



IV SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA SUSTENTABILIDADE DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS DE SAÚDE

CHRISTIANE GARRIDO SCHWACH

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

christiane.gs@hotmail.com

SONIA FRANCISCA MONKEN DE ASSIS

Universidade Nove de Julho

sfmonken@hotmail.com



A INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA SUSTENTABILIDADE DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS DE SAÚDE

Resumo

O objetivo deste trabalho é identificar as ações de Governança Corporativa praticadas por um Centro de Diagnóstico que se tornou referência pelo atendimento personalizado que oferece a seus clientes e por adotar práticas sustentáveis nas operações de serviços de saúde. Sendo assim, foi formulada a seguinte questão de pesquisa: as ações de Governança adotadas pelo Centro de Diagnóstico influenciam na sustentabilidade de suas operações de serviços de saúde? Para responder a esta questão foi utilizado como método um estudo de caso de caráter descritivo exploratório, que tem por objetivo verificar a relação entre a gestão das operações de serviços e as práticas de Governança. Foi realizada a coleta de dados a partir de dados primários, tendo sido utilizado questionários baseado no Código das melhores práticas de Governança publicado pelo IBGC, e aplicados por meio de entrevistas abertas. Os resultados evidenciaram que o Centro de Diagnóstico adota os pilares de Governança Corporativa. Estes princípios nortearam a prática de ações sustentáveis, o código de ética, o relacionamento com todas as pessoas interessadas e a parceria da cadeia produtiva de saúde. O estudo mostrou que a sustentabilidade nas operações de serviços de saúde foi influenciada sobremaneira pelas boas práticas de Governança Corporativa.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Sustentabilidade, Serviços de

Abstract

The objective of this study is to identify the actions of corporate governance practiced by a diagnostic center that has become a benchmark for the personalized service it offers to its customers and by adopting sustainable practices in the health care operations. Thus, the following research question was formulated: Do the actions of Governance taken by the Diagnostic Center influence the sustainability of its health care operations? To answer this question was used as a method a case study of descriptive exploratory character, which aims to determine the relationship between the management of service operations and governance practices. Collecting data from primary data was performed, having been used questionnaires based on the Code of best governance practices published by the IBGC, and applied through open interviews. The results showed that the Diagnostic Center adopts the pillars of Corporate Governance. These principles guided the practice of sustainable actions, the code of ethics, the relationship with all interested people and the partnership of the production chain of health. The study showed that sustainability in health care operations was influenced greatly by good corporate governance practices.

Keywords: Corporate Governance, Sustainability, Health Services



1 INTRODUÇÃO

O Centro de Diagnóstico oferece serviços de radiologia, como exames de ultrassom e ressonância magnética, biópsia de próstata, testes moleculares em oncologia e doenças infecciosas, exames de eletrocardiograma, ecocardiograma, e exames laboratoriais, situado em São Paulo, atende pacientes particulares e de planos de saúde. O Centro de diagnóstico é uma organização de saúde preocupada com o futuro do planeta e possui programa de sustentabilidade aliado a todas as suas ações de prestação de serviços de saúde.

Podemos entender como processo de serviços de saúde o resultado da interação entre um indivíduo que procura cuidados e do profissional do sistema de saúde, através do atendimento em consultas médicas, hospitalizações, realização de exames preventivos e diagnósticos. O que determina a utilização dos serviços de saúde, são basicamente 05 fatores: à necessidade de saúde ou urgência da doença; os tipos de usuários quanto a idade, sexo, perfil sócio econômico e cultural; os prestadores de serviços, ou seja, especialidades, experiência profissional, remuneração; à organização e as características da oferta (disponibilidade de médicos, hospitais e ambulatórios); e à política do sistema de saúde que abrange o financiamento e a legislação (Pineault & Daveluy, 1986).

De acordo com a Pesquisa Nacional de Saúde realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] a utilização dos serviços de saúde em 2013, apontou que as proporções de pessoas que consultaram médico foram superiores à média nacional para mulheres (78,0%); nos grupos de idade de 40 a 59 anos (73,5%) e de 60 anos ou mais (83,5%); e entre as pessoas com nível médio completo ou superior incompleto (71,3%) e superior completo (80,4%) (IBGE, 2013).

O Centro de Diagnóstico é uma organização privada, sua missão é oferecer serviços de excelência em medicina diagnóstica de forma a proporcionar aos seus pacientes atendimento personalizado e humanizado, além de prezar pela eficiência, qualidade nos processos de serviços de saúde e relacionamento sustentável através de conduta e ética empresarial.

Atualmente o debate ético envolvendo a corrupção tem sido cada vez mais presente no ambiente empresarial, esta é inclusive uma das preocupações das entidades representativas da saúde, que tem promovido discussões acerca do tema e sugerido a criação de manuais de conduta e ética empresarial (Balestrin & Baumer, 2015). Ainda segundo os autores, estima-se que aproximadamente 20% de todas as despesas de saúde são desperdiçadas por ano, em virtude da ineficiência e de práticas antiéticas.

O código de conduta e ética está inserido no código das melhores práticas de Governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, estes princípios aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Cada organização deve avaliar quais práticas deve utilizar e a melhor forma de fazê-lo, de modo que possa se adaptar a sua estrutura e realidade [IBGC] (2009).

A Governança Corporativa (GC) pode ser considerada como uma série de medidas que proporcionam transparência, ética, reponsabilidade pelos resultados, prestação de contas à sociedade e direitos iguais entre os acionistas, expresso através de princípios básicos (IBGC, 2009).

Nossa questão de pesquisa baseia-se na investigação de quais as ações de Governança Corporativa adotadas por um Centro de Diagnóstico influenciam na sustentabilidade de suas operações de serviços de saúde. Nosso objetivo principal é conhecer as ações de governança corporativa praticadas pelo Centro de diagnóstico e identificar a sustentabilidade nos processos de serviços de saúde.



Este estudo subdivide-se em cinco seções, incluindo esta introdução. Na seção 2 apresenta-se o referencial teórico. Por sua vez, na seção 3, apresentamos a metodologia. Na seção 4 descreve-se a análise dos resultados. Finalmente na seção 5, é apresentada a conclusão, seguida das referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Corporativa

Governança corporativa é o conjunto de práticas adotadas pelas organizações com o objetivo de dar direcionamento e acompanhamento, envolvendo o relacionamento entre os proprietários, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal (IBGC,2009)

Uma das características da Governança Corporativa é a separação entre propriedade e gestão. Assim temos a figura do gestor, indivíduo que têm capacidade para gerir o negócio e que não é necessariamente o proprietário, e aquele que possui os recursos para implementá-lo (Silveira, 2010).

A Transparência, um dos princípios básicos da Governança Corporativa, é a obrigação de informar e disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Resultando em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas também aos demais fatores, inclusive “intangíveis”, ou seja, aqueles que não tem existência física; que auxiliam na gestão e que conduzem à criação de valor. Outro princípio é a Equidade, que reflete a intenção do tratamento justo a todos os sócios, acionistas e demais partes interessadas, ou seja, os *stakeholders*. A Prestação de Contas como princípio da GC, demonstra a obrigatoriedade de os agentes de Governança prestarem contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. E, por fim a Responsabilidade Corporativa, onde os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações, é o que demonstra a figura 1.

Transparência É o desejo de informar para gerar um clima de confiança interna e externa, e não apenas uma obrigação.	Equidade Tratamento justo, não apenas entre sócios, mas também com todas as pessoas interessadas.
Prestação de Contas É o dever de prestar contas e assumir a responsabilidade de seus atos.	Responsabilidade Corporativa Zelar pela sustentabilidade, visando sua longevidade.

Figura 1 - Princípios básicos

Fonte: IBCG (2009)



Com exceção as atividades reguladas e submetidas a determinações legais, como é o caso das instituições financeiras e empresas de capital aberto listadas na Bovespa, as empresas que se dispõem a avançar nos processos de Governança são aquelas que tem o desejo de fazer melhor e de tornar sua atuação mais confiável, através de um modelo mais transparente, e de buscar maior alinhamento entre sócios e dirigentes, desta forma as empresas conquistam diversos benefícios como: maior transparência em processos de sucessão; monitoramento da gestão; identificação e avaliação de riscos; auxílio no processo de tomada de decisões estratégicas; facilidade no acesso a capital; além de propiciar alinhamento de interesses e minimizar conflitos (IBGC, 2009), conforme mostra a Figura 2.

Importância e benefícios



Figura 2 – Importância e benefícios da Governança Corporativa
Fonte: IBGC (2009)

O Código das melhores práticas de GC foi desenvolvido pelo IBGC com o propósito de tornar o ambiente organizacional e institucional mais sólido, justo, responsável e transparente. As recomendações que veremos a seguir tem o objetivo de contribuir para a criação de melhores sistemas de governança nas organizações, além de contribuir para seu bom desempenho e longevidade.



A entrevista realizada no Centro de Diagnóstico foi baseada nos princípios de Gestão e Responsabilidade Corporativa do Código das melhores práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009), relacionadas na Figura 3:

Gestão (Atribuições do Diretor- Presidente)	Relacionamento com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>): deve-se garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas; A comunicação deve ser feita com clareza, de modo a buscar uma linguagem acessível ao público-alvo; As informações devem ser equilibradas e de qualidade e deve abordar tanto os aspectos positivos quanto os negativos; A organização deve divulgar relatórios periódicos, ao menos em seu <i>website</i> , informando aspectos de sua atividade empresarial, inclusive os de ordem socioambiental; Elaborar sistemas de controles internos a fim de monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros; Código de conduta deve ser elaborado pela diretoria a fim de refletir a cultura da empresa e seus princípios, deve apresentar também os caminhos para denúncias ou resolução de conflitos de ordem ética.
Responsabilidade Social Corporativa	A sustentabilidade busca a viabilidade e longevidade da organização, é importante que estas considerações sócio ambientais estejam incorporadas aos negócios e as operações de serviços de saúde; Essa postura deverá ser disseminada ao longo de toda a cadeia produtiva, por meio de mecanismos formais como contratos ou acordos de parceria.

Figura 3 – Princípios das melhores Práticas de GC (Gestão e Responsabilidade Corporativa)

Fonte: Código de melhores práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009)

2.2 Governança Corporativa e Sustentabilidade

A sustentabilidade corporativa pode ser interpretada como uma estratégia empresarial que gera uma vantagem competitiva a partir da busca de melhores resultados sociais e ambientais. É possível observar que empresas estão incluindo a sustentabilidade na estratégia e na gestão de seus negócios, neste contexto surgiram, modelos de negócios que visam o equilíbrio entre o capital material e o humano (BM&F BOVESPA, 2010). Somente através de boas práticas de GC é que uma companhia consegue ter credibilidade, atrair capital e se diferenciar no mercado (Ferreira, 2004).

Assim, aparece um conceito novo de empresas orientadas para práticas de sustentabilidade, cuja principal característica é o esforço para reduzir os impactos sociais e ambientais, através de adaptação de seus processos, seus produtos e de suas estruturas organizacionais, tendo em vista as atitudes de diferentes atores para realizar negócios por meio de atividades que respeitem e não impactem o meio ambiente (Schaltegger *et al.*, 2003).

Segundo Alves (2001), o papel da empresa na sociedade não se restringe somente a produção de bens ou prestação de serviços, não se limita apenas à maximização do lucro para os acionistas, consiste na geração de riqueza em um sentido mais amplo, ou seja, na manutenção de empregos, no desenvolvimento de infraestrutura de pesquisa, no desenvolvimento de comunicações. Neste contexto, a geração da riqueza começa a incorporar, a preservação dos recursos naturais não renováveis, a promoção de direitos do trabalhador e a proteção dos interesses do consumidor.

Em uma segunda linha de estudos, Elkington (1997) considera que os gastos com sustentabilidade empresarial seriam na realidade investimentos que permitiriam um retorno maior ao acionista e aos interesses dos *stakeholders*, ao evitar riscos essenciais da natureza do



negócio de cada empresa, de modo a fortalecer a marca perante consumidores cada vez mais sensíveis a questões ambientais e de ética empresarial.

2.3 Operações de Serviços

2.3.1 Serviços e Diferenciação Competitiva

Pride & Ferrell (2001) definem serviços como um produto intangível, que implica uma ação, uma atividade ou um esforço que não pode ser fisicamente possuído. Os serviços são normalmente prestados por meio do uso de esforços humanos ou mecânicos dirigidos a pessoas ou objetos.

Conforme Dias (2003) serviço é um bem intangível, podendo ser entendido como uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício. As particularidades de um serviço são seus componentes tangíveis e intangíveis, avaliados ou assumidos pelo cliente.

Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações relevantes; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio (Bessom, 1973).

A diferenciação competitiva, segundo Kotler & Armstrong (1993), dentre outros e a inovação na prestação dos serviços, pode ser transmitida aos clientes através de três fatores:

- . Pessoas, funcionários mais capazes e confiáveis que os dos concorrentes;
- . Ambiente físico, que deve transmitir a impressão de qualidade, sendo um dos componentes básicos da “atmosfera de loja” arranjo físico e disposição das instalações físicas, inclusive sons, cores, odores, etc, que, em seu conjunto, são responsáveis por grande parte das sensações e impressões que sentem os clientes da organização;
- . Processo, conjunto de atividades e procedimentos de execução dos serviços, que deve ser feito de modo a ser percebido pelos clientes como mais eficaz que o processo dos concorrentes.

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009), os critérios competitivos, mais usuais na literatura são: custos, qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade. Assim temos que, o preço dos produtos e serviços visa à redução dos custos de produção. A qualidade significa que um produto possa ter características ou desempenho não disponíveis em outros produtos. A confiabilidade se relaciona com a certeza que os produtos funcionarão conforme a especificação. E a flexibilidade significa ser capaz de alterar a operação de forma a produzir uma grande variedade de novos produtos e serviços. A velocidade representa agilidade de atendimento, a rapidez no tempo de entrega é vista como vantagem competitiva, pois pode proporcionar reduções de custo, redução de estoque, qualidade e racionalização dos processos (Teixeira & Paiva, 2008).

2.3.2 Estruturação da operação de serviço

O nível de contato que uma empresa de serviço pretende ter com seus clientes é o fator primordial que influencia na definição do sistema de serviços. Partes deste sistema são “visíveis” para os clientes, enquanto que outras não (LOVELOCK e WRIGHT, 2002). Denomina-se de *front office* a parte “visível” do sistema, a qual inclui atividades em que existe contato entre o cliente e os elementos que compõe o serviço. Já a parte “invisível” é chamada de *back office*, a qual engloba as atividades que ocorrem sem contato com o cliente e que estão na retaguarda da operação de serviço. Ainda que as atividades de retaguarda (*back office*) sejam, em geral, “invisíveis” para os clientes, o seu desempenho impacta diretamente na percepção da qualidade do serviço pelo cliente. Portanto, é importante que estas atividades possuam níveis de serviço aderentes às necessidades das atividades de *front office*.



As atividades de retaguarda, por outro lado, têm como funções principais dar suporte para que as atividades em que existe contato com o cliente tenham sucesso e aumentar o nível de eficiência nessas atividades para reduzir os custos e aumentar a lucratividade da empresa (Corrêa e Caon, 2002).

Lovelock e Wright (2002) pontuam que a estruturação da operação de serviços depende de decisões tomadas quanto ao posicionamento de mercado da empresa, seus objetivos e estratégias. Estas decisões estabelecem o público-alvo, necessidades que se pretende atender e padrões de desempenho que devem ser obtidos. É com base nestas decisões que se definem os processos, a tecnologia, os recursos humanos e os materiais necessários para realização das atividades.

2.3.3. Pacote de Valor para o cliente

O pacote de valor para o cliente descreve a composição da oferta da empresa para atender às necessidades dos clientes. Tal oferta é formada por um produto básico (bem ou serviço) e por elementos que acrescentam valor para o cliente (Albrecht, 1992).

Lovelock e Wright (2002) propõem que a oferta do serviço seja formada pelo serviço básico e que os serviços suplementares, possam acrescentar valor adicional ao cliente. “Uma estratégia de adição de benefícios para aumentar as percepções de qualidade do cliente provavelmente exigirá mais serviços suplementares (e conseqüentemente um nível mais elevado de desempenho será necessário) do que uma estratégia de competição com base em preços baixos”.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para responder a questão de pesquisa, que é investigar quais as ações de Governança Corporativa adotadas por um Centro de Diagnóstico influenciam na sustentabilidade de suas operações de serviços de saúde, é um estudo de caso de caráter descritivo exploratório, visto que procurou verificar a relação existente entre a gestão das operações de serviços do Centro de Diagnóstico e as práticas de Governança Corporativa, por meio de entrevistas abertas baseadas nos preceitos do Código de melhores práticas do IBGC.

A entrevista é uma fonte de dados de suma importância para o estudo de caso, pois é através dela que o observador obtém informações sobre o que as pessoas sentem, fazem ou sabem, a respeito do assunto proposto (Yin, 2010) e (Gil, 2009).

Yin (2010) esclarece que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são completamente evidentes. Para Yin (2010), o estudo de caso único tem como meta não fazer uma análise particular, e sim generalista.

3.1 Coleta de dados

Nesta pesquisa, foi realizada uma entrevista, baseada no código das melhores práticas de governança publicado pelo IBGC, composto de 12 perguntas, agrupadas em 3 (três) blocos que abordam: a Gestão; a Transparência e a Sustentabilidade. A entrevista foi realizada junto aos atuais diretores e principais gerentes ligados à gestão da empresa, sendo gravadas e transcritas, tendo um tempo de duração de 2 horas. Teve como objetivo: a) identificar as possíveis práticas de governança adotadas pela empresa; b) conhecer os meios de comunicação e os métodos utilizados na divulgação das informações; c) Permitir que o pesquisador pudesse identificar se a Sustentabilidade das operações de serviços está sendo influenciada pela prática de alguma ação de Governança do Centro de Diagnóstico.



As Figuras 4 a 6 apresentam as questões abordadas e quais os resultados obtidos:

Questões: A Gestão	Resultado obtido
A administração do Centro de Diagnóstico está empenhada em desenvolver e implantar controles internos para melhorar a eficiência nos processos e evitar riscos?	A empresa possui controles internos de forma a monitorar a eficiência operacional e financeira.
Para avaliar o desempenho da empresa e identificar possíveis pontos de melhoria, a administração utiliza Relatórios Periódicos ?	A empresa elaborou relatórios periódicos para acompanhar o desempenho em diversos aspectos como: financeiro, econômico, operacional, social, ambiental e de governança corporativa. Utilizando inclusive para a tomada de decisão.
Existe plano de sucessão para os atuais executivos?	Há um plano em fase de consolidação para um futuro processo de sucessão familiar.
Existe plano de carreira para motivar e valorizar os colaboradores da empresa?	Sim. Acreditamos que as pessoas fazem a grande diferença na consolidação dos negócios e oferecemos oportunidades para o desenvolvimento dos nossos colaboradores.
A administração mantém um relacionamento de transparência com os <i>stakeholders</i> e definiu uma estratégia de comunicação com este público?	O relacionamento com os <i>stakeholders</i> primários (colaboradores, clientes, concorrentes, fornecedores, investidores e proprietários) são realizados através de reuniões, palestras, conferências, e-mails e intranet local, além de contato com clientes através de telemarketing. Já a comunicação com os <i>stakeholders</i> secundários (imprensa, comunidade, governo e instituições financeiras) são realizados através da <i>internet</i> por meio do <i>website</i> e pelas redes sociais.

Figura 4 – Questões quanto à Gestão

Fonte: Adaptado de Guimarães, A.S. O estudo das práticas de governança corporativa e estrutura de capital em uma empresa de capital fechado: o caso BIPACEL. Dissertação (mestrado) Universidade federal de Pernambuco. CCSA. Administração, Recife (2009) e Código das melhores práticas de governança corporativa (2009).



Questões: A Transparência	Resultado obtido
A empresa elabora e divulga relatórios financeiros? Com que frequência são publicados ou distribuídos?	A empresa divulga os relatórios financeiros em conformidade com a legislação vigente e esclarece sobre todos os aspectos de sua atividade empresarial.
Todos os relatórios financeiros divulgados são por causa de exigência legal? Existem relatórios produzidos e divulgados que não são exigidos legalmente? Quais?	Sim. Divulgamos relatórios do Programa de Sustentabilidade, com as informações das ações de preservação do meio ambiente.
Os relatórios financeiros abrangem apenas informações econômico-financeiras ou contemplam também os demais fatores, como ações estratégicas, qualidade, eficiência nos processos e práticas de Governança adotadas e ações que possam nortear à empresa a criação de valor?	A empresa divulga na internet através de seu <i>website</i> um vídeo que demonstra todos os processos de serviços de saúde e a criação de valor existente entre eles, além de enfatizar a preocupação com um atendimento de qualidade, personalizado, humanizado e eficiente. Os princípios de Governança Corporativa podem ser observados na transparência, nos relacionamentos com os <i>stakeholders</i> , na prestação de contas e na responsabilidade social e ambiental da organização.
No website da empresa na Internet aparecem dados sobre a história da empresa, princípios e valores?	A história da organização desde a fundação até 2013 é mencionada no website, inclusive a conquista da certificação ONA, sua missão e valores.

Figura 5 – Questões quanto à Transparência

Fonte: Adaptado de Guimarães, A.S. O estudo das práticas de governança corporativa e estrutura de capital em uma empresa de capital fechado: o caso BIPACEL. Dissertação (mestrado) Universidade federal de Pernambuco. CCSA. Administração, Recife (2009) e Código das melhores práticas de governança corporativa (2009).

Questões: A Sustentabilidade	Resultado obtido
As considerações sócio ambientais estão incorporadas aos negócios e as operações de serviços de saúde?	Nossa preocupação com a preservação do meio ambiente começa na utilização de materiais ecologicamente corretos (reciclados) e na prática de ações sustentáveis, como a coleta seletiva, presente em todas as nossas unidades.
A postura de sustentabilidade e de responsabilidade sócio ambiental estão disseminadas nos contratos e acordos de parceria de toda cadeia produtiva de saúde?	A empresa firma contratos e acordos de parceria com fornecedores que possuem a mesma preocupação com o meio ambiente, com a responsabilidade sócio ambiental e as práticas sustentáveis.
A fim de refletir a cultura da empresa e seus princípios a empresa possui um código de conduta e ética?	Sim, o código de ética contém normas de conduta funcional no relacionamento interno e externo. É vedado a todos o uso do cargo para obtenção de qualquer forma de favorecimento, não será tolerada qualquer conduta que possa ser caracterizada como assédio sexual ou moral, discriminatória em função da cor, origem e procedência, classe social, sexo, religião, idade ou aspecto físico.

Figura 6 – Questões quanto à Sustentabilidade

Fonte: Adaptado de Guimarães, A.S. O estudo das práticas de governança corporativa e estrutura de capital em uma empresa de capital fechado: o caso BIPACEL. Dissertação (mestrado) Universidade federal de Pernambuco. CCSA. Administração, Recife (2009) e Código das melhores práticas de governança corporativa (2009).



3.2 Estudo de Caso: Centro de Imagem e Diagnóstico

O caso estudado é um Centro de Imagem e Diagnóstico com 35 anos de história, fundado em 1977 pelos atuais sócios. Localizado na cidade de São Paulo, possui 03 unidades nos bairros de Moema, Jardins e Paraíso. A empresa foi escolhida por se destacar entre as outras organizações de serviços de diagnósticos, pelo atendimento personalizado a pacientes, por adotar práticas de Governança Corporativa e adotar como princípio a sustentabilidade nos relacionamentos com os *stakeholders*. A empresa tem o objetivo de oferecer o melhor diagnóstico, não apenas com qualidade de imagem mas principalmente com profissionais capacitados em interpretar pois um laudo correto é decisivo para a vida de um paciente.

O Centro de Diagnóstico trabalha somente com profissionais altamente qualificados, a equipe é formada por médicos graduados e pós-graduados nas melhores universidades do país. Todos são vinculados a atividades acadêmicas na universidade, congressos nacionais e internacionais e revistas científicas. Isto faz com que a atualização seja permanente.

O Centro de diagnóstico possui certificação IQG Health Services Accreditation pela Organização Nacional de Acreditação e PALC – Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos. Sua missão é oferecer serviços de excelência em medicina diagnóstica aliando conhecimento, tradição e confiança com os melhores equipamentos, com uma visão de futuro de liderar a medicina diagnóstica extra-hospitalar conciliando pioneirismo tecnológico e atendimento humanizado, mantendo os princípios de qualidade e precisão nos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira parte da análise se concentrou em verificar se o Centro de Diagnóstico adota alguma prática de Governança Corporativa. As entrevistas foram realizadas junto aos principais diretores e gerentes ligados à Gestão, as respostas coletadas foram compiladas e transcritas para facilitar o estudo. O roteiro da entrevista foi dividido em 3 partes, sendo a primeira sobre a Gestão. O código das melhores práticas do IBGC destaca a fundamental importância da Gestão no contexto da Governança, pois o diretor-presidente em conjunto com os outros diretores e demais áreas, é o responsável pela elaboração e implementação de todos os processos, tanto financeiro, comercial e operacional, inclusive salienta a importância do conceito de segregação de funções em todos os processos. Foram identificados na análise fatores positivos de Governança como a existência e manutenção de controles internos; a utilização e elaboração de relatórios periódicos; a percepção da necessidade de um planejamento sucessório; e a preocupação e o respeito no relacionamento com os *stakeholders* internos e externos, detectado claramente pela política de carreira dos colaboradores e pela estratégia de comunicação adotada pela empresa.

A segunda parte da análise se dedicou a observar a existência de indícios de um dos pilares da Governança, a transparência. O código das melhores práticas orienta que a administração deve assegurar que a comunicação seja clara, através de uma linguagem acessível a todos os públicos. A comunicação deve abordar os fatores positivos e os negativos, a fim de prover aos interessados a correta compreensão da organização. Na análise dos resultados obtidos foram identificadas diversas ações que denotam a adoção das práticas de Governança como: a divulgação e distribuição dos relatórios financeiros e de sustentabilidade; a comunicação através da *internet* com um vídeo que enfatiza a preocupação com a qualidade, a eficiência e a criação de valor dos serviços de saúde; e a história da organização desde sua fundação até os dias atuais.

Por último buscou-se analisar se as ações de Governança adotadas pelo Centro de Diagnóstico influenciam na sustentabilidade dos serviços de saúde. Conforme os preceitos do Código das melhores práticas do IBGC a administração deve incorporar nos negócios e nas



operações considerações sócio ambientais, a fim de buscar a viabilidade e a longevidade da organização. Os resultados obtidos na entrevista possibilitaram a observação das práticas adotadas de preservação do meio ambiente; da postura sustentável disseminadas nos contratos e acordos de parceria em toda cadeia produtiva de saúde; e principalmente na criação e implantação de um código de ética que norteia todos os relacionamentos internos e externos da organização.

5 CONCLUSÃO

Foi possível concluir neste estudo de caso, primeiramente que, o Centro de Diagnóstico adota as práticas de Governança contidas no código das melhores práticas de Governança do IBGC, principalmente no que diz respeito a gestão, a transparência e a sustentabilidade. Também foi possível concluir a notável contribuição que a adoção destas práticas propiciaram a organização, quanto a responsabilidade sócio ambiental, as ações sustentáveis e a utilização de um código de ética nos relacionamentos com os *stakeholders*.

Estas práticas foram evidenciadas na análise de resultados obtidos através de entrevistas realizadas junto aos diretores e gerentes da organização. Em resposta a nossa questão de pesquisa, concluímos que as práticas de Governança Corporativa influenciam na sustentabilidade das operações de serviços de saúde, tendo em vista que estes princípios nortearam a prática de ações sustentáveis, o código de ética, o relacionamento com todas as pessoas interessadas e a parceria da cadeia produtiva de saúde.

O trabalho apresentado possui algumas limitações quanto ao universo de entrevistados, pois em virtude da dinâmica de atendimento aos pacientes, não foi possível coletar as informações de todos os colaboradores da organização.

O presente artigo pode contribuir com outras organizações de saúde que pretendam incorporar estes conceitos de boa Governança aliados a uma responsabilidade social de conduta e ética empresarial, tanto nos relacionamentos comerciais quanto profissionais, de forma a melhorar a eficiência e a equidade do sistema de saúde.

REFERÊNCIAS

- Albrecht, K. (1992). A única coisa que importa. São Paulo: Editora Campus.
- Alves, L.E.S.(2001). Governança e cidadania empresarial. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 78-76.
- Balestrin, F. & Baumer, R. (2015, setembro 03). Por uma saúde mais ética. Folha de S.Paulo, Caderno Opinião.
- BM&F Bovespa. (2010). Bolsa Mercantil & Futuros Bolsa de Valores do Estado de São Paulo. Recuperado em 03 Setembro, 2015 de <http://www.bmfbovespa.com.br>
- Corrêa, H. L.& Caon, M.(2002). Gestão de Serviços - Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas.
- Dias, S.R. (2003). Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone
- Ferreira, R.N. (2004). Responsabilidade social, governança corporativa e valor das empresas. Revista de Administração da UFLA, Lavras, 132-141.
- Gil, A. C.(2009). Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- IBGC (2009). Instituto Brasileiro Governança Corporativa. Recuperado em 03 Setembro, 2015 de <http://www.ibgc.org.br/>
- IBGE. (2013). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Recuperado em 04 Setembro, 2015 de <http://www.ibge.gov.br/home/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1993). Princípios de marketing. Tradução de Alexandre



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8502

- S. Martins. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2002). Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva.
- Pineault, R & Daveluy, C.(1986). Os indicadores de utilização dos serviços de saúde.
Planejamento em saúde: conceitos, métodos e estratégias. Montreal: Agence d'Arc
- Pride, W. M. & Ferrell, O. C. (2001). Marketing: conceitos e estratégias. Rio de Janeiro: LTC
- Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Schaltegger, S.; Burritt, R.; Petersen, H. (2003). An introduction to corporate environmental
management: striving for sustainability. Sheffield: Greenleaf
- Silveira, A.D.M. (2010). Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Rio
de Janeiro: Elsevier.
- Slack, N.; Chambers, S. & Johnston, R. (2009). Administração da produção. São Paulo: Atlas.
- Teixeira, R., & Paiva, E. L. (2008). Trade-offs em serviços customizados e o ponto de vista
do cliente. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba.
- Yin, R. K.(2010). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.