

O PROCESSO DE GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE EM UMA COOPERATIVA DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE LOCALIZADA NO ESTADO DO RS

JOICE WOCIECHOSKI CAVALHEIRO

UNIJUI - UNIVERSIDADE DO NOROESTE DO ESTADO DO RS

ROSELAINÉ FILIPIN

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

MARIA MARGARETE BACCIN BRIZOLLA

UNIJUI - UNIVERSIDADE DO NOROESTE DO ESTADO DO RS

TAINÁ KOWALESKI

UNIJUI - UNIVERSIDADE DO NOROESTE DO ESTADO DO RS

O PROCESSO DE GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE EM UMA COOPERATIVA DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE LOCALIZADA NO ESTADO DO RS

INTRODUÇÃO

As organizações estão convergindo para estruturas que buscam cada vez mais um modelo de negócios solidificado, baseando-se fundamentalmente em elementos que compõe o empreendedorismo, incluindo os interesses dos funcionários, clientes, fornecedores, investidores e da sua responsabilidade nas comunidades as quais estão inseridas (SALVADOR, 2017).

De acordo com Supitz e Noro (2009), a atenção das empresas tem se voltado para outras questões além do caráter econômico, repensando sua maneira de operar, devido as pressões sociais e restrições legais que reivindicam o compromisso socioambiental.

Dessa forma, as organizações estão promovendo uma readequação de sua estrutura de gestão, adotando o modelo de Governança Corporativa, traçando ações alicerçadas em valores éticos de honestidade, transparência, democracia e responsabilidade social, buscando a prosperidade conjunta, ou seja, o atendimento das necessidades do grupo e não o individualismo (OCB, 2017). Esta prática promove simultaneamente o crescimento econômico e a inclusão social, trabalhando constantemente no desenvolvimento sustentável da organização (OCB, 2017).

No mundo corporativo a sustentabilidade é parte importante da Governança Corporativa e dos resultados, onde praticar responsabilidade social ajuda a diminuir os custos e melhorar a imagem institucional. Assim, está aumentando o número de companhias incorporadas as práticas de Governança e Sustentabilidade (BRANDÃO, 2011).

Com base nessas premissas, Benites e Polo (2013) discorrem que a empresa sustentável alcança um bom desempenho econômico quando adota uma estratégia que contemple o conceito chamado *triple bottom line*, que na língua inglesa, representa o tripé da sustentabilidade, e que segundo os mesmos, dizem respeito a prestação de contas que a empresa deve apresentar de sua performance nas áreas econômica, ambiental e social, e assim, descreverem os benefícios de inserir a sustentabilidade enquanto essência para a Governança Corporativa e como estratégia empresarial que gera valor a partir da busca de melhores resultados sociais e ambientais.

As cooperativas, constituídas como sociedade de pessoas, e não de capital, têm princípios fundamentais de gestão na adesão voluntária, na gestão democrática, e na participação econômica dos membros associados (VALADARES, 2003). Necessitando assim, um modelo de Governança, que constitua um referencial, respeitando as singularidades deste tipo de organização, intitulado de Governança Cooperativa (OCB, 2017).

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

As técnicas de Governança Corporativa são compatíveis e aplicáveis às organizações cooperativas, que são empresas particulares quanto ao relacionamento administrador e proprietários, no que concerne o processo organizacional decisório (AGUIAR, 2011).

De tal modo, as cooperativas necessitam estabelecer seu modelo de gestão ligado aos interesses dos *stakeholders* internos, que exigem informações que satisfaçam as suas necessidades enquanto agentes envolvidos no negócio, e externos que se utilizam de suas percepções morais e éticas para avaliar a organização partindo do tema relacionado a gestão socioambiental. Ou seja, é necessário que se envolvam com todos os grupos as quais sofram influência ou por elas sejam influenciados, buscando equilibrar os interesses de todos os segmentos envolvidos com a organização (ARGANDOÑA, 1998).

Portanto, a pesquisa se torna importante para a cooperativa, objeto deste estudo, pois as questões abordadas subsidiam o diagnóstico do processo da Governança e das práticas de

Sustentabilidade, quanto as conformidades com questões legais e integração ao sistema ao qual faz parte, buscando também, o equilíbrio entre a saúde econômica, social e ambiental. Bem como, este estudo permite as cooperativas e demais tipos de organizações, discutirem conceitos e práticas aplicáveis aos modelos de gestão de Governança e Sustentabilidade.

Desta forma, formulou-se a seguinte situação problema: Como ocorre o processo de Governança e Sustentabilidade em uma cooperativa de assistência à saúde localizada no estado do RS?

Este artigo acadêmico tem por objetivo descrever o diagnóstico de gestão realizado em uma cooperativa de assistência à saúde, quanto às práticas de Governança e Sustentabilidade, bem como, apresentar as melhorias necessárias para aprimorar sua administração e os relacionamentos entre todos os agentes desse sistema (cooperados, administradores, colaboradores e a sociedade), buscando reduzir possíveis conflitos e riscos inerentes a esse tipo de organização.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Instituto Brasileiro Governança Corporativa - IBGC é responsável pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que conceitua a mesma como um “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGCa, 2015, p.20).

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa são princípios básicos de Governança Corporativa: transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa (IBGCa, 2015). A adoção dos princípios, resulta em uma relação de confiança e credibilidade das organizações com os usuários internos e externos das informações.

As boas práticas de Governança Corporativa, elevam os princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGCa, 2015).

A criação de valor da organização, a partir das boas práticas da Governança Corporativa, ocorre através da gestão de um negócio atrativo, estrategicamente bem posicionado e bem gerenciado. Segundo Rossetti e Andrade (2012), as boas práticas de Governança Corporativa permitem uma gestão ainda melhor, otimizando a criação de valor para acionistas e outras partes interessadas.

A Governança Corporativa foi desenvolvida, primariamente, com foco em entidades privadas. Entretanto, este modelo de gestão é abrangente e adaptável a outros tipos de organização, empresas do terceiro setor, cooperativas, estatais, órgãos governamentais, entre outras. Porém, é imprescindível salientar que cada tipo de organização tem suas peculiaridades em termos de Governança (IBGCa, 2015).

O modelo de Governança Cooperativa surgiu da necessidade de construir um referencial de Governança, respeitando as singularidades deste tipo de organização. As cooperativas são geridas de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns. Posto que, os próprios associados (cooperados) têm total responsabilidade pela sua gestão e fiscalização (OCB, 2017).

O cooperativismo desenvolveu uma base filosófica da sua doutrina, alicerçada em valores éticos de honestidade, transparência, democracia e responsabilidade social e baseada em princípios que constituem a linha orientadora que rege as cooperativas.

De acordo com a OCB (2017), o conceito de Governança Cooperativa:

Trata-se de um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados (OCB, 2017, p.13)

Assim, através deste modelo de gestão busca-se o equilíbrio entre os objetivos da cooperativa e interesses dos cooperados, garantindo sua continuidade, e os princípios cooperativistas.

As cooperativas já possuem modelos de Governança estabelecidos através dos preceitos do cooperativismo, porém, é necessário buscar as melhores práticas de Governança, respeitando o tamanho e complexidade de cada negócio, norteados pelos princípios da Governança Cooperativa: a autogestão, o senso de justiça, a transparência, a educação e a sustentabilidade (OCB, 2017).

A adoção das boas práticas de Governança na cooperativa garante a aplicação da autogestão no Sistema Cooperativista Nacional e segundo a OCB (2017) tem por finalidades: ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa; facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas; contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista; aprimorar a participação do cooperado no processo decisório; obter melhores resultados econômico-financeiros; incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social; aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

De tal modo, é necessário a gestão organizacional ponderar o impacto causado por suas atividades empresariais, a fim de, tornar-se sustentável. Sendo que, as organizações ao constituírem-se agentes de desenvolvimento na sociedade em que estão inseridas, precisam considerar os interesses de seus colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade e meio-ambiente.

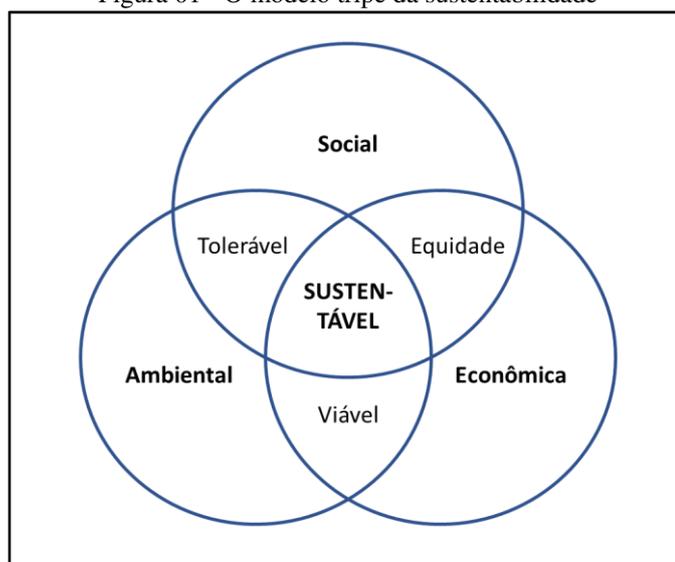
Segundo o Instituto Ethos (2017) um negócio sustentável e responsável é a atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com as partes interessadas.

Neste contexto, Bursztyn e Bursztyn (2012) compreendem que a sustentabilidade pressupõe a possibilidade de compatibilizar a dinâmica das atividades econômicas com a justiça social e o respeito as condições do mundo natural, de modo a que estas se mantenham no longo prazo.

Deste modo, a sustentabilidade é a conciliação entre o crescimento econômico moderno e a conservação da natureza, não sendo algo que possa ocorrer no curto prazo ou de forma isolada (VEIGA, 2008).

Assim, quando as organizações adotam a filosofia da responsabilidade socioambiental como estratégia de gestão, assumem como referência o conceito de sustentabilidade que diz respeito ao equilíbrio entre as esferas econômicas, sociais e ambientais, conhecido como *triple bottom line* (BENITES; POLO, 2013), conforme a figura 1, o modelo tripé da sustentabilidade.

Figura 01 - O modelo tripé da sustentabilidade



Fonte: Adams (2006, apud BURSZTYN; BURSZTYN, 2012, p. 51)

Porém, conforme Bursztyn e Bursztyn (2012), a simples harmonia entre duas das esferas não assegura o caráter sustentável. Pois, ao condicionar a economia às características ambientais pode se garantir a viabilidade, enquanto que, ao compatibilizar as esferas econômica e social pode assegurar melhoria no bem-estar e equidade, e, garantir um bom entrosamento entre o social e o ecológico pode gerar um ambiente tolerável, mas dificilmente tal situação se manterá no longo prazo, a menos que a dimensão econômica seja contemplada. Neste sentido, a sustentabilidade se configura somente quando os três aspectos se entrelaçam (LASSU, 2017).

A dimensão social trata do capital humano de um empreendimento, comunidade, sociedade como um todo (LASSU, 2017). Segundo Silva, et al. (2012), uma empresa socialmente responsável, investe no aprimoramento pessoal e profissional de seus colaboradores, na melhoria das condições de trabalho e desenvolvimento das relações profissionais, de modo que, haja diálogo entre a empresa e o colaborador, respeito a diversidade, políticas de remuneração, benefícios como cuidados com a saúde e segurança, compromisso com o desenvolvimento profissional, empregabilidade e preparação para a aposentadoria. Além disso, as empresas devem atuar com excelência no atendimento ao consumidor, identificando e gerenciando os potenciais danos causados por seus produtos e serviços.

Além disso, é imprescindível verificar como a atividade econômica afeta as comunidades ao redor (LASSU, 2017). Compete a empresa contribuir com a comunidade na qual está inserida objetivando cumprir seu papel de correspondente pelo desenvolvimento social. (SILVA, et al., 2012)

A dimensão ambiental refere-se ao capital natural de um empreendimento ou sociedade, sendo importante pensar a curto e longo prazo. A princípio, praticamente toda atividade econômica tem impacto ambiental negativo. Nesse aspecto, a empresa ou a sociedade deve considerar formas de amenizar esses impactos e compensar o que não é possível amenizar. (LASSU, 2017).

Assim, é explícita a necessidade de as empresas monitorarem a utilização dos recursos naturais, com vistas à sua redução. Outra tarefa que se impõe a elas é gerenciar e mitigar os impactos que provocam (INSTITUTO ETHOS, 2017).

Segundo Silva, et al. (2012) gerenciar o impacto ambiental implica em conhecer a sua dimensão, trabalhando a conscientização e disseminando por toda a empresa, pela cadeia produtiva e comunidade.

A dimensão econômica, refere-se a organização financeira e material, abrangendo além da vertente dos negócios, temas ligados à produção, distribuição e consumo de bens e serviços e deve-se levar em conta os outros dois aspectos, ou seja, não adianta lucrar devastando (LASSU, 2017). Deste modo, o viés econômico, supõe a eficiência e eficácia, enquanto aumento da produção e consumo combinando com a diminuição dos recursos naturais.

Neste sentido, a Governança organizacional propõe a estruturação da gestão com base na sustentabilidade, de modo que, a empresa precisa atuar além do que prevê os dispositivos legais e regulatórios, ou seja, com base no conjunto de partes interessadas que a afeta ou é afetado pelas suas atividades (IBGCa, 2015).

METODOLOGIA

A cooperativa, objeto de estudo, está localizada no estado do Rio Grande do Sul, atua no mercado a mais de 40 anos como operadora de plano de saúde, possui 58.030 beneficiários em sua região de abrangência e conta com médicos cooperados em diferentes especialidades, serviço hospitalar próprio e rede credenciada de serviços.

A cooperativa está em processo de adaptação as boas práticas de Governança e de uma gestão sustentável. De modo que, faz parte de um sistema cooperativo empresarial de assistência à saúde, presente em 84% do território nacional, em que, a federação reguladora do sistema está adotando medidas que permitam e estimulem cada cooperativa membro a garantir um modelo de direção estratégica que siga, na prática, os valores e princípios cooperativistas e assegure uma gestão profissionalizada e sustentável. Assim, estipulou uma certificação que é emitida a todas as cooperativas do grupo que contemplem requisitos previamente estabelecidos com relação a gestão organizacional, voltada a Governança e a responsabilidade sócio ambiental.

Conforme o regulamento, edição 2016, o Selo de Governança e Sustentabilidade pode ser conferido as operadoras de planos de saúde, do sistema ao qual a cooperativa faz parte, caso sejam cumpridos os seguintes pré-requisitos para a participação do processo de certificação: envio de toda a documentação e evidências dentro do prazo solicitado; preenchimento do Balanço Social anual; confecção dos seus Inventários de Emissões de Gases do Efeito Estufa (IEGEE) anual; não estejam sob intervenção da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, classificação econômico-financeira em: ótima, boa ou alerta, no sistema cooperativo (UNIMED BRASIL, 2016). De modo que, a cooperativa se configura nos pré-requisitos estabelecidos, podendo participar do processo de certificação de Governança e Sustentabilidade.

A cooperativa possui a certificação prata do Selo de Governança e Sustentabilidade, referente ao período de 2016. As pontuações mínimas para conquista de cada categoria, para aquisição do Selo de Governança e Sustentabilidade, são definidas conforme segue:

- Diamante: de 91 a 100% da pontuação;
- Ouro: de 71 a 90,9% da pontuação;
- Prata: de 41 a 70,9% da pontuação;
- Bronze: de 25 a 40,9% da pontuação.

A pontuação é calculada considerando o percentual de conformidade da cooperativa com relação aos 86 requisitos para aquisição do Selo.

Neste contexto, a pesquisa quanto a natureza é do tipo aplicada, uma vez que propõe solucionar uma necessidade ou problema específico, gerando conhecimento à prática. De

acordo com Gerhardt e Silveira (2009 p. 35) a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é considerada descritiva, de modo que, propõe-se descrever o processo de Governança e Sustentabilidade da cooperativa, objeto de estudo. Conforme Gressler (2004) a pesquisa descritiva é utilizada para descrever fatos, situações e eventos existentes, identificando problemas e justificando soluções, com o objetivo de subsidiar decisões.

Com relação aos procedimentos técnicos adotados, esta pesquisa é considerada um estudo de caso documental. De modo que, este estudo busca dados e informações quanto ao processo de Governança e Sustentabilidade em uma cooperativa. Os dados foram coletados através de documentos, entrevistas e observações, com a finalidade de aprofundamento das questões propostas. A pesquisa documental é realizada, conforme Gil (2008), em documentos que ainda não foram objeto de pesquisa, como os relatórios, tabelas, atas de reuniões e planos de ações publicados da cooperativa.

Também foi utilizada entrevista não estruturada, segundo Martins e Theophilo (2009, p.88) a entrevista é não estruturada quando, “busca obter informações, dados, opiniões e evidências por meio de conversação livre, com pouca atenção ao roteiro”. Assim, a entrevista não estruturada foi realizada com os colaboradores e gestores ligados ao tema abordado por esta pesquisa, entre eles a Gerente de Desenvolvimento e Sustentabilidade, o contador da cooperativa e a coordenadora da controladoria, de modo que, através de conversa, sem roteiro definido, foram coletados os dados sobre as práticas realizadas na cooperativa e a legislação vigente, auxiliando na evidencição das situações objeto da pesquisa.

As informações coletadas foram interpretadas e analisadas com base no referencial teórico, nos objetivos propostos e no plano estabelecido para a pesquisa, sendo realizada a análise documental.

Em se tratando da abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa, Minayo (2002) descreve que se trata de uma atividade da ciência, que visa a construção da realidade, e que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado. Deste modo, através da interação entre as variáveis do ambiente ao qual se insere o estudo, buscou-se compreender como os fenômenos ocorreram e os impactos deles, realizando descrições, compreensões e interpretação dos fatos, analisando de forma qualitativa.

A análise documental consiste, segundo Richardson (1999), em buscar circunstâncias sociais e econômicas que possam estar relacionadas com os documentos analisados. Assim, os documentos coletados foram interpretados para a construção do estudo proposto.

As informações foram comparadas por meio de um *check list* com os requisitos para certificação do Selo de Governança e Sustentabilidade, conferido as operadoras de planos de saúde do sistema ao qual a cooperativa faz parte. Com a finalidade de descrever o processo de Governança e Sustentabilidade estabelecidas na cooperativa, com relação aos requisitos previstos pela certificação.

DISCUSSÃO

O diagnóstico da situação do Selo de Governança e Sustentabilidade na cooperativa e os apontamentos das melhorias necessárias para aquisição da classificação Ouro edição 2018, foram realizados a partir de análise quanto a consolidação da Governança Corporativa e gestão pela Sustentabilidade na cooperativa, segundo a OCB (2017), e avaliação dos requisitos que a cooperativa precisa constituir para atingir a classificação almejada no Selo.

Para realização do diagnóstico, foram descritos os procedimentos de Governança e Sustentabilidade praticados na cooperativa, de acordo com 86 requisitos para aquisição do Selo, divididos em 10 dimensões: Órgãos Sociais, Gestão Organizacional, Ferramentas e Soluções, Cooperados, Colaboradores, Beneficiários, Fornecedores, Sociedade, Meio Ambiente e Requisitos Complementares. As dimensões configuram a integração das esferas do desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental, conforme descrito por Bursztyn e Bursztyn (2012).

Segundo a tabela 1, percentual de requisitos conformes, com base nas evidências consolidadas pela cooperativa, atingiu-se um total de 49% com relação ao preenchimento de requisitos para garantir a gestão baseada nos preceitos de Governança e Sustentabilidade. Neste caso, o percentual mesurado encontra-se no intervalo correspondente a categoria prata do Selo de Governança e Sustentabilidade, entre 41% e 70,9%.

Destaca-se que, apesar da cooperativa atingir a categoria prata, as dimensões órgãos sociais e fornecedores estão abaixo da média exigida para esta colocação. Além disso, as dimensões gestão organizacional, ferramentas e soluções e meio ambiente apresentam percentual de conformidade abaixo do resultado da cooperativa. Por outro lado, as dimensões cooperados, colaboradores, beneficiários, sociedade e requisitos complementares, contribuem positivamente com o resultado geral da cooperativa.

Com relação a pontuação da dimensão órgãos sociais, a cooperativa atingiu apenas 25 pontos, sendo a pontuação máxima desta dimensão de 130,5 pontos. Verificou-se que a cooperativa realiza assembleia geral, mas não é informado a pauta de discussão previamente, não possui um regimento interno quanto aos procedimentos a serem promovidos pelo conselho fiscal e conselho de administração, os membros dos conselhos de administração e fiscal não possuem formação em Governança, assim como, não prepara seus sucessores para atuação nos conselhos.

Tabela 1 - Percentual de requisitos conformes

DIMENSÃO	PONTUAÇÃO MÁXIMA	PONTUAÇÃO OBTIDA	PERCENTUAL CONFORMIDADE
Órgãos Sociais	130,5	25	19%
Gestão Organizacional	200,5	92,08	46%
Ferramentas e Soluções	115,5	53,25	46%
Cooperados	83	49,5	60%
Colaboradores	130	78,7	61%
Beneficiários	47	33,5	71%
Fornecedores	56	19	34%
Sociedade	50,5	34	67%
Meio Ambiente	47	21,25	45%
Requisitos Complementares	140	86,29	62%
TOTAL	1000	492,57	49%

Fonte: Adaptado do sistema cooperativo, (2016)

Referente a pontuação da dimensão gestão organizacional a pontuação máxima é de 200,5 pontos. No entanto, a cooperativa atingiu apenas 92,08 pontos. De modo que, as informações coletadas pela ouvidoria não subsidiam estratégias para o relacionamento entre a cooperativa e os beneficiários, a cooperativa não possui um código de conduta, não possui quesitos como educação, formação e informação contemplados no planejamento estratégico.

Quanto a dimensão correspondente as ferramentas e soluções, a pontuação máxima é de 115,5 pontos. Porém, a cooperativa alcançou apenas 53,25 pontos. Constatou-se que, não são realizadas auditorias das contas hospitalares internas e externas; o guia médico impresso não segue as normas do manual de construção, conforme os direcionamentos da central da

marca para a padronização de todo o sistema cooperativo, as equipes técnicas não participaram nos últimos 12 meses de treinamentos quanto as regras de intercambio nacional de usuários.

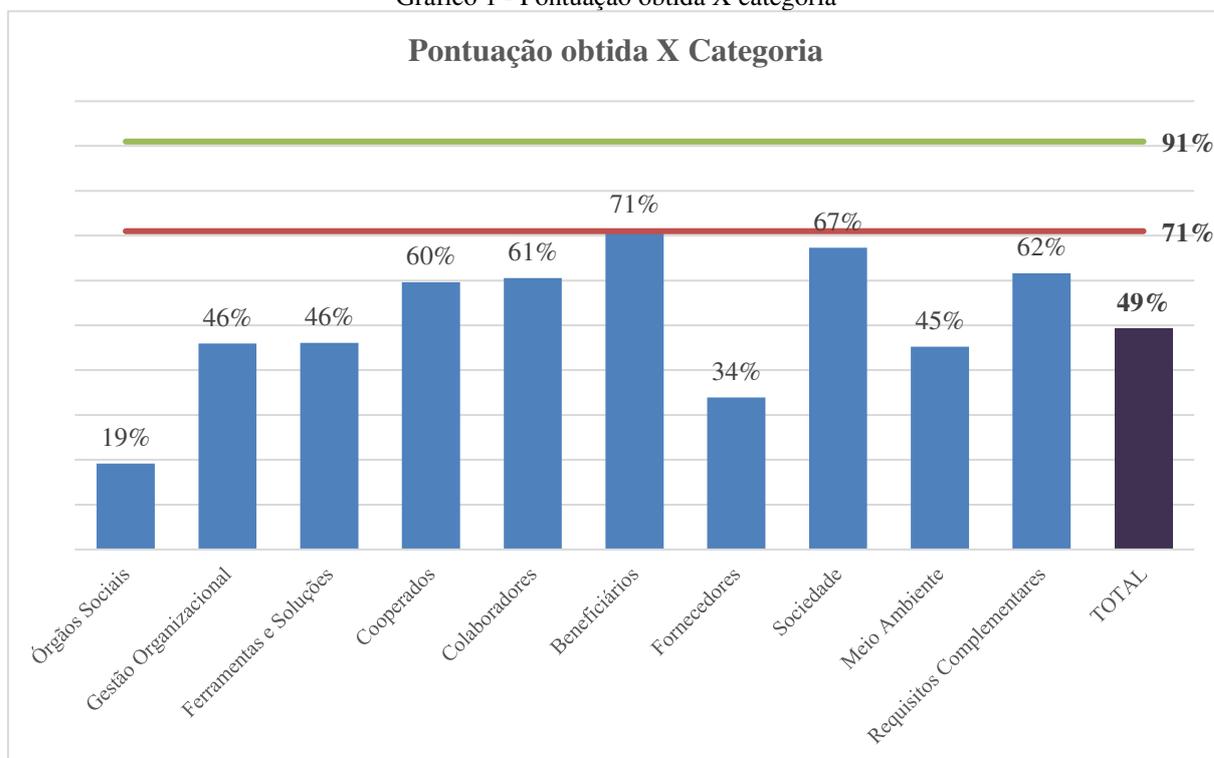
Referente a pontuação da dimensão dos fornecedores, a pontuação máxima desta dimensão é de 56 pontos. Sendo que, a cooperativa atingiu apenas 19 pontos. Verificou-se que a cooperativa não tem diretrizes definidas para a contratação de fornecedores, não prevê em contratos o cumprimento da legislação ambiental aplicável aos seus fornecedores e homologa os fornecedores considerados críticos, ou que não cumprem as leis e normas vigentes.

Referente a pontuação da dimensão meio ambiente, a pontuação máxima desta dimensão é de 47 pontos. Porém, a cooperativa atingiu apenas 21,25 pontos. De modo que, não realiza a gestão do ciclo de vida de produtos e materiais adquiridos, não possui ações para otimização do consumo dos recursos (água, luz, papel), não possui plano de ação para a redução das emissões de gases de efeito estufa – IEGEE.

A fim de que, a cooperativa almeja alcançar a categoria Ouro na certificação do Selo de Governança e Sustentabilidade, edição de 2018. Realizou-se a projeção de conformidade dos processos com relação aos requisitos que ela conseguirá atender e o planejamento com relação aos demais itens.

De acordo com o gráfico 1, pontuação obtida X categoria, a cooperativa precisa realizar melhorias para ingressar na categoria Ouro com percentual mínimo de 71% ou categoria diamante com percentual mínimo de 91%. De modo que, atualmente apresenta um resultado geral de 49%, precisa aumentar 22 pontos percentuais para alcançar a classificação Ouro.

Gráfico 1 - Pontuação obtida X categoria



Fonte: Dados da pesquisa, (2017)

Constata-se que a dimensão referente ao relacionamento da cooperativa com seus beneficiários já está dentro da meta desejada, com 71% de conformidade nos requisitos exigidos. Enquanto as dimensões órgãos sociais está com 52 pontos percentuais abaixo da meta e fornecedores com 37 pontos percentuais abaixo da meta.

Neste sentido, a cooperativa implementou um projeto voltado para as práticas de Governança e Sustentabilidade, tendo por objetivo o alcance dos requisitos de Governança e Sustentabilidade, através da obtenção do Selo Ouro em 2018. O prazo previsto para a conclusão do projeto é primeiro de março de 2018.

O projeto “Governança Corporativa e Sustentabilidade” implementado pela cooperativa, possui como justificativa a escassez de estratégias e processos direcionados para a Sustentabilidade da organização e as falhas no relacionamento com os principais públicos da cooperativa (partes interessadas). Apresentando como benefícios para a cooperativa a transparência no exercício das atividades da cooperativa, equidade na prestação dos serviços, prestação de contas em conformidade com a legislação, responsabilidade corporativa para com os principais públicos (partes interessadas), agregando valor ao negócio e à marca.

A realização da implantação da Governança Corporativa e gestão pela Sustentabilidade na cooperativa, possui como requisitos o comprometimento da alta direção, o comprometimento das lideranças (gerentes e coordenadores), o comprometimento dos colaboradores e o comprometimento da equipe responsável pelo projeto.

Conforme entrevista com a Gerente de Desenvolvimento e Sustentabilidade (2017), responsável pelo monitoramento e controle das ações propostas no planejamento do projeto, a cooperativa apresentou 3 ações concluídas, com registro de evidências. A ação correspondente a implantação e aprovação em assembleia geral de um regimento formalizado para o conselho fiscal e ação de implantação e aprovação em assembleia geral de um regulamento formalizado para o conselho de administração, foram realizadas e estão contemplada no estatuto social da cooperativa. Quanto a ação correspondente a definição de estratégia para admissão de novos cooperados, em conformidade com o estatuto social e alinhada à realidade da cooperativa, que oriente o cooperado para atuar no empreendimento, foi realizada e está descrita no procedimento operacional padrão POP-COOP-01- Admissão do Médico, publicado no sistema de gestão da qualidade, utilizado para gestão de documentos controlados da cooperativa.

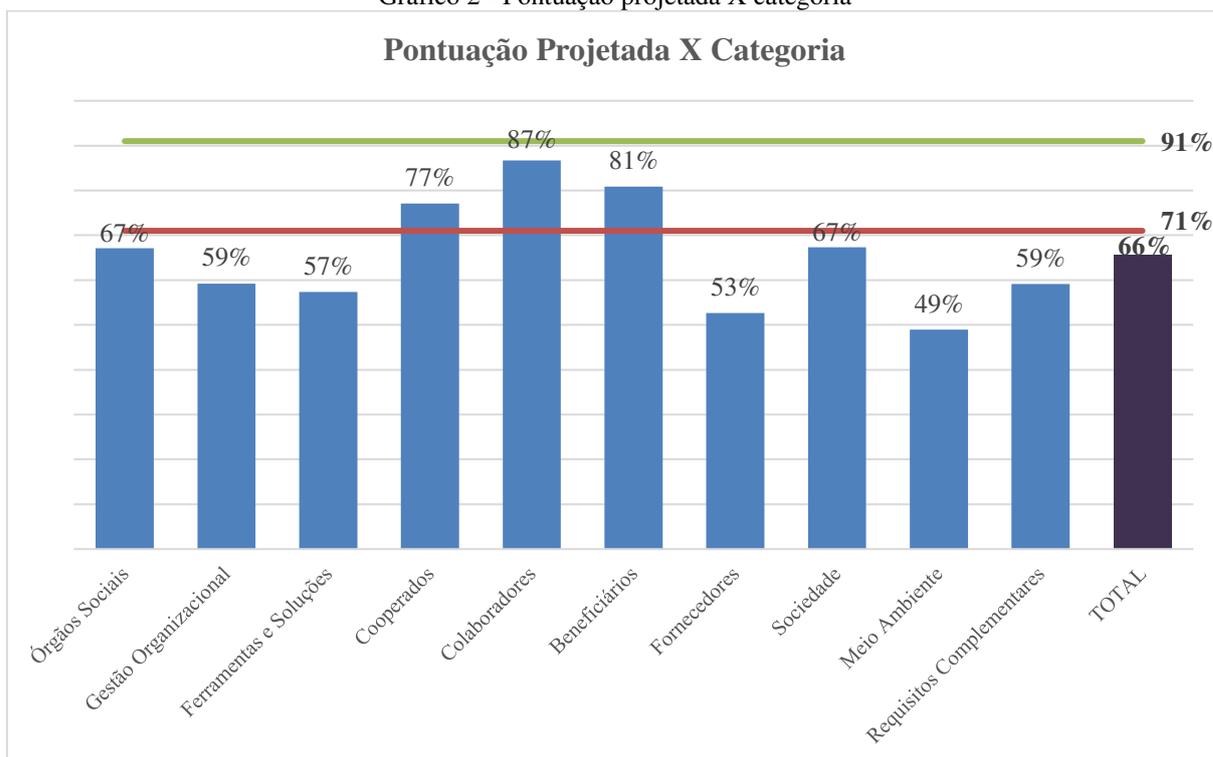
A Gerente de Desenvolvimento e Sustentabilidade (2017) em entrevista corroborou que três ações não possuem recurso para execução e serão retomadas quando houver liberação dos valores: ação correspondente a promoção e formação de novas lideranças, visando a renovação dos órgãos de administração e fiscalização; ação quanto a promoção, educação e formação dos cooperados, contemplando cursos de curta duração, palestras, workshops, seminários, cursos de MBA, especialização e de extensão, monitorados através de indicadores de acompanhamento e implantação de melhorias; ação de promoção a educação cooperativista aos cooperados de forma contínua e não somente no momento de admissão.

Verificou-se que 31 requisitos não possuem descrição no plano de ação da cooperativa. Os demais requisitos não atendidos possuem ações que estão em situação de continuidade ou implantação, com prazo até a data de avaliação do Selo.

Com base no acompanhamento da gerência e retorno das áreas envolvidas na realização das ações propostas, realizou-se a projeção da pontuação quanto ao alcance dos requisitos do Selo de Governança e Sustentabilidade, almejando a classificação Ouro em 2018. Considerando apenas, as ações com possível previsão de término até a data de conclusão do projeto, primeiro de março de 2018.

Após a realização da projeção, verificou-se que de acordo com o gráfico 2, referente a pontuação projetada X categoria, a cooperativa não conseguirá ingressar na categoria Ouro com percentual mínimo de 71%. Pois atingiu com pontuação projetada o resultado geral de 66%, precisando aumentar 5 pontos percentuais para alcançar a classificação Ouro.

Gráfico 2 - Pontuação projetada X categoria



Fonte: Dados da pesquisa, (2017)

As dimensões referentes ao relacionamento da cooperativa com seus cooperados, colaboradores e beneficiários, conseguiram ultrapassar a meta desejada, com 77%, 87% e 81% de conformidade nos requisitos exigidos.

As seguintes dimensões não atingiram a meta, porém, apresentaram aumento na pontuação com relação a projeção:

- Órgãos sociais obteve o aumento de 48 pontos percentuais;
- Gestão organizacional obteve aumento de 13 pontos percentuais;
- Ferramentas e soluções obtiveram aumento de 11 pontos percentuais;
- Fornecedores obteve aumento de 19 pontos percentuais;
- Meio ambiente obteve aumento de 4 pontos percentuais;

A dimensão órgãos sociais apresentou um aumento significativo, passou de 19%, para 67%, devido a implantação do projeto aplicativo móvel para comunicação com os cooperados, de modo que, a ferramenta permite a abordagem de assuntos referentes a assembleia geral, possibilita colher sugestões dos cooperados na elaboração da pauta das assembleias, divulga o calendário das reuniões e pautas dos conselhos de administração e fiscal, e divulga Indicadores Estratégicos disponíveis para os cooperados.

Na dimensão Meio Ambiente houve apenas a implementação do indicador de acompanhamento do consumo de recursos (papel, água e energia elétrica), sem meta de redução definida.

A dimensão correspondente ao relacionamento da cooperativa com a sociedade permaneceu com a mesma pontuação, pois não apresentou melhorias. Enquanto os requisitos complementares perderam 3 pontos percentuais devido a diminuição do IDSS.

No geral a cooperativa apresentou um avanço de 49% para 66%, ou seja, aumento de 17 pontos percentuais. No entanto, ainda não consegue obter a pontuação necessária para aquisição da categoria Ouro, e continuará na classificação prata em Governança e Sustentabilidade.

Neste sentido, apesar da cooperativa não atingir a classificação esperada, as evidências consideradas na projeção, representam uma mudança no modelo de gestão. De modo que, além de cumprir com o que é determinado pela legislação em âmbitos ambientais sociais, a cooperativa, está organizando suas atividades de maneira que possa ir além do que a legislação determina, ou seja, organizar os processos operacionais de modo sustentável, por meio das boas práticas de Governança. Em concordância com Benites e Polo (2013), que afirmam que, as empresas que apresentam Governança possuem oportunidades de tomada de decisões que respeitem acionistas, empregados, sociedade e meio ambiente.

No entanto, ao assumir critérios de Governança e Sustentabilidade para trabalhar na gestão, a cooperativa adquire, ao mesmo tempo, um novo potencial competitivo. Rodrigues (2003), considera que as motivações que levam as empresas a se preocuparem com a qualidade e o volume das informações divulgadas ao mercado ultrapassam os limites da exigência legal. Tratando-se assim, de um novo modelo de gestão que privilegia a informação como forma de atrair maior volume de investimentos. Assim como, otimizam a criação de valor para acionistas e outras partes interessadas (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

Assim, ao buscar consolidar a os preceitos de Governança nas 10 dimensões citadas, a cooperativa procura interagir de forma holística os aspectos econômicos, ambientais e sociais, para satisfazer o conceito de sustentabilidade. Pois, conforme Lassu (2017), sem estes três pilares a sustentabilidade não se sustenta.

CONCLUSÃO

A concorrência inerente ao mundo dos negócios exige das organizações um comportamento pautado por uma gestão sustentável apoiada em princípios da boa Governança e cada vez mais profissionalizadas. De modo que, é preciso estar atento às tendências de consumo, antecipar cenários e se reinventar constantemente na busca da excelência. E esse é um processo que vale para todos os modelos de negócio, incluindo o movimento cooperativista.

Para as cooperativas, a partir da preocupação em estar cada vez mais preparadas para os desafios do mercado, adotar as boas práticas de Governança Corporativa é mais do que uma tendência, tonando-se uma necessidade para que ocorra o seu crescimento.

O objetivo do estudo foi identificar como ocorre o processo de Governança e Sustentabilidade em uma cooperativa de assistência à saúde localizada no estado do Rio Grande do Sul, concluiu-se que a cooperativa está em processo de adaptar-se as boas práticas de Governança e de realizar uma gestão sustentável. Assim sendo, implementou um projeto de Governança Corporativa e Sustentabilidade, com o objetivo de buscar a classificação Ouro, na certificação do Selo de Governança e Sustentabilidade, em 2018.

Considerando o projeto implementado pela cooperativa, o qual deveria suprir a necessidade de estratégias e processos direcionados para a sustentabilidade da organização e as falhas no relacionamento com os principais públicos da cooperativa (partes interessadas), constatou-se que ele não foi efetivo quanto ao seu objetivo principal, pois conforme a projeção apresentada neste estudo, a cooperativa não conseguirá atingir o Selo Ouro de Governança e Sustentabilidade - Edição 2018.

Por outro lado, a cooperativa apresentou uma melhoria de 49% para 66% na projeção realizada, considerando os requisitos estabelecidos para aquisição do Selo. Neste aspecto, infere-se que a cooperativa vem buscando nortear-se pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

O avanço alcançado com relação aos requisitos atendidos, está associado ao comprometimento da gestão organizacional quanto ao relacionamento com os seus cooperados, conselheiros, diretores, colaboradores, clientes, fornecedores. A cooperativa

busca garantir a presença de valores essenciais ao desenvolvimento, como a transparência, a equidade, a ética profissional, a excelência na atuação dos profissionais, a responsabilidade e a eficiência corporativa.

Porém, como a cooperativa não tem realizado as ações relacionadas as práticas sustentáveis, ou seja, a responsabilidade socioambiental tem ficado em segundo plano no âmbito de decisões da gestão organizacional, é necessário alinhar as estratégias e processos direcionados para a sustentabilidade da mesma.

De modo que, é no contexto da alta administração que são tratados os valores e a filosofia de gestão, dentro dos quais os princípios da sustentabilidade devem estar inseridos, sendo fundamental que o conselho de administração e o superintendente da cooperativa, estejam convencidos da importância estratégica da sustentabilidade, assegurando a liderança e o comprometimento necessários para o tratamento do tema na organização.

O conselho de administração, por sua competência estatutária, deve apoiar e respaldar a gestão no processo de atingimento de metas de longo prazo, atentando para que a gestão não acelere ações de curto prazo que possam gerar reflexos negativos no médio e longo prazos.

Segundo IBGCb (2009), a empresa Table Partners de consultoria em estratégia e liderança, compreende que “não há substituto para a vontade e determinação do líder – boas práticas de Governança são decorrência da boa liderança”. Ou seja, o conselho de administração precisa inserir o tema referente a sustentabilidade na pauta de suas reuniões, a fim de que seja dada ênfase a concepção dos conselheiros de administração nos temas relevantes para a importância da inserção da sustentabilidade na organização.

Neste sentido, presume-se que a inserção do tema sustentabilidade poderia fazer parte do escopo de um comitê específico do conselho de administração, como medida temporária para prover suporte a sua incorporação no cotidiano da cooperativa, até que se mescle naturalmente com as atividades ligadas à estratégia e às operações.

É relevante que, mesmo que a cooperativa considere a sustentabilidade enquanto essência para a Governança Corporativa, as demais dimensões para aquisição do Selo de Governança e Sustentabilidade precisam de melhor acompanhamento pela alta direção, para que sejam realizadas ações efetivas, de acordo com interesses e prioridades da cooperativa, de maneira que se consiga avançar em na busca por uma gestão que garanta a transparência em toda e qualquer relação.

Assim, a partir deste estudo, foi possível discutir diferentes conjecturas no processo de alinhamento da estratégia e da gestão das cooperativas com relação a sustentabilidade, colaborando com o desenvolvimento dos agentes da Governança Corporativa e contribuindo para a promoção de uma visão diferenciada, abrangente e sustentável.

Deste modo, as constantes discussões e o aprofundamento nesse tema proporcionam às cooperativas a percepção necessária para que elas possam adequar-se a um mercado em constante evolução, por meio da reavaliação e do aprimoramento de suas estratégias, sistemas e valores.

Este estudo apresenta limitações quanto ao referencial comparativo das ações apresentadas pela cooperativa com relação às demais organizações. Portanto, sugere-se para estudos futuros, confrontar o percentual de conformidade do Selo de Governança e Sustentabilidade da cooperativa com as demais cooperativas do sistema, possibilitando a comparação das dimensões e discussão das ações consolidadas, bem como, dificuldades de implementação do modelo de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Edilberto Hermes de. **Governança corporativa: a aplicabilidade do conceito e técnicas e organizações cooperativas**. 2011. 68 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

ARGANDOÑA, A. The stakeholder theory and the common good. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 17, p. 1093-1102. jul. 1998.

BENITES, Lira Luz Lazaro; POLO, Edison Fernandes. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do triple bottom line na Masisa. **Revista de administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, p. 195-210. mai. 2013.

BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa. Sustentabilidade é parte importante da governança corporativa e dos resultados. In. **AMCHAM Brasil**, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/sustentabilidade/noticias/sustentabilidade-e-parte-importante-da-governanca-corporativa-e-dos-resultados>>. Acesso em 25 abr. 2017.

BURSZTYN, Maria Augusta; BURSZTYN, Marcel. **Fundamentos de política e gestão ambiental: caminhos para a sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Garamond, 2012. 603 p.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.

GRESSLER, Lori Aline. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004. 322 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGCa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. 108 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGCb. A prática da sustentabilidade: desafios vividos por agentes da Governança corporativa. **Série experiências em governança corporativa 1**. São Paulo, v. 1, 2009. 55p.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE. **Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis**. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/categoria/publicacoes/>>. Acesso em 28 jun. 2017.

LABORATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE – LASSU. **Pilares da sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.lassu.usp.br/sustentabilidade/pilares-da-sustentabilidade/>>. Acesso em 12 nov. 2017.

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 264 p.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza; (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 80 p.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Manual de boas práticas de governança cooperativa.** Disponível em: <<http://governancacoop.brasilcooperativo.coop.br/baixar/manual>>. Acesso 25 abr. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Ana Tércia Lopes. Governança corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global. In. **IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, Anais, Gramado: 2003.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 602 p.

SALVADOR, José. Empresas que integram a responsabilidade social em sua gestão se beneficiam de várias formas. In. **Federação das Indústrias do Estado de São Paulo**, São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/artigo-empresas-que-integram-a-responsabilidade-social-em-sua-gestao-se-beneficiam-de-varias-formas/>>. Acesso em 21 abr. 2017.

SILVA, Christian Luiz da; CASAGRANDE JUNIOR, Eloy Fassi; LIMA, Isaura Alberton de; SILVA, Maclovia Corrêa da; AGUDELO, Líbia Patrícia Peralta; PIMENTA, Rosângela Borges. **Inovação e sustentabilidade.** Curitiba: Aymarã Educação, 2012. 96 p.

SUPITZ, Carmen Cristina; NORO, Greice de Bem. Desafios da gestão sustentável: um estudo de caso. **Disciplinarum Scientia.** Série: Ciências Sociais Aplicadas, v. 5, n. 1, p. 127-144, Santa Maria, 2009.

UNIMED BRASIL. **Selo Unimed de governança e sustentabilidade:** regulamento 2016. Disponível em: <http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=67680&cd_secao=67667>. Acesso 25 abr. 2017.

VALADARES, J. H. **Cooperativismo: lições para nossa prática.** Brasília: Sescop, 2003.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI.** 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008. 220 p.