente. Esse posicionamento, por parte dos membros do colegiado dos hospitais, avaliza que está sendo formada uma cultura corporativa na organização e que estão comprometidos com o modelo de gestão em vigor.

A implantação da governança corporativa na AGRESARINA visa a contribuir para a melhoria no desempenho da organização, consolidando um processo de mudança na forma de gerir as obras, com o objetivo de ser uma organização justa, responsável

e transparente. Segundo Sundaram e Inkpen (apud ANDRADE; ROSSETI, 2007, p.117), “[...] quando o valor da empresa é maximizado e sua sobrevivência de longo prazo é viabilizada, estabelecem-se condições que realmente atenderão aos múltiplos interesses que gravitam em torno dela”. Diante da afirmativa de que a gestão da governança corporativa resultou em mudanças nos processos internos do hospital, 57,89% dos pesquisados concordam plenamente e 42,11% concordam parcialmente. A pesquisa evidencia que é mais fácil iniciar um novo modelo de gestão do que aderir às novas formas de gerir os negócios. Ao mesmo tempo, denota a necessidade de assessoria e acompanhamento da superintendência e da direção do hospital, para que a governança corporativa resulte em mudança nos processos internos do hospital. Segundo Paim et al. (2009, p.59), “a cultura de um grupo agrega elementos que levam a uma estabilidade estrutural dele”. Isso denota que, num processo de mudança, é necessário modificar ou reforçar os elementos que formam e influenciam a cultura organizacional, para que aconteça a transformação desejada.

No mesmo sentido, diante da questão se o modelo de gestão em vigor na organização alterou as práticas gerenciais, 68,42% concordam plenamente e 31,58% concordam parcialmente. Nota-se que a cultura ganha importância no momento em que as organizações passam por transformações e grande parte das estruturas não consegue responder às forças que a mudança exige, porque é difícil modificar pensamentos e comportamentos que são aceitos implicitamente. Almeida (2006, p.38) acredita que “quando uma mudança torna-se eminente e inevitável, o que se deve buscar com a transformação da cultura existente é um envolvimento maior das pessoas com a organização, a canalização da criatividade e da iniciativa individual”.

A AGRESARINA teve o cuidado de apresentar um roteiro para a implantação do modelo de gestão da governança corporativa, para possibilitar a transição gradual do sistema vigente para o novo, com vistas a mudar a *performance* administrativa, econômica e assistencial. Para ilustrar posicionamentos emitidos nessa questão, destacam-se os graus de concordância à afirmativa de que um novo modelo de gestão requer uma adaptação estrutural e cultural da organização, como também à afirmativa de que um processo de mudança, geralmente, é lento e requer adaptação cultural de todos os envolvidos: 73,68% dos respondentes concordam plenamente, 21,05% concordam parcialmente e 5,26% não concordam nem discordam. Esse resultado denota que os pesquisados percebem que a implantação de um novo modelo

de gestão, como foi o da governança corporativa na AGRESARINA, é um processo que requer mudança no comportamento dos envolvidos e adaptação cultural da organização. Para Fontes Filho et al. (2007), todo tipo de organização pode se beneficiar dos avanços no campo da governança, contudo, é preciso construir o modelo de governança respeitando as singularidades de cada organização. Entre os benefícios que advêm da melhoria das práticas de governança, pode-se destacar o aumento da participação e do controle interno, desenvolvimento da visão cooperativista, redução de custos operacionais, fortalecimento das lideranças e mais estímulo ao desenvolvimento profissional.

Para Chiavenato (2008), todas as estratégias e ações necessárias, para que a mudança aconteça, devem ser acompanhadas, monitoradas e ajustadas continuamente, no sentido de fazer prevalecer o novo perfil organizacional. Para exemplificar posicionamentos emitidos nessa questão sobre a necessidade de estratégias e ações para que a mudança se efetive, 89,47% dos informantes concordam plenamente, 5,26% concordam parcialmente e 5,26% não concordam nem discordam. Nota-se, então, que, num processo de mudança de uma cultura existente para uma cultura corporativa, é necessário modificar ou reforçar os elementos que formam e influenciam a cultura anterior, para alcançar a transformação desejada. Segundo Paim et al. (2009, p.59), um dos elementos críticos, na cultura de um grupo, “é a integração de normas, valores e regras, ou seja, quando elas atuam como um todo, se transformando num paradigma maior e mais enraizado”.

No próximo tópico, aborda-se o assunto do alinhamento de interesses da AGRESARINA, a partir da implantação do modelo de gestão da governança corporativa.

### **3.2.2. Governança corporativa e alinhamento de interesses**

A AGRESARINA entende que a implantação de um bom sistema de governança resulta na convergência dos interesses das várias partes envolvidas, como as associadas, as diretoras e os administradores das unidades de negócio, os colaboradores e os beneficiários de suas ações. Segundo Andrade e Rosseti (2007), as boas práticas de governança corporativa têm como foco a gestão de conflitos, a minimização de custos, a gestão de relacionamentos internos e externos visando à longevidade das organizações.

Portanto, um dos grandes desafios da gestão

organizacional é o de administrar os conflitos de interesse, que surgem a partir do distanciamento natural existente entre o proprietário da organização e os gestores (SILVA et al. apud NASCIMENTO; REGINATO, 2007). Harmonizar os conflitos significa trabalhar fortemente nos relacionamentos, uma vez que os interesses das partes envolvidas nem sempre são convergentes. Segundo Machado Filho (2006), um empreendimento mais bem alinhado possui mais chances de sucesso.

Para elucidar se o modelo de gestão da governança corporativa adotado pela AGRESARINA alinha os interesses da organização, 78,95% dos respondentes concordam plenamente e 21,05% concordam parcialmente. Diante da afirmativa se a governança corporativa minimiza o conflito de interesses dos administradores, das diretoras e dos membros do colegiado do hospital, 73,68% dos informantes concordam plenamente, 15,79% concordam parcialmente e 10,52% não concordam nem discordam. Esses resultados demonstram que, num âmbito maior, como é o da organização, o alinhamento de interesses através da governança corporativa é considerado maior do que no colegiado das unidades de negócio, onde os informantes trabalham. Pode também significar que, na convivência diária, os respondentes percebem melhor os conflitos inerentes ao grupo, por isso, o grau de concordância é menor. Para Silva et al. (apud NASCIMENTO, REGINATO, 2007), um crescimento maior da organização requer mais sincronia e especialização de seus integrantes. É o momento em que a organização necessita buscar o equilíbrio das competências operacionais e sistêmicas dos gestores, com a finalidade de obter de suas decisões ou ações a primazia técnica que conduza a resultados mais previsíveis e estáveis.

Registram-se alguns comentários feitos nas entrevistas, para ilustrar se a governança corporativa minimiza o conflito de interesses dos membros do colegiado da superintendência: “certa clareza no conceito do que significa governança corporativa é imprescindível. Também, clareza da missão, visão, valores e objetivos institucionais” (E1, 2010); “com a abordagem do assunto nas reuniões da superintendência e com a discussão ampla e ampliada nas unidades de negócios” (E2, 2010). Essas ponderações indicam que o alinhamento de interesses deve se respaldar em políticas de gestão que motivem os agentes a atuarem em consonância com os objetivos da organização (SILVA et al. apud NASCIMENTO; REGINATO, 2007). Percebe-se que uma das políticas de ação da AGRESARINA, para alinhar os interesses da organização, é criar espaços

de conhecimento do modelo de gestão em vigor, a formação do colegiado de negócios corporativos e das unidades de negócio, assessoria, monitoramento e acompanhamento da superintendência, planejamento estratégico, prestação de contas, reuniões e estudos com as lideranças imediatas. Essa percepção é confirmada no posicionamento dos informantes de que a política de gestão da governança corporativa motiva as diretoras, os administradores e o colegiado do hospital a atuarem em consonância com os objetivos da organização: 94,74% dos informantes concordam plenamente e 5,26% concordam parcialmente.

Na continuidade do processo de implantação do modelo de gestão da governança corporativa, no ano de 2008, a superintendência realizou dois encontros corporativos para planejamento estratégico, envolvendo diretoras, gestores e colaboradores: no mês de setembro, os da área de Educação e, no mês de dezembro, os da área de Saúde. Para Nascimento e Reginato (2007, p.118), o planejamento estratégico pode se tornar “uma poderosa ferramenta de controle gerencial interno, que permite o monitoramento do comportamento organizacional e a identificação das contribuições individuais para a realização dos objetivos da organização”. Para exemplificar posicionamentos emitidos nessa questão sobre o planejamento estratégico, no sentido de estimular os relacionamentos existentes entre a empresa, buscando a coexistência das políticas estratégicas e operacionais de forma harmoniosa, 78,95% dos respondentes concordam plenamente, 10,53% concordam parcialmente, 10,53% não concordam nem discordam. O resultado demonstra que o colegiado das unidades de negócio percebe o planejamento estratégico como uma ferramenta significativa na gestão administrativa e um meio de alinhamento de interesses. Nesse sentido, os pesquisados convencionam que o “planejamento estratégico, feito em conjunto com os coordenadores de serviços, estudo e decisões realizados em equipe, transparência, busca constante da atualização, acompanhamento e avaliação” (Q2, 2010) estimula os relacionamentos e facilita as políticas estratégicas e operacionais de forma harmoniosa.

Conforme Araujo e Russo (2008), as boas práticas da governança corporativa englobam diversas normas em comum, podendo ser consolidadas em um conjunto de princípios básicos da boa governança, tais como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, cujos conceitos serão abordados na próxima seção.

### 3.2.3. Princípios básicos da governança corporativa

A AGRESARINA, pela adoção do modelo de gestão da governança corporativa, visa a contribuir para a melhoria do desempenho da organização, consolidando um processo na forma de gerir as obras, com o objetivo de ser uma organização justa, responsável e transparente. A organização norteia-se pelo código das melhores práticas da governança corporativa, instituído pelo IBGC (2009), que define a governança corporativa como um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre associadas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. Diante da afirmativa de que a adoção da governança corporativa resulta na transparência e responsabilidade corporativa da organização, 89,47% dos respondentes concordam plenamente e 10,53% concordam parcialmente. Registram-se alguns comentários emitidos nos questionários quanto ao conceito da governança corporativa: “contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho da empresa, além de maior acesso a fontes externas de capital” (G6, 2010); “transparência nas decisões e participação dos envolvidos no processo decisório” (G17, 2010).

Ao mesmo tempo, o modelo de gestão da governança corporativa quer garantir à organização sua perenização, preservar seus valores instituídos e garantir a destinação social de seus recursos econômico-financeiros. Quer, ainda, coibir distorções que possam acontecer nas condutas administrativas e operacionais, bem como estabelecer, de maneira clara, os papéis dos gestores. Para elucidar melhor a questão, registra-se o grau de concordância dos informantes quanto à afirmação de que a governança corporativa contribui para o desempenho sustentável da organização, seja em nível econômico e/ou de responsabilidade social: 94,74% dos respondentes concordam plenamente e 5,25% concordam parcialmente. O resultado mostra que os respondentes compreendem que a sustentabilidade, a perenidade e a responsabilidade social são fatores imprescindíveis para o futuro da organização. Conforme Williamson (apud ANDRADE; ROSSETI, 2007, p.138), “a governança corporativa trata de justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem interesses de negócio e os da sociedade como um todo”.

Com o objetivo de ser uma organização justa, responsável e transparente, a AGRESARINA, em 2009 e 2010, realizou a prestação de contas das unidades de

negócio. Andrade e Rosseti (2007, p.142) acreditam que “[...] para a boa governança a integridade ética, [...] o senso de justiça, [...] a exatidão na prestação de contas é fundamental para a confiabilidade na gestão [...]”. Em relação à afirmativa de que a governança corporativa promove mecanismos de incentivo e controle, tanto internos quanto externos, que visam à sustentação dos objetivos da organização, 89,47% dos pesquisados concordam plenamente e 10,53% concordam parcialmente. O resultado sinaliza o envolvimento e o compromisso das lideranças imediatas no modelo de gestão adotado pela organização. Para Chiavenato (2008), as organizações dependem diretamente das pessoas para produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos e estratégias.

O resultado da pesquisa mostra que a maior prevalência das respostas do questionário incide nas alternativas “concordo plenamente” - 80,59% - e nenhuma resposta nas alternativas “discordo plenamente” ou “discordo parcialmente”. Essa prevalência manifesta uma postura promissora, por parte das lideranças imediatas, em relação à adoção do modelo de gestão da governança corporativa da AGRESARINA e os resultados obtidos até o presente momento. Tal postura promissora é corroborada, em 2010, na assembleia das associadas, avaliando positivamente a adoção do modelo de gestão da governança corporativa na organização.

Observa-se, também, que a maior concordância dos respondentes - 94,74% - entende que a governança corporativa colabora para o desempenho sustentável da organização, bem como motiva os administradores, as diretoras e os membros do colegiado a atuarem em consonância com os objetivos da organização, validando, assim, a temática abordada neste estudo. Ao mesmo tempo, a organização necessita atenuar o conflito de interesses existentes no colegiado das unidades de negócio dos hospitais.

O menor resultado registrado na pesquisa ocorreu na afirmativa quanto à alteração das práticas gerenciais, ou mudanças nos processos internos do hospital, a partir da gestão da governança corporativa. É importante lembrar que a superintendência assessora diretamente os colegiados das unidades de negócio, que, por sua vez, buscam integrar as demais lideranças e funcionários nos objetivos da organização. Como a adoção da governança corporativa na AGRESARINA é recente, acredita-se que é um processo gradativo, até atingir a todos os envolvidos da organização.

Na sequência, apresentam-se as considerações finais do estudo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança corporativa é um conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos que regem a maneira como uma organização é dirigida, administrada ou monitorada. É uma área de estudo com múltiplas abordagens. Uma das principais preocupações é garantir a aderência dos principais atores a códigos de conduta pré-acordados, através de mecanismos que tentam reduzir ou eliminar os conflitos de interesse. Conhecer e analisar a contribuição do modelo de gestão da governança corporativa como uma estratégia de alinhamento de interesses da AGRESARINA foi o objetivo central deste trabalho. Um bom sistema de governança corporativa ajuda a fortalecer as organizações, robustece competências, para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas de criação de valor e é fator de harmonização de interesses.

Através de afirmativas, buscou-se responder ao problema da pesquisa, que reside em conhecer como a governança corporativa contribui para o alinhamento de interesses da organização. Constatou-se que a adoção da governança corporativa contribuiu para alinhar os interesses da AGRESARINA, através de várias políticas de gestão, que motivaram as lideranças a atuarem em consonância com os objetivos da organização, tais como a criação de espaços de reflexão para esclarecimento do modelo de gestão em vigor, a formação do colegiado da superintendência e das unidades de negócio, a assessoria, o monitoramento e o acompanhamento da superintendência, planejamento estratégico, assembleias, prestação de contas, reuniões e estudos com as lideranças imediatas e o crescimento na sustentabilidade da organização.

Esse resultado confirma a hipótese da pesquisa, visto que vários indicadores, a partir dos questionários e das entrevistas, mostraram que a governança corporativa resultou na convergência dos interesses das várias partes interessadas da organização.

Os objetivos específicos do trabalho foram concretizados através dos indicadores, em que se buscou entender a contribuição da governança corporativa no alinhamento de interesses da organização, as novas formas de gerir os negócios e as ações atuais de gestão, comparando-se esses posicionamentos com autores mencionados no referencial teórico.

A análise dos resultados do estudo mostra uma postura promissora em relação à adoção da governança corporativa da organização. Ao mesmo tempo, sugere procedimentos para melhor equacionar a adesão das lideranças imediatas no alinhamento de interesses,

como também de todos os envolvidos da organização.

Entende-se que o estudo agregou valor acadêmico e profissional ao autor deste trabalho, mediante algumas contribuições no sentido de conhecer e compreender melhor o modelo de gestão adotado pela organização em estudo. Para a organização objeto deste estudo, o trabalho apresenta resultados e indicadores que possibilitam melhorias no processo de governança corporativa.

Como limitações do estudo, pode-se destacar a restrição do universo pesquisado. Se esta pesquisa fosse estendida às demais unidades de negócio da organização, ou seja, áreas da educação e assistência social, seria possível obter resultados mais abrangentes em relação à organização.

Como sugestão para estudos futuros, pode-se inferir que seria interessante uma pesquisa mais abrangente e uma análise ainda mais aprofundada a respeito da adoção da governança corporativa como um modelo de gestão promissor para a organização. Desse modo, o resultado do trabalho seria abundante em pormenorização e, por conseguinte, rico em informações relevantes em relação à adoção desse modelo de gestão.

O estudo demonstra, ainda, que as dificuldades encontradas na implantação da governança corporativa da AGRESARINA são inerentes aos processos de mudanças, assim como o envolvimento, o amadurecimento e o crescimento de todos são resultados que já começam a aparecer e que devem ser solidificados nos próximos anos.

Assim sendo, a partir de todas as considerações expostas, pode-se concluir que o tema estudado não se esgota nesta pesquisa. Ele é de extrema relevância e deve ser trabalhado pelos gestores em profundidade no exercício de suas funções como líderes organizacionais, pois a vida é assim: uma busca incessante por novos conhecimentos, novas respostas, por uma gestão corporativa mais qualificada e eficiente.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal.

**Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007. 584 p.

ARAUJO, Margarete Panerai; RUSSO, Denise Ries.

**Governança Corporativa: Novos Mecanismos de Responsabilidade Social e de Sustentabilidade. Gestão e Desenvolvimento,** Novo Hamburgo, RS, v. 5, n. 1, p. 33-38, jan. 2008.

BOGONI, Nadia Mar et al. **Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública.** Artigo aprovado no 5th Contecsi, International Conference on Information Systems and Technology Management, out. 2009. *Rev. Adm. Pública*, v. 44, n. 1, p.119-142, jan/fev. 2010. 142 f. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n1/v44n1a06.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579 p.

FONTES FILHO, J. R.; VENTURA, E. C. F.; MARUCCI, J.C. **Governança corporativa e o papel dos conselhos de administração: um estudo no contexto das cooperativas de crédito.** Trabalho apresentado na 5th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management. Santo Domingo (República Dominicana), dez. 2007. 39 f. Disponível em: <[http://www.bancocentral.gov.br/Nor/Deorf/govcoop/Gov\\_cooperativa\\_e\\_%20o\\_papel\\_do\\_CA-IberoAmerican2007.pdf](http://www.bancocentral.gov.br/Nor/Deorf/govcoop/Gov_cooperativa_e_%20o_papel_do_CA-IberoAmerican2007.pdf)>. Acesso em: 09 out. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 4. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2009. 73 p. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>>. Acesso em: 14 abr. 2010.

KLEIN, Anderson Felipe; FREITAS, Ernani Cesar de. **Governança na empresa familiar: estudo de caso sobre gestão, profissionalização e sucessão. Gestão e Desenvolvimento,** Novo Hamburgo, RS, v. 7, n. 1, p. 55-68, jan. 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 312 p.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. 172 p.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Org.). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional.** São Paulo: Atlas, 2007. 273 p.

OLIVEIRA, Juliane Dentee de. **Governança corporativa: um compromisso com a responsabilidade social.** 2009. 124 f. Trabalho de conclusão de Curso (Monografia) - Curso de Administração de empresas, Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, 2009.

PAIN, Rafael [et al.]. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender.** Porto alegre: Bookman, 2009. 328 p.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009. 288 p.

SILVA, André Luiz Carvalho da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Org.). **Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil.** São Paulo: Saint Paul, Atlas, 2007. 262 p.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil.** São Paulo: Saint Paul, 2005. 181 p.

SOUZA, Anderson Adão de. **Liderança organizacional: desafio corporativo no processo de perceber e gerir pessoas.** 2008. 126 f. Trabalho de conclusão de Curso (Monografia) - Curso de Administração de empresas, Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, 2008.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas.** São Paulo: Gente, 2003. 252 p.

VENTURA, Luciano Carvalho. **Governança Corporativa: 6 anos de notícias.** São Paulo: Sain Paul Editora, 2006. 346 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.