



RN 443/2019: ESTRUTURAÇÃO ESTRATÉGICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PELA ALTA DIREÇÃO UNIMED GOVERNADOR VALADARES COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO

RN 443/2019: CORPORATE GOVERNANCE'S STRATEGIC STRUCTURING BY UNIMED GOVERNADOR VALADARES COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO

📍 Anderson Pereira dos Santos

Médico, Diretor Unimed Gov. Valadares 2017-2020

📍 Paulo Roberto de Azevedo Bicalho

Superintendente Unimed Gov. Valadares

📍 Paulo Roberto Fontes

📍 Edelimar Figueiredo Rosa

📍 Danilo dos Santo Matos

Orientador, Gestor de Governança Corporativa, estratégia e qualidade, Professor da Faculdade Unimed/ Fundação Unimed na área de Governança Corporativa, Compliance, Cooperativismo, planejamento estratégico e Sustentabilidade. Contato: daniло.matos@unimedgv.coop.br, (33) 9.9906-2650.



RESUMO

As organizações cooperativistas mundiais passam por constantes e rápidas novidades tecnológicas, econômicas, sociais, políticas e culturais, tornando imprescindível romper com as práticas gerenciais. O objetivo do trabalho foi desenvolver a estruturação estratégica da Governança Corporativa da Unimed Governador Valadares como ferramenta de gestão da cooperativa para a alta direção com foco em programas de acompanhamento e desenvolvimento da gestão cooperativista e estruturação para evolução conforme RN 443/2019 da Agência Nacional de Saúde. O que está claro, é a necessidade de adesão às boas práticas de Governança Corporativa, mesmo que de forma não compulsória às empresas, decorrente do seu objetivo. Finalmente, pode-se considerar que na governança corporativa aliada ao papel estratégico da cooperativa, é possível avaliar os retornos dos investimentos e seu nível de *disclosure* (“desejo de informar”) e estrutura proprietária influenciam. A partir destas ideias, então, define-se que a sociedade do conhecimento tem como ponto central o “saber”, pois “o conhecimento, enquanto força de produção, representa o ponto muito importante de destaque entre os países centrais. Assim, é possível inferir que a Unimed Governador Valadares é uma cooperativa de trabalho médico sólida e socialmente responsável que zela pelos princípios de Governança Corporativa brasileiros e internacionais.

Palavras Chave: Governança Corporativa. RN 443/2019.

ABSTRACT

The worldwide cooperative organizations undergo constant and rapid technological, economic, social, political and cultural innovations, making it essential to break with management practices. The objective of the work was to develop the strategic structuring of Corporate Governance of Unimed Governador Valadares as a management tool of the cooperative for senior management focusing on monitoring and development programs of cooperative management and structuring for evolution as RN 443/2019 of the National Agency of Health. What is clear is the need to adhere to good Corporate Governance practices, even if not compulsory to companies, as a result of their objective. Finally, it can be considered that in corporate governance combined with the cooperative's strategic role, it is possible to evaluate the returns on investments and their level of disclosure (“desire to inform”) and proprietary structure influence. From these ideas, then, it is defined that the knowledge society has as its



central point the “knowledge”, because “knowledge, as a production force, represents the very important point of prominence among the central countries. Thus, it can be inferred that Unimed Governador Valadares is a solid and socially responsible medical work cooperative that upholds the Brazilian and international Corporate Governance principles.

Keywords: Corporate Governance. RN 443/2019.



1 INTRODUÇÃO

As organizações cooperativistas mundiais passam por constantes e rápidas novidades tecnológicas, econômicas, sociais, políticas e culturais, tornando imprescindível romper com as práticas gerenciais obsoletas, promovendo contínuas melhorias dos processos de gestão (PRESOT *et al.*, 2014).

Para esse rompimento, torna-se necessário o desenvolvimento de um conjunto de mecanismos de incentivo e controle para minimização falhas e conflitos. Essa relação, chamadas de governança corporativa, se tornou uma importante aliada da gestão das organizações com fortes apontamentos de gargalos, falhas e riscos gerenciais (SILVEIRA, BARROS & FAMÁ, 2003), plenamente ampliados e incorporados na resolução normativa 443 de 2019 instituída pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Desta forma, cooperativas com uma estrutura de governança mais adequada às práticas recomendadas pelos “Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa” (Brasileiros e mundiais), são melhores avaliadas pelo mercado, seus cooperados e clientes, pois a estrutura de governança corporativa da cooperativa afeta seu valor de mercado de forma implícita (SILVEIRA, BARROS & FAMÁ, 2003).

Possivelmente, esta ligação está relacionada com os mecanismos de governança corporativa como instrumentos para a minimização dos custos decorrentes dos falhas e problemas do modelo cooperativista, minimizando a perda de valor oriunda de conflitos de interesse entre tomadores de decisão e cooperados (SILVEIRA, BARROS & FAMÁ, 2003), lembrando sempre da razão de ser de todos os negócios: a Cooperativa.

Esses requisitos possibilitaram dotar as organizações de mecanismos de proteção dos direitos de propriedade e os direitos dos interessados, como exemplo dessas práticas, pode-se citar a política de remuneração, a estrutura do conselho de administração e a transparência por meio de publicação de relatórios das atividades da cooperativa (FERREIRA *et al.*, 2013).

Entretanto, não há ainda modelos com fundamentação teórica segura que incluem prescrições para decisões ótimas acerca de termos-chave em governança corporativa, como estrutura de capital e conselho de administração, como também se verifica uma carência de fundamentação teórica sobre temas-chave da governança nas cooperativas, em especial a relação com o desempenho estrutural (FERREIRA *et al.*, 2013).

Desta forma, este trabalho tem como visão a estruturação do desenho estratégico de Governança Corporativa da Unimed Governador Valadares para os anos de 2017 até 2020,



como foco em resultados concretos do Sistema de Gestão da Qualidade e de critérios nacionais de excelência da gestão cooperativista ampliado pela necessidade do mercado de saúde brasileiro que tem tomado patamares cada vez mais competitivos e com amplitude de profissionalização da gestão focado em grandes grupos mundiais em uma perspectiva puramente mercadológica da saúde.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUA RELAÇÃO COM COOPERATIVISMO

Os resultados positivos da relação cooperativista com a Governança corporativa necessitam de maiores estudos quanto sua efetividade nas organizações. Saito e Silveira (2008) afirmam que não há ainda modelos com fundamentação teórica segura que incluam prescrições para decisões ótimas acerca de termos-chave em governança corporativa, como estrutura de capital e conselho de administração, em especial a relação com o desempenho (SANTOS *et al.*, 2013).

O que está claro, é a necessidade de adesão às boas práticas de Governança Corporativa, mesmo que de forma não compulsória às empresas, decorrente do seu objetivo de captar recursos próprios ou de terceiros a um menor custo (CASTRO JUNIOR, CONCEIÇÃO & SANTOS, 2011). Esta busca por resultados palpáveis permitem um novo ângulo de análise na avaliação das empresas (SANTOS *et al.*, 2013).

Assim, as boas práticas de Governança Corporativa são um conjunto de práticas, que, segundo a CVM (2002), tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma organização protegendo suas partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. Boas práticas de Governança proporcionam aos acionistas ou quotistas das empresas uma maior gestão estratégica e o efetivo controle da direção executiva (CASTRO JUNIOR, CONCEIÇÃO & SANTOS, 2011).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009) a administração de uma empresa deve cultivar o desejo de informar, pois é com uma boa comunicação, interna e externa, que um clima de confiança com o mercado é alcançado *disclosure* pode ser definido como a ampla disponibilização de informações a respeito de empresas listadas e que é de interesse para os agentes do mercado (CASTRO JUNIOR, CONCEIÇÃO & SANTOS, 2011).

Esses interesses devem assegurar a capacidade de monitoramento e viabilizar a formação das expectativas dos investidores, ou no caso, cooperados – resguardando-os dos custos da assimetria informacional e do conflito (FONSECA & SILVEIRA, 2016).



De acordo com Leal (2007), existe um forte desejo de executivos, instituições e políticos que promovem boas práticas de governança corporativa em acreditar que elas levam a um maior valor agregado do negócio, destacando que diversas pesquisas ilustram a importância da governança corporativa em mercados desenvolvidos e emergentes.

A questão mais importante do uso boas práticas de Governança é a caracterização de uma medida de desempenho, que faz com que a decisão fique orientada por um indicador construído a partir de várias abordagens de desempenho diferentes. Destaca-se que isso facilita em muito o processo decisório, pois, ao invés de considerar vários índices para concluir a respeito do desempenho (FONSECA & SILVEIRA, 2016).

Desta forma, evita-se o conflito entre cooperados e diretores com a propriedade se concentrando nas mãos de um grupo de gestão, o poder leva à justaposição da propriedade e da direção. Esse é o conflito de agência entre cooperados e diretoria, característico dos modelos em desenvolvimento (SILVA JUNIOR, DA SILVA & DA SILVA, 2013). Portanto, este conjunto de mecanismos, tanto institucionais (internos) como de mercado (externos), induzem os tomadores de decisão (diretores e conselheiros) a buscarem a maximização da riqueza dos proprietários da firma (fornecedores de capital) (CAIXE, MATIAS & DE OLIVEIRA, 2013).

A estrutura de propriedade brasileira é marcada no controle das companhias por sua elevada concentração, sendo que nessa situação os custos de agência decorrem, principalmente, do conflito de interesses entre acionistas controladores e minoritários e não entre administradores e proprietários (CAIXE, MATIAS & DE OLIVEIRA, 2013).

Quanto à visão estratégica das organizações, explicações acerca do desempenho das organizações tendem a dar primazia ora aos aspectos ligados à posição de uma empresa no setor, uma visão microeconômica, ora às questões acerca de como as organizações combinam seus recursos, uma visão baseada em recursos. No entanto, tanto uma perspectiva quanto outra tendem a enfatizar os elementos relacionados à dimensão racional-utilitária, em detrimento dos aspectos sociais que envolvem a atividade empresarial (ROSSINI, 2012). Assim, a governança corporativa engloba a série de procedimentos mediante os quais uma sociedade anônima é dirigida, administrada ou controlada (ALBUQUERQUE, 2008).

A importância da governança corporativa é diretamente relacionada ao impacto que a adoção de seus mecanismos causa para as empresas. Desse modo, a existência de um mercado forte e confiável é imprescindível para a capitalização das empresas, representando uma mola propulsora para o desenvolvimento de um país (FERREIRA *et al.*, 2013).



Portanto na relação com cooperativismo, a preocupação com as formas de gestão das empresas, os direitos e os deveres de cooperados e administradores é muito importante para a maturidade da gestão das organizações, principalmente brasileiras (SANTOS *et al.*, 2013).

3 O MODELO DE GOVERNANÇA PARA ESTRUTURAÇÃO CONFORME RN 443/2019 DA ANS

A Unimed Governador Valadares atua em 53 municípios da região leste, contando com mais de 60 mil clientes onde grande parte destes está incluída na classe média alta e empresas da região. Os planos de saúde estão divididos entre planos individuais familiares, planos coletivos por adesão, empresariais e custo empresarial.

Análise dos concorrentes

A UNIMED Governador Valadares tem poucos concorrentes na região, podendo destacar: Plano de Saúde HOSPMED, Plano de Saúde do Hospital São Lucas e algumas empresas de Seguro de Saúde que atuam na região como Bradesco Saúde. Desta forma, a avaliação dos modelos de gestão estratégica, possibilitou a estruturação da Governança Corporativa e favorecimento do desempenho da cooperativa (ROSSINI, 2012).

Alinhados ao modelo do Sistema UNIMED, gera-se a soma uma série de conquistas, que garantem sua posição única no mercado. É a maior rede de assistência médica do País, com 106 mil médicos cooperados e 14,6 milhões de usuários. Uma análise minuciosa no mercado de saúde suplementar destaca-se algumas vantagens e desvantagens estratégicas, tais como:

Vantagens

Grande rede de cooperados; Sistema UNIMED (intercâmbio); Uma marca forte no mercado; ANS (regulamentação) – Tirárá do mercado todas as operadoras desqualificadas; Presença do dólar na região.

Desvantagens

Utilização irracional do plano de saúde – ocasionando aumento nos custos; Regulamentação do setor de saúde; Aumento da expectativa de vida da população; Desemprego e má distribuição



de renda; Evasão da população para os Estados Unidos e Portugal; Aumento da carga tributária; Desrespeito Judicial; Alta Sinistralidade.

Na governança corporativa aliada ao papel estratégico da cooperativa, é possível avaliar os retornos dos investimentos e seu nível de *disclosure* (“*desejo de informar*”) e estrutura proprietária influenciam diretamente a percepção dos cooperados, alterando a capacidade das empresas de acessarem o capital de terceiros, particularmente de longo prazo (FONSECA & SILVEIRA, 2016).

Destaca-se a sinistralidade crescente no mercado de saúde suplementar, determinada pelo avanço tecnológico, ao mesmo tempo admirável e custoso, pelo envelhecimento da população e pela desinformação médica no que se refere à realidade, vem somar a uma regulamentação onerosa e burocrática e uma reivindicação por direitos que extrapola o contratado, frequentemente respaldados pelas liminares judiciais, à luz de uma nova ordem em que o consumidor deve ser cada vez mais protegido.

O mapeamento desenvolvido (Figura 1), favorece o entendimento das operadoras de planos de saúde como empresas que operam no setor de saúde suplementar, oferecendo aos consumidores os planos de assistência à saúde. Com base nas informações recolhidas no setor, a ANS definiu oito modalidades de operadoras de serviços de saúde: administradoras, cooperativas médicas, cooperativas odontológicas, instituições filantrópicas, autogestões, que podem ser patrocinadas ou não patrocinadas, seguradoras especializadas em saúde, medicina de grupo e odontologia de grupo (PIRES, TORRES & ALMEIDA, 2013).

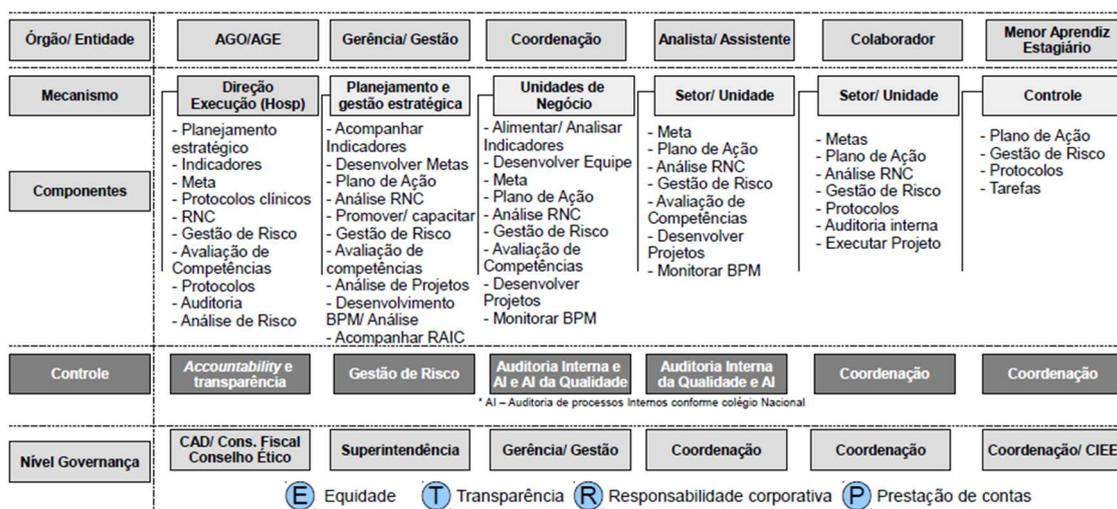


Figura 1: Organograma estratégico da estrutura de Governança Corporativa da Unimed Governador Valadares (ano: 2019) como base para desenhos de governança. **Siglas:** AGO/AGE - Assembléia Geral Ordinária/ Extraordinária; **BPM** - Metodologia Business Process Manager (Gerenciamento de processos do negócio), **RNC** - Relatório de não conformidade; **AI** - auditoria interna; **RAIC** - Reunião de análise de itens de controle estratégico; **CIEE** - Centro de Integração Empresa-Escola. **Fonte:** os autores (2019).



Ademais, o relacionamento entre os mecanismos de governança e o desempenho corporativo (Figura 2) poderia decorrer da valorização dos papéis das organizações que adotam melhores práticas de governança, em função da maior demanda dos investidores pelas ações dessas companhias (CAIXE, MATIAS & DE OLIVEIRA, 2013). Entre os princípios apresentados pela Governança, o *disclosure*, ou transparência, é um fator importante para a adequada avaliação das oportunidades de investimentos no mercado financeiro. O *disclosure* busca prover maior e melhor informação aos acionistas e potenciais investidores, reduzir a assimetria informacional, e, conseqüentemente, reduzir o custo de capital próprio da empresa (CASTRO JUNIOR, CONCEIÇÃO & SANTOS, 2011).

Todos os serviços realizados pela Unimed Governador Valadares, em todas as modalidades, se dão de acordo com o padrão pré-definido em Procedimento Operacional Padrão, onde são estabelecidos os equipamentos e materiais necessários, suas atividades críticas, descrição das atividades e indicadores de monitoramento e medição do processo.

Todos os processos da Unimed Governador Valadares são possíveis de sua verificação durante o uso e antes da entrega, portanto este item será excluído do escopo do sistema de gestão da qualidade, sendo que os clientes admitidos pela Unimed Governador Valadares têm seu cadastro registrado em prontuários, de forma a permitir que seja identificado em qualquer fase de sua permanência na Unimed Governador Valadares e necessidades futuras.

A propriedade do Cliente que for formalmente entregue aos representantes da Unimed Governador Valadares deverá ser identificada como comprovante da entrega formal. Bens de uso do cliente, quando de sua estada nas dependências da Unimed Governador Valadares, são mantidos sobre o controle de forma a garantir sua integridade. No caso de perda, dano ou se a propriedade do Cliente for considerada inadequada, essa condição será a este formalmente comunicada e mantido seu devido registro.

A governança corporativa (Conforme figura 3), ao conferir mais transparência e eficiência à gestão das sociedades anônimas, dá uma nova dimensão ao relacionamento entre seus principais players, os acionistas, a Diretoria e o Conselho de Administração. Instrumentos de fiscalização e de controle da gestão das sociedades anônimas devem ser adotados, dentro de um contexto no qual seja prevista a atuação independente do Conselho de Administração, para que seja assegurada a fiscalização da Diretoria com ampla transparência e prestação de contas (ALBUQUERQUE, 2008).

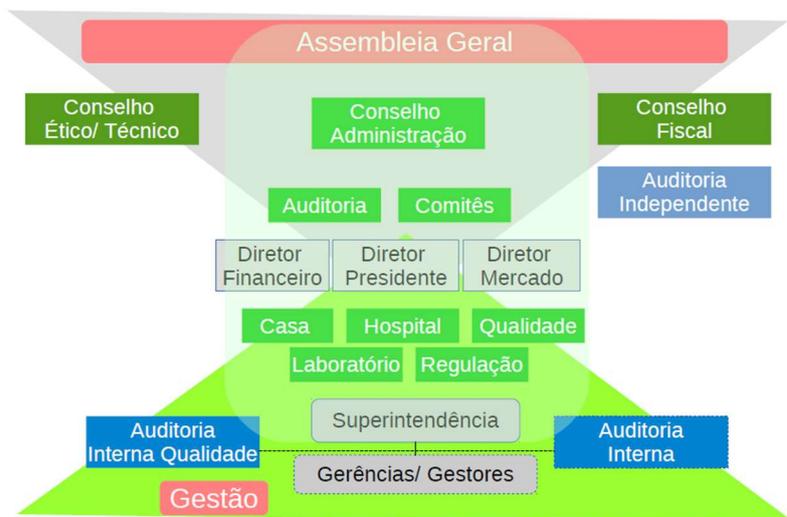


Figura 2: Mapa da estrutura de Governança Corporativa da Unimed Governador Valadares (ano: 2019). **Fonte:** os autores (2019).

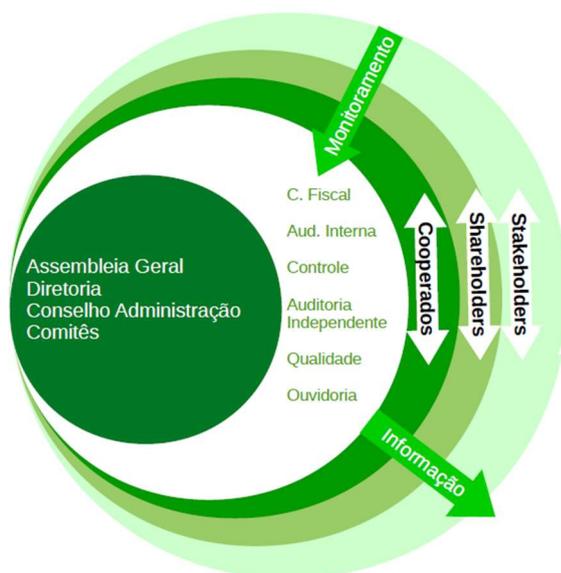


Figura 3: Mapa de centralidade da estrutura de Governança Corporativa da Unimed Governador Valadares (ano: 2019). **Fonte:** os autores (2019).

A partir destas ideias, então, define-se que a sociedade do conhecimento tem como ponto central o “saber”, pois “o conhecimento, enquanto força de produção, representa o ponto muito importante de destaque entre os países centrais e periféricos (ANDRIANI & ZOMER, 2002). O caminho para atender a esses requisitos é dotar as empresas e o mercado de mecanismos que protejam os direitos de propriedade e os direitos dos credores (Figura 4). Os mecanismos representam um conjunto de padrões que têm por objetivo alinhar interesses de gestores, acionistas e credores. Como exemplos desses mecanismos, têm-se, entre outros, a estrutura de propriedade e controle, a estrutura de capital, a existência de um mercado de aquisições hostis, a política de remuneração, a estrutura do conselho de administração e a



transparência por meio de publicação de relatórios das atividades da empresa (SANTOS *et al.*, 2013).

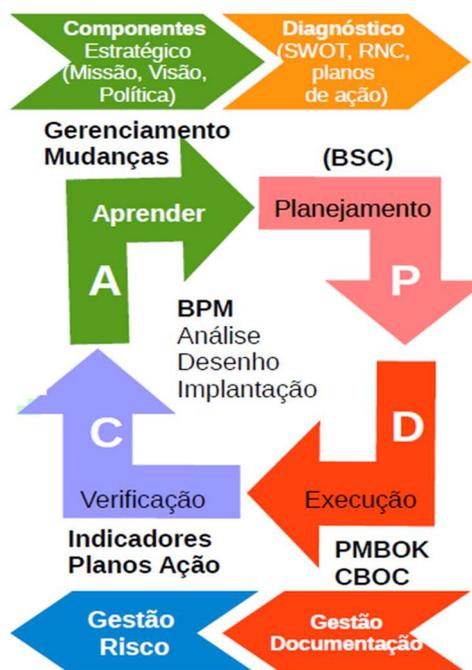


Figura 4: Fluxo do ciclo PDCA do Organograma estratégico da estrutura de Governança Corporativa da Unimed Governador Valadares (ano: 2016) como base para desenhos de governança. **Siglas:** **CBOC** - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio; **PMBOK** - Project Management Body of Knowledge (PMBOK) é um conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo instituto PMI; **BPM** - Metodologia Business Process Manager (Gerenciamento de processos do negócio), **RNC** - Relatório de não conformidade; **SWOT**- A Análise SWOT ou Análise FOFA ou PFOA é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário **Fonte:** os autores (2019).

4 DISCUSSÃO: O PAPEL DA ALTA DIREÇÃO NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O papel da alta direção na estrutura de governança corporativa consiste em um fator essencial à eficiente alocação de recursos e desenvolvimento do mercado (FONSECA & SILVEIRA, 2016), interligando a estrutura de cooperados à estrutura de gestão estratégica da cooperativa. Aliado essa questão, desde a criação da agência nacional de saúde suplementar (ANS), as Cooperativas Unimed no Brasil passaram a valorizar a estrutura de governança sólida, pois fortalece contra o surgimento de concorrência por parte de outras grandes operadoras de saúde (PIRES, TORRES & ALMEIDA, 2013). Ainda de acordo com esses autores:

O setor de saúde suplementar no Brasil é considerado a principal fonte de financiamento para hospitais, redes de laboratórios de medicina diagnóstica e profissionais de saúde. Os planos de saúde privados receberam destaque a partir da década de 1960, com o objetivo de garantir assistência médica alternativa e de melhor qualidade (PIRES, TORRES & ALMEIDA, 2013).



Desta forma, uma estrutura de governança sólida, favorece até mesmo a política sucessória das organizações (NELSON & PIMENTEL, 2015), com o objetivo de aumentar o valor de mercado da sociedade, facilitando seu acesso ao capital disponível no mercado ao combater abusos e corrupção (ALBUQUERQUE, 2008).

A responsabilidade da alta direção em organizações cooperativistas exige uma distinção clara entre o indivíduo e o ambiente de trabalho. Assim, como as preferências pessoais e as inclinações egoístas são proibidas, as habilidades pessoais que não correspondam aos requisitos específicos solicitados em sua descrição de trabalho, embora potencialmente úteis, são ignoradas (NELSON & PIMENTEL, 2015).

É necessário que busque o estímulo à transparência como o principal objetivo de acordo com sua situação específica e mecanismos próprios de fiscalização (ALBUQUERQUE, 2008). Assim, a preocupação com as formas de gestão das empresas, os direitos e os deveres de acionistas e administradores é objeto no campo de grande preocupação em cooperativas (FERREIRA *et al.*, 2013)

O tema governança corporativa, associado ao importante papel da alta direção, tem sido destacado em diferentes programas de fomento e desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro (ANDRADE *et al.*, 2008). Estudos permitiram identificar que empresas maiores tendem a ter maior número de conselheiros, simultaneamente com um percentual maior de conselheiros externos. Essa sensibilidade ocorre por causa das novas exigências do mercado acionário e, conseqüentemente, da necessidade de as empresas obterem novas fontes de financiamentos com custos relativamente menores aos capitais de terceiros comumente encontrados no mercado nacional (ANDRADE *et al.*, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se considerar que foram atingidos os objetivos do trabalho para estruturação do desenho estratégico de Governança Corporativa da Unimed Governador Valadares com foco em resultados concretos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e de critérios nacionais de excelência da gestão cooperativista. Com um grande destaque para a participação dos cooperados, colaboradores e gestores de forma a ampliar a visão cooperativista do negócio, indo muito além de normas, regras e condutas.

Desta forma, a Unimed Governador Valadares busca continuamente melhorar a eficácia de seus processos com base na manutenção e gerenciamento das políticas, controles e acompanhamento dos resultados de auditorias (internas e externas), análise de dados e ações



corretivas, preventivas e de melhoria, e outras fontes de melhoria. As providências das melhorias contínuas estão evidenciadas nos Planos de Ação, nos Memoriais, dentre outros, mantidos pelos setores.

Neste trabalho foi possível registrar o estabelecimento da sistemática de Governança corporativa aplicada ao trabalho de gestão da diretoria da Cooperativa relacionada com os princípios de excelência da gestão cooperativa e seguindo atributos estabelecidos internacionalmente para a gestão em cooperativas.

Assim, é possível inferir que a Unimed Governador Valadares é uma cooperativa de trabalho médico sólida e socialmente responsável que zela pelos princípios de Governança Corporativa brasileiros e internacionais da base do modelo de Governança com foco em equidade, prestação de contas, transparência e responsabilidade corporativa. Esta relação foi comprovada na sistemática estabelecida e nos princípios de relação da diretoria com toda a organização com foco nas atividades a serem implementadas e validadas conforme RN 443/2019 (ANS).

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Lélis Pedro de *et al.* Governança corporativa: uma análise da relação do conselho de administração com o valor de mercado e desempenho das empresas Brasileiras. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* (Online), v.10, n.4, p.4-31, ago. 2009.
- ALBUQUERQUE, Roberto de A. C. A proteção ao investidor no Código de Governança Corporativa alemão. *Rev. direito GV*, v.4, n.1, p.29-48, jun. 2008.
- BRANDAO, Hugo P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e avaliação 360 graus. *Rev. Adm. Pública* [online], v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.
- CAIXE, Daniel F.; MATIAS, Alberto B. & OLIVEIRA, Sonia V. W. B. Free Float valor de mercado corporativo: um estudo do período de 2001 a 2010. *Organ. Soc.*, v.20, n.67, p.733-751, dez. 2013.
- CASTRO JUNIOR, Francisco H. F.; CONCEIÇÃO, Paula M. & SANTOS, Débora A. A relação entre o nível voluntário de transparência e o custo de capital próprio das empresas brasileiras não-financeiras. *REAd. Rev. eletrôn. adm.* (Porto Alegre), v.17, n.3, p.617-635, dez. 2011.
- DRUCKER, P. F. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. 2. tiragem. São Paulo: Pioneira, 2000.
- DUARTE, Cristina M. R. UNIMED: história Características da cooperativa de trabalho médico no Brasil. *Cad. Saúde Pública* [online], v. 17, n. 4, p. 999-1008, 2001.



- FERREIRA, Roberto N. *et al.* Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, v.14, n.4, p.134-164, ago. 2013.
- FISCHER, A. L. & ALBUQUERQUE, L. G. de. *Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010*. [São Paulo]: MBA, USP, 2001. 18 p.
- IBGC. *Código das melhores práticas de Governança Corporativa*, 4a ed. São Paulo: IBGC, 2009.
- LANGARO, Fabíola & SANTOS, Andrea H. Adesão ao Tratamento em Gestação de Alto Risco. *Psicol. cienc. prof.*, v.34, n.3, p.625-642, set. 2014.
- LEAL, R. P. C. Práticas de governança e valor corporativo: uma recente revisão de literatura. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 327-337, out./dez. 2004.
- LEAL, R. P. C. Práticas de governança e valor corporativo: uma recente revisão da literatura. In: SILVA, A. L. C.; LEAL, R. P. C. *Governança corporativa: evidências empíricas na Brasil*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 130-148
- MAEKAWA, Rafael; CARVALHO, Marly M. & OLIVEIRA, Otávio J. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. *Gest. Prod.* [online], v.20, n.4, p. 763-779, 2013.
- NELSON, Reed E. & PIMENTEL, Thiago D. Uma Perspectiva Weberiana para a Governança de Empresas Familiares: Notas a Partir de um Estudo com Empresas Longevas. *Organ. Soc.*, v.22, n.75, p.539-560, dez. 2015.
- PIRES, Juliana M.; TORRES, Alice S. V. & ALMEIDA, Victor M. C. Unimed Leste Fluminense: alinhando os canais para crescer. *REAd. Rev. eletrôn. adm.* (Porto Alegre), v.19, n.3, p.769-819, dez. 2013.
- PRESOT, Ivanete Milagres *et al.* Quality perception in research laboratories from Fiocruz after QMS implementation. *Rev. Adm. Pública* [online], v.48, n.1, p. 237-252, 2014.
- SILVA JUNIOR, Annor da; SILVA, Priscilla O. M. & SILVA, Alfredo R. Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. *Organ. Soc.*, v.20, n.65, p.239-260, jun. 2013.
- SILVEIRA, Alexandre D. M.; BARROS, Lucas A. B. de C. & FAMÁ, Rubens. Atributos corporativos e concentração acionária no Brasil. *Rev. adm. empres.*, v.48, n.2, p.51-66, jun. 2008.