

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UM HOSPITAL PRIVADO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O IMPACTO NO DESEMPENHO HOSPITALAR**RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo geral analisar como a governança corporativa contribui para a melhoria do desempenho em um hospital privado. Como objetivos específicos, esta pesquisa propõe a caracterizar o processo de governança corporativa no hospital, identificar as estratégias de governança corporativa utilizadas, levantar as barreiras e dificuldades encontradas no processo de implementação e verificar as contribuições da governança corporativa para o desempenho do hospital na percepção dos gestores. Trata-se de um estudo de caso único por meio de pesquisa exploratória de natureza qualitativa. A coleta de dados ocorreu em visita de campo e por entrevistas semiestruturadas com profissionais de um hospital particular de São Paulo e a análise de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo de Bardin. A pesquisa proporcionou o entendimento das dimensões de pesquisa sobre a estrutura de governança implantada, fatores sobre a implantação e impactos no desempenho. Foi possível observar com a pesquisa que o Conselho de Administração passou a ser o instrumento catalizador de todas as iniciativas dentro do corpo das boas práticas de governança, porém toda a cadeia de gestores estava engajada no sentido de prover decisões mais céleres e pelas pessoas adequadas. Poucas barreiras de implantação foram identificadas no processo e os impactos mapeados no desempenho hospitalar são menos tangíveis, sendo direcionados para os aspectos de gestão: linha decisória mais clara e rápida, melhor alinhamento de esforços por toda a organização, desenvolvimento de lideranças, criação de cultura de prestação de contas mais efetiva (*accountability*).

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Governança Corporativa; Hospital.

CORPORATE GOVERNANCE IN THE PRIVATE HOSPITAL: A CASE STUDY ON THE IMPACT ON HOSPITAL PERFORMANCE**ABSTRACT**

The present study aims to analyze how corporate governance contributes to performance improvement in a private hospital. As specific objectives, this research proposes to characterize the corporate governance process in the hospital, to identify the corporate governance strategies used, to overcome the barriers and difficulties encountered in the implementation process and to verify the contributions of corporate governance to hospital performance in the hospital context in the perception of managers. It is a unique case study through exploratory research of a qualitative nature. Data were collected through field visits and semi-structured interviews with professionals from a private hospital in São Paulo, and data analysis was performed through Bardin content analysis. The research provided an understanding of the dimensions of research on the implanted governance structure, implementation factors, and performance impacts. It was noted from the survey that the Board of Directors became the catalyst for all initiatives within the body of good governance practices, but the entire chain of managers was committed to providing faster decisions and by the right people. Few implementation barriers have been identified in the process and the mapped impacts on hospital performance are less tangible, addressing management aspects: clearer and faster decision making, better alignment of efforts across the organization, leadership development, creation of a culture of more effective accountability.

Keywords: Performance Evaluation; Corporate Governance; Hospital.

Clarisse de Andrade Lira¹

Gisele da Silva²

Carlos Rogerio Montenegro de Lima³

Maurício Andrade de Lima⁴

¹ Mestranda em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Florianópolis (Brasil).

E-mail: clarisselira@hotmail.com

² Mestranda em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Florianópolis (Brasil).

E-mail: elesig@gmail.com

³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis (Brasil).

Professor pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Florianópolis (Brasil).

E-mail: calmontenegro@gmail.com

⁴ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis (Brasil). Professor pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Florianópolis (Brasil).

E-mail: mauricio.Lima@unisul.br

INTRODUÇÃO

As descobertas e os avanços na medicina trouxeram mudanças na imagem dos hospitais e nas expectativas trazidas pelos usuários desses serviços. A sociedade despertou para novos valores, inclusive para aqueles que buscam o bem-estar físico, social, mental e espiritual. A função do hospital agora é muito maior que apenas um local para o tratamento de doentes, passa a ser reconhecido como uma fábrica de esperanças tecnológicas na corrida por salvar vidas ou melhorar a qualidade de vida daqueles que não possuem cura. Todas essas expectativas dos usuários estão envoltas aos aspectos econômicos e de sustentabilidade financeira dos hospitais.

As entidades hospitalares inseridas em ambientes competitivos e dinâmicos, e em sincronia com a realidade das empresas de outros ramos, buscam a sobrevivência diante de um cenário difícil procurando se adaptarem às transformações e exigências de mercado. Mamédio (2014) afirma que em razão da evolução tecnológica e das novas necessidades de assistência à saúde, as instituições hospitalares passaram a ser gerenciadas como empresas complexas, usando modernas técnicas de gestão e buscando maior competitividade no mercado.

Os hospitais exigem uma estrutura administrativa bem ajustada e eficiente, direcionada para entender as particularidades da área da saúde e as expectativas dos usuários. Segundo Eeckloo, Van Herck, Van Hulle e Vleugels (2004), nas entidades hospitalares, devido às suas diferenças contextuais e principalmente pelas suas características e especificidades, o modelo de governança deverá sofrer adaptação a essa realidade do setor, ou seja, a governança pode proporcionar um "quadro de referência" abrangente, ao qual o setor hospitalar terá que dar a sua interpretação. Dessa forma, o desenvolvimento de estudos direcionados para essa área apresenta contribuição significativa para implementação prática das ferramentas de governança corporativa em hospitais.

Para Bonacim e Araújo (2011) a discussão acerca dos mecanismos de gestão e avaliação econômico-financeira nas organizações da área da saúde assumiu papel mundialmente relevante e vem desafiando os gestores quanto ao desempenho (eficiência e eficácia) dos processos relacionados. Nas pesquisas realizadas por Barbiba e Tita (2014), confirmou-se que o desempenho da gestão hospitalar conjectura de forma precisa com o desempenho geral do hospital, e que a melhoria da eficiência da gestão é capital para a obtenção de melhores resultados.

Analisando as pesquisas encontradas envolvendo a relação entre governança corporativa e desempenho, seus resultados não apresentam uma conclusão unânime se uma estrutura de governança tem relação positiva com o desempenho. A pesquisa de

Mendes da Silva e Grzybovski (2006) revelou a existência de diferenças significativas de desempenho, valor e estruturas de governança corporativa entre empresas familiares e não-familiares. Love (2011) concluiu que uma melhor governança pode resultar em ganhos de eficiência e valor agregado pela empresa. Para Rogers, Ribeiro, & Sousa (2007), há indícios de que melhores práticas de governança corporativa, medidas por meio do índice de governança corporativa, reduzem a exposição dos retornos das ações a fatores macroeconômicos.

Por sua vez, Ferreira, Santos, Lopes, Nazareth e Fonseca (2013) constataram que o valor de mercado das empresas dos segmentos de governança corporativa da Bovespa é inferior ao das empresas de outros segmentos de negociação de ações.

Abordando especificamente a governança corporativa em hospitais, identificou-se poucos estudos. Pirozek, Komarkova, Leseticky e Hajdikova (2015) analisaram 100 hospitais e identificaram um impacto significativo da governança corporativa sobre a eficiência econômica dos hospitais na República Checa.

Monken *et al.* (2015) estudaram hospitais filantrópicos da cidade de São Paulo inseridos na Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHF). O estudo mostrou que, na amostra analisada, os hospitais mantêm os princípios de transparência e prestação de contas refletidos na divulgação de suas demonstrações financeiras; e que 60% dos hospitais apresentaram giro do ativo abaixo do esperado. Monken *et al.* (2015) também mapearam a produção científica no setor saúde sobre governança corporativa e evidenciaram a necessidade de aprofundamento do tema de governança no segmento hospitalar.

Assim, frente a necessidade de aprofundar o tema, os problemas cotidianos vividos no contexto hospitalar e considerando que a profissionalização dos processos gerenciais das instituições hospitalares constitui-se em uma necessidade, tanto do ponto de vista da eficiência como da competitividade, elegeram-se como foco deste estudo o seguinte problema de pesquisa: **Como a governança corporativa contribui para a melhoria do desempenho de um hospital privado?**

Dessa forma este estudo tem como objetivo principal analisar como a governança corporativa contribui para a melhoria do desempenho de um hospital privado. Especificamente, esta pesquisa propõe caracterizar o processo de governança corporativa em um hospital, identificar as estratégias de governança corporativa utilizadas, levantar as barreiras e dificuldades encontradas no processo de implementação da governança corporativa e verificar as contribuições da governança corporativa para o desempenho do hospital estudado na percepção dos gestores. Trata-se de um estudo de caso único por meio de pesquisa exploratória de natureza qualitativa. A

coleta de dados ocorreu em visita de campo e por entrevistas semiestruturadas com profissionais de um hospital particular de São Paulo e a análise de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo de Bardin.

Este artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A seguir explora-se a fundamentação teórica sobre o tema, seguida pela descrição dos aspectos metodológicos empregados, evidenciando todas as etapas para a obtenção dos dados e do objeto de estudo. Em sequência apresenta-se o detalhamento da análise dos dados e as considerações finais com síntese dos resultados, limitações e recomendações para futuros estudos, finalizando com a apresentação das referências bibliográficas utilizadas.

REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresenta a revisão de literatura referente a governança corporativa e sua relação com a área hospitalar, além da abordagem acadêmica sobre os conceitos de avaliação de desempenho e a aplicação do tema em hospitais, sustentando os temas envolvidos nesta pesquisa.

Governança Corporativa

A aplicação das boas práticas de governança corporativa tem como finalidade orientar o modelo de gestão das empresas e aumentar a capacidade de agregação de valor ao negócio. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015), “as boas práticas de governança corporativa têm por finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar o acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”. Ainda de acordo com o IBGC (2015) a boa governança corporativa proporciona aos acionistas ou cotistas a efetiva monitoração da direção executiva e tem como ferramentas o Conselho de Administração, a Auditoria independente e o Conselho Fiscal.

O estudo da Governança Corporativa rege-se fundamentalmente por uma série de bons princípios, especialmente aqueles relativos à: transparência; equidade; prestação de contas; e responsabilidade corporativa, como mostra a Quadro 1.

Quadro 1 - Princípios básicos da Governança Corporativa

Transparência	Consiste no 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. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.
Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de contas (accountability)	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
Responsabilidade social corporativa	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

Fonte: Código de melhores práticas do Instituto brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

Segundo o IBGC (2015):

A governança corporativa é o conjunto de práticas pelas quais as sociedades são dirigidas e monitoradas/controladas, por meio de regras, procedimentos e relacionamentos entre os acionistas/sócios, conselho de administração, diretoria, conselho fiscal e auditoria independente e terceiros (stakeholders), a fim de que elas possam aumentar a eficiência administrativa e a

otimizar o desempenho operacional, de modo a facilitar o acesso ao capital.

Staub, Martins e Rodrigues (2002) discutem uma temática relevante dentro das práticas da governança corporativa no mundo contemporâneo dos negócios, das finanças e dos investimentos financeiros: a maximização do valor para o acionista e o seu impacto nas organizações. Essa análise da criação de valor como estratégia no modelo financeiro de governança resultou na adoção de uma estrutura

organizacional que explora o potencial máximo dos processos produtivos bem como melhores decisões operacionais e de investimentos.

Um dos elementos propulsores no incentivo de busca e aplicabilidade da governança corporativa nas empresas brasileiras se deu a partir do momento que os investidores internacionais passaram a levar seus investimentos para longe das suas próprias fronteiras, uma vez que os seus mercados domésticos se evidenciava certa saturação (Macedo & Corrar, 2012).

Os mecanismos de governança podem ser caracterizados como sendo internos ou externos à empresa. Os mecanismos internos de interesse primário são o conselho de administração e a estrutura societária da empresa. Os principais mecanismos externos são o mercado externo para o controle corporativo (o mercado de aquisição) e o sistema legal propriamente dito (Denis & McConnell, 2003).

As corporações na maioria dos países têm Conselhos de Administração. Nos EUA, o Conselho de Administração é especificamente empoderado para representar os interesses dos acionistas, ou seja, existe principalmente para maximizar o valor para o acionista (Denis & McConnell, 2003).

Pesqueux (2005) chama a atenção em relação a estrutura do Conselho de Administração, que originalmente se refere a uma substância independente de controle que atua democraticamente, mas poderia estabelecer a base de um ativismo de acionistas, mascarando assim o verdadeiro projeto ideológico da governança corporativa.

A governança corporativa afeta o desenvolvimento e o funcionamento dos mercados de capitais e exerce uma forte influência na alocação de recursos. Em uma era de crescente mobilidade de capital em virtude da globalização, tornou-se também uma importante condição que afeta a competitividade industrial e as economias de uma forma geral (Maher & Andersson, 2000).

A governança corporativa tem sido apontada como um dos fatores cruciais do desempenho das instituições. Ao mesmo tempo, segundo as boas práticas de governança, deve-se reservar atenção especial à forma com a qual se constituem e atuam os conselhos de administração das companhias de capital aberto (Bruere, Mendes-Da-Silva, & Santos, 2007).

A abordagem de Lameira, Ness Junior e Macedo-Soares (2007) procurou verificar se a melhoria da prática de governança corporativa promoveu impacto no valor das empresas. Foi um trabalho mensurado por meio de uma amostra não-probabilística de companhias abertas com ações listadas para negociação em bolsa de valores que tivessem liquidez. O resultado do trabalho revelou que a melhoria de práticas de governança corporativa promoveu impacto no valor das companhias inseridas na amostra estudada.

Uma das hipóteses levantadas sobre os benefícios das boas práticas de governança corporativa é que, ao adotá-las, as empresas têm seu custo de capital

reduzido e, conseqüentemente, o retorno sobre o investimento incrementado. A conclusão de que o custo de capital e o retorno do investimento são menores para empresas com práticas de governança corporativa superiores foi evidenciado no trabalho de Rogers, Securato e Ribeiro (2008).

Love (2011) examina a literatura que explora a relação entre governança corporativa e desempenho. A maioria das evidências sugeriu uma associação positiva entre governança corporativa e várias medidas de desempenho, como o desempenho operacional, valor da empresa no mercado e retorno das ações (retorno do investimento). Ainda explora nesse estudo algumas conseqüências positivas com a implantação da governança: melhores práticas na metodologia de acompanhamento fazem com que os gestores foquem na maximização do valor e na melhor eficiência dos projetos; menos recursos desperdiçados em atividades não produtivas; com a diminuição dos riscos que os investidores estejam expostos o custo de capital tende a reduzir; aumento de financiamento externo em virtude da credibilidade na gestão.

No trabalho de Macedo e Corrar (2012) foram ressaltados alguns estudos que apontaram vantagens, em termos de desempenho, quando adotadas as boas práticas de governança corporativa. Na pesquisa desses autores ficou corroborado que as empresas com boas práticas de governança têm desempenho contábil-financeiro superior às demais sem essa implementação.

Dentro do espectro de análise sobre a influência da governança corporativa na eficiência financeira das empresas brasileiras veiculadas a Bovespa, outra pesquisa trouxe evidências sobre essa correlação. Como resultados verificou-se que a eficiência financeira dos bancos, ao longo dos seis anos analisados, manteve-se estável e superior ao das empresas de outros ramos. Este estudo contribuiu para identificação das dimensões da governança corporativa que influenciam a eficiência de empresas e bancos. (Bach, Kudlawicz, & Silva, 2015).

Governança Corporativa na Área Hospitalar

O processo de mudanças no Setor da Saúde nas últimas décadas, principalmente em função da sua amplitude e complexidade, além do panorama mundial de regulação do setor, vem fomentando novas modelagens, formas de pagamento na cadeia de suprimentos da saúde, coberturas assistenciais e crescente utilização dos serviços pelo envelhecimento da população e criticidade dos casos clínicos (Monken, Schwach, Shinohara, & Assis, 2015).

A evolução nos cuidados de saúde bem como os efeitos em toda a cadeia de valor do segmento hospitalar vem desafiando os gestores desse setor em refletir sobre o significado da boa governança hospitalar e como esta pode ser melhor implementada, e em que medida os modelos de governança desenvolvidos no mundo empresarial podem servir de

inspiração na implantação das melhores práticas (Eeckloo *et al.*, 2004).

A Lei 13.097 publicada em 2015 homologou a entrada de capital estrangeiro nas operações de hospitais privados de modo a permitir investimentos nesse setor. Nesse sentido, os hospitais ao se habilitarem a receber recursos pelo mercado de capitais estrangeiros, se viram obrigados a se adequarem às práticas de Governança Corporativa, o que atualmente já é obrigatório para as organizações internacionais.

Devido à posição social atribuída aos hospitais, onde envolve uma grande diversidade de partes interessadas (*stakeholders*), os princípios de governança corporativa não podem ser traduzidos para o setor hospitalar sem ajustes específicos.

Há diferenças nos tipos de propriedade nas estruturas hospitalares existentes. Alguns hospitais são empresas de propriedade dos acionistas, enquanto outras são sem fins lucrativos e são administradas por diferentes grupos como organizações religiosas, grupos de médicos, governos e Municípios.

Segundo Eldenburg, Hermalin, Weisbach e Wosinska (2004), no caso de uma empresa com fins lucrativos, a Governança é clara: a estrutura de governança gerencia o processo de maximização do valor presente de seus lucros por meio de incentivos e monitorização da gestão de topo. Esse estudo analisou a hipótese de que diferentes tipos de organizações, com ou sem fins lucrativos possuem diferentes objetivos e assim apresentam diferenças na governança.

Eeckloo *et al.* (2004) desenvolveram uma proposta de governança para hospitais Belgas, onde preliminarmente pesquisaram 82 hospitais sobre a sua estrutura de gestão, a composição das entidades de gestão, a definição das competências e a relação entre os gestores e a equipe médica. Concluiu-se que há diferenças entre a gestão hospitalar pública e privada, especialmente entre o profissionalismo e delimitações das competências. Propuseram uma delimitação mais clara entre as atribuições do Conselho de Administração e o grupo gestor, de modo a facilitar a transparência e a tomada de decisão e assim o Conselho atuando como amortecedor dos interesses das partes.

Pettersen, Nyland e Kaarboe (2012) estudaram a implementação da governança em um hospital da Noruega. Os achados indicam uma transição dos papéis atribuídos ao Conselho, onde esses papéis são uma mistura entre as tarefas de um órgão de decisão formal e o de assegurar os diferentes interesses dos agentes veiculados à instituição.

Para Calve, Nossa, Pagliarussi e Teixeira (2013), a abordagem corporativa nas instituições filantrópicas não se limita às informações financeiras, pois a participação estratégica em ações sociais e educacionais estão expressivamente presentes. Os resultados organizacionais dos hospitais filantrópicos estão relacionados à capacidade de gerar benefícios à sociedade, com a participação desses hospitais nas ações que promovam a manutenção da saúde, o

controle de epidemias e a participação nas estratégias governamentais em benefício da população, mantendo-se o equilíbrio econômico financeiro da instituição.

Pirozek, Komarkova, Leseticky e Hajdikova (2015) realizaram um estudo com o objetivo de avaliar o sucesso da transformação em conexão com o desempenho da governança corporativa em hospitais. Foram analisados 100 hospitais em 2009 e posteriormente em 2012. Os achados foram identificados em dois eixos principais: o impacto significativo sobre a eficiência econômica dos hospitais e o efeito sobre o sistema de prestação de cuidados de saúde na República Checa. Portanto, a eficácia da governança corporativa dos hospitais pode afetar a fiscalização do sistema de saúde e, indiretamente, a política de saúde para todo o país.

Monken *et al.* (2015) buscaram identificar se os princípios de governança corporativa favorecem a investigação da eficiência sobre os ativos dos hospitais filantrópicos inseridos na Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHP) com base no indicador Giro de Ativo (GA). Esse estudo mostrou que, na amostra analisada, os hospitais mantêm como cultura organizacional, os princípios de transparência e prestação de contas, refletidos na divulgação de suas demonstrações financeiras como também pôde-se verificar que, para cada R\$ 1,00 de ativo, estes hospitais geraram em média R\$ 0,76 de receita.

As boas práticas da Governança Corporativa se revelam competentes no que se refere a manutenção da sustentabilidade, longevidade e agregar valor às organizações. Com o crescente interesse em monitorar a utilização dos recursos nas instituições hospitalares, a observação dos princípios da governança corporativa de transparência e prestação de contas, por parte dos hospitais, geram confiança e protegem interesses dos principais *stakeholders* da saúde (Monken *et al.*, 2015).

Avaliação de desempenho hospitalar

Em busca da sustentabilidade dos hospitais diante de um cenário difícil e competitivo, a avaliação de desempenho vem se transformando em importante instrumento de medição e controle da gestão, servindo como apoio aos gestores na conquista de maior eficiência e nas suas tomadas de decisão.

Kirigia, Emrouznejad, Cassoma, Asbu e Barry (2008) realizaram pesquisa sobre avaliação de desempenho em 28 hospitais municipais de Angola. O estudo apontou a escala de eficiência desses hospitais, identificou a necessidade de cortar despesas ou aumentar a produtividade para que a capacidade instalada se tornasse eficiente. Os resultados apontaram que em média 61% dos hospitais pesquisados foram gerenciados de forma ineficiente no período de 2000 a 2002.

No cenário em que a tecnologia e a economia avançam rapidamente, o capital intelectual (seu conhecimento, experiência, especialização) de uma

empresa tem determinado cada vez mais o seu valor econômico. As avaliações de organizações ou negócios dependem, em grande parte, das expectativas futuras de desempenho. Assim, o valor de uma empresa pode ser determinado por meio de um dos modelos de avaliação de empresas, mas a aplicação de uma simples equação ou metodologia pode não ser considerada suficiente.

Os modelos baseados no balanço patrimonial se propõem a determinar o valor de uma empresa pela estimativa de mensuração de seus ativos. Esses métodos consideram o valor de uma empresa basicamente pelo valor explícito em seu balanço patrimonial. Determinam o valor de um ponto de vista estático; entretanto, não contemplam a possível evolução da empresa no futuro, incorporando o conceito de valor do dinheiro no tempo (Bonacim & Araujo, 2010). Pesquisa realizada por esses autores teve como objetivo demonstrar como pode ser mensurado o impacto da atividade de ensino no valor econômico agregado por um hospital universitário público à sociedade. A grande relevância desse estudo foi trazer a importância da prestação de contas para a sociedade quanto ao uso do recurso público.

Bonacim e Araujo (2011) relatam que em qualquer contexto, o atendimento com qualidade tem sido uma exigência crescente, fato esse não diferindo para a área da saúde. A cada dia, os pacientes têm demandado maiores níveis de desempenho da instituição que os atendem. Esta, por sua vez, deve “responder” a seus pacientes (usuários) com um atendimento qualificado, envolvendo questões como tempo de espera, segurança do paciente e do trabalhador, além da confiabilidade. Neste cenário, uma nova discussão merece destaque entre os profissionais da saúde. É preciso mudar e avançar em muitos conceitos, sobretudo a visão de que qualidade e custos são conflitantes: qualidade e custos devem ser aliados. A avaliação econômica da saúde aborda esse tema e vem assumindo um papel de destaque em todo o mundo, exigindo dos gestores novos desafios na busca contínua da eficiência e eficácia das atividades.

Lima Neto (2011) desenvolveu uma pesquisa sobre análise da situação econômico-financeira de 31 hospitais da região metropolitana de São Paulo, entre os anos de 2003 a 2008, por meio de dados secundários de 127 demonstrações financeiras desses hospitais. Foi observado um bom desempenho financeiro no período de análise e que esse bom desempenho estava sendo influenciado pelo volume de recursos em aplicação financeira. Esse colchão de reserva parece indicar uma decisão estratégica no sentido de aproveitar as altas taxas do mercado financeiro em períodos em que a lucratividade do negócio hospitalar revelava baixas e negativas margens de lucro operacional.

Em um estudo sobre como os gestores hospitalares utilizam indicadores de desempenho Vignochi, Gonçalo e Lezana (2014) analisaram a gestão estratégica sob a ótica da gestão do conhecimento baseada em evidências de um hospital

público e outro filantrópico. Os autores concluíram que o compartilhamento de informações é essencial para a aplicação do sistema de indicadores; o uso de indicadores no hospital público privilegia o desenvolvimento do conhecimento e o uso de indicadores no hospital filantrópico tem ênfase na gestão da qualidade. Porém, de acordo com Cunha e Correa (2013) em 70 hospitais estudados na pesquisa de campo concluiu-se não haver grande disponibilidade de informações gerenciais nos hospitais brasileiros, sendo uma barreira para o alcance de um melhor desempenho operacional e de qualidade.

De maneira geral se evidencia uma fragilidade financeira nas instituições hospitalares. Alguns problemas de gestão influenciam de maneira fundamental o desempenho dessas organizações, portanto um adequado planejamento da gestão hospitalar é vital para reverter a ineficiência dos hospitais. Os indicadores amplamente utilizados na análise financeira de empresas também podem ter um papel essencial na gestão das organizações hospitalares (Souza *et al.*, 2013). Indicadores podem variar conforme as necessidades da organização, estando em consonância com as características e demandas de saúde da população. Indicadores são, portanto, essenciais para proporcionar informações mensuráveis que permitam descrever a realidade organizacional (Vignochi *et al.*, 2014).

No estudo de Souza *et al.* (2014) quando analisados 20 hospitais públicos e filantrópicos entre 2006 e 2011, evidenciou-se resultados financeiros bastante incipientes no que se refere a lucratividade e rentabilidade. Os autores ressaltam que a utilização de uma multiplicidade de análises e variáveis pode ser útil na investigação das deficiências dessas organizações.

Em estudo de Barbiba e Tita (2014) que abordou o sistema de saúde da Romênia, os autores mostram que neste país a avaliação de desempenho da saúde baseia-se em quatro categorias de indicadores, quais sejam: recursos humanos, recursos aplicados, econômico-financeiros e qualidade. O desdobramento da categoria de indicadores econômico-financeiros apresenta-se nos seguintes grupos: despesas com serviços, receitas e custos com recursos aplicados (Barbiba & Tita, 2014).

De acordo com Barbosa, Souza e Santos (2015) os métodos de avaliação de desempenho que agregavam perspectivas financeiras e operacionais passaram a ser criticados por não serem suficientes para a compreensão da performance hospitalar. Faz-se necessária a consideração de outros atributos, denotando a necessidade de se contemplar a maior quantidade possível de variáveis intervenientes nos processos organizacionais. Para tanto, a confecção de uma técnica de avaliação de desempenho necessita de um modelo bastante complexo e específico em que se destacam aspectos internos e externos às organizações e indicadores que retratem a eficiência operacional e financeira dos hospitais, mas que também considerem

perspectivas, tais como a social, a tecnológica e a de caráter inovador.

De acordo com Trivelato, Soares, Rocha e Faria (2015), a ausência de informações confiáveis com relação à estrutura dos custos hospitalares é um dos principais problemas dos hospitais, o que dificulta os esforços para melhorar a eficiência na prestação de serviço. Barbiba e Tita (2014) complementam que um significativo fator de risco à gestão é a execução orçamentária em relação ao orçamento aprovado.

Picchiai e Nery (2015) desenvolveram um estudo de caso de dois hospitais onde foram observadas questões ligadas às estratégias, estrutura, competências organizacionais e desempenho financeiro. A importância do desempenho organizacional foi explorada nessa pesquisa e ressaltou que esta deve estar relacionada aos demais resultados empresariais, principalmente o resultado econômico. Esse trabalho trouxe também a relevância quanto ao alinhamento entre as estratégias, estrutura e competências, e se assim estiver, maior o desempenho financeiro do hospital.

A importância de se medir e avaliar o desempenho é revelada em cada artigo científico analisado. Além da necessidade de engajar cada colaborador a participar de todo processo visando agregar vantagens para a organização e para o próprio profissional em seu crescimento de carreira. Os gestores que estão míopes sobre a relevância em acompanhar a performance da sua unidade de negócio, estão perdendo em eficiência, competitividade e principalmente na geração de valor empresarial.

Governança corporativa e avaliação de desempenho

Foram mapeadas pesquisas que exploraram estudos envolvendo a relação entre governança corporativa e desempenho, buscando caracterizar essa relação por meio de métodos econométricos ou análises não paramétricas. Os resultados não apresentam uma conclusão unânime se uma estrutura de governança tem relação positiva com o desempenho.

Mendes da Silva e Grzybovski (2006) aprofundaram numa pesquisa objetivando verificar a existência de diferenças de desempenho, valor e estruturas de governança corporativa entre empresas familiares e não-familiares. Os resultados alcançados revelam a existência de diferenças significativas de desempenho, valor e estruturas de governança corporativa entre empresas familiares e não-familiares. A análise da governança corporativa, incluindo-se a transparência da administração, tem se tornado um fator chave para conhecer as grandes empresas.

Love (2011) relata em sua pesquisa que a governança corporativa é susceptível a se desenvolver de forma endógena e depender de características da empresa e do seu ambiente. Como consequência desse processo uma melhor governança pode resultar em ganhos de eficiência e valor agregado pela empresa.

Corroborando com esses achados, Rogers, Ribeiro, & Sousa (2007) ressaltaram que a adoção de modelos de governança corporativa eficazes pode aumentar a liquidez, o volume de negociação e a valorização das ações das empresas, diminuindo assim a exposição dos retornos das ações a fatores macroeconômicos. A conclusão desse trabalho foi que há indícios de que melhores práticas de governança corporativa, medidas por meio do índice de governança corporativa, reduzem a exposição dos retornos das ações a fatores macroeconômicos.

Por outro lado, Ferreira, Santos, Lopes, Nazareth e Fonseca (2013) realizaram estudo objetivando verificar se existia diferenças entre a eficiência de empresas dos segmentos de governança corporativa com a eficiência de empresas de outros segmentos da Bovespa, constatando, nos três anos analisados, que o valor de mercado das empresas dos segmentos de governança corporativa é inferior ao das empresas de outros segmentos de negociação de ações. O que não se pode negar é que a implantação da governança corporativa vem sendo apontado como um indicador de confiança dos investidores nas decisões tomadas pela administração das empresas listadas em bolsas de valores.

Calve, Nossa, Pagliarussi & Teixeira (2016) buscaram relacionar o nível de aderência às práticas de governança corporativa em 21 hospitais filantrópicos do Espírito Santo e a relação dessas práticas com os resultados operacionais, de acordo com a teoria de agência. Os resultados apontaram que apenas um hospital conseguiu ultrapassar 50% da pontuação máxima do Índice de Governança Corporativa para Hospitais Filantrópicos - IGHF. Quanto à análise dos indicadores de desempenho, foi relacionada com o IGHF, os resultados indicaram que os hospitais com maior índice do IGHF apresentaram médias diferentes dos hospitais com menor índice do IGHF para os indicadores de receita, ativos e internações, por leito hospitalar.

Estudo teórico-empírico realizado por Rodriguez-Fernandez (2016) teve por objetivo investigar a relação bidirecional entre Responsabilidade Social Corporativa e Desempenho Financeiro em empresas listadas espanholas. As conclusões extraídas do estudo demonstram que as políticas sociais aumentam os recursos financeiros, e vice-versa, que o aumento do desempenho financeiro leva a maiores benefícios sociais. Como consequência, o artigo encoraja todos os membros do conselho a pesar seriamente em investir recursos financeiros no desenvolvimento de políticas que impulsionem os níveis de componentes do comportamento social, a fim de contribuir globalmente para a melhoria da sociedade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção dá-se a sustentação metodológica necessária para os leitores conhecerem sob qual ótica a pesquisa foi desenhada e como os resultados foram alcançados. A escolha do processo metodológico

objetivou responder adequadamente a pergunta de pesquisa estabelecida.

Para obtenção dos dados foi realizado um estudo de caso único por meio de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. Com o objetivo de realizar o enquadramento metodológico deste estudo foi elaborada a Tabela 1.

Tabela 1. Enquadramento metodológico do estudo.

Aspectos metodológicos	Enquadramento do artigo	Justificativa
Enfoque da Pesquisa	Exploratório-descriptivo	A pesquisa realizada é de natureza exploratória e descritiva, ou seja, exploratória, pois envolve a pesquisa bibliográfica enquanto busca de ampliação e aprofundamento de conhecimentos que irão auxiliar a formação do referencial teórico e para elaborar a fundamentação dos resultados; e descritiva porque se propõe a observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos ou fenômenos, sem que o pesquisador interfira neles ou os manipule. (Marconi & Lakatos, 1990).
Abordagem do problema	Abordagem qualitativa	A pesquisa qualitativa dispensa o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente é a fonte direta para a coleta dos dados e o pesquisador constitui-se em instrumento chave, analisando os dados indutivamente, mesclando então procedimentos empíricos, lógicos e intuitivos (Otani & Fialho, 2011).
Estratégia de pesquisa	Estudo de caso	Segundo Yin (2010), o método do estudo de caso permite que os pesquisadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os processos organizacionais e administrativos.

Fonte: Dados dos autores (2016).

A opção pelo estudo de caso se deu devido à necessidade de conhecer o processo de tomada de decisão da consolidação da governança corporativa e seus respectivos resultados. Schramm (1971 como citado em Yin, 2015, p. 16) reforça que a essência de um estudo de caso é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: porque elas são tomadas, como elas são implementadas, e com que resultado.

O método de coleta utilizado foi entrevista pessoal, individual e em profundidade, aplicada por meio de *Conference Call*. A ferramenta de entrevista a distância foi necessária devido à localização dos sujeitos de informação do estudo estarem em outro Estado e às dificuldades de conciliação das agendas dos três profissionais selecionados.

A pesquisa foi dividida em três fases distintas conforme representado na Tabela 2.

Tabela 2. Fases da pesquisa

Fases da Pesquisa	Descrição da atividade
<i>Fase introdutória</i>	Visita técnica no objeto de estudo para ambientação e coleta de dados institucionais.
<i>Fase diagnóstica</i>	Entrevista em profundidade com três profissionais indicados pela empresa como conhecedores do processo de governança corporativa.
<i>Fase Final</i>	Análise e conclusões dos dados coletados nas fases anteriores, atendendo os objetivos traçados na pesquisa.

Fonte: Dados dos autores (2016).

A pesquisa se inicia com uma visita técnica para ambientação e coleta de dados institucionais. O objeto

de estudo é o Hospital A. C. Camargo de São Paulo, selecionado de forma intencional por se enquadrar nos

seguintes critérios: ser referência em um segmento específico na saúde suplementar denominado Câncer Center; possuir um faturamento expressivo no segmento privado no patamar de 1,3 bilhões por ano; e possuir sistema de Governança Corporativa implantado com o objetivo de contribuir no processo de tomada de decisões estratégicas na Instituição, reforçar o compromisso com a transparência e consolidar o processo de acompanhamento e controles internos.

Para a fase diagnóstica, a amostra alvo da pesquisa foram três profissionais da instituição analisada: um profissional responsável pelos processos de governança corporativa e dois gestores indicados por este, por serem membros da alta administração e, portanto, participantes dos processos de governança corporativa implantados. Dessa forma, a amostra da pesquisa trata-se de uma amostra não probabilística do tipo acessibilidade. Segundo Vergara (2007), amostra não probabilística do tipo acessibilidade se caracteriza por estar longe de qualquer procedimento estatístico e é selecionado pela facilidade do acesso.

Para o processo de coleta foi utilizado como instrumento um roteiro de entrevista semiestruturado,

com perguntas abertas, gravadas e transcritas para posterior análise interpretativa dos depoimentos. Segundo Anderson e Kanuka (2003) a entrevista é considerada como um método único no recolhimento de dados, por meio do qual o investigador reúne dados, por meio da comunicação entre indivíduos.

Convém destacar que, após as entrevistas, os entrevistados continuaram à disposição para dúvidas e novos questionamentos que aparecessem após a análise dos dados. Houve consentimento dos entrevistados para a publicação das informações levantadas. Todas as entrevistas foram realizadas no período de novembro a dezembro de 2016.

A fase final compreende a análise e conclusões sobre os dados coletados nas fases anteriores, atendendo os objetivos traçados na pesquisa. Para o tratamento dos dados, foi utilizada a técnica da análise temática de Bardin (2011), que consiste em realizar a leitura do texto, desvendar significados e fazer seu reagrupamento em categorias. Para tanto, foram criadas categorias por similaridade com eixos recorrentes nas entrevistas, conforme apresenta a Tabela 3.

Tabela 3. Dimensões da pesquisa para análise de dados.

Dimensão de pesquisa	Categorias de análise dos dados
Caracterização do processo de governança corporativa hospitalar	Estrutura organizacional; Processo de seleção dos gestores; Linha decisória.
Estratégias de governança corporativa	Metodologia de definições estratégicas; Metodologias de controles e acompanhamentos; Premissas de governança corporativa.
Implantação	Processo de implantação; Barreiras e dificuldades de implantação.
Desempenho hospitalar	Contribuições para a melhoria do desempenho.

Fonte: Autores (2016).

Desta forma, nesta pesquisa foi realizada a caracterização do processo de governança corporativa no hospital estudado, descritas as estratégias de GC, analisado o processo de implantação, e verificado as contribuições da GC na melhoria do desempenho hospitalar.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentação do objeto de estudo.

O objeto de estudo é um centro integrado de diagnóstico, tratamento, ensino e pesquisa do câncer. Fundado em 1953, o A. C. Camargo Cancer Center está entre os maiores centros oncológicos integrados do mundo, contando com 441 leitos. Realiza tratamento de mais de 800 tipos de câncer identificados pela Medicina, divididos em mais de 40 especialidades.

Com um corpo clínico fechado e formado por 691 profissionais – conta com uma abordagem integral para todos os tipos da doença, além de ter à disposição o que há de mais avançado em diagnóstico por Imagem e Molecular e uma infraestrutura em todo o ciclo de tratamento, seja com Radioterapia, Quimioterapia, Cirurgias ou Terapias complementares. Trata-se de uma instituição privada sem fins lucrativos, mantida pela Fundação Antônio Prudente, que em 2015, realizou 3,7 milhões de atendimentos, sendo 62% dos ambulatoriais dedicados aos pacientes do SUS, atendendo assim o seu caráter filantrópico.

Há 63 anos, o A. C. Camargo é a principal instituição de ensino em oncologia no país, responsável pela formação de mais de mil especialistas e residentes, além de mais de 600 mestres e doutores. Em 2015, o A. C. Camargo conquistou a Certificação Qmentum International - Padrão Diamante e renovou a Acreditação da Organização Nacional de Acreditação

- ONA (nível III – Excelência). Essas certificações, assim como a ISO 14001, confirmam a trajetória da Instituição direcionada pela qualidade de seus serviços, bem como a aderência dos processos às melhores práticas internacionais de qualidade e segurança assistencial, governança e gestão ambiental.

Análise das dimensões de pesquisa

Para a melhor explanação e tratamento dos dados, os participantes foram nomeados por “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2” e “Entrevistado 3”. Entre os entrevistados tem-se um profissional ligado diretamente ao setor de governança corporativa do hospital, participando de todo o processo de implantação e acompanhamento e atuando com o cargo de secretário do conselho de administração. Os outros dois entrevistados exercem cargos em nível de superintendências.

Caracterização do processo de governança corporativa hospitalar

Nesta dimensão são analisadas as categorias referentes a estrutura organizacional, processo de seleção dos gestores e linha decisória.

No que se refere a estrutura organizacional, cabe ressaltar que a Fundação Antônio Prudente, mantenedora do A. C. Camargo Cancer Center, reforçou em 2015 sua estrutura de governança, com a revisão e complementação de estatutos e regimentos e das atribuições dos órgãos, assim como a implantação de comitês de aconselhamento ao Conselho Curador (Conselho de Administração), auditoria interna e secretaria de governança corporativa. O Conselho Curador é tido como o mais alto órgão de governança, apoiado por cinco comitês, que analisam e discutem

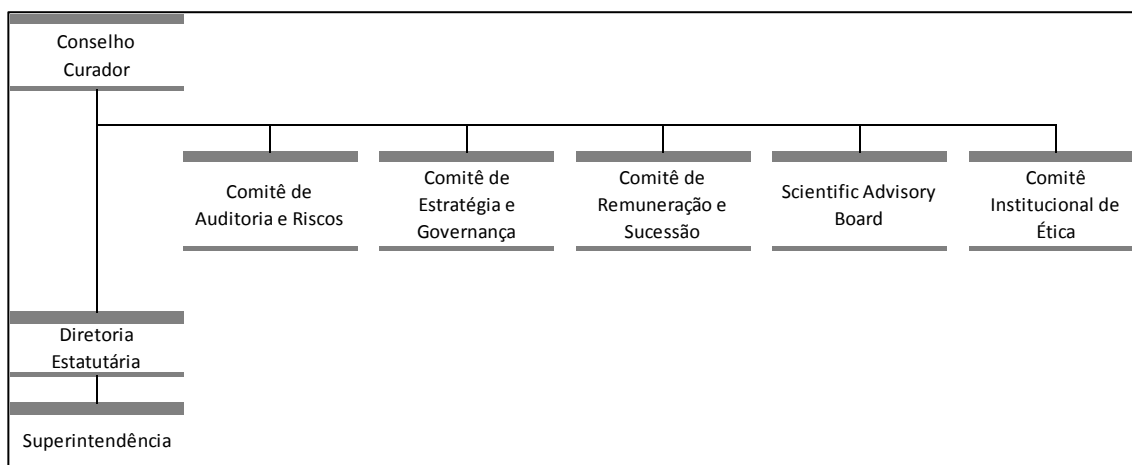
temas de suas respectivas competências, emitindo recomendações para as questões mais estratégicas, inclusive relacionadas a tópicos econômicos, ambientais e sociais, para decisão do Conselho Curador.

Segundo os entrevistados, os Conselheiros são membros da sociedade em geral e com experiência em gestão, por isso são independentes e trabalham como voluntários para a empresa. A ênfase de um entrevistado releva: “São pessoas destacadas na sociedade, conhecedoras de gestão e na função que desenvolvem, na visão da instituição.” Destaca-se que pelo conceito de filantropia a base de propriedade é vinculada a uma fundação e por isso o termo “acionistas” não comporta as características dessa instituição.

Destaca-se que, segundo o IBGC (2016), os conselheiros não precisam ser, necessariamente, sócios, podendo haver, uma divisão entre conselheiros internos, externos e independentes. Sendo que a função dos conselheiros independentes é especialmente relevante em companhias com capital disperso, sem controle definido, em que o papel predominante da diretoria deve ser contrabalançado. Corroborando, Lodi (2000) afirma que um conselho essencialmente independente tem maior respaldo para impor regras e metas ao quadro de executivos, em contraposição aos conselhos nos quais há membros que pertencem, simultaneamente, ao grupo de controle ou exercem função de direção executiva.

A estrutura organizacional também contempla a Diretoria Estatutária, indicada e eleita pelo Conselho Curador, e a Gestão Executiva, nomeada pela Diretoria e com a liderança exercida pela Superintendência Geral, conforme Figura 1.

Figura 1. Estrutura Organizacional



Fonte: A. C. Camargo Cancer Center, adaptado pelos autores (2016)

Novos comitês de apoio à gestão estão em fase de implementação e a gestão executiva foi renovada com a criação da Superintendência de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimentos) e a ampliação do escopo da Superintendência de Marketing, que passou a se chamar Superintendência de Negócios.

O sistema de governança corporativa é influenciado por diferenças nos padrões legais e estruturais, fatores históricos e culturais das empresas bem como a estrutura de propriedade (Maher & Andersson, 2000). Dessa forma, percebe-se que a instituição pesquisada se preocupa com o constante enquadramento da estrutura formada com os objetivos da instituição frente as necessidades mercadológicas.

O processo de seleção dos gestores se dá por meio de recrutamento externo, com contratação de empresas especializadas para os cargos estratégicos. A direção pode sugerir ao conselho os profissionais para composição dos cargos de superintendência, porém a aprovação final dos candidatos se dá por meio do conselho de administração. Há três superintendentes executivos: para a área corporativa, para a área de operações e para a área de novos negócios.

O Conselho é o órgão máximo de gestão que supervisiona as questões estratégicas e todos o direcionamento de valores da organização, além de atuar no acompanhamento do trabalho da diretoria e superintendência. A diretoria exerce uma função mista entre estratégico e executivo, atuando com deliberações ditadas pelo Conselho.

Todos os entrevistados afirmaram que a linha decisória da instituição está definida de forma clara. O Entrevistado 2 esclarece ainda que essa mudança se percebe após a implantação do processo de governança corporativa e talvez tenha sido a sua maior contribuição. Ele reforça: “acho que o primeiro aspecto que é percebido é a formalização e a celeridade com que algumas decisões são tomadas. Na verdade, mais do que a celeridade, é a consistência com que algumas decisões são tomadas.” Ele acredita que: “quando se desdobra a linha decisória em processos ou políticas para aprovações, num nível mais abaixo da CEO, você empondera e desenvolve as pessoas para que possam assumir outras responsabilidades e fomenta a liderança nos diferentes níveis da organização.” O Entrevistado 2 reforça: “Existe autonomia dentro do escopo da estratégia, dentro do escopo de atuação de cada líder e dentro das alçadas de aprovação. Então, essa autonomia está combinada, vamos dizer assim.” A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações externas da empresa. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro apenas, outros fatores, inclusive intangíveis, que norteiam a ação gerencial, também devem ser incorporados. Portanto, mais do que a obrigação de informar, isto é, oferecer somente aquelas informações determinadas por leis ou regulamentos, um processo formal, que disponibilize para os agentes envolvidos as

informações que sejam de seu interesse conduzem a criação de valor (IBGC, 2016).

Estratégia de Governança Corporativa

Nesta dimensão são analisadas as categorias referentes a metodologia de definições estratégicas, metodologias de controles e acompanhamentos e as premissas de governança corporativa.

Ao investigar as metodologias adotadas para as definições estratégicas o Entrevistado 3 esclarece que:

Desde 2015 está acontecendo uma revisão profunda de planejamento estratégico e isso agora entra em ciclos anuais de acompanhamento, que precedem o período de planejamento orçamentário, sempre com uma visão de cinco anos da estratégia, uma visão detalhada de um ano do orçamento e uma projeção de longo prazo, três anos para investimentos. Aí, projeção da margem de EBTDA, projeção do fluxo de caixa, necessidade de capital para financiar investimento. O planejamento estratégico desse ano foi realizado de uma maneira colaborativa, envolvendo todos os colaboradores dos diferentes níveis de liderança da instituição, coordenado pela superintendência e validado também pela diretoria estatutária.

O Entrevistado 1 reforça ainda: “o superintendente executivo e os demais superintendentes de áreas sempre avaliam tudo o que acontece no mercado, e preparam todo um plano estratégico através dos comitês, para apresentação ao Conselho.”

Sobre as metodologias de controles e acompanhamentos consegue-se perceber uma consolidação dessas práticas, sendo reforçadas pelos três profissionais participantes da pesquisa. O Entrevistado 1 afirma:

Isso é algo bastante rigoroso, todo o processo de controle. Então, mensalmente existe uma reunião formal com o conselho de administração, onde são apresentados todos os resultados do orçado versus realizado, toda a estrutura e as metas do BSC que não são só quantitativas financeiras, mas também qualitativas, como exemplo, uma pesquisa de satisfação, tanto do corpo clínico quanto dos colaboradores, além de pacientes e acompanhantes, aonde é estabelecido um *score*; uma pontuação mínima para cada, nesses quesitos.

O processo de acompanhamento gera um ciclo de desenvolvimento e reavaliação das práticas adotadas. Quando questionados sobre as formas de garantir que os resultados planejados estão sendo obtidos, o entrevistado 3 afirma: “É nesses relatórios de acompanhamento mensal. Então, a gente tem o

relatório mensal para a diretoria e para o conselho, e aí se discute os resultados e as correções, os redirecionamentos.” Existe ainda uma área de auditoria interna diária com o suporte da área de governança, para assegurar que os processos estabelecidos estão sendo devidamente implantados e cumpridos. O Entrevistado 2 reforça: “Os controles internos e a governança tem como função ajudar a resgatar os processos e redesenhá-los.” Vignochi, Gonçalo & Lezana (2014) entendem que uma governança eficaz que alinhe as decisões da alta gerência aos interesses dos acionistas (estratégia), pode ajudar também a produzir uma vantagem competitiva para a organização. Portanto, o exercício sistemático do planejamento estratégico tende a reduzir a incerteza envolvida na tomada de decisão e consequentemente provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Quando questionado aos entrevistados sobre suas avaliações quanto as premissas da governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) atribuindo para cada premissa uma nota de zero a dez (sendo 10 um *score* de implantação completa na instituição), os resultados coletados remetem para uma diferença de visão entre os profissionais gestores e o profissional responsável pela implantação da governança.

O entrevistado 1 atribuiu nota 10 para todas as premissas com apenas uma pontuação 9 para o item “prestação de contas”. O entrevistado 3 apresentou maior dificuldade no estabelecimento da nota e afirmou:

A minha tendência é dizer que todos são 10, apesar de saber que há sempre uma evolução. Governança não é uma meta estática, você vai ganhando consciência e você vai chegando a uma nova percepção e vai buscar um novo patamar.

Na visão do Entrevistado 2, as notas atribuídas foram, 8, 8, 6 e 6 correspondendo respectivamente as premissas transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. E reforça: “(...) com relação a transparência, nós evoluímos muito, acho que hoje a informação é muito mais disponível, a estrutura é muito clara, o desempenho é reportado e tudo mais, o diálogo é constante e é honesto, assim, é aberto.” Com relação a prestação de contas, o Entrevistado 2 Explica:

Acho que o processo é feito de forma... é muito mais claro agora, tem alçada, responsabilidade delegada para diversos níveis da instituição, ainda que a gente precise trabalhar com a questão de gestão de consequência, porque não é só da responsabilidade, é trabalhar com a gestão da consequência das decisões, das pessoas que receberam aquela deliberação. O fluxo de informações entre todos, eles melhoraram muito, mas

acho que há espaço ainda para melhoria e tem formas para isso.

E continua:

Na questão de responsabilidade corporativa, pensando no compromisso da instituição com a comunidade, pensar no que faz com a unidade, pensar em instituir uma cultura de integridade do compromisso com a sociedade, comportamento ético, com a conformidade com a legislação, com o meio ambiente, com a ética permeando todos os processos da instituição (...) tem um caminho a seguir (...) são longos processos a serem estruturados de uma melhor maneira. A intenção está aqui, mas falta ainda o processo para poder entregar essa intenção.

Acredita-se que essa diferença de visão se refere ao fato do profissional especialista ter um conhecimento maior sobre as etapas e metas de implantação da governança corporativa e, por participar ativamente dos processos, tenha maior consciência sobre as lacunas existentes sobre o que se pratica e o que se deseja praticar.

Implantação

Nesta dimensão serão explorados os aspectos referentes ao processo de implantação da governança corporativa bem como as barreiras e dificuldades vivenciadas nesse processo.

Os aspectos que motivaram a implantação da governança corporativa no hospital estiveram vinculados com a busca crescente pela transparência na prestação de contas, uma maior clareza na tomada de decisão e uma melhoria da gestão, principalmente na formalização e coordenação dos processos. “Isso é uma evolução de vários anos de um processo de amadurecimento da gestão”, afirma o Entrevistado 3.

Por unanimidade os entrevistados que participaram do processo afirmaram que houve um movimento de apoio muito grande na empresa, da alta administração na implantação de todo o processo de governança do hospital. O Entrevistado 2 enfatiza:

o mais importante é o comprometimento da administração, porque se não for de interesse esses assuntos de governança, *compliance* e outros processos, não funciona. A gente pode até ter bonitinho os documentos lá, estatuto, regimento e todas as políticas desenhadas, mas na prática nada vai ser observado e nada vai ser cumprido.

No que se refere aos relatos sobre barreiras e dificuldades do processo de implantação os entrevistados não conseguiram destacar pontos relevantes. Acredita-se que por se tratar de um processo de amadurecimento da empresa, que já direcionava seus processos para os princípios de governança corporativa, a implantação tenha ocorrida de forma “harmônica, saudável e sem conflitos”, como enfatiza o Entrevistado 3. Ele afirma ainda que o acultamento

se deu também pela implantação de sistema de qualidade pela busca das certificações.

De forma geral os possíveis desafios mapeados nas entrevistas para a implantação da governança corporativa seriam: cultura organizacional de resistência a mudança, falta de apoio da administração, falta de cultura de prestação de contas, informalidades dos processos decisórios. “Eu acho que uma das principais barreiras e a questão da cultura da organização, se a organização não tiver uma cultura de governança, de processo e de controle, e se não tiver abertura para mudança é impossível implementar”, destaca o Entrevistado 2. Pontos esses que não foram observados no objeto de pesquisa.

Percebe-se que a não observância de barreiras a implementação da Governança Corporativa foi em virtude de a organização apresentar alguns fatores-chave, conforme destacam Candeloro e Benevides (2013), a alta administração representa uma forte influência na cultura organizacional. É ela que mobilizará as mudanças e seu modelo balizará a conduta dos demais, disseminando por toda a empresa. A conscientização de que a rentabilidade sustentada pela empresa pode ser positivamente impactada com a implantação do programa tende a ser fator decisivo na disseminação de uma nova cultura. O processo de autoavaliação por parte da alta administração é capaz de determinar o que deve ser alterado e de que forma as mudanças serão conduzidas. Portanto, compromisso e ações condizentes com o discurso é fundamental para a credibilidade do programa. A comunicação formal por parte da alta administração endossando o comprometimento inequívoco da organização em fomentar condutas éticas e transparentes e a observância aos processos também pode ser considerado importantes para a eliminação de possíveis resistências.

Desempenho Hospitalar

Os achados referentes as contribuições da implantação da governança corporativa para a melhoria do desempenho no hospital se revelaram nos aspectos menos tangíveis. Os entrevistados ressaltaram que os principais ganhos foram direcionados aos aspectos de gestão, principalmente na celeridade e formalização nos processos de tomada de decisão. Além disso, evidenciou-se também que o melhor desdobramento das estratégias e o empoderamento das lideranças para a tomada de algumas decisões guiadas por políticas, proporcionou o desenvolvimento das lideranças da empresa.

A otimização de recursos foi destacada ao mencionar a organização do processo decisório, economizando tempo e recursos ao encurtar caminhos e direcionar a decisão para a pessoa responsável pelo processo. O Entrevistado 2 afirma:

Todo mundo aprovava tudo, então você perdia muito tempo e dinheiro, porque os setores investiam

tempo nisso, (...) atraso na entrega dos processos e do produto que precisas entregar, então nesse aspecto melhora muito, acho que a segurança das pessoas para tomar as decisões.

Foi possível observar também que a cultura dos controles foi mais um resultado alcançado levando em consideração a implantação dos processos de governança corporativa. O Entrevistado 2 destaca:

O resultado é coordenado porque todos trabalham numa mesma direção, de uma mesma maneira, gerando qualidade, e consolida a cultura, gera uniformidade de conduta e uma previsibilidade dos resultados, e no final das contas o que a direção quer também é isso, que os resultados planejados e desejados sejam ganhos.

Embora os entrevistados apontem mais para aspectos intangíveis (percepção) sobre a contribuição da Governança Corporativa no desempenho organizacional, Melo, Batista, Macedo & Costa (2012) apontam outros estudos na literatura que organizações que realizam práticas adequadas de Governança Corporativa tendem a se tornarem mais eficientes e competitivas, uma vez que, em virtude das boas práticas a organização reduz seu custo de capital, devido a proteção ofertada aos investidores contra possível oportunismo dos controladores da companhia, assegurando, dessa forma, retornos superiores sobre os investimento. E finalizam, afirmando que “em razão dessas ideias, inúmeros trabalhos empíricos associam boas práticas de governança corporativa a desempenho superior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos pressupostos da governança corporativa, o objetivo desse estudo foi analisar o processo de governança de um hospital privado identificando as estratégias utilizadas e analisando os possíveis impactos no desempenho hospitalar. Especificamente, esta pesquisa propôs caracterizar o processo de governança corporativa no A.C. Camargo Cancer Center, identificar as estratégias de governança corporativa utilizadas, levantar as barreiras e dificuldades encontradas no processo de implementação da GC e verificar as contribuições da governança corporativa para o desempenho do hospital estudado na percepção dos gestores.

A análise do estudo de caso sobre governança corporativa hospitalar, tendo como foco de investigação analisar como a governança corporativa contribui para a melhoria do desempenho de um hospital privado, revelou as mudanças ocorridas no hospital objeto de estudo após a implantação das boas práticas de governança corporativa. A consolidação desse processo modelou toda a estrutura organizacional e implementou atitudes de gestão mais acuradas quanto à prestação de contas visando a maximização de resultados.

A área hospitalar em todo o seu processo de mudança se viu em uma maior complexidade do ambiente de negócios bem como uma crescente demanda dos órgãos reguladores e fiscalizadores por melhores práticas de gestão e desempenho. Sendo assim, a chegada de investimentos oriundos de capital estrangeiro culminou nos estímulos necessários para a busca pela perenidade das instituições, preservação de seus objetivos e alta eficácia em seus processos, já que essas práticas já eram bastante comuns em outros países.

Uma forte evidência revelada nas entrevistas e visita presencial foi que a governança não estava concentrada no Conselho de Administração, ou seja, este órgão passou a ser o instrumento catalizador de todas as iniciativas dentro do corpo das boas práticas de governança, mas toda a cadeia de gestores estava engajada no sentido de prover decisões mais céleres e pelas pessoas adequadas; um melhor alinhamento de esforços por toda a organização; um propósito voltado na redução de riscos e proteção dos administradores e um esforço direcionado a uma prestação de contas mais efetiva (*accountability*).

No que se refere às estratégias utilizadas pelo hospital em referência houve uma preocupação em assegurar um alinhamento dos propósitos estratégicos firmados pelo Conselho Curador (Conselho de Administração) e Direção Estatutária para atender às demandas resultantes do crescimento da instituição. Os comitês criados também foram uma ferramenta importante no monitoramento mais amplo da gestão, assegurando transparência e rigor nas decisões da administração.

Outra consideração a ser destacada se refere às premissas da governança corporativa implementadas como pilares principais desse processo, onde a prestação de contas e responsabilidade corporativa ainda são fatores a merecem mais esforços e atenção voltada para melhoria de performance.

Desta forma, a busca por melhorias de eficiência de gestão no hospital levou à adoção progressiva de práticas de governança corporativa. Suas práticas contribuíram para o aperfeiçoamento e alinhamento das estratégias, portanto, da gestão. Também possibilitou avanços na estruturação da organização; no

estabelecimento de normas e regras unificadas e transparentes em todos os níveis hierárquicos; destaca-se a celeridade e formalização nos processos de tomada de decisão, propiciando um melhor entendimento das estratégias pelas lideranças da empresa, bem como criação da cultura de controles e monitoramento dos resultados.

De forma geral, os desafios identificados nas entrevistas para a implantação da governança corporativa são a cultura organizacional de resistência a mudança, falta de apoio da administração, falta de cultura de prestação de contas, informalidades dos processos decisórios.

Destacam-se, como resultados dessa pesquisa, que os ganhos principais no desempenho são decorrentes de aspectos relacionados com a gestão, como a celeridade e formalização nos processos de tomada de decisão, propiciando um melhor entendimento das estratégias pelas lideranças da empresa, bem como criação da cultura de controles e monitoramento dos resultados, confirmando os achados de Love (2011).

Considerando a relevância do tema principalmente no contexto do segmento hospitalar, a pesquisa contribui com os gestores e outros interessados na área, no sentido de refletir sobre as boas práticas de governança corporativa que podem ser aplicadas na gestão dos hospitais como forma de crescimento empresarial e melhorias no desempenho.

A realização deste trabalho estimula a imersão de novas pesquisas em torno da governança corporativa nos hospitais focadas na avaliação de desempenho. Como restrição reforça a carência de estudos demonstrando assim que na área ainda se encontra lacunas a serem exploradas e com uma necessidade maior de discussão dos temas.

Como sugestão para pesquisas futuras: a realização de uma pesquisa comparativa com hospitais de outros estados, podendo trabalhar numa linha mais quantitativa com metodologia de estatística multivariada pesquisando por exemplo o índice de governança corporativa em hospitais semelhantes e comparando com empresas listadas na BOVESPA, bem como o estudo dos indicadores de desempenho dos hospitais.

REFERÊNCIAS

Anderson, T., & Kanuka, H. (2003). *e-Research: Methods, strategies and issues*. Boston: Allyn and Bacon.

Bach, T. M., Kudlwicz, C., & Silva, E. D. (2015). Influência da estrutura de governança corporativa na eficiência financeira: evidências de empresas brasileiras de capital aberto. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, 14(4).

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Barbosa, D. M. S., Souza, A. A., & Santos, T. A. (2015). Limitações da avaliação de desempenho de hospitais: uma crítica à utilização de indicadores financeiros operacionais. *FSA*, 12(3), 24-48.

- Barliba, I., & Tita, S. (2014). Important bioindicators for health management in Romania. *Arch. Biol. Sci., Belgrade*, 66(1), 337-346.
- Bonacim, C. A. G., & Araujo, A. M. P. (2011). Avaliação de desempenho econômico-financeiro dos serviços de saúde: os reflexos das políticas operacionais no setor hospitalar. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16, 1055-1069.
- Bruere, A. J., Mendes-Da-Silva, W., & Santos, J. F. (2007). Aspectos da governança corporativa de empresas listadas na BOVESPA: Um estudo exploratório sobre a composição e perfil dos conselhos de administração. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 4(2), 149-159.
- Calve, A., Nossa, V., Pagliarussi, M. S., Teixeira, & A. J. C. (2013). Um estudo de governança corporativa nos hospitais filantrópicos do Espírito Santo. *Revista Universo Contábil*, 9(4), 128-143.
- Cunha, J. A., & Corrêa, H. L. (2013). Avaliação de desempenho organizacional: um estudo em hospitais filantrópicos. *Revista de Administração de Empresas - FGV-EAESPVISTA*, 53(5), 485-499.
- Candeloro, A. P. P., Benevides M. M. (2013). Os 9 passos essenciais para fortalecer o compliance e a governança corporativa nas empresas. *Havard Business Review, Abr.*, 20-40.
- Denis, D. K., & Mcconnell, J. J. (2003). International corporate governance. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1-36.
- Eeckloo, K., Van Herck, G., Van Hulle, C., & Vleugels, A. (2004). From corporate governance to hospital governance. authority, transparency and accountability of belgian non-profit hospitals' board and management. *Health Policy*, 68, 1-15.
- Eldenburg, L., Hermalin, B. E., Weisbach, M. S. & Wosinska, M. (2004). Governance, performance objectives and organizational form: evidence from hospitals. *Journal of Corporate Finance*, 10, 527-548.
- Ferreira, R. N., Santos, A. C., Lopes, A. L. M., Nazareth, L. G. C., & Fonseca, R. A. (2013). Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. *RAM - Rev. Adm. Mackenzie*, 14(4).
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. Recuperado em 17 dezembro, 2016, de [http:// www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kirigia, J. M., Emrouznejad, A., Cassoma, B., Asbu, E. Z., & Barry, S. (2008). A performance assessment method for hospitals: the case of municipal hospitals in Angola. *Journal of medical systems*, 32(6), 509-519.
- Lameira, V. J.; Ness Junior, W. L., & Macedo-Soares, T. D. L. A. (2007). Governança corporativa: impactos no valor das companhias abertas brasileiras. *R. Adm.*, 42(1), 64-73.
- Lima Neto, L. (2011). Análise da situação econômico-financeira de hospitais. *O Mundo da Saúde*, 35(3), 270-277.
- Lodi, J. B. (2000). *Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Love, I. (2011). Corporate governance and performance around the world: what we know and what we don't. *Oxford University Press* on behalf of the International Bank for Reconstruction and Development, 26, 442-470.
- Macedo, M. A. S., & Corrar, L. J. (2012). Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas com boas práticas de governança corporativa no Brasil. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(1), 42-61.
- Mamédio, D. F. (2014). Estratégia como processo em uma organização hospitalar: um diagnóstico dos 5Ps de Mintzberg. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC*, 1(1), 37-52.
- Maher, M.; Andersson, T. (2000). *Corporate governance: effects on firm performance and economic growth*. Oxford University.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (1990). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Melo, R. S., Batista, P. C. S., Macedo, A. C. M., & Costa, R. B. L. (2012). A contribuição da Governança Corporativa para o desempenho das empresas de capital aberto. *Revista de Gestão*, 20(1), 1-14.
- Mendes-da-Silva, W., & Grzybovski, D. (2006). Efeitos da governança corporativa e da performance empresarial. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(1), 45-70.
- Monken, S., Schwach, S. G., Shinohara, E. E., & Assis, G. M. (2015). Uma análise da eficiência sobre os ativos em hospitais filantrópicos e sua relação com a governança corporativa. *Revista JHMREVIEW*, 1(1), 1-12.

Otani, N., & Fialho, F. A. P. (2011). *TCC: métodos e técnicas* (2a ed.). Florianópolis: Visual Books.

Pesqueux, Y. (2005). Corporate governance and accounting systems: a critical perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 16, 797–823.

Picchiai, D., & Nery, A. R. L. (2015). Estudo de caso de dois hospitais: estratégias, estrutura, competências organizacionais e o desempenho financeiro. *J. Bras. Econ. Saúde*, 7(1), 17-27.

Pirozek, P., Komarkova, L., Leseticky O., & Hajdikova, T. (2015). Corporate Governance in Czech Hospitals after the transformation. *Health Policy*, 119, 1086–1095.

Pettersen, I. J., Nyland, K., & Kaarboe, K. (2012). Governance and the functions of boards: an empirical study of hospital boards in Norway. *Health Policy*, 107, 269–275.

Richardson, R. S. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Rodriguez-Fernandez, M. (2016). Social responsibility and financial performance: the role of good corporate governance, *BRQ-Business Research Quarterly*, 19(2), 137-151.

Rogers, P, Ribeiro, C. S., & Sousa, A. F. (2007). Impactos de fatores macroeconômicos nas melhores práticas de governança corporativa no Brasil. *Revista de Administração*, 42(3), 265-279.

Rogers, P., Securato, J. R., & Ribeiro, C. S. (2008). Governança corporativa, custo de capital e retorno de investimento no Brasil. *Revista de Gestão USP*, 15(1), 61-77.

Staub, I. D., Martins, H. C., & Rodrigues, S. B. (2002). Governança corporativa e criação de valor para o acionista: da teoria à prática, os impactos organizacionais e financeiros. *Economia & Gestão*, 2(3), 36-55.

Souza, A. A., Avelar, E. A., Tormin, B. F., & Silva, E.A. (2013). Análise financeira de hospitais: um estudo sobre o hospital metropolitano de urgência e emergência. *Evidenciação Contábil & Finanças*, 1(2), 90-105.

Souza, A. A., Moreira, D. R., Avelar, E. A., Marques, A. M. D. F., & Lara, A. L. (2014). Data envelopment analysis of efficiency in hospital organisations. *International Journal of Business Innovation and Research*, 8(3), 316-332.

Trivelato, P. V., Soares, M. B., Rocha, W. G., & Faria, E. R. (2015). Avaliação da eficiência na alocação dos recursos econômicos financeiros no âmbito hospitalar, *RAHIS*, 12(4), 62-79.

Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Vignochi, L., Gonçalo, C. R., & Lezena, A. G. R. (2014). Como os gestores hospitalares utilizam indicadores de desempenho? *Revista de Administração de Empresas - FGV-EAESP VISTA*, 54(5), 496-509.

Yin, K. R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.