Danilo dos Santos Matos, Faculdade Unimed
Bruno Martins Torchia, Faculdade Unimed
Natalia Chaves Kröhling, Faculdade Unimed
David Maia D Oliveira, Faculdade Unimed
Rodrigo Borges, Faculdade Unimed
Rafael Victor Andrade de Lucena, Faculdade Unimed
Fábio Leite Gastal, Faculdade Unimed

DAS ESPECIFICIDADES DO CONFLITO DE AGÊNCIA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA COOPERATIVISTA EM SAÚDE BRASILEIRA

RESUMO

As cooperativas de saúde no Brasil enfrentam desafios com conflitos de agência, onde os interesses individuais dos diretores e membros podem divergir dos objetivos coletivos. A corrupção, tanto pública quanto privada, ameaça a integridade e a reputação das cooperativas. Para mitigar esses riscos, é crucial implementar programas de integridade com políticas anticorrupção claras, treinamentos regulares e mecanismos de monitoramento eficazes. Este estudo examina a aplicação das melhores práticas de governança corporativa, enfatizando a necessidade de alinhar princípios cooperativistas com a governança corporativa e promover uma cultura de ética e transparência. A pesquisa propõe critérios para redesenhar os conflitos de interesses na governança cooperativa.

Palavras-chave: Governança corporativa. Conflitos de interesse. Cooperativas de saúde. Integridade organizacional.

ABSTRACT

Health cooperatives in Brazil face challenges with agency conflicts, where the individual interests of directors and members may diverge from collective objectives. Both public and private corruption threaten the integrity and reputation of cooperatives. To mitigate these risks, it is crucial to implement integrity programs with clear anti-corruption policies, regular training, and effective monitoring mechanisms. This study examines the application of best corporate governance practices, emphasizing the need to align cooperative principles with corporate governance and promote a culture of ethics and transparency. The research proposes criteria for redesigning conflicts of interest in cooperative governance.

Keywords: Corporate governance. Conflicts of interest. Health cooperatives. Organizational integrity.

RESUMEN

Las cooperativas de salud en Brasil enfrentan desafíos con conflictos de agencia, donde los intereses individuales de los directores y miembros pueden divergir de los objetivos colectivos. La corrupción, tanto pública como privada, amenaza la integridad y reputación de las cooperativas. Para mitigar estos riesgos, es crucial implementar programas de integridad con políticas anticorrupción claras, capacitaciones regulares y mecanismos de monitoreo efectivos. Este estudio examina la aplicación de las mejores prácticas de gobernanza corporativa, enfatizando la

necesidad de alinear los principios cooperativistas con la gobernanza corporativa y promover una cultura de ética y transparencia. La investigación propone criterios para rediseñar los conflictos de interés en la gobernanza cooperativa.

Palabras clave: Gobernanza corporativa. Conflictos de interés. Cooperativas de salud. Integridad organizacional.

1. Introdução

Não é de hoje que muitas organizações estão buscando se adequar às melhores práticas de governança corporativa, seja pela preocupação com seus *stakeholders*, pela necessidade de profissionalização da sua gestão, para estabelecimento de preceitos éticos ou até mesmo para atendimento das exigências regulatórias. Embora não seja vinculativo, o paradigma para as organizações são os materiais do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).[1]

No cenário das cooperativas de saúde, pode-se dizer que todas estas circunstâncias estão presentes. O mercado é competitivo, principalmente após a chegada de *players* internacionais. Há uma infinidade de partes interessadas, desde os donos do capital, os prestadores de serviços, até mesmo os clientes, que totalizam milhões de pessoas. Ainda, há publicações de diversas Resoluções Normativas da Agência Nacional de Saúde (ANS), que, como agente regulador, não permite passividade e omissão da alta direção. Dentre elas podemos citar a Resolução Normativa nº 443/2019, após revogada pela atual Resolução Normativa nº 518/2022 e Resolução Normativa nº 501 (Dimensão 1 > Requisitos: 1 – 1.1.15, 2 – 1.2.1 a 1.2.17 e 6 – 1.6.1 a 1.6.10), que preocupando com a solvência das operadoras de planos de saúde, estabelece uma série de parâmetros de governança corporativa, controles internos, riscos e *compliance*, além de um conceito.[2]

À primeira vista, o cenário estava nítido e inequívoco para as cooperativas de saúde, com operação de plano de saúde no Brasil, bastando adotar as melhores práticas de governança corporativa, estabelecer a gestão de riscos, implementar os programas de integridade e os programas de prevenção à lavagem de dinheiro. Uma tarefa exaustiva, mas retilínea.

Mas ao efetivamente se depararem com as tarefas práticas de implantação da governança corporativa, as cooperativas perceberam inúmeras dificuldades de con-

[1] INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC), Código de melhores práticas de governança corporativa.
[2] Art. 5º As práticas e estruturas de governança devem ser formalizadas de forma clara e objetiva em estatuto ou contrato social, regimentos ou regulamentos internos submetidos a revisão e aprovação das instâncias máximas de decisão das operadoras, e divulgadas amplamente às partes interessadas. AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE, Resolução Normativa – RN 518, de 29 de abril de 2022.

ciliar os seus princípios clássicos (Cooperativos) com os princípios das corporações.

No tocante ao ciclo dos conflitos de agência, destaca-se o conflito de interesses. O IBGC estabelece que eles "ocorrem quando um agente de governança tem ou pode ter interesses – pessoais, comerciais, profissionais ou de qualquer outra natureza – efetiva ou potencialmente conflitantes com aqueles da organização".[3] Contudo, as cooperativas possuem princípios que, à primeira vista, podem configurar como possível conflito de interesses, tais como a participação econômica dos membros e a intercooperação.

Surge o tema problema deste trabalho, que é discutir o conceito de conflito de interesses (conflitos de agência - IBGC) no âmbito das cooperativas e os critérios de sua harmonização aos princípios cooperativistas.

O objetivo geral deste trabalho é compreender e confrontar como os conflitos de interesses são conceituados na teoria da Governança Corporativa e aplicados nas cooperativas.

São objetivos específicos:

- Analisar o conceito de conflito de interesses na governança corporativa e os princípios cooperativistas da participação econômica dos membros e a intercooperação;
- Expor como os conflitos de agência se apresentam nas cooperativas de saúde e como os agentes de governança atuam quando identificam esses conflitos;
- Analisar como os conflitos de interesses são discutidos no âmbito das decisões colegiadas (assembleias, reuniões de conselhos ou diretoria) e nas decisões executivas individuais;
- Analisar os conflitos de interesses no modelo assistencial e na prática assistencial;
- Propor critérios objetivos visando redesenhar o conceito de conflito de interesses considerando a governança das cooperativas.

O trabalho é de estudo bibliográfico, recorrendo-se à análise da legislação, livros, artigos científicos, cartilhas e material informativo de cooperativas.

2. Os conflitos de agência

Ao longo das últimas duas décadas, a governança e a gestão estratégica de cooperativas de saúde têm enfrentado desafios significativos relacionados aos conflitos de agência. Este artigo realiza uma revisão

[3] INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC), Código de melhores práticas de governança corporativa, p. 21.

da literatura destacando os impactos desses conflitos na gestão prática das cooperativas. O foco recai sobre conflitos de interesse, assimetria de informação, propriedade difusa e decisões ineficazes, desdobrando cada componente para uma compreensão aplicada e prática.

Conforme definido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), conflito de agência ocorre quando um ou mais indivíduos denominados "principais" contratam/elegem outros indivíduos ou grupos de indivíduos, denominados "agentes", para realização de um serviço que prescinde da outorga/delegação pelos "principais" aos "agentes" de autoridade para tomada de decisão/administração em seu nome e de acordo com seu interesse.

Os conflitos de agência na gestão de cooperativas no Brasil são uma preocupação significativa, especialmente considerando as atualizações recentes nos princípios de governança corporativa. As cooperativas, por sua natureza democrática e participativa, enfrentam desafios únicos em relação à gestão e à representação dos interesses dos membros (GONZALEZ, 2014). Analisar esses conflitos à luz dos novos princípios de governança é fundamental para entender como as cooperativas podem melhorar sua eficácia e sua capacidade de atender às necessidades de seus membros e da sociedade em geral.

Abaixo, apresenta-se um comparativo acerca dos princípios da governança corporativa inserido em cada cartilha, levando-se em conta o Instituto Brasileiro da Governança Corporativa (IBGC), a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e o Banco Central do Brasil (BACEN).

Figura 1: Quadro comparativo dos princípios de Governança no Brasil. IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; OCB: Organização das Cooperativas Brasileiras; BACEN: Banco Central do Brasil.

IBGC	OCB	BCB
Integridade **Transparência** **Equidade** **Responsabilização** **Sustentabilidade** (Agosto 2023 - IBGC)	1) Autogestão 2) Senso de justiça 3) Transparência 4) Educação 5) Sustentabilidade	1) Segregação das funções da administração 2) Remuneração dos membros estatutários 3) Transparência 4) Equidade 5) Ética 6) Educação Cooperativista 7) Responsabilidade Corporativa 8) Prestação de contas

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os princípios de governança corporativa estabelecidos pelo IBGC e pela OCB fornecem um quadro útil para avaliar a gestão de cooperativas como modelo empresarial. A transição do IBGC para incluir o princípio da sustentabilidade reflete uma crescente ênfase na responsabilidade ambiental e social das organizações (LOPES; SILVA; SANTOS, 2021), uma consideração importante para as cooperativas, que frequentemente têm um forte compromisso com o desenvolvimento sustentável em suas comunidades (MELO; ALMEIDA; GONÇALVES, 2021).

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) descreve os princípios da Governança Cooperativa como autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade. O Branco Central do Brasil, para o ramo de crédito especificamente, definiu uma base de 8 (oito) princípios da Governança: segregação das funções da administração, remuneração dos membros estatutários, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas

A inclusão do princípio de autogestão pela OCB destaca a importância da participação ativa dos membros na tomada de decisões e na supervisão da gestão da cooperativa. Isso pode mitigar os conflitos da agência ao garantir que os interesses dos membros sejam adequadamente representados e protegidos. No entanto, o desafio reside na eficácia da implementação desse princípio, especialmente em cooperativas de grande escala, onde a participação de todos os membros pode ser difícil de alcançar (SOUZA; FERNANDES; SANTOS, 2021)

Os oito princípios estabelecidos pelo Banco Central do Brasil para o ramo de crédito fornecem orientações específicas para a gestão das cooperativas de crédito. A segregação das funções da administração e a transparência são especialmente relevantes para mitigar os conflitos de agência, garantindo que os gestores atuem no melhor interesse dos membros e que as operações da cooperativa sejam conduzidas de forma ética e responsável.

A remuneração dos membros estatutários também é uma questão crucial, pois pode criar incentivos alinhados ou conflitantes com os interesses dos membros. Uma estrutura de remuneração transparente e equitativa pode ajudar a garantir que os gestores sejam recompensados de maneira justa, sem comprometer os objetivos de longo prazo da cooperativa.

A educação cooperativista é outro aspecto fundamental, pois pode capacitar os membros a entenderem melhor o

funcionamento da cooperativa e a participarem de forma mais eficaz na sua gestão. Isso pode reduzir os conflitos de agência ao aumentar a conscientização e o engajamento dos membros.

Portanto, compreender os conflitos de agência e a forma como eles se manifestam nas cooperativas é essencial para estruturação, desenvolvimento e consolidação da Governança Corporativa Cooperativa em todo o Brasil.

3. Conflitos de interesse na governança cooperativa

Os conflitos de interesse emergem na gestão prática de cooperativas de saúde quando os objetivos individuais dos diretores, gestores e membros não estão alinhados com os interesses coletivos. Isso pode resultar em desafios significativos no desenvolvimento e implementação de estratégias a longo prazo. Membros que buscam benefícios pessoais podem comprometer a equidade na distribuição de recursos e tomadas de decisão colaborativas, levando a tensões internas (ANS, 2022; AMATO NETO & REBELO, 2021).

Os conflitos de interesse, quando não gerenciados adequadamente, podem minar a estabilidade da governança cooperativa, tendo como reflexo 2 (dois) principais problemas.

O primeiro é denominado problemas do horizonte estratégico, que surgem quando as metas individuais de membros e gestores não estão alinhadas com os objetivos de longo prazo da cooperativa. Podem surgir quando os interesses dos gestores e membros da cooperativa não estão alinhados, impactando o planejamento estratégico a longo prazo (MINTIZBERG, 2004). E o problema do carona: a busca individual por benefícios pode resultar em membros "caronando" nos esforços cooperativos, comprometendo a equidade na distribuição de recursos e benefícios. A questão da carona, em que alguns membros buscam benefícios sem contribuir proporcionalmente, cria desequilíbrios internos (SANTOS; MARTINS; SILVA, 2021)

Quando se tem conflitos de interesses, há impacto também nos assuntos relacionados ao programa de integridade da organização, podendo-se ensejar a prática de condutas corruptas (ou ao menos antiéticas) quando houver participação de órgãos públicos, bem como corrupção privada, assunto ainda pouco difundido no Brasil.

A corrupção, tanto em seu aspecto público quanto privado, constitui

um risco substancial para a integridade das cooperativas de saúde. A corrupção pública pode envolver subornos e favorecimentos ilegítimos em contratos com fornecedores, prestadores de serviço ou na obtenção de licenças e autorizações governamentais. Já a corrupção privada, embora menos discutida no Brasil, refere-se a práticas desonestas entre partes privadas dentro da organização, como a aceitação de propinas por parte para favorecer determinados fornecedores ou a manipulação de dados financeiros para beneficiar interesses individuais. Ambas as formas de corrupção corroem a confiança dos membros e a reputação da cooperativa, além de comprometerem sua sustentabilidade a longo prazo (TIAGO; SANTOS, 2020).

A prática da corrupção causa inúmeros efeitos na sociedade, tanto na ordem política (perda da confiança cidadã, descrédito nas instituições públicas, deslegitimização do Estado Democrático de Direito), na ordem econômica (agravamento do gasto público, progressivo processo de monopolização, retração dos investimentos exteriores) e na ordem jurídica (desigualdade entre os indivíduos, deficiência da ação social do Estado, a negativa de efetivação dos direitos humanos fundamentais) (TORCHIA, 2017).

Diogo de Figueiredo Moreira Neto e Rafael Véras de Freitas dizem que, segundo o relatório da Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP), o custo da corrupção no Brasil varia de R$50,8 bilhões a R$84,5 bilhões ao ano (MOREIRA NETO; FREITAS, 2017, p. 2).

Bruno Amaral Machado, citado por Guilherme de Souza Nucci (NUCCI, 2015, p. 2-3), narra que os delitos econômicos relacionados à corrupção não estão sempre vinculados às necessidades econômicas. Muitas vezes, a imagem das pessoas envolvidas está associada ao político ou empresário com grande poder econômico que age por ganância e desprezo ao modelo do Estado de Direito.

Para mitigar esses riscos, é fundamental a implementação de um robusto programa de integridade, que inclua políticas claras de prevenção e combate à corrupção. Esse programa deve englobar treinamentos regulares, canais de denúncia seguros e mecanismos de monitoramento e auditoria eficientes. Além disso, a promoção de uma cultura organizacional baseada em valores éticos e na transparência é crucial. A liderança deve dar o exemplo demonstrando um compromisso inabalável com a integridade e a responsabilidade. Dessa forma, a cooperativa não só reduz os riscos de práticas corruptas, mas também

fortalece sua governança e garante a confiança e a lealdade de seus membros (FERREIRA; OLIVEIRA, 2019).

4. Assimetria de informação e suas ramificações

A assimetria de informação amplifica os desafios ao introduzir disparidades no conhecimento disponível para membros e gestores. Isso se traduz em decisões subótimas e oportunidades de exploração. A falta de transparência pode ser explorada para obter vantagens individuais, comprometendo a integridade do processo decisório. A gestão eficaz da assimetria de informação emerge como uma peça-chave na resolução de conflitos de agência e na promoção de práticas de governança sólidas.

A assimetria de informação se manifesta na prática cooperativa de saúde, influenciando adversamente a tomada de decisão. Além disso, a presença de informações assimétricas pode ser explorada por membros ou gestores em busca de vantagens pessoais, resultando em decisões oportunistas, que prejudicam a integridade do processo decisório.

São listados 5 pontos críticos da assimetria de informação: (i) desafios na Tomada de Decisão: a falta de transparência e comunicação eficaz pode levar a decisões subótimas, prejudicando o desempenho global da cooperativa; (ii) Decisões Oportunistas: membros ou gestores podem explorar informações assimétricas para obter vantagens pessoais, prejudicando a eficácia operacional; (iii) Segregação da Governança: constitui-se como o modelo mundialmente recomendado para que haja maior confiança entre a estrutura societária que está no conselho de administração e a estrutura contratada para gerir o dia a dia do negócio de forma perene; (iv) Transparência: a prática da transparência não só reduz a possibilidade de exploração das assimetrias de informação, mas também fortalece a *accountability*, ou responsabilidade, dentro da cooperativa. Membros e gestores são mais conscientes de suas responsabilidades e do impacto de suas ações quando operam em um ambiente de total visibilidade; (v) Integridade: é necessário que a cooperativa desenvolva e implemente um código de conduta robusto, que defina claramente os padrões de comportamento esperados de todos os *stakeholders*.

Além disso, a promoção de treinamentos regulares em ética e *compliance*, juntamente com a criação de mecanismos eficazes de denúncia e proteção ao denunciante, são medidas essenciais para

garantir que a integridade seja mantida em todas as operações.

A prática da transparência é crucial para minimizar os impactos da assimetria de informação e assegurar a eficácia na governança das cooperativas de saúde. Quando todos os membros e gestores têm acesso igualitário às informações relevantes, a capacidade de tomar decisões bem informadas é significativamente aprimorada. A transparência não apenas reduz a exploração de informações assimétricas para ganhos pessoais, mas também reforça a confiança entre as partes envolvidas, promovendo um ambiente de maior equidade e colaboração. Implementar políticas claras de comunicação e acesso a dados facilita a tomada de decisões mais acertadas e equitativas, alinhando as ações dos membros e gestores aos objetivos coletivos da cooperativa.

A integridade das operações da cooperativa é reforçada através da transparência e da gestão adequada da assimetria de informações. Um código de conduta robusto e treinamentos regulares em ética e *compliance* são fundamentais para estabelecer padrões claros de comportamento e garantir que todos os *stakeholders* estejam cientes das suas responsabilidades. Mecanismos eficazes de denúncia e proteção ao denunciante também desempenham um papel crucial, criando um ambiente em que práticas antiéticas e corrupção possam ser identificadas e corrigidas de forma eficaz. Ao promover uma cultura de abertura e responsabilidade, as cooperativas de saúde não apenas fortalecem sua governança, mas também garantem a sustentabilidade e a confiança contínua de seus membros.

5. Propriedade difusa e responsabilidade na governança cooperativa

A propriedade difusa, caracterizada pela dispersão de propriedade entre os membros, introduz desafios na responsabilização. A identificação e resolução de problemas tornam-se complexas devido à falta de um responsável centralizado.

A implementação eficaz de estratégias acordadas é prejudicada, afetando a coesão e a eficácia global da cooperativa. A falta de *accountability* pode dificultar a identificação e resolução eficaz de problemas de gestão. A ausência de um responsável centralizado pode prejudicar a implementação eficaz de estratégias acordadas, impactando a coesão e o desempenho geral da cooperativa.

Em cooperativas de saúde, este conflito de agência leva a um grande de-

safio, pois impacta na implementação de estratégias de médio e longo prazo, devido à falta de centralização na propriedade, e pode resultar em dificuldades na implementação eficaz de estratégias acordadas, pois os donos do negócio não possuem o sentimento de propriedade no relacionamento com a cooperativa, gerando desinteresse e desinformação.

6. O papel da governança na tomada de decisão no âmbito das cooperativas de saúde

As decisões ineficazes, alimentadas por conflitos de agência, representam uma ameaça direta à sustentabilidade das cooperativas de saúde. A busca de interesses individuais sobre o bem coletivo pode minar a capacidade da organização de manter operações sustentáveis a longo prazo. Nesse contexto, a necessidade de mecanismos de controle eficazes torna-se imperativa para mitigar os impactos adversos desses conflitos com impacto na sustentabilidade dos negócios (LASZLO, ZHEXEMBAYEVA, 2011).

Os conflitos de agência na gestão de cooperativas de saúde podem resultar em decisões ineficazes, afetando diretamente a sustentabilidade a longo prazo. Decisões subótimas motivadas por interesses individuais em detrimento do bem coletivo podem minar a capacidade da cooperativa de manter operações sustentáveis. Isso ressalta a necessidade crítica de implementar mecanismos de controle eficazes para mitigar os impactos adversos desses conflitos na continuidade dos serviços de saúde oferecidos pela cooperativa (MARTINS; MARTINS; FERNANDES, 2021; OCB, 1971).

Nessa toada, a governança corporativa exerce relevante papel na medida em que se ocupa de avaliar a situação, determinar a direção e monitorar os acontecimentos para acompanhar se a direção determinada está sendo seguida. Lado outro, é papel da gestão ocupar-se de elaborar os processos de trabalho para executar o ciclo Planejar-Executar-Avaliar-Agir, com objetivo de ir na direção determinada pela governança.

Figura 2 - Modelo comparativo do ciclo de desenvolvimento do modelo de estratégia e segregação de funções da Governança (propriedade) e gestão (contratados para gerir) o negócio



O termo *accountability* foi livremente adaptado/traduzido para "*pres-*

tação de contas responsável" (IBGC, ISO 9001 e ISO 31.000).[4]

Portanto, o grande desafio posto aos agentes da governança corporativa cooperativista[5] é exatamente valer-se da estrutura de tomada de decisões, ou seja, dos órgãos deliberativos, para aprovar as regras que irão nortear a gestão executiva da cooperativa. Registre-se que tais regras devem ser compatíveis com as diretrizes estatutárias da cooperativa, de forma que essa construção colegiada jamais poderá sobrepor os limites, competências e papéis já fixados nos respectivos estatutos.

Esse conjunto de instrumentos e procedimentos analisados, discutidos, aprovados e validados pelos órgãos deliberativos devem traçar essencialmente a estratégia de negócios a curto, médio e longo prazo, valores, regras de contratação, políticas, regimentos, procedimentos, manuais de conduta envolvendo colaboradores, terceiros, cooperados e todos os que se relacionam direta ou indiretamente com a organização.

Sobre o tema, o IBGC pontua que:

> Os agentes de governança devem assegurar que a organização possua políticas e processos claros, eficazes, implementados e devidamente disseminados, tanto para identificar e tratar esses conflitos – fundamentados pelos princípios de integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade –, como para orientar as tomadas de decisão de modo imparcial, equânime e transparente – sempre em prol dos melhores interesses da organização e isentos da influência de interesses pessoais, comerciais ou de outra natureza, sejam eles de indivíduos, organizações ou grupo. (IBGC, 2023).

Antes de traçar qualquer regra ou procedimento para tratar as possíveis ocorrências, é imprescindível que haja clareza nos normativos do que é considerado conflito de interesse para a organização. É fundamental que os conceitos sejam cunhados de forma personalizada, a partir das especificidades inerentes à natureza jurídica. Como exemplo, podemos citar o conceito de conflito de interesse extraído do artigo 115 da Lei Federal n° 6.404/1976[6], que dispõe sobre as Sociedades por Ações (S/A), e do artigo da Lei Federal nº 12.813/2003.[7] Seriam essas nomenclaturas próprias das S/A e do serviço público federal aplicáveis às sociedades cooperativas?

[4] TRIBUNAS DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Relação entre governança corporativa e gestão. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/.
[5] Os agentes de governança são os indivíduos que compõem o sistema de governança. No âmbito cooperativista, temos os cooperados, conselheiros de administração e/ou diretoria, conselheiros fiscais, auditores, diretores, *governance officers*, membros de comitês de assessoramento ao conselho.
[6] Art. 115. O acionista deve exercer o direito a voto no interesse da companhia; considerar-se-á abusivo o voto exercido com o fim de causar dano à companhia ou a outros acionistas, ou de obter, para si ou para outrem, vantagem a que não faz jus e de que resulte, ou possa resultar, prejuízo para a companhia ou para outros acionistas. (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001).
[7] Art. 3º Para os fins desta Lei, considera-se: I - conflito de interesses: a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública.

É crucial que as organizações se debrucem na construção e/ou revisão dos seus normativos internos, de forma a torná-los compatíveis com a sua realidade e necessidade. No cooperativismo é salutar que os princípios cooperativistas sejam incluídos nessa construção, a fim de promover um ambiente comprometido com as melhores práticas, que convergem com as demandas, desafios, oportunidades de negócios capazes de gerar sustentabilidade e perenidade para a cooperativa.

Superada a conceituação do conflito de interesse para determinada organização, deve-se passar para a elaboração do arcabouço de regras, onde constem claramente os procedimentos que devem ser adotados quando identificado conflito de interesse, de forma a guiar os passos daqueles que irão conduzir os processos no ambiente cooperativo. Aqui é importante prever, por exemplo, no âmbito das contratações de terceiros, que uma vez identificado possível conflito de interesse, a decisão em seguir ou não com determinado processo deverá ser tomada por um comitê, cabendo a decisão final ao órgão colegiado.

A submissão de determinadas decisões ao órgão colegiado privilegia um importante princípio do cooperativismo, o controle democrático, que pressupõe a atuação responsável de todos os membros. Além disso, assegura transparência, garantindo tomada de decisão compartilhada, orientada e capaz de gerar maior segurança, credibilidade e perenidade para a organização.

A partir dessa autorregulação pelas cooperativas, será possível identificar inúmeros componentes da governança corporativa, dentre eles podemos destacar: (i) o impacto na sustentabilidade: afastando os conflitos de agência que podem minar a capacidade da cooperativa de manter operações sustentáveis a longo prazo, afetando a continuidade dos serviços de saúde oferecidos. Com uma necessidade de garantias consolidadas de perenidade organizacional e participação societária; (ii) demonstração de mecanismos de controle e integridade, que são extremamente eficazes no controle para mitigar os efeitos adversos dos conflitos de agência, assim como impõem padrões de integridade cooperativistas a partir da gestão integrada e participativa com os cooperados; (iii) evidenciar as práticas de ESG (ambientais, sociais a de governança) em cooperativas, de forma a potencializar não apenas o negócio sustentável, mas também a missão e os valores cooperativos. A integração de práticas ESG não apenas reforça o compromisso das cooperativas com a susten-

tabilidade e responsabilidade social, mas também pode impulsionar a inovação, a competitividade e a resiliência a longo prazo (DA SILVEIRA, 2015).

Nítido está que a os órgãos de deliberação exercem relevante papel na autorregulação de temas afetos a governança corporativa cooperativa e que somente através de regras claras será possível trilhar uma governança capaz de solucionar os conflitos de interesses no ambiente cooperativo.

7. Dinâmica de capital e seu impacto no sistema de poder das cooperativas

A dinâmica de capital e sua relação com o poder nas cooperativas é um aspecto essencial da governança e tem impactos significativos em todos os conflitos de agência. Comparado aos modelos empresariais tradicionais, onde os acionistas com maior participação de capital frequentemente exercem uma influência desproporcional sobre as decisões corporativas, as cooperativas adotam o princípio do "um homem, um voto", conforme estabelecido pela Lei nº 5764/1971. Esse princípio de governança cooperativista busca atenuar as assimetrias de poder, assegurando que cada cooperado tenha igual peso nas decisões, independentemente do capital social que tenha acumulado na cooperativa ao longo do tempo.

No entanto, isso não significa que o capital seja irrelevante nas cooperativas, pelo contrário, o equilíbrio entre o capital social acumulado por cada cooperado e seu poder de influenciar as tomadas de decisões é fundamental para manter a estabilidade e a eficácia do modelo cooperativista. A limitação de que nenhum cooperado, ou grupo de cooperados, possa deter mais de 30% (trinta por cento) do total de capital social é uma salvaguarda importante para evitar concentrações excessivas de poder. Esse limite é um mecanismo crucial para prevenir a formação de oligarquias ou grupos dominantes que possam comprometer a representatividade e a legitimidade das decisões cooperativas. Além disso, essa restrição contribui para minimizar o risco de conflitos internos decorrentes de disparidades significativas de influência entre os cooperados.

Contudo, é importante reconhecer que a gestão do equilíbrio entre capital e poder não é estática, mas sim um processo dinâmico que requer monitoramento contínuo e ajustes conforme necessário. À medida que a cooperativa evolui e cresce, podem surgir novas dinâmicas de poder e desequilíbrios potenciais, que exigem intervenção e correção. Portanto, os órgãos

de governança das cooperativas devem estar atentos às mudanças nas estruturas de propriedade e aos desdobramentos do mercado, a fim de garantir que o princípio democrático subjacente ao modelo cooperativista seja preservado e fortalecido ao longo do tempo, assegurando a sustentabilidade e a longevidade da cooperativa.

8. Considerações finais

Esta revisão da literatura destaca a intricada teia de conflitos de agência na gestão de cooperativas de saúde e propõe uma redefinição do conceito genérico de conflito de interesse a partir da construção de uma definição própria, capaz de abarcar todas as especificidades e princípios do ambiente cooperativo. É de suma importância submeter essa discussão para deliberação nos órgãos deliberativos, visando definir as regras em consonância com as diretrizes estatutárias que irão nortear a gestão executiva da cooperativa com olhar de futuro, independentemente das atuais pessoas que ocupam os cargos estatutários, a partir da construção da estratégia de Governança Corporativa Cooperativa robusta, transparência aprimorada e mecanismos de controle eficazes para equilibrar os interesses individuais e coletivos, considerando as peculiaridades das cooperativas de saúde. Ao sugerir a autorregulação do tema conflito de interesse no ambiente cooperativo, busca-se direcionar a formulação de práticas que promovam a sustentabilidade, excelência na prestação de serviços de saúde e, principalmente, assegurem a perenidade.

A compreensão desses conflitos na prática cooperativa de saúde brasileira é fundamental para desenvolver estratégias que fortaleçam a governança e direcionem a gestão executiva, promovendo a sustentabilidade e o bem-estar coletivo com base em boas práticas de gestão e governança. Dessa forma, a complexidade dos impactos dos conflitos de agência na gestão prática de cooperativas de saúde deve ser abordada com estratégias específicas, como o estabelecimento de mecanismos de governança robustos, transparência aprimorada e um compromisso renovado com os princípios cooperativos.

Para avançar na governança cooperativa, é recomendável que os sistemas cooperativistas com abrangência nacional desenvolvam normas derivadas, critérios específicos e padrões nacionais com uma visão de futuro e amadurecimento. Essas diretrizes devem ser construídas a partir de um entendimento profundo das necessidades e desafios específicos das cooperativas de saúde, assegurando que sejam

adaptáveis e aplicáveis em diversos contextos regionais.

Além disso, é essencial fomentar a criação de leis complementares à Lei nº 5.764/1971, que fortaleçam a governança corporativa cooperativa seguindo o exemplo bem-sucedido das cooperativas de crédito e do Banco Central do Brasil. Esse movimento pode proporcionar um ambiente regulatório mais robusto, promovendo práticas mais eficientes e transparentes.

O fortalecimento da governança cooperativa nas cooperativas de saúde requer uma abordagem integrada, que combine a implementação de princípios de transparência e integridade com o desenvolvimento de normas e leis complementares. Ao incutir na organização uma cultura de ética, responsabilidade e colaboração, as cooperativas de saúde estarão mais bem equipadas para enfrentar os desafios atuais e futuros. Assegurando sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo, este esforço coletivo pode transformar a governança cooperativa, estabelecendo um novo padrão de excelência no setor de saúde cooperativo no Brasil.

9. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE. *Resolução Normativa - RN 518, de 29 de abril de 2022*. Disponível em: https://in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-normativa-rn-n-518-de-29-de-abril-de-2022-397570478.

ALBUQUERQUE, E. B.; CAVALCANTE, T. C.; MENEZES, J. F. Governança cooperativa e inovação: um estudo em cooperativas de reciclagem no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 55, n. 6, p. 1459-1477, 2021.

ALMEIDA, A. C.; ALVES, J. J. S.; GUIMARÃES, T. A. Governança cooperativa: uma análise comparativa entre cooperativas de crédito e bancos comerciais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 56, n. 4, p. 409-420, 2021.

AMATO NETO, J.; REBELO, J. *Governança corporativa em cooperativas: princípios e práticas*. São Paulo: Atlas, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *ABNT NBR ISO 31000*: Gestão de riscos – Diretrizes. Rio de Janeiro: *ABNT, 2018*.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *ABNT NBR ISO 9001:2015:* Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

BARROS, E. L. *Governança e gestão em cooperativas*: desafios e perspectivas. Porto Alegre: Bookman, 2021.

BRASIL. Lei Complementar n° 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e institui o Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 20 abr. 2009.

BRASIL. Lei n° 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 18 dez. 1971.

BRASIL. Lei n° 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 2 ago. 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Lei Complementar nº 196, de 28 de dezembro de 2022*. Institui o marco regulatório para as cooperativas de crédito. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2022.

CARDOSO, R. L.; GONÇALVES, M. C.; SILVA, L. P. *Governança cooperativa*: teoria e prática. Curitiba: Juruá, 2021.

CARVALHO, R. S.; MENEZES, J. F. M.; MARQUES, J. R. Governança cooperativa: um estudo sobre os princípios da governança em cooperativas agropecuárias. *Revista de Administração Rural*, Viçosa, v. 59, n. 4, p. 462-477, 2021.

CASTRO, A. F.; SANTOS, A. P.; LIMA, F. G. Governança cooperativa e sustentabilidade: uma análise em cooperativas de energia renovável. *Revista de Administração e Inovação Social*, Recife, v. 7, n. 2, p. 237-252, 2021.

DA SILVEIRA, A. D. *Governança corporativa no Brasil e no mundo*: Teoria e prática. 2 ed. Editora Elsevier Brasil. 2015.

DANTAS, C. A.; NASCIMENTO, M. M.; OLIVEIRA, V. M. A importância da governança cooperativa na gestão de riscos: um estudo em cooperativas de saúde do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 25, e 200109, 2021.

FERREIRA, C. S.; FERREIRA, M. C.; RIBEIRO, E. G. *Governança cooperativa e desenvolvimento sustentável*: desafios e oportunidades. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

GONÇALVES, L. B.; REBELO, J. Governança cooperativa e desempenho organizacional: um estudo em cooperativas de crédito do Brasil. *Revista de Gestão*, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 20-33, 2021.

GONZALEZ, R. S. *Governança corporativa:* O poder de transformação das empresas. Editora Trevisan. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código de melhores práticas de governança corporativa.

LASZLO, C.; ZHEXEMBAYEVA, N. *Sustentabilidade incorporada.* São Paulo: Editora QUALITYMARK. 2011.

LOPES, D. S.; SILVA, R. G.; SANTOS, J. F. Governança cooperativa e responsabilidade social: evidências de cooperativas de agricultura familiar. *Revista de Administração da Unimep, Piracicaba*, v. 19, n. 3, p. 338-356, 2021.

LOUREIRO, A. P.; MENDES, A. G.; COSTA, C. C. *Governança cooperativa e responsabilidade social:* perspectivas contemporâneas. Lisboa: Escolar Editora, 2021.

MARTINS, J. F.; MARTINS, M. R.; FERNANDES, N. *Governança cooperativa:* uma abordagem prática. Coimbra: Almedina, 2021.

MELO, D. G.; ALMEIDA, F. M.; GONÇALVES, R. M. *Governança cooperativa e competitividade:* estratégias para o sucesso. Belo Horizonte: Autêntica, 2021.

MINTIZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. São Paulo: Bookman Editora. 2004.

MIRANDA, F. C.; OLIVEIRA, R. F.; COSTA, A. A. Governança cooperativa e estratégias de cooperação: um estudo em cooperativas de transporte rodoviário de cargas. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 14, n. 5, p. 1040-1055, 2021.

MOREIRA NETO, D. F.; FREITAS, R. F. A juridicidade da lei anticorrupção – reflexões e interpretações prospectivas. *Revista Forum Administrativo – FA*. Belo Horizonte, ano 17, n. 192, fev. 2017.

NUCCI, G. S. *Corrupção e anticorrupção*. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

PEREIRA, A. C.; ROCHA, D. F.; COSTA, E. M. *Governança cooperativa e inovação:* diretrizes para o futuro. Porto: Vida Económica, 2021.

SANTOS, D. S.; MARTINS, G. F.; SILVA, H. C. *Governança cooperativa e gestão de riscos:* perspectivas contemporâneas. Salvador: Casa da Qualidade, 2021.

SILVA, A. M.; OLIVEIRA, A. F.; SANTOS, B. P. *Governança cooperativa e empreendedorismo:* estratégias para o crescimento sustentável. Lisboa: Chiado Books, 2021.

SOUZA, M. R.; FERNANDES, B. H. R.; SANTOS, M. L. Governança cooperativa: um estudo sobre os fatores determinantes da participação dos membros em cooperativas agroindus-

triais. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, v. 17, n. 4, p. 191-208, 2021.

TEIXEIRA, F. R.; BARBOSA, L. F.; SANTOS, R. B. Governança cooperativa e desempenho financeiro: uma análise em cooperativas de produção agrícola do Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, v. 59, n. 2, p. 295-314, 2021.

TORCHIA, Bruno Martins. *Corrupção e fraude às licitações:* o particular em face das sanções penais e do direito administrativo sancionador. Dissertação (Mestrado em Direito Público), FUMEC, Belo Horizonte, 2017.