

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UM HOSPITAL DE MINAS GERAIS

CORPORATE GOVERNANCE IN A HOSPITAL FROM MINAS GERAIS

GOVERNANZA CORPORATIVA EN UN HOSPITAL DE MINAS GERAIS

Ludimila Catarina Ferreira

ludimilac.ferreira@gmail.com

Luiz Alex Silva Saraiva

Universidade Federal de Minas Gerais

saraiva@face.ufmg.br



Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Creative Commons Attribution License

RESUMO

Nesse estudo se aborda como a governança é percebida pelo *stakeholders*, a partir do pressuposto que, para alcançar resultados, é preciso haver valorização e estímulo para o alcance do interesse das partes interessadas. Para tanto, foi observado o caso de um hospital filantrópico de uma cidade do interior de Minas Gerais, tendo sido o caso analisado construído a partir de informações obtidas na internet associadas à realização de entrevistas semiestruturadas com *stakeholders*. Os principais resultados sugerem que no modelo de governança identificado no hospital, o de *stakeholders*, há falhas nas práticas de responsabilidade e participação, o que torna particularmente problemática a relação entre gestão e empregados, o que interfere na gestão da organização como um todo.

Palavras-chave: Governança corporativa; Administração hospitalar; Minas Gerais.

ABSTRACT

In this paper, we deal with how corporate governance is perceived by stakeholders, based on the assumption that in order to achieve results, there is a need for valorization and encouragement to reach interest of stakeholders. For this, we have observed the case of a philanthropic hospital of a city of Minas Gerais state (Brazil). This case was analysed through data obtained in the internet associated with the accomplishment of semistructured interviews with stakeholders. Main results suggest that in the governance model identified in the hospital, stakeholders one, there are flaws in the practices of responsibility and participation, which makes the relationship between management and employees particularly problematic, which interferes with the management of the organization as a whole.

Keywords: Corporate governance; Hospital management; Minas Gerais.

RESUMEN

En este estudio se aborda cómo la gobernanza corporativa es percibida por los *stakeholders*, a partir del presupuesto que, para alcanzar resultados, es preciso haber valorización y estímulo para el alcance del interés de las partes interesadas. Para ello, se observó el caso de un hospital filantrópico de una ciudad del interior de Minas Gerais, siendo el caso analizado construido a partir de informaciones obtenidas en internet asociadas a la realización de entrevistas semiestruturadas con *stakeholders*. Los principales resultados sugieren que en el modelo de gobernanza identificado en el hospital, el de *stakeholders*, hay fallas en las prácticas de responsabilidad y participación, lo que hace particularmente problemática la relación entre gestión y empleados, lo que interfiere en la gestión de la organización como un todo.

Palabras clave: Gobernanza corporativa; Administración hospitalaria; Minas Gerais.

INTRODUÇÃO

Governança é um termo que surgiu nos anos 1990, inicialmente nos Estados Unidos, com o objetivo reparar o conflito da agência – separação entre a propriedade e a gestão empresarial. A governança surgiu devido à necessidade dos acionistas de se protegerem dos abusos da diretoria executiva, pois a governança provê elementos para que uma empresa estabeleça seus objetivos além de monitorar todas as atividades organizacionais. A partir da noção, a governança corporativa surgiu para criar um conjunto de princípios a fim de garantir que o comportamento dos executivos se alinhe ao de todas as partes interessadas, tornando as empresas mais transparentes e responsáveis. Além de ser um mecanismo de controle que garante um melhor retorno para todas as partes interessadas, e ela evita alguns fracassos decorrentes da ausência de bons sistemas de governança corporativa, como abusos de poder, erros estratégicos, fraudes e uso de informações privilegiadas (IBGC, 2016).

Nesses últimos anos a adoção das práticas de governança corporativa tem se expandido por todo o mundo organizacional. No entanto, essas boas práticas de governança se apresentam de maneiras diferentes, de acordo com o estilo, a estrutura, o enfoque e a cultura em cada país. Ainda sim, todos os estilos buscam o mesmo objetivo, que se estabelecem sob os mesmos pilares fundamentais: os direitos dos acionistas, o tratamento equitativo dos acionistas, o acesso e transparência das informações e a responsabilidade da diretoria e do conselho de administração com os *stakeholders*. Traçadas as regras fundamentais, foram criadas os códigos de governança corporativa para ajudar as empresas, indicando caminhos que aumentem o valor da sociedade, melhoram seu desempenho e contribuem para sua perenidade. Os códigos de governança corporativa pretendem melhorar o funcionamento organizacional, aperfeiçoando a comunicação das informações.

Os princípios da governança não foram criados com o intuito de controlar as organizações ditando o que devem ou não fazer: eles têm o propósito de servir de referência e devem ser revistos sempre que necessário, uma vez que o mundo vive em constante mudança e as organizações se vêem obrigadas a inovar e adaptar suas práticas de governança corporativa. A organização para cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE) é composta por um grupo de países que se reúnem para trocar informações e avaliar o desenvolvimento. A OCDE desenvolveu uma lista de princípios de governança que estimula a promoção de boas práticas de governança corporativa (CGU, 2016).

No Brasil, a governança surgiu em resposta à necessidade das organizações de se modernizarem por causa da globalização, e a se tornarem mais competitivas. Como resultado da necessidade de adoção dos princípios da governança corporativa, foi lançado em 2008 (2008) o primeiro código sobre governança corporativa, elaborado pelo IBGC. Em primeira mão o código trouxe inicialmente os principais modelos e práticas até então desconhecidas no Brasil (IBGC, 2016). Mediante essa noção de governança, o presente estudo objetiva analisar como a governança corporativa de hospitais é percebida pelos *stakeholders*.

Governança corporativa é o conjunto de processos, maneiras e regulamentos que regulam o modo como uma organização é dirigida ou controlada; embora venha sendo proposta como solução de todos os problemas, não se deve esquecer que ela não torna a organização imune a quedas ou à falência (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Uma governança adequada conduz a organização a resultados satisfatórios que diminuem seus riscos externos e melhoram a gestão. Um sistema de governança permite fortalecer e garantir a confiabilidade em uma organização, ajudando a analisar suas forças e fraquezas, levando-a a traçar estratégias mais precisas. Segundo Rossetti e Andrade (2014), governança corporativa é um dos sistemas mais novos e um dos importantes pilares da arquitetura econômica global, um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável em suas três dimensões: econômica, ambiental e social.

Outro aspecto dos modelos de governança corporativa é a abrangência: eles vão dos menos aos mais abrangentes e levam em conta, essencialmente, os compromissos corporativos com múltiplas partes interessadas no desempenho da organização e nos desdobramentos internos e externos de suas ações. Governança corporativa diz respeito ao tratamento dado aos acionistas e a outras partes interessadas, os *stakeholders*, que são o público-alvo interno e externo, alcançados diretamente pelas ações e pelos resultados, e objetos da atenção corporativa quanto a seus direitos e interesses. (CAMPOS, 2003; FERREIRA, 2006).

Esta pesquisa pretende estudar como a governança é percebida pelo *stakeholders*, a partir do pressuposto que, para alcançar resultados, é preciso a valorização e a estímulo para agir no interesse das partes interessadas. Dessa forma, os processos administrativos em hospitais estão relacionados a uma governança mais eficaz. Para isso, a pesquisa enfatiza a importância de analisar como as práticas de governança podem ser benéficas para o hospital.

O setor hospitalar filantrópico¹ é atualmente responsável por cerca de 1/3 do parque hospitalar existente no país. São 1.917 unidades, com aproximadamente 132 mil leitos. Essa enorme rede

¹Para uma entidade ser considerada filantrópica é necessário ter um documento com o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social o qual demonstre efetiva prestação de 60% ou mais de internações ao Sistema Único de Saúde (SUS).

apresenta uma grande heterogeneidade em suas práticas de governança em termos de complexidade e diversidade, e traz vários desafios desde os níveis mais básicos até o mais complexos da governança (PORTELA; BARBOSA, 2002). A relevância dessa pesquisa está na discussão sobre como a governança corporativa ajuda a organização a alcançar os seus objetivos. Estudar governança corporativa em hospitais se justifica na necessidade de identificar e trabalhar a diversidade e complexidade da rede hospitalar, procurando apresentar a forma como ela pode estar inserida e se praticada pela gestão. Espera-se que esse estudo contribua para o aprimoramento das práticas de governança em hospitais, de forma que a gestão tenha uma parceria com seus *stakeholders*.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança corporativa é um conceito sobre o modo como as organizações são dirigidas e controladas. Essa expressão diz respeito a assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma organização abrangendo suas diferentes formas e diversos interesses. Ela pode ser entendida como um conjunto de princípios e práticas que tem sido incorporado aos modelos de gestão com a finalidade de otimizar o desempenho da organização.

Na visão de Rossetti e Andrade (2014), a governança corporativa possui fundamentos sólidos definidos a partir de princípios éticos aplicados na condução da organização e também trata da justiça, da transparência e da responsabilidade das organizações no trato de questões que envolvem os interesses da organização e os da sociedade como um todo. Para Ferreira (2006), a conceituação de governança corporativa depende da perspectiva sob a qual se enxerga o fenômeno, podendo ser com um sistema de direitos, de relações, de governo, de poder, de valores e de normas.

São muitas as definições para governança corporativa. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016) dissemina que ela é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho e administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As práticas desse sistema têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, de facilitar seu acesso ao capital e de contribuir para a sua perenidade.

A governança corporativa vem para ajudar as organizações a se fortalecerem de forma a conseguirem enfrentar altos níveis de complexidade e diversidade; ela atua como fator harmonizador das partes interessadas e torna a organização menos vulnerável ao mercado. Trata-se de um sistema que ajuda a organização a melhorar seu desempenho organizacional, transformando em benefícios para as demais partes interessadas.

Um bom sistema de governança ajuda a fortalecer as empresas, reforça competência para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas da criação de valor, é fator de harmonização de interesses [...] aumenta a confiança dos investidores, fortalece o mercado de capitais e é fator coadjuvante econômico. (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 16).

Os autores reconhecem que a governança corporativa não está amplamente difundida e internalizada no mundo corporativo por três razões: por ser ainda recente, pela sua abrangência e pela diversidade de modelos, Ferreira (2006) concorda e ainda sustenta que a discussão sobre governança corporativa é relativamente nova e encontrar uma definição sobre o assunto não é uma tarefa fácil, pois existe uma grande diversidade de conceitos para se definir governança. Com base nessas diferentes perspectivas em relação à divergência de conceitos, Rossetti e Andrade (2014) apresentam um quadro conceitual da governança corporativa, sintetizando essas múltiplas abordagens.

QUADRO I – Abrangência e diversidade da governança corporativa

Direitos	Sistema de gestão que visa preservar e maximizar os direitos dos acionistas, assegurando a proteção do minoritário.
Relações	Práticas de relacionamento entre acionistas, conselhos e diretoria executiva, objetivando maximizar o desempenho da organização.
Governo	Sistema de governo, gestão e controle das empresas, que disciplina suas relações com as partes, interessadas em seu desempenho.
Poder	Sistema e estrutura de poder que envolve a definição de estratégia, as operações, a geração de valor e a destinação de resultados.
Valores	Sistema de valores que regem as corporações, em suas relações internas e externas.
Normas	Sistema de conjunto de instrumentos, derivados de estatutos legais e de regulamentação que objetiva a excelência da gestão e a proteção dos direitos das partes interessadas em seus resultados.

Fonte: Adaptado de Rossetti e Andrade (2014).

Para Rossetti e Andrade (2014), em princípio a governança é um campo aberto e essa abertura está diretamente relacionada à abertura das próprias corporações. Por isso, é um campo de investigações focado em como monitorar as corporações por meio de mecanismo normativo, definido em estatutos, termos contratuais e estruturas organizacionais que conduzem a um gerenciamento eficaz das organizações traduzido por uma taxa competitiva de retorno. Os autores defendem que um sistema de valores eficaz dá sustentabilidade a governança corporativa. Essas principais normas podem ser agrupadas em quatro valores fundamentais e interdependentes: conformidade legal (*Compliance*) – conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressa nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país; prestação responsável de contas (*Accountability*) – fundamental nas melhores práticas contábeis e de auditoria, divulgação dos relatórios previstos em leis; mais transparência (*Disclosure*) – transparência das informações, especialmente das de alta relevância que impactam os negócios e envolvem riscos, divulgação em tempo real de quaisquer informações relevantes não contabilizadas que impactam os negócios e os resultados; senso de justiça (*Fairness*) – senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas e respeito aos direitos dos minoritários.

Lourenço e Shroder (2003) argumentam que as organizações devem se relacionar com seus representantes de forma ética e responsável, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando a constante melhoria nas práticas de gestão. Mas, para Souza e Santos (2008), a governança não deve ser basear somente em considerações morais e jurídicas, mas criar uma organização mais racional, ética e pluralista que atende um todo. Nesse contexto, percebe-se que as informações pertinentes, além das obrigatórias por lei, devem estar disponíveis a todos os interessados de forma clara e objetiva, em linguagem acessível ao público-alvo. As informações devem ser equilibradas, de qualidade e de fácil leitura, com correta compreensão e avaliação da sociedade de gestão, podendo influenciar decisões de investimentos, e de imediata divulgação a todos os interessados (IBGC, 2016).

Em síntese, governança corporativa trata do conjunto regulamentos que visam assegurar o direito dos *stakeholders* das empresas, disponibilizar informações que permitam ao acionista acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos, possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos e promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas. Segundo Rossetti e Andrade (2014, p 21), “parte de um modelo de gestão que define sua abrangência, a governança corporativa é um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas”. As diferenças no modelo gravitam em torno das questões centrais da governança.

Questões centrais da governança corporativa

As questões centrais da governança se desencadeiam pelo fato de que as empresas há duzentos anos já possuíam uma liberdade ilimitada que trazia um risco que se estendia a todos. Em resposta a essa liberdade ilimitada as forças internas e externas implicam propósitos corporativos com diferentes

amplitudes envolvendo mais tomadas em conjunto, motivados e com poder. Os modelos podem ser realocados em cinco questões centrais da governança corporativa: os conflitos de agência; os custos de agência; os direitos assimétricos; o equilíbrio de interesses de *stakeholders*; e as forças de controle.

Conflito de agência

O conflito de agência é consequência da separação entre propriedade e gestão: é um conflito entre os gestores e acionistas. Ele ocorre porque além dos acionistas possuírem seus interesses, os gestores também os têm e irão procurar maximizá-los. Nessa ótica, a governança corporativa significa a adoção de mecanismos que trabalhem em prol da maximização dos interesses das duas partes. Os conflitos de agência dificilmente serão evitados em primeira instância porque não existe contrato completo que diz que gestão deve trabalhar de forma flexível, rápida; contratos perfeitos, abrangentes com todas as respostas simplesmente não existem. A existência de tantas mudanças impossibilita definir contratos completos, ficando assim um livre arbítrio para tomada de decisão, o que resulta em gestores que podem estar mais a serviço de seus interesses do que dos interesses dos acionistas (FERREIRA, 2006). Em segundo lugar, pode-se destacar que os conflitos dificilmente podem ser evitados, pois mesmo existindo uma hierarquia a inexistência de agente perfeito força sobreposição dos interesses de terceiros. Em consequência, o gestor está propenso a tomar decisões beneficiem os seus propósitos. As razões de conflito de agência geram os custos de agência.

Os custos de agência

Para Arruda, Madruga e Freitas Junior (2008), o custo de agência é o termo para denominar um tipo de gasto que decorre de conflitos de agência existentes em uma organização. Os custos de agência ocorrem quando os acionistas tentam alinhar os seus interesses como os tomadores de decisão. Eles são a soma do monitoramento das atividades dos gestores e dos custos de criação e estruturas de contato entre o principal e o agente (IBGC, 2016). De acordo com Ferreira (2006), entende-se por custo de agência os valores financeiros referentes à atividade de controle e de monitoramento que a estrutura de propriedade incorre com a finalidade de alinhar os interesses dos agentes com os interesses do principal.

Os direitos assimétricos

Segundo Rossetti e Andrade (2014, p. 107) “Os direitos assimétricos tem a ver com assimetria de direitos entre acionistas que resultam na existência de mais de classes de voto ou do uso discricionário do poder exercido pelos majoritários em detrimento dos interesses dos minoritários”. Os direitos assimétricos se referem à origem da permissão legal para a emissão de classes de ações com direitos diferenciados, ações com ou sem direito a voto. Essa possibilidade de emissão de ações permite que o acionista controle as organizações com diferentes composições de ações com e sem direito a voto, controlando assim a organização com menos da metade do capital acionário. Esse tipo de assimetria permite que os acionistas controladores definam diretrizes estratégicas e operacionais que contrariam os interesses dos aliçados de controle. A atuação do grupo dominante pode levar a diferentes formas de expropriação de direitos: sobreposição de controle e da gestão com objetivos de privilegiar interesses próprios, pagamentos excessivos de salário ou de outros, diretos e indiretos aos controladores dirigentes e uso de informação privilegiada.

O equilíbrio de interesses de stakeholders

Para Rossetti e Andrade (2014), a abrangência dos interesses considerada pelas práticas de governança é agrupada em dois modelos. O primeiro é focado nos acionistas e nos agentes mais ligados

às operações corporativas, os *shareholders*, voltados para os seus interesses e direitos, evidenciando-se a relação entre esse modelo e as abordagens centradas na solução dos conflitos entre proprietários e gestores. Já o segundo modelo está focado em objetivos mais amplos: para Sousa e Santos (2008) a abordagem é um leque mais aberto de públicos-alvo integrados na estratégia corporativa, não visando apenas o retorno do investimento e a geração de riqueza para os acionistas, mas assumindo um compromisso que contempla um conjunto ampliado de interesses de partes interessadas.

A base da diferenciação de governança entre *shareholders* e *stakeholders* parte do entendimento dos interesses considerados. A primeira visão é voltada para os acionistas enquanto a segunda foca os interesses dos públicos interno e externo. As estruturas mais abertas respondem de forma mais abrangente às pressões por responsabilidade corporativa nas três dimensões (econômico-financeira ambiental e social). As melhores práticas de governança atendem os interesses dos acionistas e de outras partes e representam a ação de mecanismos que protegem os interesses dos *stakeholders* (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Acredita-se que os estudos têm sido apresentados sob ampla gama de enfoques, em especial quanto ao grau de importância das partes interessadas para as organizações e essa importância é determinada pelo grau de contribuição para o desempenho organizacional. Contudo, os estudos também apontam que para alguns autores a organização deve atender a todos, pois não há interesses mais importantes ou mais legítimos que outros (CAMPOS, 2006). Com base nessas diferentes perspectivas, Rossetti e Andrade (2014) apresentam o quadro com as múltiplas características da abrangência da governança.

QUADRO 2 – Raízes e distinção fundamentais dos modelos de governança, quanto abrangência dos propósitos corporativos

Shareholders	Origem anglo-saxônica.
	Voltado aos interesses dos acionistas e gestores com relação ao valor, riqueza e retorno.
	Indicadores de desempenho voltados para demonstrações patrimoniais e financeiras
	Crescimento, riscos e retornos corporativos: avaliações e aferições como focos da governança.
Stakeholders	Origem nipo-germânica.
	Ampliação de interesses: geração abrangente de valor
	Público-alvo maior: ligado à estratégia corporativa
	Vários indicadores de desempenho.
	Atenção para os resultados patrimoniais e financeiros, e também para a sustentabilidade e função social.
	Elaboração de balanços social e ambiental.

Fonte: Rossetti e Andrade (2014)

A influência dos *stakeholders* na atuação nas organizações depende do tipo de relação de poder existente associada à vinculação entre valores. Diversos grupos procuram fazer com que seus valores e crenças predominem, e à medida que são bem sucedidos esses valores e crenças se tornam referência para a ação de outros agentes organizacionais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000). Os princípios da governança caracterizam-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos, sejam do capital ou das demais partes interessadas. As mais diretamente envolvidas com os valores e processos de governança corporativa, bem como com seus interesses, são seus *stakeholders* e por haver uma grande diversidade das partes interessadas fica evidente que, embora em sentido restrito, a governança responde aos interesses dos acionistas e dos agentes mais diretamente envolvidos com as operações corporativas. Em sentido amplo, ela pode abranger um conjunto maior de relações de uma corporação de negócios com todos os agentes diretos ou indiretamente alcançados por suas ações (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

As forças de controle

As forças de controle decorrem de todas as questões centrais da governança corporativa anteriormente pontuadas. Essas forças sintetizam os resultados de todas as formas de boas práticas de governança. De acordo com Rossetti e Andrade (2014), as forças de controle podem ser tanto internas,

quanto externas. As forças externas abordam a definição de mecanismos regulatórios; controle pelo mecanismo de capitais, pressões de mercados competitivos ativismo de investidores institucionais e ativismo de acionistas. As forças internas abordam a concentração da propriedade acionária, constituição de conselhos guardiões, modelos de remuneração de gestores, monitoramento compartilhado e estruturas multidivisionais de negócio. A governança torna-se cada vez mais complexa tendo uma diversidade de modelos. Não existe um modelo único de governança corporativa e essa diversidade é resultante de valores moldados pela cultura de cada país, de sua economia e do próprio desenvolvimento organizacional, levando a diferentes amplitudes.

Modelo de governança corporativa

Há diversos modelos de governança corporativa que correspondem à diversidade cultural de cada país, não havendo um único conjunto de regras que sejam aplicadas a todas as organizações. Cada organização responde a uma variada gama de interesses e as múltiplas dimensões do mundo corporativo e as práticas de governança dependem da visão, da percepção do fenômeno. Os modelos podem ser divididos em cinco modelos: anglo-saxão, alemão, japonês, latino-europeu e latino americano, que são apresentados a seguir.

Modelo anglo-saxão

No modelo anglo-saxão predomina a estrutura pulverizada, a separação da propriedade e da gestão, destacando fundamentos maiores desse modelo. É fortemente orientado para o mercado e para o monitoramento, além de outros controles externos, como por exemplo, uma estrutura regulatória de proteção dos acionistas. É um modelo caracterizado por empresas com propriedade dispersa entre vários acionistas. Os acionistas possuem um fraco poder devido à parcela pequena de ações (OKIMURA, 2003). Para Rossetti e Andrade (2014), antes dos anos 1980 a expressão que predominava era *company raiding* – ataque às empresas que muitas vezes eram manipuladas e dominadas tendo seus proprietários uma imagem negativa. A partir da década de 1980 a governança surgiu da frustração dos acionistas que definiram novas diretrizes:

1. estabelecer práticas de boa governança;
2. propor alterações na legislação para resguardar os acionistas de ações expropriatórias ou de manobras contrárias aos seus interesses;
3. monitorar as corporações, expondo publicamente as que operam com custos de agência e com conselhos passivos;
4. incorporar a avaliação dos processos de governança na constituição de suas carteiras de ações;
5. concentrar seus votos nas assembléias gerais para renovação dos conselhos de administração.

O modelo anglo-saxão é alvo de três grupos de restrições, pois há pressão por bons resultados em práticas de governança corporativa: em primeiro lugar, a obsessão dos gestores em apresentar sempre bons resultados podem prejudicar as perspectivas de longo prazo que movem a alta administrativa; em segundo lugar, as forças dos controles interno e externos, especialmente as punições legais, além da punição pública dos gestores mal sucedidos, podem desestimular novos talentos a assumir nas organizações posições de comando, e, em terceiro lugar, refere-se aos custos excessivos de monitoramento, e os gestores se preocupam mais com os processos do que em trabalhar com estratégias. Os interesses dos acionistas são protegidos pelo mercado acionário de alta liquidez, pela necessidade de transparência nas informações (OKIMURA, 2003).

Modelo alemão

O modelo alemão é caracterizado pela presença de grandes investidores que possuem uma parcela significativa de ações. Os grandes investidores podem ser bandos ou grandes financiadoras (OKIMURA, 2003). No modelo alemão o capital acionário das organizações é concentrado e o financiamento que predomina é de origem bancária. Além de dar ênfase nos exigíveis ao longo prazo, é uma alternativa de levantar os negócios construindo uma fonte de capitalização.

Rossetti e Andrade (2014) ressaltam que uma das peculiaridades do modelo alemão é que os bancos historicamente desempenham um papel de alta relevância na governança corporativa, em muitos casos assumindo o controle pela inadimplência das empresas. Os casos mais comuns de controle ocorrem pela votação de suas próprias participações acionárias ou ações que lhe são confiadas. No que se refere aos conflitos da agência, é um conflito básico que ocorre devido à expropriação de interesses minoritários, assim os conflitos de agência com altos custos ocorrem com menor frequência.

Para Marinelli (2005), o modelo alemão apresenta uma gestão coletiva, em que o Conselho de Gestão tem o papel de indicar um presidente o qual irá representar a organização, além de orientar as ações dos membros do conselho. É oportuno frisar que o modelo é voltado para os *stakeholders*, pois os objetivos de aumentar as riquezas dos acionistas são de interesse dos credores e outros atores, levando o sistema de governança na direção de um conjunto de múltiplos interesses. É da cultura a forte busca por um maior equilíbrio de interesses (acionistas, empregados, credores e outras partes externas), em que a gestão coletiva é mais consistente com esta orientação.

Modelo japonês

Para Marinelli (2005), uma das características do modelo japonês é a participação dos bancos como fonte principal de recursos para as organizações. Rossetti e Andrade (2014) completam que o modelo japonês se assemelha ao modelo alemão quanto à importância dos bancos na estrutura de capital, no monitoramento e no controle das organizações e com a consideração de múltiplos interesses. Mas um fator adicional, que não se encontra nos modelos ocidentais e prevalece na propriedade e no controle acionário, se refere aos *keiretsus* horizontalmente integrados – conglomerados de negócios que constituem um conjunto de empresas ligadas horizontalmente entre si pelas posses cruzadas de ações prevalecendo, assim, as forças internas de controle.

Em relação aos conflitos de agência, nesse modelo são muito insignificantes, pois a propriedade e a gestão resultam sobrepostas, não ocorrendo os conflitos típicos. A abrangência desse modelo é a dos pioneiros da governança dos *stakeholders* decorrente de múltiplos interesses compartilhados. A proteção legal do minoritário prevalece assim como a sustentação de relações cruzadas, sendo que os acionistas não são os principais agentes (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Marinelli (2005) também aponta que o modelo japonês busca o equilíbrio entre os *stakeholders* além de garantir emprego vitalício para seus funcionários. Leal e Camuri (2008) completam que o modelo contempla a múltiplos interesses que partem da existência de um compromisso com todas as partes interessadas no desenvolvimento da organização.

Modelo latino-europeu

O Modelo latino-europeu se distânciava das características dos modelos anglo-saxão e nipo-germânico, pois o conflito de agência desses dois modelos envolve os acionistas e os gestores. Já o modelo latino-europeu tem como conflito de agência a expropriação. Vale ressaltar que uma de suas características é a união de grandes empresas e grupos familiares (LEAL; CAMURI, 2008). Quanto à modalidade de financiamento, ainda não está claramente definido, sendo expressivo à empresa familiar fechada. Dessa forma, a predominância familiar reflete-se na sobreposição da propriedade e da gestão. Por isso, o padrão predominante é da sobreposição, e os acionistas majoritários exercem um forte controle.

A governança corporativa está em grande fase de crescimento, tendo ocorrido mudanças como as edições de códigos de governança corporativa, a abertura do capital de empresas familiares fechadas, a criação de novos segmentos no mercado de capitais, a redução das participações cruzadas, a recomposição dos conselhos de administração e a proteção a minoritários. As forças que conduzem a essas mudanças são mais um volume de investimentos estrangeiros nos mercados de capitais, e necessariamente a procura por recursos em mercados externos, fusões internas e interfronteiras e reformas nos institutos legais (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Modelo latino-americano

Para Leal e Camuri (2008), os traços que definem o modelo latino-americano foram trazidos no final dos anos 1980 com o início das privatizações. Nesse modelo algumas características são tomadas como importantes, impactando o modelo dominante de governança. São elas:

1. privatização – no final dos anos 80 e na década de 90 houve muitas mudanças na divisão de responsabilidade entre os setores público e privado. As privatizações são justificadas pela concepção da redução de investimentos do setor público e possuem um amplo leque de atividades que até então ficavam nas mãos do Estado;
2. concentração patrimonial – as empresas latino-americanas são caracterizadas por elevado grau de concentração patrimonial, e ainda nas sociedades de capital aberto a participação de controle que prevalece está nas mãos de grupos familiares. Se forem insuficientes os lucros retidos e os recursos próprios, as práticas mais abertas de governança passam a ser exigidas por forças externas de controle;
3. grandes grupos – é perceptível o papel que os grupos financeiros e financeiro-industriais desempenham no desenvolvimento privado da América Latina, caracterizados pelo controle comum e pela operação das grandes empresas;
4. fundos de pensão – são importantes investidores institucionais. Os fundos ajudam aos gestores a enfrentarem os obstáculos que podem vir a enfrentar.

De acordo com Rossetti e Andrade (2014), no modelo latino-americano predomina a alavancagem, os mercados são poucos expressivos, a propriedade das grandes corporações é concentrada, a gestão é exercida por acionistas majoritários e os conflitos são com os minoritários que possuem uma fraca proteção. A governança nesse modelo está em fase embrionária, mas evoluindo com rapidez e a abrangência de interesses em que prevalecem os dos acionistas está evoluindo em direção de modelos de múltiplos interesses.

A teoria dos *stakeholders*

Bertero (2000) discute que o modelo de governança corporativa é o resultado de um coerente sistema que dá sustentação a uma organização. Não é modelador e não está isento de problemas, mas vem como proposta ao salvaguardar os interesses dos *stakeholders*, um dos processos fundamentais para o desenvolvimento seguro da organização. Uma distinção do modelo de governança é a sua abrangência.

Na visão de Campos (2003), *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm direito ou interesse em uma organização ou em suas atividades passadas, presentes ou futuras. Tais interesses e direitos são resultado de transações ou de ações com a organização, podendo ser legais, morais, individuais ou coletivos. Isso pode imputar às organizações sanções legais ou na forma de manifestações explícitas ou implícitas de insatisfação pela não conformidade com suas expectativas. Pode-se dizer assim que são todos aqueles que podem afetar ou ser afetados pela organização.

Conforme o IBGC (2016), os *stakeholders* são indivíduos ou entidades que estão ligados diretamente ou indiretamente com uma organização. São eles acionistas, empregados, clientes,

fornecedores e em entre outros, o executivo principalmente. Para Rossetti e Andrade (2014), eles são partes interessadas no desempenho da empresa e nos desdobramentos internos e externos de suas ações, deixando de ser restritas aos acionistas e gestores e admitindo outros interesses internos e externos, incluindo o público interno, o público externo e entorno. Para Campos (2003), o conceito de *stakeholders* parte do princípio de identificação do pressuposto de três atributos: o poder de influenciar a organização, a legitimidade dessas relações e o impacto de suas exigências sobre a organização.

Lourenço e Schroder (2003) acreditam que a responsabilidade de uma organização deve considerar todas as relações e práticas de governança entre as partes existentes, as chamadas partes interessadas, e o ambiente ao qual pertence. Assim, cada parte interessada tem um critério diferente de reação porque cada um possui interesses diferentes na empresa/ organização.

A governança corporativa deve enfatizar o impacto das atividades das organizações para os agentes com os quais integram. Esse conceito deve expressar compromissos com a adoção e a difusão de valores, condutas e procedimentos que induzam e estimulem o contínuo aperfeiçoamento dos processos organizacionais, em que resulta em melhoria da qualidade de vida das organizações. Pode-se ressaltar que os *stakeholders* possuem uma grande influência nas organizações (TACHIZAWA, 2014).

A influência dos stakeholders na gestão

Pensa-se que quando as práticas da governança são trabalhadas, a gestão se torna mais adequada gerando um ambiente de trabalho sadio e de maior produtividade, comprometimento e motivação na organização (CAMPOS, 2003). Para Rego (2000), a gestão estruturada garante à organização estabilidade e justiça dos processos de gestão nas empresas, influenciando profundamente as atitudes e comportamentos críticos para elevado desempenho dos *stakeholders*. Constrói-se assim a confiança, levando os gestores alcançar as metas mais difíceis.

Por outro lado, Lourenço e Schroder (2003) acrescentam que a gestão deve construir relações com os *stakeholders* de forma a satisfazer suas necessidades e seus interesses, gerando valor para todos, assegurando a sustentabilidade em longo prazo, sincronizados com as novas dinâmicas que afetam as partes interessadas. A gestão pode assumir a responsabilidade para com os (empregados) respeitando as leis do código de conduta. O objetivo dessa lei é induzir a gestão a respeitar os direitos dos *stakeholders*. Para Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000) a gestão desempenha um papel relevante no funcionamento eficaz das organizações, assim com na satisfação dos que nelas trabalham.

A primeira consideração a fazer quanto às relações entre organização e *stakeholders* é estabelecer objetivos e importância de cada participante na definição dos negócios organizacionais. A importância de cada um implica diferentes visões quanto aos objetivos da organização (CAMPOS, 2003). Campos (2003) acrescenta que as organizações objetivam lucros, mas a consideração aos interesses dos demais *stakeholders* é fundamental. Por isso, embora as organizações tenham como objetivo primário o lucro, os próprios empregados colocam outras demandas para a empresa que são os diferentes interesses de cada um. Os lucros são uma forma de garantir a sobrevivência da organização e possibilitar outros interesses, como oferecer bens desejáveis e serviço. O objetivo das organizações, portanto, não é só gerar lucros, mas atender a diversidade de interesses dos *stakeholders*, pois cada um possui um valor intrínseco, constituindo a gestão de uma organização um investimento e não um encargo.

De acordo com Lourenço e Schroder (2003), práticas de governança corporativa adequadas procuram alinhar seus objetivos estratégicos aos interesses das partes que compõem a organização. O investimento no desenvolvimento pessoal e individual gera uma gestão participativa e isso acarreta para organização uma série de vantagens, aumentando o interesse dos empregados pelos processos organizacionais e facilitando a integração dos objetivos com os da organização. Uma organização adquire o *status* quando atua em ambas as dimensões de acordo com os interesses de cada um. Costa (2000) aborda que as colaborações entre os *stakeholders* podem ser entendidas com uma forma de associação empresarial, tornando as fronteiras da organização permeáveis, permitindo o desenvolvimento de atividades que se tornam as forças que sustentam a organização.

A gestão, quando se limita a aperfeiçoar as relações com todos, define claramente suas políticas e linhas de ação em relação a cada um. Assim, fica estritamente ligada ao tipo de relacionamento com seus *stakeholders*, e essa relação vai depender das políticas, valores, cultura e, sobretudo, da visão estratégica que prevalece na organização e no atendimento a essas expectativas (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

As práticas de gestão pressupõem que os valores que a organização carrega reflitam a responsabilidade de normas de conduta e valores que sejam prezados por seus *stakeholders*. A partir do momento em que a gestão entende o seu compromisso com as partes interessadas, começa a realizar projetos e estratégias para o bem comum (MEDEIROS; CORRÊA, 2003). Neste contexto, para Lourenço e Schroder (2003), uma gestão socialmente responsável acarreta para a organização inúmeros benefícios, como, fidelização e a lealdade, aumenta a produtividade, conseguindo ampliar suas relações, empenho e motivações. A satisfação com a organização socialmente responsável favorece sua divulgação. Além de a empresa poder se beneficiar, os empregados se sentem orgulhosos por fazerem parte dela.

Medeiros e Corrêa (2003) acrescentam, sobre a necessidade de a gestão em enfatizar o impacto das suas atitudes para os agentes com os quais integram, que é preciso expressar o compromisso de adoção de condutas e valores que estimulem o contínuo aperfeiçoamento das práticas de governança para que resultem na melhoria da qualidade de trabalho. A governança corporativa está relacionada à gestão em situações cada vez mais complexas, nas quais é mais importante a sobrevivência da organização no mercado. Para que isso aconteça, é preciso converter as estratégias, incluindo a necessária preocupação com os efeitos das suas atividades.

Lourenço e Schroder (2003) afirmam que as empresas estão sendo exigidas a assumir uma conduta ética e responsável nas suas relações com os *stakeholders*, o que implica ter noção do poder e conhecer o impacto transformador de seu ato e fazer escolhas levando em consideração as atitudes adotadas. As empresas que agem com negligência ocasionam problemas econômicos, sociais e ambientais. Uma gestão sem ética pode acarretar para a empresa perdas como a má imagem, publicidade negativa, baixa produtividade e reclamações das partes interessadas.

Rego (2000) apresenta que os estudos sobre os *stakeholders* apontam que eles tendem a desenvolver um conjunto de respostas relevantes que exemplificam a insatisfação, como por exemplo, um pior desempenho individual e/ ou organizacional, o que os leva ao absentismo. Sucede que quando fazem julgamento de justiça acerca dos acontecimentos que os rodeiam, eles não atendem apenas aos resultados (positivos ou negativos) que recebem, mas avaliam igualmente a gestão dos procedimentos que os conduzem. A gestão poderá ser mais valorizada se sugerir a existência de um sistema que lhes proporcione maiores benefícios no futuro.

É preciso que organizações adotem práticas idôneas em relação aos seus *stakeholders*, pois isso pode se tornar em estratégia financeira e de sobrevivência empresarial. Uma gestão que demonstra comprometimento consegue um melhor desenvolvimento econômico em longo prazo. Tal prática se deve às pressões dos *stakeholders* para agir com responsabilidade e no cumprimento das leis. Dessa forma, a gestão responsável, fator que pode contribuir para evolução das organizações, é o compromisso e a sustentabilidade que as organizações têm com todos (LOURENÇO; SCHRODER, 2003). Esses autores (2003) acreditam que ter empregados comprometidos é uma condição para que as organizações maximizem seus lucros. Para que conquistem tal comprometimento é preciso promover uma gestão que busque alternativas de estratégias junto com aos *stakeholders*, procurando minimizar os efeitos negativos na vida da organização como um todo.

A relação entre a gestão (empresas) e *stakeholders* é instrumental, uma vez que eles integram um ambiente que necessita ser administrado de acordo com as receitas e, em última instância, os lucros. Em uma perspectiva normativa, as políticas para *stakeholders* partem do princípio de que eles devem ter seus interesses considerados pela gestão administrativa, baseando-se nas premissas de que estes têm interesses legítimos na atividade corporativa e de que não são apenas instrumentos para obtenção de desempenho. Para legitimar os interesses, o princípio da justiça sugere que os gestores considerem o fim em si mesmo e não como um meio para alcançar determinados fins (CAMPOS, 2003).

Campos (2003) também pontua que a gestão justa tem por conceito o sentido de que a justiça é importante por tratar de uma dimensão dos benefícios da atividade. Assim, a teoria de justiça procura legitimar os interesses de todos, visando alcançar o melhor para os membros com um conjunto de ações. Os *stakeholders* têm interesses que muitas vezes divergem, e cabe aos gestores reconhecer que seus membros são pessoas livres capazes de criar e promover o bem estar coletivo da organização.

Souza e Santos (2008) afirmam que cada membro da organização presta uma contribuição diferente, mas todos trabalham para o alcance da meta comum. Os esforços individuais devem tomar o mesmo sentido e suas diferentes atividades podem contribuir para um todo. Por isso, deve-se dar atenção às pessoas (*stakeholders*) porque elas são os recursos mais precisos da organização: executam os processos, criam, inovam serviços e processos.

É crescente a disposição dos *stakeholders* em pressionar as organizações para que seus interesses e expectativas sejam atendidos, satisfeitos por um padrão de responsabilidade corporativa. Têm-se aumentado as expectativas a respeito de como as organizações devem administrar suas atividades e contribuir para enfrentar os desafios dos diversos interesses. Em hospitais, vale ressaltar que a gestão funciona de forma paralela, democrática entre os *stakeholders*; os gestores têm o papel de trabalhar os conflitos de interesses das diversas partes do hospital. As organizações que aplicam corretamente os princípios de responsabilidade na gestão conseguem adquirir resultados que podem ser sentidos, como a valorização da organização e maior lealdade dos *stakeholders*, e a gestão também se beneficia ao ter o desempenho global da organização. Dessa forma, a gestão da organização reconhece que as decisões e os resultados das suas atividades atingem os agentes que constituem seu ambiente, os *stakeholders*, pois todos são afetados pelas práticas corporativas (FERREIRA, 2006).

Governança corporativa em hospitais

A complexidade da gestão hospitalar é marcada pelo conjunto dos fatores que a compreendem, podendo ser alocado ou identificado a várias empresas. Para Portela e Barbosa (2002), a enorme complexidade e diversidade da rede hospitalar trazem consigo vários desafios à gestão, que deve contribuir para a formação e aprimoramento de políticas voltadas para a instituição, difundindo a todas as esferas e níveis dados e informações fundamentais para se entender o sistema de saúde. Por isso, gestores têm o papel de trabalhar os conflitos de interesses entre os *stakeholders*. Eles também têm um papel relevante no controle das dificuldades das unidades operacionais, pois a deficiência dessa gestão resulta numa estrutura descentralizada (FERREIRA, 2006).

A gestão hospitalar deve adotar estratégias de implementação de programas de ação social, na sociedade em que está inserida. Esses programas procuram, por suas práticas, demonstrar o compromisso de relacionamento ético e transparente com a sociedade e as demais partes interessadas (TACHIZAWA, 2014). Um dos principais conflitos levantados entre a rede hospitalar é a preocupação dos gestores com os *stakeholders* que transacionam na organização, demonstrados no quadro 3:

QUADRO 3 – Principais conflitos do Hospital

Pontos de conflitos entre Hospital com terceirizados	Espera-se que os terceirizados contribuam com proteção da imagem do hospital e do pagamento coreto pelo aluguel da área do hospital garantindo a rentabilidade ao local. É preciso que a relação seja de extrema confiança, que os terceirizados não desviem os pacientes para outros prestadores em troca de benefícios pessoais ou remuneração por indicação de pacientes.
Pontos de conflitos entre Hospital com os médicos	A gestão espera que os médicos contribuam, com a proteção da imagem do hospital, atendam aos pacientes com ética e tenha um tratamento humanizado, que possa reter mais clientes para o hospital e não desviando pacientes para outro prestador de serviços. Os médicos esperam do hospital um local adequado para que possam atender aos pacientes de forma ágil, tendo equipamentos para a prestação do serviço.
Pontos de conflito do hospital com os clientes	O hospital espera que os clientes paguem pelos serviços prestados, cumpram com as normas internas não lesando o patrimônio durante a utilização dos serviços. Os clientes esperam do

	hospital um atendimento diferenciado, que os profissionais sejam bem treinados propiciando um atendimento competente e humanizado.
Pontos de conflito do hospital com os empregados	O hospital espera que seus empregados tenham dedicação, comprometimento e responsabilidade ao atender aos clientes internos e externos, que ajudam na redução de custos. Os empregados esperam ser remunerados corretamente, o hospital deve propiciar condições de trabalho adequados que possam ser respeitados pelos médicos e seus direitos e interesses sejam respeitados pela organização e pelos colegas de trabalho.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2006).

A qualidade da governança corporativa pode influenciar as decisões à medida que a gestão desfrute de condições mais vantajosas para captar recursos externos independentemente do ambiente institucional em que se insere. Pode-se argumentar que a própria organização funciona como mecanismo complementar da governança corporativa. O objetivo das práticas de governança corporativa em hospitais pode ser determinante para a contratação de recursos próprios ou de terceiros, por isso é útil estimar a validade e a consistência dos resultados adquiridos (SILVEIRA; PEROBELLI; BARROS, 2008).

A dinâmica organizacional do hospital possui múltiplos interesses. Os aspectos das práticas de gestão devem ser derivados das práticas de governança corporativa, fortemente ligadas aos valores que sustentam a governança, como a integridade ética que permeia todas as relações internas e externas e a responsabilidade corporativa, abrangendo um leque de interesses. (FERREIRA, 2006). A governança corporativa em hospitais deve estar configurada, assim, para proteger e resguardar aos interesses dos *stakeholders*.

Andrade e Rossetti (2004) sustentam que se deve levar em conta que, por possuir vários grupos de interesses, a governança corporativa em hospitais terá vários tipos de resposta e estratégias em suas operações e, como consequência, serão necessárias diferentes soluções em função da origem do controle. Eles acreditam que adesão da governança em hospitais pode causar também muitas mudanças no relacionamento, como o ajuste, a regularidade, a transparência e clareza da definição de papéis dos *stakeholders*, na gestão com a alternância de mandatos, comprometimento, prestação responsável das contas e no rigor na demonstração de resultados.

É importante ressaltar que a governança corporativa em hospitais é um instrumento que propicia transparência nos procedimentos administrativos e o respeito aos *stakeholders* que são bases de sustentação para o hospital (GRUN, 2003). Vale ressaltar que a transparência gera para *stakeholders* um ambiente de confiança, pois eles passam a confiar nos processos de tomada de decisão e nas ações de seus gestores (MARQUES, 2007).

Na perspectiva de Cecílio e Mendes (2004), integrar a governança nos serviços dos hospitais gera a construção de um espaço de negociação entre as unidades de serviço, no sentido de aperfeiçoar as relações, os recursos existentes e conseguir alcançar uma crescente melhoria na qualidade dos serviços prestados. Isso se deve a normatização das ações de interesses gerais do hospital, tomando decisões e estabelecendo compromissos mútuos de acordo com os interesses de cada grupo de *stakeholders*. Uma governança implantada adequadamente leva o hospital a acompanhar os resultados obtidos com a prestação de serviços tanto nas questões assistenciais quanto em relação aos interesses dos *stakeholders*.

É importante observar que a adoção da governança corporativa em hospitais tem na figura da gestão e como característica as atividades necessárias para o desenvolvimento eficaz de suas atividades administrativas; dessa forma a governança deve levar a gerência a visar à coordenação de todo o pessoal, atendendo às necessidades do grupo. Vale ressaltar que a governança pode ser entendida, portanto, com um processo coletivo, para o qual é necessária interação e dedicação individual, buscando alcançar os interesses individuais e compartilhados dos *stakeholders* (GRUN, 2003).

A governança marca o comprometimento da organização em passar as informações à sociedade de forma a agregar valor e estruturar a administração do hospital, além de buscar eficiência e o máximo de retorno possível em benefícios para os *stakeholders*, que leva os gestores a considerarem as dimensões social e ética de suas atividades (SOUZA; SANTOS, 2008). A proposta da governança em hospitais tem o intuito, em princípio de dividir as decisões da gestão em diversos grupos de *stakeholders*, por isso

pretende propiciar uma participação no planejamento das ações da gestão do hospital. Contudo, não se pode deixar de lado a preocupação de estabelecer, de uma forma mais clara, as atribuições de cada grupo (CECÍLIO; MENDES, 2004).

Cecílio e Mendes (2004) completam ainda que essa divisão deve abranger a cada coordenador de área. Assim, a governança deve levar o gestor e cada coordenador a assumir responsabilidades das unidades de produção, auxiliando no que for necessário, a ajudar na capacitação da equipe e na resolução de problemas existentes na organização, bem como garantir a padronização das ações em relação à saúde realizadas no hospital de forma profissional e possuir um sistema de avaliação de risco, visando atender e garantir a prioridade do atendimento dos casos avaliados como graves.

Para Souza e Santos (2008), o conceito de governança deve estar entrelaçado, difundindo nas atividades do hospital, já que não é suficiente apenas publicar um balanço favorável ou aumentar os lucros. Faz-se necessário assegurar a criação de regras de responsabilidade entre os *stakeholders* garantir uma gestão adequada e oferecer uma base para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados.

Havendo transparência nas informações oferecidas, uma comunicação interna e externa bem estruturada é possível gerar um clima de confiança, internamente e externamente. Por isso a comunicação não deve ficar restrita apenas ao desempenho econômico-financeiro, mas contemplar outros fatores que norteiam a ação hospitalar: uma responsabilidade corporativa, em que a gestão zela por uma visão de longo prazo e sustentabilidade do hospital, incorporando assuntos de ordem social nas dimensões dos negócios. Os gestores da governança devem prestar contas e responder a todos os atos que praticarem dentro do hospital (ROSSETTI; ANDRADE, 2014; SOUZA; SANTOS, 2008).

A qualidade da governança hospitalar pode influenciar na gestão, é uma associação de práticas responsáveis na ajuda para se alcançar um desenvolvimento sustentável (MEDEIROS; CORRÊA, 2003). No contexto atual, a governança tem por obrigação intensificar a utilização de indicadores que levem a superioridade por meio de referências de processos às práticas de desempenho. A governança corporativa causa um impacto na gestão hospitalar, pois a adesão a essa prática, por si só, não cria riqueza nem gera uma blindagem de segurança para riscos econômicos e externos; ela é uma indicação da postura de como o hospital deve se portar em relação a valores como transparência, integridade das informações, conformidade com a regulação e adoção e ações confiáveis da gestão.

METODOLOGIA

A abordagem adotada foi a pesquisa qualitativa, com vistas a analisar como a governança Corporativa é percebida pelos os *Stakeholders*. Uma pesquisa qualitativa, segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 269), é assim definida: “A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos [...], fornece análise mais detalhadas sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendência de comportamento”. Esse modelo é mais adequado a esse tipo de trabalho, uma vez que busca a percepção das pessoas, a opinião subjetiva.

De acordo com Jung (2004), o processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. O modelo utilizado quanto aos fins foi o descritivo, que propõe uma análise de obtenção de informações adquiridas do objeto de estudo, no qual se identificou a necessidade de analisar como a governança corporativa em hospitais é percebida pelos *stakeholders*.

O método de pesquisa quanto aos meios utilizado foi o estudo de caso, tendo como unidade de observação uma organização hospitalar. O estudo de caso caracteriza-se como sendo um estudo em profundidade baseado numa análise com a finalidade de descrever a partir de uma necessidade identificada. Para Jung (2004) “[...] este procedimento é considerado uma importante ferramenta para os pesquisadores que têm por finalidade entender “como” e “por que” funcionam as coisas”. O estudo de caso é utilizado para contribuir com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais,

organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados a uma ou poucas unidades.

Os sujeitos da pesquisa foram definidos em função de critérios de acessibilidade em que obedeceu a determinados procedimentos adequados, como por exemplo, as entrevistas serem realizadas somente com empregados do turno do dia, com quatro de cinco gerentes e 11 de 33 coordenadores, sendo, no total, 15 entrevistados de um total de 424 empregados. Além disso, foram escolhidos como entrevistados pessoas com maior tempo de função, pelo melhor conhecimento da função, do setor, e do funcionamento do hospital como um todo.

O instrumento de coleta foi a entrevista semiestruturada que segundo Vergara (2014), é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física é necessária no momento da entrevista, que pode ser informal, focalizada ou por pautas. Com efeito, o roteiro de entrevista semiestruturada utilizado possibilitou uma interação com o entrevistado, permitindo captar informações pela fala e pelas expressões gestuais do pesquisado. Esse instrumento possibilitou ao entrevistador captar outras informações a partir da reformulação das perguntas, levando assim a mapear suas emoções, desejos, crenças, podendo assim descrever suas percepções. O instrumento foi dividido em blocos com a finalidade da obtenção de dados conforme aos objetivos da pesquisa. Dessa forma ele foi dividido em quatro blocos: a) bloco 1 – Trajetória pessoal e profissional; b) bloco 2 – História da empresa; c) bloco 3 – Práticas de Governança Corporativa; e d) bloco 4 – Relações entre os stakeholders e a gestão. A coleta de dados foi feita por meio de gravação de entrevistas, realizada nas dependências da organização

Nesta pesquisa os dados foram tratados pela análise do discurso. Tal técnica possibilita o tratamento e entendimento do plano discursivo que articula linguagem de diversos atores sociais. A análise do discurso propõe uma relação entre a fala e a descentralização do sujeito. Com isso pretende-se estudar a relação entre o ideológico e a lingüística presente nos discursos dos entrevistados, evitando a reprodução somente da fala. Conforme Lima (2003) “A análise do discurso tem definições bem variadas e bastante amplas, como a análise do uso da língua”. Na análise de discurso procura-se evidenciar e desvendar a verdade que se esconde por meio da linguagem, oral ou gestual. Assim, a análise de discurso é usada não para interpretar a fala, mas compreendê-la, o que queria ser dito. A pesquisa adotou alguns procedimentos para a análise de discurso, como a identificação e análise de aspectos da seleção lexical, de temas e figuras (explícito ou implícito) no discurso, análise de percursos semânticos, de percursos interdiscursivos e de aspectos refletidos e refratados.

Breve caracterização da organização estudada

O objeto de estudo dessa pesquisa é o Hospital Nossa Senhora das Dores (HNSD) situado na cidade de Itabira. A sede do Hospital Nossa Senhora das Dores foi construída pela Irmandade Nossa Senhora das Dores ele foi administrado pelas freiras até certa época e hoje é administrado por A Lage e Lage Auditores e consultores associados. O HNSD é conhecido como filantrópico, atende a 80% do Sistema Único de Saúde (SUS) possui 38 apartamentos, 86 leitos do SUS, totalizando 124 leitos. A Irmandade Nossa Senhora das Dores é a mantenedora do Hospital Nossa Senhora das Dores e é regida por um Estatuto. Compete à Mesa Administrativa administrar, voluntariamente, o Hospital promovendo seu desenvolvimento e prosperidade. Presidente da Irmandade Nossa Senhora das Dores: Dom Odilon Guimarães Moreira². Por meio do trabalho em conjunto da mesa administrativa, da administração e seus colaboradores, o hospital vem trabalhando as dificuldades e se adaptando ao desenvolvimento da cidade, investindo em equipamentos e melhoria de novos serviços. Atualmente o HNSD é referência microrregional, pois atende a Itabira e as 12 cidades da microrregião, com atendimentos de média e alta complexidade.

² www.hnsd.com.br.

ANÁLISE DE DADOS

Este trabalho teve como principal objetivo analisar como a governança corporativa é percebida pelos *stakeholders*. Neste capítulo são apresentados os dados coletados e suas respectivas análises.

Características da governança corporativa em hospitais

A governança é um sistema que abrange assuntos relacionados ao controle e direção de uma organização permitindo um melhor desempenho, que se transforma em benefícios para todas as partes interessadas. Uma das características da governança corporativa é o compromisso com todas as partes envolvidas. A boa governança é muito mais do que colocar as estruturas para funcionar: é trabalhar pela obtenção de bons resultados. A governança nos hospitais é assim caracterizada:

(01) (...) encontrar meus administradores pelo hospital, encontrar ela rodando, na verdade que seja mais vista pelo o hospital [você quer que ela faça mais parte do grupo do hospital] é, faça parte do hospital, que esteja passando, é legal quando a gente vê, e olha ela ta aí, não que ela vai chegar com o poder de policia, cê tá fazendo errado, que o trabalho seja visto (...) mas faz bem pra quem estar na porta, no chão de fábrica, olha que legal fulano passou por aqui e cumprimentou a gente (...). (Entrevista I0)

A partir do fragmento discursivo (01), observa-se que o empregado deseja que a administração tenha uma maior participação na vida organizacional do hospital. Ao analisar a seleção lexical “encontrar ela rodando, na verdade que seja mais vista pelo o hospital (...) faça parte do hospital” o implícito subtendido é que o empregado sente a distância entre ele e a administração; o entrevistado demonstra a importância da presença da administração. Partindo da análise do trecho (01), pode-se observar que para propiciar melhor desenvolvimento ao hospital é preciso que a gestão entenda a importância de seus *stakeholders*, a fim de se obter melhor desempenho por meio de estratégias mais precisas, capazes de dar sustentação aos interesses dos empregados.

Ao analisar as seleções lexicais “que o trabalho seja visto” e “mas faz bem, pra que estar no chão de fábrica” observamos que a realidade dos empregados do hospital é divergente da teoria dos *stakeholders*, segundo a qual é preciso construir confiança entre todas as partes interessadas; a teoria vem para salvaguardar os interesses de todos. Vale dizer que a gestão deve buscar trabalhar de forma a atingir todas as partes interessadas, levando em conta que os empregados possuem grande influência nas organizações e que forma uma empresa não tem sucesso sem o suporte de seus funcionários.

(02) (...) eu assim é, a administração é aberta, muitas vezes a gente né, reivindica algumas coisas, mas, (...) eu acho que na medida do possível eles tem abertura pra fazer, a gente ta conversando ta reivindicando, muita vezes não são é, atendidos, mais em muitas vezes a gente é atendido, devido às dificuldades que a gente tem hoje (...). (Entrevista 3)

No trecho (02) ao analisar a seleção lexical “a administração é aberta, muitas vezes a gente né, reivindica algumas coisas, mas, (...) eu acho que na medida do possível eles têm abertura pra fazer” fica implícito que tem uma abertura de relacionar com a administração,

No trecho (02) o empregado, mesmo mostrando sua estima pela administração ao dizer que “a administração é aberta, muitas vezes a gente né, reivindica algumas coisas, mas” entra em contradição na sintaxe discursiva ao usar ironicamente a palavra “mas”, que nos leva a entender que administração é aberta até certo ponto, e assim ele tenta justificar que as vezes que não é atendido pela condição do hospital. Outro ponto negativo da administração pode ser analisado quando o afirma: “eu acho que na medida do possível eles têm abertura pra fazer”. No percurso semântico é possível detectar a dificuldade que os empregados têm de se relacionar com a administração.

Uma das características da governança corporativa é a relação entre os *stakeholders*, ponto em que a gestão deve buscar por práticas de relacionamento que maximizem o desempenho dos empregados

e da organização. Cabe ressaltar que a governança é um conjunto de normas com a finalidade de regularizar a gestão e proteger os interesses de todas as partes interessadas, como ressaltam os trechos a seguir:

(03) (...) eu acho bom [você acha transparente em suas estratégias] ele é. Ele é transparente eu acho ela bom, é um modelo co-participativo, é uma gestão ampliada, eu acho bom (...). (Entrevista I5)

(04) (...) então assim o hospital ta investindo em treinamentos então eu vejo que vai da percepção de cada um, da forma de como eu quero enxergar (...). (Entrevista I1)

(05) (...) eu acho que é como olhos que a administração procura tomar decisões corretas, às vezes erra, porque sempre que a gente procura acertar a gente pode errar então eu vejo como bons olhos assim, porque ele procuram tomar decisões que vem beneficiar cada dia mais, tanto o hospital como a população (...). (Entrevista 3)

De acordo com o empregado que emite o discurso (03), a administração do hospital é clara e objetiva, uma gestão participativa, o que nos leva a entender que existe interação entre administração e empregados. No discurso (04), na seleção lexical “o hospital ta investindo em treinamentos então eu vejo que vai da percepção de cada um, da forma de como eu quero enxergar” fica implícito que da mesma forma que pode ser positivo o investimento em treinamentos pode ser negativo uma vez que a administração não é bem vista por alguns funcionários pelo fato de alguns desses empregados só perceberem o que lhes é conveniente.

O empregado do discurso (05) Na seleção lexical “a administração procura tomar decisões corretas (...) vejo com bons olhos (...) porque eles procuram tomar decisões que vem beneficiar cada dia mais” fica implícito que o empregado vê a administração com bons olhos, ele tem boas intenções: para ele, a administração busca suprir as necessidades de todos.

A partir do discurso (05) podemos confirmar a fala de Lourenço e Schroder (2003), segundo a qual a gestão deve construir uma relação de confiança com seus *stakeholders* com a finalidade de satisfazer as suas carências, assegurando a sustentabilidade em longo prazo, uma vez que a governança inserida na gestão, além de fortalecer a organização, atua como harmonizador de interesses.

(06) (...) como toda empresa tem problemas de comunicação né, nós temos aqui, mas, os funcionários e a administração têm se preocupado com isso e eles tão tentando melhorias pra isso (...) então a gente tem melhorado, por parte a administração tem sido muito clara, uma administração limpa né, que na verdade, nas dificuldades eu volto de novo, financeira, o diretor tem uma atenção em nos atender (...). (Entrevista I3)

(07) (...) a gente tem uma, uma liberdade de falar de questionar as coisas muitas das vezes, (...) olha a administração exige resultados né, ela quer resultado do que esta sendo feito, no caso a qualidade do meu serviço com o mínimo de prejuízo e gastos, então pra isso eu tenho que ter a liberdade de falar que algumas coisas que acontecem, não devem acontecer, essa liberdade existe (...). (Entrevista I4)

Ao observar o discurso (06), observa-se que o empregado aponta que o hospital não está isento de falhas, mas deixa explícito no percurso semântico “então a gente tem melhorado, por parte da administração tem sido mais clara” que administração tem o interesse de otimizar a relação entre todos, de forma a manter uma melhor interação com seus empregados. Com efeito, ao analisar o discurso (06), é possível detectar que a realidade do hospital não se aproxima da teoria da governança que aponta que a gestão deve se relacionar de forma a manter uma interação mais dinâmica com seus empregados.

É possível perceber no discurso (07) na seleção lexical “a gente tem uma, uma liberdade de falar de questionar as coisas muitas das vezes” que o empregado tem liberdade que questionar o operacional o que compete ao seu trabalho, ao seu setor. Será que o empregado pode questionar as tomadas de decisões, a administração?

(08) (...) e tem coisas que a gente pode fazer e tem coisas que a gente não pode fazer, então talvez muitas vezes, não saia tão contente de uma reunião, mas tem a liberdade de falar (...). (Entrevista 08)

Ao analisar o discurso (08), observa-se que o empregado denota haver liberdade para se expressar, fato evidenciando no percurso semântico “muitas vezes, não sai tão contente de uma reunião, mas tem a liberdade de falar” a partir dessa fala é possível identificar a existência de um trabalho interação entre os empregados e administração, certo nível de liberdade de expressão uma das características da governança que é participação, a interação de todos. Outra característica da governança é o conflito de interesses entre o *stakeholders*.

(09) (...) Falando do [setor] que eu estou aqui, a governança e a administração e vista pelos colaboradores de uma forma muito benéfica, pois a nossa administradora ela não fica só na sala da administração ela também interage com a gente, ela ver um problema e ver uma forma de resolver esse problema numa reunião periódica com agente, (...) isso não é uma barreira não, pois tudo que tem que resolver aqui no pronto socorro e sentado e resolvido. As decisões que são tomadas aqui (...) são tomadas todas juntas com nós e tem algumas que são tomadas entre eles. A nossa administradora tem um modelo aberto, ela tem suas decisões, mas em alguns casos ela pede a nossa opinião, na verdade a administração dela e moderna, pois o administrador não dá conta de ficar sentado numa mesa sozinho, ela vem mesmo no chão da fábrica conhece todos os funcionários, pergunta o que está acontecendo ela interage com a gente e isso é bom, pois estimula e motiva os funcionários, pois a gente sente parte desse progresso (...). (Entrevista 16)

O discurso (09) se refere à administração do pronto socorro³ na seleção lexical “As decisões que são tomadas aqui (...) são tomadas todas juntas com nós (...) a nossa administradora tem um modelo aberto, (...) na verdade a administração dela e moderna, pois o administrador não dá conta de ficar sentado numa mesa sozinho, ela vem mesmo no chão da fábrica” fica explícito o conflito de interesses entre os empregados, pois existem múltiplos públicos e dois modelos de gestão. É possível identificar que o modelo de gestão dessa unidade (Pronto Socorro) é aberto, descentralizado que há uma interação entre os empregados e o administrador.

É preciso que administração leve em conta que o hospital é muito complexo e possui uma diversidade de interesses que, por conseqüência, exigem vários tipos de respostas, e por isso é necessário trabalhar com o mesmo foco, que é proteger e resguardar os interesses dos empregados. Para Grun (2003), a governança corporativa em hospitais é um instrumento que vem ajudar os gestores a trabalhar com a diversidade de interesses de seus *stakeholders*, que é a base de sustentação para a organização. Isso posto, vale ressaltar que é preciso que a gestão conquiste o comprometimento de todos e busque alternativas e estratégias junto aos seus empregados. É preciso que a gestão busque sempre minimizar os efeitos negativos na vida da organização como um todo.

O modelo de governança corporativa vigente em hospitais

Afirmam Lourenço e Schroder (2003) que uma gestão visa atender a diversos interesses. Com efeito, ela deve garantir a sobrevivência da organização e possibilitar a outros interesses, como oferecer bens desejáveis de serviço. Desse modo, acredita-se que a gestão deve atender as diversas partes de interesses que a compõem, gerando valor a todos e assegurando a sustentabilidade em longo prazo. O discurso (10) apresenta características do modelo de governança no hospital.

(10) (...) são varias empresas dentro de uma só, olha é muito difícil, tem feito reuniões, eu acho que, tem que trabalhar muito essa visão, aonde o hospital quer chegar, explorar, porque

³ O hospital e o pronto socorro são administrados pela mesma empresa. Um administrador gere o Hospital e o outro o Pronto Socorro.

muitos ainda trabalham descrentes e por si, entendeu, vou trabalhar numa instituição ganhar dinheiro ali e pronto e, não vê a instituição como um todo (...). (Entrevista II)

No trecho (10), a partir da seleção “eu acho que, tem que trabalhar muito essa visão, aonde o hospital quer chegar, explorar, porque muitos ainda trabalham descrentes e por si” percebe-se que a administração tenta atender os diversos tipos de interesse, mas o empregado entrevistado pontua que a complexidade da rede hospital torna essa tarefa mais difícil, requerendo diversidade de estratégias. Por esse motivo os gestores têm o papel de trabalhar os conflitos de interesses entre os *stakeholders*.

Em sua fala, o empregado usa de percursos semânticos – “são várias empresas dentro de uma só, olha é muito difícil” que nos levam a entender que existe uma falha na administração no trabalho de gerenciamento da diversidade e da conciliação de interesses, o que acarreta descontentamento de alguns empregados na forma de se trabalhar individualmente. Fica implícito que é preciso trabalhar a cultura organizacional a fim de fortalecer o vínculo do empregado com o hospital.

(11) (...) em pouco tempo o hospital mudou demais, em pouco tempo a mudança foi radical e a gente teve que adequar a essa mudança, e acho que eu consegui de certa forma ta adaptando apesar das dificuldades e pela falta de conhecimento, de estrutura, a gente procurou se adaptar (...) porque falta conhecimento eu acho que hoje é uma ferramenta indispensável que te dá um suporte muito maior (...). (Entrevista 5)

No discurso (11), por meio das figuras sintáticas “eu acho que conseguir de certa forma esta adaptando” subtende que as tomadas de decisões foram impostas ao setor o que aponta um modelo de gestão centralizador, outra figura é “apesar das dificuldades e pela falta de conhecimento” em sua fala o empregado deixa explícito que não obteve os conhecimentos das decisões, uma vez que não foram passadas as informações pertinentes, de forma os levaram a uma adaptação forçada levando ao o setor a trabalhar na medida do possível. É preciso que os gestores tenham a visão de que os empregados são pessoas capazes de promover e criar serviços, por isso à necessidade de reconhecê-los.

(12) (...) acho que agente tem que ter muita clareza disso também, eu não sou gerente hoje porque não tenho nível superior e se eu tivesse seria? Eu acho que o hospital peca é, peca no ponto de ta, acho que tem a Funcesi acho que se o hospital fizesse uma parceria olha vamos tentar financiar, vamos tentar fazer, vamos ver no que da em relação ao funcionário ta estudando, poderia ser uma coisa é, incentivo (...) a gente tem que ser cobrado mesmo mas eu acho que agente não tem essa é, cobra mais e ai, vou tirar de onde concorda, pra se ter um retorno você tem que ter conhecimento e pra ter conhecimento tem que estudar, é uma motivação (...) (Entrevista 5)

Pode-se perceber no discurso (12) que o empregado usa de aspectos interdiscursivos “a gente tem que ser cobrado mesmo” o empregado aponta a necessidade de controle, mas esse discurso se opõe quando “mas eu acho que agente não tem essa é, cobra mais e ai, vou tirar de onde concorda” para justificar sua parte, alegando não ser capaz de responder as cobranças da administração com tanta eficiência por não possuir conhecimentos, que seriam os recursos tem dão a base para um melhor desenvolvimento. Pouco depois, o empregado discorre outro discurso interdiscursivo “pra se ter um retorno você tem que ter conhecimento e pra ter conhecimento tem que estudar, é uma motivação” reforçando que, para que a organização tenha um melhor retorno é preciso ter conhecimentos/estudos.

Lourenço e Schroder (2003) abordam que o investimento no desenvolvimento pessoal e individual gera uma gestão participativa, acarretando uma série de vantagens e aumentando o interesse dos *stakeholders* pelas atividades da empresa, o que facilita a integração dos objetivos dos mesmos com os da empresa.

(13) (...) atender eu não vou te falar que consigam atender a todos não, igual eu to te falando, o setor não é adequado, a respeito não ta me atendendo, mas eu tento trabalhar dentro das condições que eles me proporcionam, mas que ele entendem as dificuldades, ah eles

entendem, só que tem a constante financeira que não deixam com que eles atendem a todos, isso me atrapalha muito [eles cobram de você algo que não tem como fazer] sim, determinadas coisas sim (...). (Entrevista I3)

Na seleção lexical “atender eu não vou te falar que consigam atender a todos não, igual eu to te falando, o setor não é adequado (...) mas que ele entende as dificuldades, ah eles entendem, só que tem a constante financeira que não deixam com que eles atendem a todos, isso me atrapalha muito” subtende que a administração tem consciência das dificuldades do setor, mas em função dos aspectos financeiros alguns setores são priorizados.

A teoria dos *stakeholders* fala dos benefícios de variáveis grupos, que os princípios da governança servem de harmonizador de interesses de forma a fortalecer a gestão para enfrentar todos os níveis de complexidade. Fica implicitamente que o fator financeiro é definidor de prioridade no hospital. O mesmo empregado completa sua frustração em outro trecho da entrevista selecionado.

(I4) (...) olha a gente pegar, a estrutura física do nosso setor hoje é inadequada né, eu sinto que eles querem, mas de vez em quando prioriza outros setores eu sei que necessitam também, mas deveria ta olha mais pro (setor) o hospital vem crescendo e a gente continua, (...) então a gente trabalha no mesmo lugar como todas as dificuldades né, então eu acho que eles poderiam ta olhando é, poderia melhorar [risos] aquele lugar (...). (Entrevista -I3)

Ao analisar a seleção lexical “setor hoje é inadequada eu sinto que eles querem, mas de vez em quando prioriza outros setores (...) então a gente trabalha no mesmo lugar como todas as dificuldades né, então eu acho que eles poderiam ta olhando é, poderia melhorar [risos] aquele lugar” é possível identificar no percurso semântico “setor é inadequado” a gente trabalha no mesmo lugar” o quanto o setor é precário, fica explícito que o empregado é frustrado com a situação, onde fica detectável no percurso semântico “eu acho que eles poderiam ta olhando é, poderia melhorar [risos] aquele lugar”.

No mesmo trecho (I4) seleção lexical “eu sinto que eles querem, mas de vez em quando prioriza outros setores” o empregado critica a administração, ressaltando que embora ela tenha noção, apresenta preferência por outros setores que fica obscuro o motivo, o que é reiterado no discurso (I3) “a eles entendem” na qual ele bate na tecla de que a administração tem noção da deficiência de seu setor, mas fica explícito que devido a alguns fatores as tomadas de decisões atendem a outros setores.

De acordo com a teoria dos *stakeholders* é de responsabilidade da administração considerar todas as necessidades existentes entre seus empregados tendo estratégias pertinentes a cada interesse, pois ela deve levar em conta o impacto que suas ações têm sobre seus empregados. Outra crítica à administração sobre a forma de atender o setor pode ser observada no discurso (I5):

(I5) (...) continua a mesma, eu sempre tinha a expectativa que, tipo assim, eh, é muito serviço no [setor], então assim, eu sempre ficava na expectativa de tentar fazer o máximo pra conseguir credibilidade deles, sabe, e minha visão não mudou, entendeu, só mudou no ponto que eu te falei, eu continuo querendo fazer o máximo, não para ter credibilidade só com eles, mas ter credibilidade com os médicos, com todo mundo, porque o setor é um setor muito massacrado, muito massacrado, então assim, a minha visão continua a mesma [massacrado, em que sentido] em todos os sentidos, (...) o [setor] é o burro de carga do hospital (...) (Entrevista 4)

No fragmento (I5), ao analisar a seleção lexical “expectativa de tentar fazer o máximo pra conseguir credibilidade deles (...) não para ter credibilidade só com eles, mas ter credibilidade com os médicos, com todo mundo”, o empregado justifica sua parte quando argumenta sobre buscar a confiança de todos em seu setor, em seu trabalho. No mesmo trecho do discurso (I5), na seleção lexical “o setor é um setor muito massacrado, muito massacrado, então assim, a minha visão continua a mesma [massacrado, em que sentido] em todos os sentidos, o setor é o burro de carga do hospital” o empregado utiliza da figura sintática “massacrado” para descrever como o seu setor é tratado pela administração, o que explicita a insatisfação do empregado. A palavra “massacrado” nos leva a entender

que esse setor é muito desvalorizado e sem estímulo. O empregado tenta mostrar a sua indignação pelo tratamento que seu setor recebe e tece uma crítica alegando que seu setor é o “burro de carga”, o que nos leva a entender que a gestão vai contra os princípios da governança, que preconiza tratamento justo e igual a todos os *stakeholders*.

Percebe-se então que não há estímulo nesse setor, e esse problema gera um grande impacto sobre os demais. Pode-se notar que a relação entre a administração e esse setor é turbulenta e muito problemática. A teoria da governança explica que ao expressar compromissos e condutas, a administração induz e estimula um contínuo aperfeiçoamento das atividades do setor, resultando em uma melhor qualidade de vida no hospital. Esse descontentamento pode acarretar uma insatisfação por parte do empregado levando a produzir resultados negativos para o hospital, pois quando os *stakeholders* percebem como injusto o tratamento, são levados a menores índices de produtividade e tendem a desenvolver respostas relevantes que exemplifiquem a insatisfação (REGO, 2000).

(I6) (...) eu pra falar a verdade eu acho que a administração tá cansada do [setor], sabe, porque é um dos setores que, eles vivem batalhando, querendo mudar, querendo serviço em dia entra coordenador, entra outro, aí eles ficam naquela expectativa, naquela esperança que agora vai, que agora vai dar certo, entendeu, então eu acho que assim, que as, idéias que às vezes eu tenho ele não botam muita fé, sabe, realmente assim, não falam não, você tá aqui, pode não ser a pessoa certa, é muito difícil, é difícil você falar, olha vamos unir, vamos fazer isso, porque os funcionários são totalmente descrente, tudo mundo aqui é muito cobrado, muito estressado, muito pressionado, então assim o funcionário não fica totalmente a vontade sabe, (...) é sempre descontente, sempre insatisfeito, sempre muito cansado, ninguém acredita mais no serviço, ninguém acredita que o [setor] vai mudar entendeu (...). (Entrevista 4)

Ao analisar o discurso (I6) na seleção lexical “ele ficam naquela expectativa, (...) que agora vai dar certo, então eu acho que assim, que as idéias que às vezes eu tenho ele não botam muita fé” no percurso semântico “as idéias eu tenho ele não botam muita fé” é possível identificar que falta confiança por parte da gestão no setor, a gestão não colocar credibilidade no empregado. No mesmo fragmento, na seleção lexical “é muito difícil, é difícil você falar, olha vamos unir, vamos fazer isso, porque os funcionários são totalmente descrente, tudo mundo aqui é muito cobrado, muito estressado, muito pressionado” fica explícito que não há um trabalho em equipe, além de expor a dificuldade de incentivar os colegas do setor, uma vez que eles se apresentam descrentes por causa do estresse e da pressão que sofrem da gestão. Por isso, pode-se dizer que quando as atitudes da gestão não condizem com os interesses esperados, imputa-se para o hospital responsabilidade por manifestações de insatisfação ou até mesmo pelo não estabelecimento de uma relação sólida entre gestão e empregados. É preciso que a gestão se limite a aperfeiçoar a relação com todos a fim de evitar um mau desempenho dos empregados e da própria organização.

A teoria de *stakeholders* afirma que quando a gestão limitar-se em trabalhar mais a relação com todos os seus *stakeholders*, estabelecendo diretrizes que favoreçam cada um, pois a gestão apresentar compromisso em relação aos interesses de seus empregados acarreta para organização um aumento na produtividade, já que o empregado fica mais empenhado e motivado. Uma gestão ativa e responsável consegue de seus empregados fidelização e lealdade para com a organização. A satisfação de um empregado deve ser levada em consideração porque reflete em benefícios para a empresa.

(17) (...) eles depende muito da mesa administrativa, às vezes ele tem um plano de trabalho e a mesa barra tem muita coisa garrada aqui (...) eu nem estou falando das coisas grandes de mudanças internas não (...) eu acho que eles não veem isso não (...). (Entrevista 15)

Na seleção lexical “tem muita coisa garrada e eu nem estou falando de coisas grandes de mudanças internas não” fica explícito da figura sintática “eu nem estou falando” que o empregado hesita falar de certos problemas ou em dar mais esclarecimentos que pode ser identificado quando usa a expressão. Pressupõe que talvez o empregado tenha medo de alguma repressão. Ao recorrer à teoria, fica

implícito que ocorre no hospital um problema de conflito da agência, explícito na seleção lexical “eles depende muito da mesa administrativa, às vezes ele tem um plano de trabalho e a mesa barra”. O empregado do discurso (17) indiretamente nos informa que existe divergência de interesses entre a mesa e a administração. Subtende-se que devido a esse desequilíbrio ocorra o custo de agência no hospital.

Subtende-se que o empregado tenta mostrar que as tais coisas “garradas” atrapalham muito o desenvolvimento do hospital, que tanto a mesa quanto a administração deveriam trabalhar mais com a governança de forma a alinhar os seus interesses, minimizando assim os problemas da agência e os custos de agência.

(18) (...) algumas não, e isso eu tenho sentido por causa de alguns setores de alguns colegas que vem e falam que a decisão foi tomada a base de poderia pedir opiniões ou que a administração às vezes, por exemplo, é, vamos colocar ai! [fulano] trabalha no setor que acontece decisões de cima pra baixo que ela sentiu que poderia ser diferente, ter um menor custo, menos burocratização (...). (Entrevista 10)

(19) (...) a algumas ordens que tem no hospital, da secretaria da saúde, ou alguma mudança da mesa administrativa, que são colocadas para a pessoa executar e elas ficam muito indignadas, por não entende aquilo e às vezes não saber por que ta fazendo o que aquilo vai gerar (...). (Entrevista 15)

(20) (...) consegue perceber, mas às vezes eu acho que a administração poderia dar mais credibilidade [como assim?] às vezes assim na hora de executar uma tarefa de resolver um problema ali rápido é, o que ele pensa eles acham que ta certo e poderia ser de uma outra forma e eu não posso fazer de outra forma porque ela não concorda (...). (Entrevista 4)

Nos discursos (18), (19) e (20) os empregados abordam a forma como as decisões são tomadas pela administração. No discurso (18) na seleção lexical “algumas não, e isso eu tenho sentido por causa de alguns setores de alguns colegas que vem e falam que a decisão foi tomada a base de poderia pedir opiniões” o empregado lamenta que muitas estratégias sejam adotadas pela administração sem pelo ao menos passar por eles o que fica explícito que as decisões são centralizadas na administração. Fica explícita certa inquietação dos setores perante a administração, talvez por julgarem injustas as decisões tomadas.

O empregado do discurso (19) na seleção lexical “algumas ordens que tem no hospital, da secretaria da saúde, ou alguma mudança da mesa administrativa, que são colocadas para a pessoa executar e elas ficam muito indignadas” no percurso semântico “algumas ordens que são colocadas” é explícito a relevância de uma interação entre a administração e empregados de forma a estabelecer os objetivos e a importância de todos em participarem nas decisões da organização.

Podemos observar no discurso (19) que quando o empregado usa a palavra “indignados”, ele nos leva a entender que os empregados não concordam de alguma forma com o que foi decidido. Na fala do empregado que emite o discurso (18), “sentiu que poderia ser diferente, ter um menor custo, menos burocratização”, fica a percepção de que se as decisões não são tomadas em conjunto, são simplesmente imposta, e se houvesse uma interação entre administração os empregados pudessem expor suas idéias, e talvez essas decisões tomariam outro caminho.

Ao analisar o discurso (20) no percurso sintático “Consegue perceber” o empregado demonstra que administração tem noção, mas que muitas estratégias são tomadas pela administração e simplesmente passadas e desse modo surge o desejo de alguns empregados de participar das decisões que fica explícito no percurso sintático “poderia dar mais credibilidade”. No mesmo trecho o empregado entra em contradição quando emite o discurso sintático “que eles pensam, eles acham que ta certo” o empregado acredita que as decisões poderiam ser mais eficazes com a ajuda deles, porque quem conhece a realidade dos setores e até mesmo o hospital são eles, os empregados, portanto sua visão é mais precisa que a da administração, mais superficial o que se confirma na seleção “e poderia ser de uma outra forma” fica subtendido que o empregado demonstra que as decisões podem ter outros caminhos. Cecílio e Mendes (2004) afirmam que é preciso que a administração tenha uma preocupação em estabelecer de

uma forma mais clara as atribuições de cada grupo. Observa-se que é necessário que administração propicie uma participação no planejamento de suas ações junto a seus empregados a fim de diminuir dúvidas que surgem em algumas tomadas de decisão, necessidade esta evidenciada na fala “às vezes não saber por que ta fazendo o que aquilo vai gerar”.

Relações entre governança corporativa e os *stakeholders* em hospitais

A governança desempenha um papel relevante no funcionamento das organizações e na satisfação dos que nelas trabalham. Uma das ferramentas da gestão é a comunicação, que é uma das formas de saber e de dar apoio ao que foi implantado, assim o *feedback* é uma subconjunto de informações que denotam até que ponto foram atingidos os objetivos.

(21) (...) eu acho que essa governança não assim tão [eles não querem saber de tudo] eu acho que não, se sabe muito dos problemas, dos problemas assim, de tudo que ta acontecendo e a monitoração e fraca, daquilo que foi implantado o feedback também é falho (...) é isso ai, eu acho que é uma coisa que o hospital deveria fazer, às vezes eles implantam uma rotina nova e, implantou pronto e acabou e é só cumprir, e só que não sabem se ta funcionando bem ou não ta, qual o medido pra ver se ta funcionando ou não, o que nós vamos colocar de estratégia pra continuar, porque pra fazer e isso ai é justamente o acompanhamento do desempenho da tarefa ta muito ligado ao feedback (...). (Entrevista I5)

No percurso semântico (21), fica explícito na fala “se sabe muito dos problemas, dos problemas assim, de tudo que ta acontecendo e a monitoração e fraca, daquilo que foi implantado o feedback também é falho” que a realimentação é falha e que existem problemas para suprir as dúvidas dos empregados sobre o que foi implantado. O que se percebe é que essa falha na comunicação acarreta uma obstrução de visão no momento de se avaliar se o projeto foi bom ou não para o hospital. É possível afirmar a partir do discurso (21) na seleção lexical “não sabem se ta funcionando bem ou não ta, qual o medido pra ver se ta funcionando ou não, o que nós vamos colocar de estratégia pra continuar” um dos motivos que atrapalham o hospital não crescer é a falha de controle falta visão do que está acontecendo, não sendo possível planejar uma estratégia de continuidade e de aperfeiçoamento.

Por gerir uma rede tão complexa, quanto mais informações a gestão obtém e fornece sobre suas ações e sobre o que é implantado, mais conhecimento ela terá em suas mãos, e assim poderá traçar estratégias que estimulem o contínuo aperfeiçoamento das atividades do hospital.

(22) (...) Eu vejo muito coordenadores perdidos por causa disso de cobrar do funcionário, e não e cobra do, como por exemplo, às vezes eles ligam pra e falam, ô aquele negocio continua fazendo? Tem que entregar aquilo ali? [fulano] e para entregar aquilo tal dia mesmo? (...). (Entrevista I5)

O discurso (22) completa o discurso (21), evidenciando na seleção lexical “Eu vejo muito coordenadores perdidos por causa disso de cobrar do funcionário, e não e cobra do” que a falha no controle daquilo que foi implantado acarreta que muitos empregados ficam dispersos por não terem noção se tal tarefa ou projeto ainda está em funcionamento, e se está em funcionamento o que ela gerou, permanecendo a dúvida de que se aquilo que foi implanto alcançou o objetivo. Quando o empregado diz na seleção lexical “eu acho que essa governança não é tão”, nota-se que na percepção do empregado há um problema na forma de gestão.

Medeiros e Corrêa (2003) ressaltam que a governança é um conjunto de mecanismos de controle e monitoramento que regulam as ações dos gestores e que é necessário enfatizar o impacto das atitudes dos gestores para os agentes com os quais interagem. Por isso, ela deve expressar o compromisso de adoção de conduta e valores que estimulem o contínuo aperfeiçoamento das práticas de governança na gestão, a fim de melhorar a qualidade de trabalho. Outro princípio da governança

corporativa é disponibilizar informações mais transparentes e objetivas, envolvendo todos os *stakeholders*.

(23) (...) nós funcionários precisamos ter um pouco mais de empenho nisso ai, eu to falando não porque estou generalizando, porque agente vê ai que tem funcionário que vê e não entende, a questão eu não sei se é o coordenador não soube passar, ou são funcionários novos que entraram e não receberam essa informação ou não assimilaram aquilo, de forma que se pegar hoje boa parte dos que estão aqui dentro, não sabem o que significa, vêem, lê aquilo e pronto e acabou (...). (Entrevista 10)

(24) (...) eu acho que não sabem contextualizar e aplicar, porque não é cobrado, [de quem?] dos coordenadores e gerentes, (...) e principalmente os valores (...). (Entrevista 15)

A gestão deve assegurar a divulgação de informações a todos os grupos de *stakeholders*. No discurso (23) o empregado relata a forma de como as informações são tratadas pela gestão, foi possível observar que muitos empregados não conhecem a organização, e dessa forma não são capazes de trabalhar com eficiência nas tarefas impostas. Ao observar a seleção lexical “a questão eu não sei se é o coordenador não soube passar, ou são funcionários novos que entraram e não receberam essa informação ou não assimilaram aquilo”, percebe-se que há uma falha na transparência da comunicação, pouco objetiva. É oportuno frisar que a gestão deve divulgar informações, de forma oportuna e precisa, de todos os fatos relevantes à organização.

A falta de transparência na comunicação impossibilita que a gestão consiga dos empregados a confiança em seus processos de tomada de decisão e em suas ações. O empregado, no discurso (23), nos leva a entender que não se pode cobrar de uma pessoa o que ela não sabe, se não são fornecidas informações pertinentes e essenciais para auxiliar o empregado no desenvolvimento de suas atividades. Ainda no discurso (23) o empregado diz que “de forma que se pegar hoje boa parte dos que estão aqui dentro, não sabem o que significa, vêem, lê aquilo e pronto e acabou” o que evidencia que muitos empregados pouco sabem da rede hospitalar do sistema HNSD, fica implícito que muitos empregados não sabem da cultura não entendem seu papel na organização, o que dificulta em alcançar metas

A gestão deve garantir a divulgação de informações relevantes relacionadas à organização a fim de levar os empregados a “conhecer o hospital”. No discurso (24) o empregado usa o percurso semântico “eu acho que não sabem contextualizar e aplicar, porque não é cobrado” para justificar a maioria dos problemas de desempenho que, segundo ele, decorrem do fato de não conhecerem a organização.

Ao analisar o discurso (24) que fica explícito que a gestão não transmite com clareza a missão do hospital de forma efetivamente abrangente para coordenadores e gerentes, que por sua vez a transmitiriam para os empregados. Trabalhar com mais clareza implica para o hospital melhor resultado e excelência no atendimento. É compromisso da gestão passar informações para todos de forma a agregar valor, proporcionando eficiência no trabalho executado gerando um retorno maior para organização.

(25) (...) e não entende da mesma forma do 5s, foi colocado o 5s, apareceu como uma limpeza de local e pronto acabou, limpei meu local d trabalho, e não entende que é uma filosofia de vida, tem que da continuidade, da mesma forma que visão, valores não entende a essência da coisa, talvez do coordenador e do próprio funcionário em procurar entender é, primeiro eu não sei se ta diagnosticado se todos os coordenadores entenderam o que, que é a missão, visão, se entenderam souberam passar para seus os cooperadores? Se os cooperadores receberam a informação conseguiram assimilarem aquilo? Então são enes perguntas que devem ser feitas, pra ver o que vai chegar lá (...). (Entrevista 10)

No discurso (25) o empregado tece outra crítica: como trabalhar, se não sabe como e por quê? No percurso sintático “essência da coisa”, entende-se uma referência à natureza do trabalho. A falha da comunicação em formalizar a missão causa uma deficiência na prestação do serviço, levando o hospital a não caminhar, já que nada é feito que os objetivos sejam alcançados. Na seleção lexical do fragmento

(25), percebe-se que o empregado julga importante a necessidade de entender o funcionamento do hospital, de conhecer seu sistema e desse modo observar que a relação entre gestão e empregados é distante, uma vez que os empregados não têm uma clareza das políticas e linhas de ação.

No discurso (25) podemos notar que essa relação conturbada acarreta outros problemas: na seleção lexical “foi colocado o 5s, apareceu como uma limpeza de local e pronto acabou, limpei meu local de trabalho, e não entende que é uma filosofia de vida, tem que da continuidade, da mesma forma que visão, valores” o empregado deixa explícito que quando é implantado algo a maioria dos empregados realiza o trabalho porque é uma obrigação, uma ordem. Isso nos leva a entender que além de trabalhar com as comunicações, para que elas não se tornem uma ferramenta de desastre é preciso trabalhar com a percepção das pessoas; os empregados podem não saber assimilar e não saber usar de forma correta as estratégias que ajudariam a levar o hospital a um bom êxito: eles escutam, mas não ouvem, vêem, mas não enxergam. Essas percepções são reforçadas no discurso a seguir:

(26) (...) eu acho que, hum, eu acho que não é uma coisa muito divulgada, você pode perguntar par maioria 90, 95% dos funcionários hoje, se você perguntar a missão do hospital eles não sabem, acho que é uma coisa que nesse ponto, eu culpo a empresa, acho que empregado não preocupa muito com isso, acho que cabe à empresa esta cobrando é, (...) eu acho muito bonito é, a missão do hospital é essa a visão é essa e colocar no outdoor e colocar e ninguém cumprir, eu acho que deveria ser mais divulgada mais cobrada dos próprios funcionários essa missão, nossa missão é essa, nossa visão é essa e de fato cumprir (...) sim, eu acho que a partir do momento que o funcionário tiver o, a missão e visão na cabeça eu acho que dá um reflexo no sistema com certeza, com os clientes, interno (...). (Entrevista 5)

No discurso (26), ao analisar a seleção lexical “eu acho que não é uma coisa muito divulgada”, percebemos que o empregado aponta que não há clareza para trabalhar, os funcionários não possuem as informações que julgam necessárias para execução das tarefas com mais fervor e em prol das políticas do hospital, além de deixar bem claro que, para ele, a culpa é da empresa. O empregado usa de ironia, perceptível na seleção lexical “eu acho muito bonito é, a missão do hospital é essa a visão é essa e colocar no outdoor e colocar e ninguém cumprir, eu acho que deveria ser mais divulgada mais cobrada dos próprios funcionários essa missão”, fica implícito que o empregado não concorda com o fato da gestão trabalhar mais focada com a divulgação externa deixando em segundo plano o publico externo. Mas fica explícito pressuposto quando ele usa a expressão “eu acho muito bonito” que as informações devem estar bem contextualizadas internamente para que todos consigam aplicá-los, e assim reflitam externamente levando a todos que o hospital está trabalhando em prol do que foi transmitido.

(27) (...) isso agente sempre tem conhecimento, sempre a gente tem reuniões né (...). (Entrevista I3)

(28) (...) eu acho que e diferente o colaborador saber da missão e da visão e saber executar isso, a execução tem que ser monitorada e o hospital faz isso em treinamento capacitação dos coordenadores não para estar cobrado, mas e para estar estimulando os colaboradores a trabalharem dentro do princípio do hospital (...). Então o hospital visando o atendimento está capacitando os coordenadores para que os colaboradores trabalhem dentro da missão e visão sem ter nenhum desvio do processo, eu acho que e isso (...). (Entrevista I6)

No discurso (27), a seleção lexical “isso agente sempre tem conhecimento” deixa explícito que os empregado vai na direção oposto a de seus colegas de trabalho: seu discurso é positivo em relação à comunicação que recebe de sua gestão, apresentar ter clareza de informações. Na perspectiva desse empregado a comunicação não é um problema como alguns empregados ressaltam, e ele alega que a gestão esta sempre trabalhando nesse sentido.

No fragmento de discurso (28) o empregado confirma nada seleção lexical “a execução tem que ser monitorada e o hospital faz isso em treinamento” sua visão de que todos os empregados possuem informações e conseguem trabalhar, mas ressalta a necessidade de monitoração por parte da

administração para que não haja descontinuidade do processo: “para que os colaboradores trabalhem dentro da missão e visão sem ter nenhum desvio do processo”. Assim a necessidade de um feedback estar em dar informações pertinentes para o um melhor desenvolvimento do hospital.

Se formos relembrar a teoria veremos que governança é um sistema que da sustentação a uma organização, onde abrange a vários interesses, ao analisar os discursos anteriores vimos que alguns empregados possuem mais clareza do sistema hospital, será que podemos dizer que esses possuem privilégios do que os outros? Então a equidade de tratamento não envolve a todos. No discurso a seguir podemos tirar algumas respostas.

(29) (...) eu acredito que tem vários tipos de funcionários, tem aquele que tem mais facilidade, aquele que entra na instituição para colaborar pra ser diferente e dar um bom trabalho e tem aquele da instituição que não tem um interesse em dar um bom trabalho (...). (Entrevista I6)

No fragmento do discurso (29) ao analisar o percurso semântico “eu acredito que tem vários tipos de funcionários” entende-se que o empregado tem a intenção de apresentar que responsabilidade de interagir não seja totalmente da administração, mas, que os empregados tenham uma parcela de responsabilidade, pois existem muitos empregados que não se interessam pelo hospital, de questionarem para se ter um melhor entendimento dessa forma. A partir do momento em que a administração entende o seu compromisso com seus empregados, começa a realizar projetos e estratégias que correm para um bem em comum.

(30) (...) problema que não é um problema que não existe mais, [minimizou] sim, que é na comunicação (...) a gente tinha uma dificuldade muito grande de se comunicar entre as pessoas, então, com essa aproximação da própria administração, dos próprios coordenadores essa dificuldade foi diminuindo (...). (Entrevista I4)

Fica explicito na seleção lexical “a gente tinha uma dificuldade muito grande de se comunicar entre as pessoas” que o empregado do discurso (30) discorda de seus colegas que dos discursos (27) e (28) ao apontar que a comunicação é um problema do hospital e descreve o quanto a deficiência influenciava no trabalho. É importante ressaltar que a comunicação é um instrumento que na qual propicia a transparência das atividades da gestão perante seu *stakeholders*. A falha na comunicação gerencial, a deficiência faz com que o serviço não flui, o que acarretava para o hospital um desenvolvimento menos eficiente.

A partir da seleção “com essa aproximação da própria administração (...) essa dificuldade foi diminuindo” a partir do momento em se começou a estruturar a comunicação o ambiente organizacional melhorou. Isso porque os autores Rossetti e Andrade (2014) nos apresentam que para alcançar metas é preciso que a comunicação interna e externa esteja estruturada para contemplar não apenas o desempenho econômico-financeiro, mas coisas que norteiam a relação entre empregados. Dá a entender que essa falha não está totalmente na comunicação, mas na forma de gestão, que pode ser observado no discurso (31):

(31) (...) exatamente, a partir desses encontros, a própria administração começou a ver algumas necessidades que a gente tem, de cada serviço que às vezes no todo a gente não consegue enxergar [isso veio ate mesmo para identificar e poder também ajudar] exatamente, [e ate mesmo a administração vê que aquilo ali é real] e que agente precisa de ajuda (...). (Entrevista I4)

A partir do momento que a administração passou a trabalhar com a comunicação, ela começou a ter uma visão mais ampla, passou a fazer frente às dificuldades de seus empregados, entende-se que depois que melhorou “comunicação” ela começou a identificar e ver seus empregados e suas necessidades. Pode-se observar na seleção lexical “a partir desses encontros a própria administração começou a ver algumas necessidades que a gente tem” o implícito subtendido que a partir do momento

que a gestão entende o seu compromisso de suas atitudes com seus empregados ela passa realizar estratégias focadas que correm para um bem em comum. E essa necessidade é abordada pelo empregado do discurso (31) que aponta necessidade de trabalhar mais em equipe, uma interação maior entre administração e setores que a partir dessa interação a administração possa ter uma visão mais ampla, e assim enxergar que os problemas são reais e podendo em fim tomar decisões mais exatas. Conseguir focar mais no setor e atender com mais precisão. Fica explícito no percurso sintático “e que a gente precisa de ajuda” ao expressar seu sentimento o empregado fica à escura, se sente só, em suas palavras ele faz um apelo para a administração seja mais participativa.

(32) (...) então por estar divulgando isso melhorou bastante, as meninas estão colocando muita informação da comunicação agora e isso ajudou demais, então eu acho que esse aspecto tem que ser melhorado a imagem, tanto externo com internamente, as pessoas vão estar bem informadas e esclarecendo as dúvidas, porque a parti do momento que eu tenho dúvida e não questiono o hospital vai estar tratando como se não existisse, eu acho que a forma disso e a conversa mesmo a troca de comunicação, é um ponto estratégico, já foi feito isso, melhorou bastante, mas eu acho que ainda deve explorar mais (...). (Entrevista II)

Se formos analisar a fala do empregado com a teoria iremos nos deparar que, a teoria da governança corporativa diz exatamente isso: Deve-se ter uma prioridade na prestação de contas, é de suma importância a transparência das informações, sendo as mesmas disponíveis a todos os interessados de forma clara e objetiva, as informações devem ser equilibradas e de fácil leitura, podendo influenciar nas decisões de investimentos (IBGC, 2016).

No discurso (32) a seleção “então por estar divulgando isso melhorou bastante, as meninas estão colocando muita informação da comunicação agora e isso ajudou demais” deixa explícito que, quando a informação é dada de forma objetiva é dada por completo, e principalmente para que todos tomem ciência do que acontece, esse conhecimento contamina toda a organização refletindo externamente. É uma forma de trabalhar as dúvidas que se tem pelo o que está sendo administrado.

Depois de deixar clara a necessidade de trabalhar com as clarezas de informações, o empregado usa de percursos semânticos “porque a parti do momento que eu tenho dúvida e não questiono o hospital vai estar tratando como se não existisse” fica implícito que se os empregados não tiverem a curiosidade de questionar, informações mais sigilosas não serão apresentadas. O empregado também argumenta “é um ponto estratégico” ele visa que administração devia dar mais atenção de forma que quando o empregado é bem informado ela é capaz de transmitir para os demais stakeholders, a fim de diminuir a desconfiança na gestão, pois tendo mais clareza é capaz de perceber os atos da administração e de entendê-los. Lourenço e Schroder (2003) acrescentam que a gestão deve construir relações com os *stakeholders* de forma a satisfazer suas necessidades e interesses gerando valor para todas as partes interessadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança é um instrumento com múltiplas abordagens que tem por finalidade a monitoração e o controle das responsabilidades dos gestores bem como suas tomadas de decisões. A governança quando inserida na gestão, propicia no fortalecimento e aumento de valor da organização. Por esse motivo o objetivo desse estudo foi analisar como a governança corporativa em hospitais é percebida pelos *stakeholders*.

O primeiro objetivo foi identificar as características da governança no hospital. Uma das características da governança encontrados no hospital se refere às práticas de responsabilidade e participação que apresentou pontos positivos e negativos. O ponto positivo foi que alguns empregados apontaram o interesse de participação da gestão na busca de elevar ao máximo o interesse de todos. Por outro lado alguns empregados abordaram a uma falha da gestão em propiciar uma relação mais ativa entre seus empregados de forma a propiciar um melhor relacionamento a fim de maximizar o

desempenho do hospital e essa falha implica ao hospital um ambiente sem interação além de não existir um a liberdade de expressão e que tornaria o hospital mais organizado e dinâmico. Outra característica assinalada foi o déficit na comunicação, tendo sido identificada a necessidade de a gestão trabalhar com a prestação de informações de forma que todos os empregados tenham a mesma clareza. Vale dizer que a dificuldade que a gestão tem em estar prestando informações pertinentes aos empregados é devido à diversidade de interesses outra característica da governança.

O segundo objetivo procurou identificar o modelo de governança no hospital. Pela complexidade que é rede hospital e por possuir uma diversidade de interesses o modelo identificado é dos *stakeholders*, que é voltado para todas as partes interessadas. Embora a teoria da governança assegure a igualdade para todos, a gestão tem dificuldade de trabalhar com a complexidade de interesses. A partir das falas de alguns empregados foi possível pontuar, que essa dificuldade gera um impacto nas atitudes dos empregados, pois alguns trabalham descontentes pelo fato de julgarem injusto o tratamento que recebem da gestão. Vale ressaltar que as decisões devem envolver a todos as partes interessadas, os empregados expõem a necessidade de participarem nas tomadas de decisões, levando em conta as suas opiniões.

Em terceiro lugar o objetivo procurou analisar a relação entre a gestão e empregados. Devido aos problemas existentes na comunicação há uma distância na relação entre a gestão e empregado. Foi possível identificar que a comunicação/prestação de contas não deve se restringir apenas ao desempenho financeiro, mas deve contemplar informações que norteiam as ações do hospital, além de promover a interação com todos. Também foi revelado pelas análises que, quando um empregado detém de “conhecimentos” ele está mais habilitado a propiciar ao hospital um melhor desenvolvimento o que implica uma maior produtividade.

Conclui-se que a governança não estar centrada na gestão do hospital. Porque a muitas falhas de comunicação, é preciso que a gestão trabalhe o desejo de informar, além ter mais transparência nas ações a fim de gerar um clima de confiança entre o stakeholders. Cabe lembrar que quando uma gestão trabalha com a transparência de informação acarreta para organização benefícios como a fidelização, uma maior interação entre a gestão e empregados o que possibilitando uma participação nas tomadas de decisões. Por isso a necessidade de adotar os princípios da governança corporativa de forma a agregar valores para a organização a fim de evitar conflitos entre os stakeholders e para servi de harmonizador de interesses.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, G. S; MADRUGA, S. R; FREITAS JUNIOR, N. I. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. I, n. I, p. 71-84, jan./abr. 2008.

CAMPOS, T. L. C. Políticas para *stakeholders*: um objetivo ou uma estratégia organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. III-130, out./dez. 2006.

CAMPOS, T. L. C. **O impacto das políticas para Stakeholders sobre o desempenho organizacional das companhias de capital aberto no Brasil**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

CECÍLIO, L. C. O.; MENDES, T. C. Propostas alternativas de gestão hospitalar e o protagonismo dos trabalhadores: por que as coisas nem sempre acontecem como os dirigentes desejam? **Saúde e sociedade**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 39-55, maio 2004.

CGU. Controladoria Geral da União. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/ocde/sobre/index.asp> > Acesso em 20 ago. 2016.

COSTA, A. C. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. F. (Org.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. Lisboa: Iglu, 2000. p. 284-305.

ESCRIVÃO JUNIOR, A. Uso da informação na gestão de hospitais públicos. **Ciência e Saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 655-666, maio 2007.

FERREIRA, A. A. C. **Governança corporativa e os impactos na gestão hospitalar e nos arranjos contratuais** – um estudo de caso numa S.A hospitalar capixaba. 2006. Mestrado (Ciências Contábeis) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2006.

GRÜN, R. Atores e ações na construção da governança brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 52, p. 139-218, jun. 2003.

HNSD. Hospital Nossa Senhora das Dores. Disponível em: <http://www.hnsd.com.br/provedoria.php>>. Acesso em: 30 out. 2016.

IBGC. Instituto Brasileiro governança corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>>. Acesso em 29 out. 2016.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Boocks, 2004. 312p.

LEAL, M. J; CAMURI, W. C. A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. **Revista de Ciências Gerais**, São Paulo, v. 7, n. 15, p. 59-74, nov. 2008.

LIMA, M. E. A. T. Análise do discurso e/ou análise de conteúdo. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 9, n. 9, p. 76-88, jun. 2003.

LOURENÇO, A. G.; SCHRODER, D. S. Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. In: GARCIA, B. G. (Org.). **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo/Peirópolis: Instituto Ethos, 2003. p 77-119.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S B.; CUNHA, M P. (Org.). **Estudos organizacionais**; Novas perspectivas na administração de empresas. São Paulo: Iglu, 2000. p. 123-150.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARINELLI, M. Um estudo exploratório sobre o estágio da governança corporativa na empresas Brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, ano 7, n. 19, p. 57-66, set./dez. 2005.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista Administração contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 11-26, abr./jun. 2007.

MEDEIROS, J. R. C; CORRÊA, F. T. B. S. Responsabilidade social corporativa para quem? In: GARCIA, B. G. (Org.). **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo/Peirópolis: Instituto Ethos, 2003. p 151-199.

OKIMURA, R. T. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desenvolvimento das empresas no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2003.

PORTELA, M. C.; BARBOSA, P. R.. **Hospitais filantrópicos no Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

REGO, A. Justiça nas organizações – na senda de uma nova vaga? In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. F.(org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 251-283.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de conteúdo e análise de discurso: aproximação e afastamento na (re)construção de uma trajetória. **Alea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 305-322, dez. 2005.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVEIRA A. M.; PEROBELLI F. F. C.; CAMPOS BARROS L. A. B. Governança corporativa e os determinantes da estrutura de capital: evidências empíricas no Brasil. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 763-788, jul./set. 2008.

SOUZA, D.; SANTOS, A. C. **Governança e estratégia**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2008.

SROUR, G. Práticas diferenciadas de governança corporativa: um estudo sobre a conduta e a *performance* das firmas brasileiras. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 59, n. 4, p. 635-674, out. 2005.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 301 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.