

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**

**FECAP**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARIA CRISTINA LOURENÇO DOS SANTOS**

**ESTUDO DE CASO SOBRE O CONSELHO FISCAL DE UMA**

**COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO**

**NO ESTADO DE SÃO PAULO**

**Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.**

**Orientador: Profº. Dr. Ivam Ricardo Peleias**

**São Paulo**

**2008**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sergio de Gouvea Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Sergio de Gouvea Franco

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Claudio Parisi

## FICHA CATALOGRÁFICA

**S237e**

Santos, Maria Cristina Lourenço dos  
Estudo de caso sobre o conselho fiscal de uma cooperativa de trabalho  
médico no Estado de São Paulo / Maria Cristina Lourenço dos Santos. - - São  
Paulo, 2008.  
130 f.

Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado -  
FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Conselhos fiscais 2. Governança corporativa 3. Cooperativismo médico

**CDD 658.046**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**MARIA CRISTINA LOURENÇO DOS SANTOS**

### **ESTUDO DE CASO SOBRE O CONSELHO FISCAL DE UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO NO ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

#### **BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco**  
**Universidade Católica de Santos**

---

**Prof. Dr. João Bosco Segreti**  
**SAM – Consultoria Ltda**

---

**Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 19 de agosto de 2008.**

## DEDICATÓRIA

A **Deus**, pelo dom do AMOR, que sustenta a existência humana!

Aos meus pais **Armando e Marionice...**

Por terem me dado a vida, ensinando-me a vivê-la com verdade e dignidade. Pelo exemplo de doação e amor.

À minha querida filha **Nathalia...**

Por dar sentido à minha vida, preenchendo-a com alegrias, esperanças e força para vencer.

Ao meu esposo **Valdomiro...**

Pelo apoio, compreensão e paciência e por estar sempre presente, compartilhando as situações mais delicadas.

À **Regina e À Margareth,**

Irmãs, amigas e companheiras, que nunca me deixaram desanimar ao longo da minha formação.

## **AGRADECIMENTO ESPECIAL**

**Ao Dr. Ivam Ricardo Peleias**

“Transmitir conhecimento é fácil para aqueles que têm segurança e gostam do que fazem. Para aqueles que amam a profissão e a ela dedicam grande parte de suas vidas.”

## **AGRADECIMENTOS**

Aos mestres da banca examinadora, **Professor Dr. João Bosco Segreti** e **Professor Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco**, pelos valorosos ensinamentos transmitidos.

À **Silvia Prodócimo Calore, Carlos Roberto Calore, Gisele Evangelista S. Santos e Jaime dos Santos Junior**, meus grandes amigos, agradeço a compreensão, paciência e carinho de amigos sempre presentes.

Ao **Profº. Ms. Luiz Gino Farina de Oliveira, Profº Ms. Emílio Donizete Primolan, Profª Ms. Marlene Maria Gallo, Profº Dr. Mauro Fernando Gallo e Fernanda Oliveira Simon**, pela colaboração oferecida para a finalização deste trabalho.

A todos que contribuíram para que este trabalho se realizasse, meus sinceros agradecimentos !

## EPÍGRAFE

“Feliz o homem que encontrou a sabedoria e alcançou o entendimento, porque a sabedoria vale mais do que a prata, e dá mais lucro que o ouro.”

Provérbios 3,13

## RESUMO

Este trabalho relata o resultado da pesquisa com o Conselho Fiscal de uma operadora de planos de saúde, na modalidade cooperativa de trabalho médico, no Estado de São Paulo, considerando dois momentos de tempo: antes e após a contratação de uma assessoria especializada para assistir este órgão de fiscalização e controle. O objetivo foi analisar em que medida esta assessoria contribuiu para a atuação do Conselho Fiscal. Foram usadas como fontes de coleta de informações as atas de reuniões do órgão entre os anos de 2003 a 2004 (antes) e 2005 a 2006 (após), uma entrevista com o assessor contratado, e os dados colhidos com um questionário aplicado aos dois grupos de Conselheiros, antes e após a assessoria, para um levantamento sobre como a assessoria foi desenvolvida, e seus resultados. A pesquisa é um estudo de caso do tipo incorporado, apoiado em um protocolo, e para a qual realizou-se a triangulação das informações obtidas na análise documental, entrevista realizada e os dados obtidos com o questionário. Foi usada a Análise de Clusters para identificar e agrupar diferenças e similaridades de opiniões entre os grupos de Conselheiros. Os resultados apontaram que a contratação da assessoria contribuiu na atuação do Conselho Fiscal, proporcionando boas práticas de Governança Corporativa.

**Palavras-chave:** Conselho fiscal, governança corporativa, assessoria, contribuição, cooperativas de trabalho médico

## ABSTRACT

This work aims to report the result of a search relating to the Fiscal Council of a Health Plan corporation, in a medical work cooperative system, in São Paulo state, considering two periods of time: before and after of hiring a specialized technical advice for assisting this inspection and control organ. The intention was to analyze what the extent this advice has contributed to the performance of the Fiscal Council. For this, were used the data based on minutes of the organ meetings occurred in the years 2003 to 2004 (before) and 2005 to 2006 (after), an interview with the contracted technical adviser and also the data achieved through a questionnaire applied to two groups of Council members, before and after the technical advice, for knowing how it was developed and its results. The search is a case study of incorporated type, supported by a protocol, being used for that an information triangulation with the document analysis, the interview with the adviser and the questionnaire data. It was used the Cluster Analysis to identify and group the differences and similarities of the groups of council members opinions. The results pointed out the hiring of an independent technical advice contributed for the Fiscal Council performance, providing good Corporate Management practices.

**Keywords:** Fiscal Council, corporate governance, technical advice, contribution, medical work cooperatives.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>QUADRO 1 – Características do Comitê de Auditoria e do Conselho Fiscal.....</b>	<b>51</b>
<b>QUADRO 2 - Demonstração comparativa da posição do conselho fiscal das sociedades anônimas na legislação nacional. ....</b>	<b>53</b>
<b>QUADRO 3 – Identificação das menções ao Conselho Fiscal nas versões do estatuto analisados .....</b>	<b>86</b>
<b>FIGURA 1 – Etapas da elaboração de um estudo de caso .....</b>	<b>81</b>
<b>FIGURA 2 – Dendrograma .....</b>	<b>102</b>
<b>TABELA 1 – Histórico comparativo período 2003 a 2007.....</b>	<b>85</b>
<b>TABELA 2 – Teste de Mann-Whitney .....</b>	<b>103</b>
<b>TABELA 3 – Frequência de respostas dos sujeitos.....</b>	<b>105</b>
<b>TABELA 4 – Comparação das respostas dos grupos “antes” e “depois” .....</b>	<b>107</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADR	American Depositary Receipt
AGE	Assembléia Geral Extraordinária
AGO	Assembléia Geral Ordinária
ANIMEC	Associação Nacional de Investidores do Mercado de Capitais
ANS	Agência Nacional de Saúde
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CEO	Chief Executive Officer
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ICAEW	The Institute of Chartered Accountants of England and Wales
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICGN	International Corporate Governance Network
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
NACD	National Association of Corporate Directors
SEC	Securities and Exchange Commission
SOX	Sarbanes Oxley

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 Contextualização .....	14
1.2 Situação-problema .....	16
1.3 Objetivos .....	17
1.3.1 Objetivo Geral .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
1.4 Justificativas .....	18
1.5 Estrutura do trabalho .....	18
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>20</b>
2.1 Governança Corporativa .....	21
2.2 Gestão eficaz .....	25
2.3 Órgãos de Administração e fiscalização nas organizações .....	26
2.3.1 Conselho de Administração.....	26
2.3.2 Diretoria Executiva .....	29
2.3.3 Conselho Fiscal.....	29
2.3.3.1 Previsão Legal – O Conselho Fiscal na legislação brasileira .....	30
2.3.3.2 Definições e atuação do Conselho Fiscal .....	42
2.3.3.3 Competências e Atribuições.....	44
2.3.3.4 Relacionamentos do Conselho Fiscal .....	48
2.4 O Cenário Internacional .....	52
2.5 Área do Direito .....	56
<b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA</b> .....	<b>58</b>
3.1 Características do estudo de caso .....	60
3.2 Identificação da situação-problema e formulação da questão da pesquisa .....	61
3.3 Delimitação do contexto .....	62
3.4 Determinação do número de casos.....	62
3.5 Elaboração do projeto do estudo de caso .....	63
3.6 O protocolo de realização do estudo de caso .....	63
3.7 Treinamento e preparação para um estudo de caso específico.....	64
3.8 Coleta de dados .....	64
3.8.1 Procedimentos adotados para o levantamento bibliográfico .....	65
3.8.2 Procedimentos para o levantamento do perfil da entidade pesquisada .....	66
3.8.3 Procedimentos adotados para a realização da pesquisa de campo .....	66
3.8.4 Procedimentos específicos para a elaboração dos questionários.....	68
3.9 Análise dos dados .....	76
3.9.1 Procedimentos específicos para a análise das atas.....	76
3.9.2 Procedimentos para a entrevista.....	77
3.9.3 Análise dos questionários .....	78
3.9.3.1 Análise de Clusters .....	79
3.10 Elaboração do relatório .....	79
3.11 Uma visão gráfica da condução do estudo de caso .....	81
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>83</b>
4.1 Perfil da entidade pesquisada .....	83
4.2 Resultado com a pesquisa documental.....	90

4.3 Entrevista.....	95
4.4 Resultados obtidos com os questionários .....	100
4.4.1 Análise de clusters .....	101
4.4.2 Comparação antes e após .....	102
4.5 Discussão dos resultados - triângulação .....	109
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>114</b>
5.1 Limitações e Recomendações .....	116
<b>REFÊRENCIAS.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário – Membros do Conselho Fiscal antes 2004 .....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário – Membros do Conselho fiscal após 2004 .....</b>	<b>129</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde 2001, os escândalos que envolveram empresas americanas e européias levaram os governos e órgãos políticos a tomar medidas legais para se obter uma gestão mais rígida. Um objetivo de tais ações foi fazer com que clientes, fornecedores, investidores e demais partes interessadas nos negócios das sociedades voltassem a se sentir mais confiantes. Esta preocupação reforçou a discussão, no meio empresarial e acadêmico, sobre a expressão “governança corporativa”, seguida de seus desdobramentos.

Os escândalos corporativos, particularmente ocorridos nos mercados financeiros norte-americanos e europeus, foram erroneamente chamados de “escândalos contábeis”, sendo de pleno conhecimento que a contabilidade foi apenas parte do problema, incorporada ao contexto de governança corporativa (DE MULA, 2004).

As organizações podem adotar diversas formas de mitigar a ocorrência dos referidos escândalos, sempre considerando o país em que estão instaladas. No Brasil, uma das formas é a criação de conselhos fiscais. Apesar de não obrigatória para todas as sociedades brasileiras, a adoção deste órgão de controle, fiscalização e informação dos atos dos gestores está prevista na legislação societária brasileira, para as instituições financeiras e sociedades cooperativas.

Os conselhos fiscais devem exercer suas funções, contribuindo para a continuidade das organizações (*going concern*), portanto deveriam coibir a ocorrência de situações e ocorrências como as descritas por Mendonça (2001), De Mula (2004) e Pessoa e Dias (2006). Esses autores apontaram para a inutilidade dos Conselhos Fiscais e Comissários do Governo (PESSOA; DIAS 2006), a inadequação da expressão “escândalos contábeis” (DE MULA, 2004) e a incapacidade, falta de consciência e condescendência dos fiscais, combinada com a ausência de contabilidade bem organizada, que poderia desmoralizar a atuação fiscalizadora (MENDONÇA, 2001). Esses aspectos serão aprofundados durante a revisão da literatura.

## 1.1 Contextualização

Andrade e Rossetti (2006) comentam que, apesar da reconhecida importância da Governança Corporativa na gestão dos negócios e no crescimento econômico, não se pode ainda dizer que, embora amplamente difundida, a expressão governança corporativa já esteja internalizada pelo mundo corporativo, devido a, pelo menos, três razões: por ser recente, pela sua abrangência e pela diversidade de modelos. Sobre a referida atualidade da expressão “governança corporativa”, é oportuno citar o trabalho de Ricardino e Martins (2004), no qual os autores mencionam que a expressão seria um novo nome para velhas práticas.

Em nosso país, a governança corporativa pode se refletir na maior proteção aos acionistas minoritários por meio de algumas ações, como maior transparência nas informações e acesso de atores aos atos da gestão. Um desses atos é a eleição e/ou a indicação de conselheiros fiscais pelas assembleias de acionistas. Uma vez eleitos ou indicados, esses novos atores têm, por critério, fiscalizar os atos do conselho de administração e diretoria executiva, funcionando em um modelo semelhante ao comitê de auditoria (LAMB, 2002).

A existência, no Brasil, de um modelo de gestão com a atuação do conselho fiscal na fiscalização dos atos de conselho de administração e da diretoria executiva está prevista na Lei das Sociedades por Ações. Ainda que a existência do Conselho Fiscal não seja obrigatória para todas as sociedades, um dos objetivos do dispositivo legal citado é reduzir os poderes dos Conselheiros de Administração e dos administradores.

Se na legislação societária brasileira - Lei n.º 6.404/76 - e na literatura a atuação do Conselho Fiscal parece estar centrada na fiscalização, na área do Direito verifica-se que a esse órgão cabem também funções de controle e informação dos atos de gestão (ARAÚJO FILHO; CUNHA, 2003; BULGARELLI, 1998; SIMIONATO, 1998).

Silva (2006) comenta que a companhia deve estar sempre voltada para o processo contínuo de melhoria, pois só assim é possível diagnosticar problemas, como eliminação de desperdícios, situações conflitantes entre os planejamentos estratégico e tático, situação econômico-financeira e estratégias de prazos de

implementação. O autor explica que a governança corporativa é um conjunto de práticas tanto para otimizar o desempenho de uma companhia quanto para proteger investidores, empregados e credores, facilitando assim o acesso ao capital.

Ao particularizar a discussão para as operadoras de planos de saúde, observa-se que, a partir da promulgação da Lei n.º 9.656/98, essas organizações vêm tomando diversas medidas para profissionalizar sua gestão. A necessidade de conviver com margens muito estreitas de rentabilidade, as limitações de repasse de custos que se tornam maiores a cada ano e o advento de rígidas exigências regulamentares são alguns dos fatores que exercem pressão sobre toda a rede empresarial do setor (DELOITTE, 2006).

Deloitte (2006) alerta ainda que a qualidade da gestão é o que define um empreendimento bem-sucedido no segmento de saúde (é a qualidade da gestão,) e que, após adquirir equipamento de ponta, os médicos começaram a se conscientizar da necessidade de gerir sua atividade na condição de empresários.

Nas operadoras que possuem conselhos fiscais, dentre as quais se encontram as cooperativas de trabalho médico, cujos membros não sejam conhecedores ou não tenham familiaridade com aspectos negociais, será necessária uma ajuda externa especializada.

Dentre as várias formas de ajuda, uma pode ser a assessoria externa e independente. Ao contratar esses serviços, é de se supor que, ao longo do tempo, a atuação do Conselho Fiscal apresente melhorias, as quais, em última instância, contribuam para o sucesso dessas organizações.

Este é o cenário considerado para a realização desta pesquisa, que procurou analisar como o Conselho Fiscal pode contribuir para o sucesso da gestão das organizações. De forma específica, o trabalho pretendeu estudar a atuação do Conselho Fiscal de uma cooperativa de trabalho médico no Estado de São Paulo, em dois períodos de tempo distintos - antes e depois da contratação de uma assessoria especializada para este órgão.

## 1.2 Situação-problema

Cervo e Bervian (2002) mencionam que o problema é “uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução”. A proposição dos autores permite inferir que a formulação do problema da pesquisa é uma ação essencial para direcionar o estudo.

A formulação do problema para este trabalho resultou da observação da situação vivenciada por uma operadora de planos de saúde, na modalidade de cooperativa de trabalho médico, no Estado de São Paulo, com especial atenção para a atuação de seu conselho fiscal. Essa situação analisada possui as características abaixo que a configuram como situação-problema:

- a) a empresa objeto de estudo vem passando, desde 2003, por um profundo processo de mudança;
- b) necessidade de atender as determinações regulatórias emanadas da Lei n.º 5.764/71, atual Lei do Cooperativismo, e da Agência Nacional de Saúde Suplementar-ANS;
- c) eleição de nova diretoria executiva e conselho de administração, ambos comprometidos e conscientes da adequação à nova regulamentação e também compromissados com a profissionalização da gestão da organização;
- d) contratação de consultoria externa para a revisão dos processos de negócios e práticas de gestão;
- e) contratação de assessoria especializada contábil, de controladoria e de gestão para o conselho fiscal.

Em função do exposto e de acordo com o objetivo de estudar a atuação do conselho fiscal, a questão de pesquisa é:

**Qual a importância e a utilidade de uma assessoria externa especializada para a atuação do Conselho Fiscal na organização estudada?**

### **1.3 Objetivos**

Objetivos são metas ou alvos a serem alcançados; sua clara definição orienta o trabalho do pesquisador e permite obter melhores resultados. Uma forma de estabelecer os objetivos é desdobrá-los em gerais e específicos (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 96). Esta estratégia permite maior clareza ao pesquisador e contribui na organização e realização do trabalho de pesquisa.

Em função do exposto, o objetivo geral e os específicos para esta pesquisa são a seguir apresentados.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Estudar e analisar a atuação do Conselho Fiscal - antes e após a prestação de assessoria especializada - e verificar em que medida a assessoria contribuiu para a atuação deste órgão.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) realizar um estudo de caso sobre o Conselho Fiscal de uma operadora de planos de saúde na modalidade cooperativa de trabalho médico, considerando dois momentos de tempo - antes e após a contratação da assessoria especializada;
- b) analisar em que medida a assessoria contribuiu para a atuação do conselho fiscal, em relação aos constructos:
  - missão, atribuições e regulamentação da atuação do Conselho Fiscal;
  - atuação do Conselho Fiscal ao longo dos exercícios sociais;
  - contribuição da assessoria na capacitação do Conselho Fiscal;
  - relação do Conselho Fiscal com os demais órgãos da Administração;
  - relacionamento entre o Conselho Fiscal e os Cooperados e

- o Conselho Fiscal em relação à operação propriamente dita.

#### **1.4 Justificativas**

Como principais justificativas para a realização da pesquisa, apresentam-se as seguintes:

- a) a escassez de estudos sobre a atuação dos Conselhos Fiscais no Brasil, fato percebido na revisão da literatura;
- b) as especificidades da governança corporativa brasileira, em especial em relação à existência do Conselho Fiscal;
- c) o momento vivido pela organização estudada, que passa por um processo de mudança organizacional e de profissionalização de sua gestão;
- d) a oportunidade de contribuir para a melhor governança corporativa da organização estudada.

#### **1.5 Estrutura do trabalho**

No capítulo 1, introduziu-se o assunto e a contextualização do tema. Em seguida, foi definida a questão de pesquisa, apresentando-se os objetivos geral e específicos. Após a exposição dos objetivos, estão expostas as justificativas para a pesquisa.

No capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico que deu sustentação à presente pesquisa, por meio de pesquisa bibliográfica e documental quanto à importância, regulamentação e forma de atuação sobre Governança Corporativa, Órgãos da Administração e suas relações e o Conselho Fiscal.

O capítulo 3 foi destinado à fundamentação da metodologia adotada para desenvolver a pesquisa, na qual está mencionada a motivação para a realização do trabalho, o desenvolvimento do protocolo do estudo de caso, a elaboração e o pré-teste do questionário de pesquisa, além dos procedimentos estatísticos aplicáveis.

Já no capítulo 4 faz-se a apresentação do estudo de caso, a análise e a discussão dos resultados obtidos.

Finalmente, o capítulo 5 foi reservado para a apresentação das conclusões.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão bibliográfica revelou que a previsão legal para existência, funcionamento e atribuições do conselho fiscal consta da legislação brasileira desde o século XIX. Também foram localizadas referências negativas sobre a atuação do órgão, a seguir apresentadas e, quando oportuno, comentadas.

De Mula (2004) comenta que os escândalos corporativos, particularmente ocorridos nos mercados financeiros norte-americano e europeu, são erroneamente chamados de “escândalos contábeis”, sendo de pleno conhecimento que as falhas na contabilidade foram apenas parte do problema, incorporadas ao contexto de governança corporativa.

O referido autor (2004) explica que os diretores, executivos, conselho de administração e fiscais, auditores internos e externos, entre outros, foram igualmente envolvidos no processo que incluía planos tramados, na maioria dos casos, nos mais altos níveis das organizações, com a intenção de iludir o mercado financeiro da principal economia do mundo, o mercado norte-americano. Ao apresentar sua crítica aos recentes escândalos corporativos, o autor baseia-se em um texto do poeta português e também contador Fernando Pessoa, novamente evidenciando a inutilidade prática dos Conselhos Fiscais e dos Comissários do Governo.

Pessoa e Dias (2006) comentam serem os conselhos fiscais e os comissários do Governo os pontos de apoio e de confiança do acionista, que julga estar neles o controle da aplicação e a salvaguarda dos capitais confiados ao banco depositário; entretanto, já na época de realização de sua pesquisa, o autor apontou a inutilidade dos conselhos fiscais, afirmando que:

Reconhecendo as Sociedades Anônimas que a melhor forma de chamar o capital é a distribuição ruidosa de grandes dividendos, procuram frequentemente, por meio de lançamentos artificiais, encobrir um estado verdadeiro de pouco desafogo: publicam, para dar uma aparência de prosperidade, relatórios de prosa literária no fim dos quais os acionistas são definitivamente ludibriados pela confiança que lhes traz o inevitável “parecer” do Conselho Fiscal, com o costumado voto de louvor à Direção (PESSOA; DIAS, 2006, p. 115-116)

O mesmo descrédito para com o conselho fiscal foi apontado por Mendonça (2001). Segundo o autor, nas sociedades anônimas, a fiscalização individual, ativa,

minuciosa e permanente, pelos acionistas ou pela assembléia geral sobre os atos dos administradores seria impossível, senão perigosa, sendo para isso instituído o conselho fiscal, um dos órgãos daquelas sociedades. No sistema legal, a função desse conselho é mais verificadora de contas do que fiscalizadora dos administradores da sociedade.

Mendonça (2001) alerta que esse órgão já se achava em plena bancarrota. Alguns fatores contribuem para isso: de um lado, a incapacidade (pois se trata de funções de grande dificuldade), a falta de consciência e a condescendência dos fiscais e, de outro, a ausência de uma contabilidade bem organizada que tem desmoralizado tudo.

## **2.1 Governança Corporativa**

Segundo Andrade e Rossetti (2006), não há um modelo único universal de governança corporativa. As diversidades de natureza cultural e institucional dos países estabelecem vários fatores - internos e externos às organizações - de diferenciação de governança, entre os quais destacam-se: as proteções legais aos acionistas, as fontes predominantes de financiamentos das empresas, o estágio em que se encontram as práticas de boa governança, a separação entre a propriedade e a gestão, a tipologia dos conflitos de agência e as dimensões usuais, a composição e as formas de atuação do conselho de administração.

Desta forma, de acordo com a OCDE (2002), a governança corporativa é um movimento que tem por objetivo democratizar e aperfeiçoar o relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, por meio do incentivo para fortalecimento do poder do conselho de administração na tomada de decisões, enquanto que o IBGC (2005, p. 06) considera a governança corporativa como um "sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas".

Nas palavras de Andrade e Rossetti (2004, p. 52),

[...] pode-se definir a governança como um conjunto de valores, princípios, propósitos e regras que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos acionistas e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com este fim. (ANDRADE; ROSETTI, 2004, p. 52).

Por outro lado, a Comissão de Valores Mobiliários (2002, p.1) define governança corporativa como “um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas”.

Para a Associação Nacional de Investidores do Mercado de Capitais (2004), a governança corporativa é:

O conjunto de normas e regras a serem seguidas pelas companhias abertas, no sentido de dar um tratamento equânime a todos os investidores; respeitar os acionistas minoritários; adotar práticas de “Full Disclosure”, e visar à valorização da empresa e do produto (ANIMEC, 2004).

As definições revelam que os conceitos inerentes à governança corporativa abordam diferentes perspectivas, conforme o modelo adotado na gestão das corporações. Segundo Andrade e Rossetti (2006, p.23), essa diversidade conceitual pode ser condensada em quatro agrupamentos:

[...] 1 os que enfatizam direito e sistemas de relações; 2. os que destacam sistemas de governo e estruturas de poder; 3. os que chamam a atenção para sistemas de valores e padrões de comportamento; e 4. os focados em sistemas normativos. (ANDRADE; ROSSETTI, 2006, p.23).

No Brasil, em razão da forte concentração de capital, os aspectos da governança corporativa possuem particularidades que extrapolam a administração interna da organização. Bornhold (2005), por exemplo, infere que a governança corporativa no País deve ser vista em relação ao seu ambiente corporativo, onde, diferentemente dos Estados Unidos, as relações de conflito de agência estão relacionadas a acionistas majoritários e acionistas minoritários; isso significa que, no Brasil, as questões de governança devem estabelecer regras e focar a minimização desses conflitos.

Segundo Souza (2004), a governança corporativa no Brasil pode ser vista à luz de três diferentes visões - a abordagem internacional, a do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a da Comissão de Valores Mobiliários (C.V.M.). Essas abordagens possuem origens distintas, mas convergem para um objetivo comum: resguardar os direitos dos vários atores de uma organização. A análise de tais abordagens revela como um ponto em comum a preocupação com as relações entre *shareholders* (acionistas e sócios) e *stakeholders* (empregados, fornecedores, clientes, governo e comunidade em geral).

De acordo com Cerda (2000), pode-se dizer que um sistema de governança corporativa possui dois objetivos essenciais:

- a) prover uma estrutura eficiente de incentivos para a administração, visando à maximização de valor da empresa;
- b) estabelecer responsabilidades e outros tipos de salvaguardas para evitar que os acionistas majoritários, membros da diretoria e gestores promovam qualquer tipo de expropriação de valor em detrimento dos acionistas minoritários e credores.

O primeiro objetivo proposto por Cerda (2000) busca a prosperidade do negócio, enquanto o segundo diz respeito à distribuição justa dos lucros da empresa entre acionistas, gestores, credores e demais partes interessadas.

O código das melhores práticas de governança corporativa promulgado pelo IBGC (2005) menciona objetivo e princípios básicos, indicando caminhos para todos os tipos de sociedades - por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis. A análise dos referidos objetivos e princípios básicos revela que os mesmos buscam aumentar o valor da sociedade, melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade.

Outro aspecto relevante é o papel que os órgãos e atores devem representar. Assim, a aplicação das regras de governança corporativa faz com que as empresas definam, claramente, o papel dos órgãos envolvidos, tais como conselho de administração, conselho fiscal, auditoria interna, comitê de auditoria e auditores independentes, dentre outros. Para o IBGC (2005), as práticas de governança corporativa dividem-se em seis capítulos, que compreendem:

- a) propriedade: para cada ação, um voto, isto é, todos devem ter direito a voto;
- b) conselho de administração: toda sociedade deve eleger um conselho de administração, o qual deve aprovar o código de conduta da organização e o seu próprio regimento interno;
- c) gestão: o executivo principal deve prestar todas as informações necessárias e legais aos acionistas, principalmente aquelas ligadas à tomada de decisão;

- d) auditoria independente: imprescindível na governança corporativa, em virtude da necessidade de constatação da realidade das demonstrações contábeis, ou seja, da reciprocidade entre as demonstrações contábeis e a real situação da empresa;
- e) conselho fiscal: tem o objetivo de fiscalizar os atos da administração; mesmo não sendo obrigatório, atua como um controle independente para os acionistas (grifo nosso);
- f) conduta e conflito de interesses: as sociedades devem se preocupar com a elaboração de um código de conduta para comprometimento de empregados e administradores. Esse código deve ser elaborado pela diretoria, de acordo com os princípios e políticas definidas pelo conselho de administração.

A BOVESPA classificou a governança corporativa em três níveis: nível 1, nível 2 e Novo Mercado. No nível 1, as empresas se comprometem, principalmente, com melhorias nas informações prestadas ao mercado e com a dispersão acionária. Têm por obrigação: melhoria das informações prestadas (adicionando, por exemplo, às Informações Trimestrais as demonstrações financeiras consolidadas e o fluxo de caixa); melhoria nas informações relativas a cada exercício social (adicionando às Informações Financeiras Padronizadas, por exemplo, a demonstração dos fluxos de caixa); realização de reuniões públicas anuais; apresentação de calendário anual; divulgação dos termos de contratos e manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, dentre outras (BOVESPA, 2006a).

No nível 2, as companhias se comprometem a cumprir as regras aplicáveis ao nível 1 e, adicionalmente, um conjunto mais amplo de práticas de governança relativas aos direitos societários dos acionistas minoritários, tais como: direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores e normatização do Conselho de Administração (BOVESPA, 2006b).

Na listagem do Novo Mercado as companhias se comprometem, voluntariamente, a adotar práticas de governança corporativa adicionais em relação ao que é exigido pela legislação. O capital social dessas companhias é composto

apenas por ações ordinárias e suas obrigações referem-se ao cumprimento das regras aplicáveis ao nível 2 (BOVESPA, 2006c).

Foi realizada a pesquisa no *site* da BOVESPA, para localizar as empresas classificadas nos níveis de governança corporativa que divulgaram o parecer dos membros do Conselho Fiscal. A busca resultou infrutífera, motivando um contato telefônico com algumas sociedades; durante esse contato, foi informado que a não-divulgação ocorreu pelo fato de que as classificadas nos níveis de governança corporativa teriam até 2010 para atender este requisito, como parte de sua adequação aos padrões contábeis internacionais, conforme consta do artigo 1.º da Instrução CVM n.º 457, de 13 de julho de 2007 (CVM, 2007).

## **2.2 Gestão eficaz**

O processo de gestão das companhias é importante, pois compreende as etapas nas quais ocorrem as decisões dos gestores - o planejamento, a execução e o controle.

Segundo Peleias (2002), o planejamento tem como propósito o desenvolvimento de processos, mecanismos e atitudes administrativas, de forma que seja possível avaliar as implicações das decisões presentes em função dos objetivos da organização. Esta etapa tem como escopo garantir o cumprimento da missão da empresa, otimizando os resultados e aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos, ao mesmo tempo em que mantém o controle da gestão econômica.

A execução é a etapa no processo de gestão na qual os fatos acontecem, ao passo que a próxima etapa - o controle - é contínua, recorrente e avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, não sendo um simples acompanhamento, pois envolve geração de informações para tomada de decisões.

Na etapa de controle, são feitas as avaliações de resultados e de desempenho de gestores. No caso dos resultados, faz-se uma aferição das decisões tomadas pelos gestores sobre eventos e transações que ocorrem na empresa,

possibilitando a obtenção da otimização do resultado. Em relação ao desempenho dos gestores, faz-se uma mensuração da gestão de funções específicas.

Para diferenciar a avaliação de desempenho e a avaliação de resultados requer-se a diferenciação entre eficiência e eficácia. Enquanto a eficiência diz respeito à forma de execução das atividades, quando comparada a um parâmetro ideal, a eficácia está relacionada ao alcance de metas e cumprimento dos planos (PELEIAS, 2002).

Estas avaliações são fundamentais ao processo de controle, pois identificam fatores internos e externos que influem nos resultados das empresas, tais como: variações de preços projetados, variação de ajuste de planos, de volume e de preços e eficiência.

Assim, uma boa governança corporativa deve garantir uma gestão eficaz, a prestação de contas e a fiscalização dos atos de gestão.

## **2.3 Órgãos de Administração e fiscalização nas organizações**

Para se obter gestão eficaz e boa governança corporativa nas organizações, é necessária a criação de órgãos de administração, como, por exemplo, o conselho de administração e a diretoria executiva. Como contraponto à ação desses órgãos, para haver uma atuação harmônica dos atores da governança corporativa, atendendo de forma adequada aos princípios de transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (ESCUDE, 2006), é recomendável uma instância de fiscalização e controle, materializada pelo Conselho Fiscal. Os subitens 2.3.1, 2.3.2 e 2.3.3, a seguir apresentados, tratam desses órgãos.

### **2.3.1 Conselho de Administração**

Hermalin e Weisbach (2001) informam que a literatura sobre o conselho de administração tem se desenvolvido no sentido inverso de outras áreas de estudo

ligadas a finanças. Enquanto os artigos com base em testes empíricos são razoavelmente abundantes, os artigos teóricos sobre o tema ainda são escassos, o que acarreta a ausência de teoria formal sobre esse órgão de administração das sociedades.

De acordo com o código de melhores práticas de governança corporativa do IBGC (2005), independentemente de sua forma societária e de ser companhia aberta ou fechada, toda sociedade deve ter um conselho de administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas (*stakeholders*), o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo.

A Lei 6.404/76, em seu art. 138, § 1.º (BRASIL, 1976), menciona que o conselho de administração é órgão de deliberação colegiada e que a representação da companhia é privativa dos diretores. O conselho de administração é o órgão de orientação e direção superior, competindo-lhe as atribuições definidas no art. 142: fixar a orientação geral dos negócios da companhia; eleger e destituir os diretores e fixar-lhes as atribuições, observado o que dispõe o estatuto; fiscalizar a gestão dos diretores, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitando informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração e quaisquer outros atos; convocar a assembléia-geral quando julgar conveniente.

A mesma lei determina, em seu artigo 132, que o conselho de administração deve manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria; manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir; deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição; autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros e escolher e destituir os auditores independentes se houver.

Entre as questões relativas às atribuições e responsabilidades do conselho de administração, Andrade e Rossetti (2004) indicam como as de maior relevância: separação ou sobreposição de funções (presidente do conselho e executivo-chefe); grau de envolvimento (que tipo de conselho se deseja, com clara indicação do mais apropriado para a companhia, dada suas deficiências, o seu momento e o seu estágio de desenvolvimento); missão e áreas de atuação (definições harmonizadas com o tipo definido de conselho mais adequado à companhia).

No cenário internacional, observa-se que em certos países adota-se o princípio de separar as funções do presidente do conselho e do executivo chefe. Coombes e Wong (2004) entendem que esse procedimento é indispensável para a independência do Conselho, pois as tarefas do presidente do conselho e as do executivo chefe são diferentes e potencialmente conflitantes.

O presidente do conselho gerencia o conselho e uma de suas funções é monitorar e avaliar de maneira adequada o desempenho do executivo chefe encarregado de administrar a empresa. Narder (2004) sugere a existência de cinco modelos de conselho de administração: Passivo, Certificador, Envolvido, Interventor e Operador.

Como melhores práticas a serem adotadas pelo conselho de administração, recomendadas para todas as empresas, independentemente de sua forma societária, Silva (2006, p. 25) indica as seguintes:

- a) as atividades do conselho de administração devem ser normatizadas em um regimento interno, para tornar claras as responsabilidades e atribuições e prevenir situações de conflito com a diretoria executiva;
- b) o presidente do conselho (*chairman*) e o executivo principal (CEO) têm atribuições diferentes, e não podem acumular funções;
- c) o conselho de administração deve estimular a criação do comitê de auditoria, para analisar as demonstrações financeiras, supervisionar e responsabilizar a área financeira, e assegurar que a diretoria crie controles internos confiáveis;
- d) o número de membros deve variar entre cinco e nove e depende do perfil da organização. O conselho deve ser formado, na maioria, por conselheiros independentes, sem qualquer tipo de vínculo com a sociedade, exceto eventual participação de capital;
- e) deve haver clara definição das qualificações dos conselheiros, os quais devem ser avaliados anualmente;
- f) os procedimentos são formalmente estabelecidos, tais como datas e pautas de reunião, documentação e preparação das reuniões, atas das reuniões, entre outros.

A Lei 6.404/76 menciona, no art. 140 (BRASIL, 1976), que o conselho de administração será composto por, no mínimo, três membros, eleitos pela assembléia-geral e por ela destituíveis a qualquer tempo, devendo o estatuto estabelecer: o número de conselheiros (máximo e mínimo permitido) e o processo de escolha e substituição do presidente do conselho; o modo de substituição dos conselheiros; o prazo de gestão, não superior a três anos, permitida a reeleição; as normas sobre convocação, instalação e funcionamento do conselho, que deliberará por maioria de votos.

### **2.3.2 Diretoria Executiva**

Assim como o conselho de administração, a diretoria executiva é outro órgão da administração. De acordo com a Lei 6.404/76, art. 143 (BRASIL, 1976), essa diretoria deve ser composta por dois ou mais diretores, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo conselho de administração, ou, se inexistente, pela assembléia-geral, devendo o estatuto estabelecer: o número de diretores, ou o máximo e o mínimo permitidos; o modo de sua substituição; o prazo de gestão, que não será superior a três anos, permitida a reeleição; as atribuições e poderes de cada diretor.

Sempre observando as determinações legais, a quantidade de diretores é determinada por conveniência ou necessidade administrativa, pela vontade dos proprietários e pelos estatutos. A representação legal da empresa é feita pela diretoria, como previsto no art. 143, § 1.º da Lei n.º 6.404/76 (BRASIL, 1976) - “A administração da companhia competirá, conforme dispuser o estatuto, ao conselho de administração e à diretoria, ou somente à diretoria, § 1º os membros do conselho de administração, até o máximo de 1/3 (um terço), poderão ser eleitos para cargos de diretores”.

### **2.3.3 Conselho Fiscal**

Andrade e Rosetti (2004) e Lodi (2000) apontam que, no Brasil, predomina o modelo de governança em relação à forma de propriedade, em função da forte

concentração de capital. Nesses casos, o conselho de administração é eleito pelos acionistas controladores, sendo, portanto, concentrado.

Os efeitos recaem na escolha dos executivos, dificultando os controles da empresa pelos demais acionistas e *stakeholders*, uma vez que a propriedade e a direção (fluxo de caixa) se mantêm nas mãos das mesmas pessoas. Para neutralizar ou minimizar essa concentração de poder, surge na estrutura de Governança Corporativa o Conselho Fiscal.

### 2.3.3.1 Previsão Legal – O Conselho Fiscal na legislação brasileira

A retrospectiva histórica realizada revelou que a previsão de existência do conselho fiscal, em maior ou menor grau, com esta ou outras denominações, está presente na legislação brasileira. Verificou-se que, no primeiro momento, a previsão de existência e funcionamento do conselho fiscal foi geral, sendo no século XX especificada para as sociedades cooperativas e instituições financeiras. Apresenta-se, a seguir, um relato do tratamento legal dado ao conselho fiscal em nosso País, e a indicação das leis que contemplaram a criação, as atribuições e outros aspectos relativos a este órgão de fiscalização e controle.

A vinda da Família Real Portuguesa para o Brasil causou várias mudanças na então Colônia. Dentre tais alterações, D. João VI oficializou o Banco do Brasil por meio de alvará, em 12 de outubro de 1808. Dentre os vinte e quatro artigos constantes do estatuto de criação do Banco, dois abordavam o funcionamento dos cargos de dirigentes:

IX – A Assembléia Geral do Banco será composta de quarenta dos seus maiores Capitalistas: a junta delle de dez e a Diretoria de quatro dos mais hábeis dentre todos. Em cada anno elegerá a mesma Assembléia cinco Deputados da Junta, e dois Directores; e os que sahirem destes Empregos, poderão ser reeleitos.

XII – A junta do Banco terá a seu cargo a Administração dos fundos que o constituem. “Os quatro Directores serão os Fiscaes das transações, e operações do Banco em geral: votarão em último lugar na Junta; e todas as decisões se farão pela pluralidade dos votos, os quaes no caso de empate serão decididos pela Assembléia Geral” (grifo nosso).(PUPE, 2003, p. 76)

Pupe (2003) comenta e transpõe o artigo XII do referido estatuto aos dias de hoje, concluindo que os *Directores* (redação da época) deveriam exercer o papel dos

fiscais, nos mesmos moldes do conselho fiscal de hoje, inferindo-se que, traduzindo o tipo às feições modernas dos órgãos de administração societária, a assembléia de então, porque seletiva (40 maiores capitalistas) e não composta da totalidade dos acionistas, seria o conselho de administração consagrado pela Lei 6.404/76.

Segundo Pupe (2003), ao promulgar o primeiro Código Comercial Brasileiro, por intermédio da Lei n.º 556, de 25 de junho de 1850, o governo objetivou criar mecanismos para disciplinar as sociedades da época, conforme consta no Título XV, Capítulo II, artigos 295 a 299. O autor aponta que o texto de lei analisado não mencionou a criação de qualquer instância de fiscalização ou controle.

A Lei n.º 1.083, de 22 de agosto de 1860 (BRASIL, 1860), apontada por Ludícibus e Ricardino Filho (2002) como a primeira lei das sociedades no Brasil, menciona atribuições dos membros do conselho fiscal. Em seu art. 1.º, § 7.º, consta que, em cada um dos bancos criados por decretos do poder executivo, deveria haver um fiscal da nomeação do governo, ao qual competia fiscalizar todas as operações do banco e do conselho administrativo e suspender a execução das que forem contrárias aos estatutos e à referida Lei.

Em 04 de novembro de 1882, por meio da Lei n.º 3.150 (BRASIL, 1882), a legislação deu forma à obrigatoriedade da instalação do órgão fiscalizador nas companhias, ao mencionar em seu art. 14 que:

“A assembléia geral nomeará annualmente tres ou mais fiscaes, socios ou não socios, encarregados de dar parecer sobre os negocios e operações do anno seguinte, tendo por base o balanço, inventario e contas da administração”.

§ 1º E' nulla a deliberação da assembléa geral approvando as contas e o balanço, si não fôr precedida do relatorio dos fiscaes.

§ 2º Si não forem nomeados os fiscaes, não aceitarem o cargo, ou se tornarem impedidos, compete ao Presidente da Junta Commercial, e, onde não houver, ao Juiz do Commercio do termo, a requerimento de qualquer dos administradores, a nomeação de quem os substitua ou sirva durante seu impedimento.

§ 3º Os fiscaes durante o trimestre que precede a reunião ordinária da assembléa geral têm o direito de examinar os livros, de verificar o estado da caixa e da carteira, exigir informações dos administradores sobre as operações sociaes, e convocar extraordinariamente a assembléa geral.

§ 4º Os effeitos da responsabilidade dos fiscaes para com a sociedade são determinados pelas regras do mandato (BRASIL, 1882).

Notou-se que a referida lei, além de não tratar da incompatibilidade para o exercício do cargo, tais como residência, profissão, parentesco, também deixou a

cargo do presidente da Junta Comercial, ou ao juiz do comércio, eleger os suplentes, nos casos de não-nomeação, impedimento ou não-aceitação ao cargo.

O Decreto n.º 8821, de 30 de dezembro do mesmo ano (BRASIL, 1882), regulamentando a Lei n.º 3.150, praticamente a reproduziu no Capítulo IV – “Dos fiscaes”, transcrevendo-o. Tal fato foi constatado por Pupe (2003) ao afirmar que o Decreto n.º. 8821/82 em nada alterou o que já estava disposto na Lei n.º. 3.150, concluindo que “aliás, nem poderia ser diferente, já que, na hierarquia das leis, um decreto que regulamente a disposição legal não poderia extrapolar modificando-a”.

Em seguida, completa o autor (2003) que “a rigor, no entanto, o artigo 59 o fez, dando faculdade à assembléia geral para destituir os fiscais culpados pela não-apresentação do parecer à reunião ordinária”. É o que consta no artigo 59 do Decreto n.º. 8821/1882, que preconiza que “se os fiscaes não apresentarem o seu parecer em tempo, a sessão será adiada, e a assembléia geral tomará as providências que forem necessárias, podendo destituir os fiscaes culpados e nomear outros”.

Ao mesmo tempo em que a lei obrigava os fiscais, no exercício de suas funções, a dar o parecer com aprovação do balanço, a eles atribuía sanções, ao mencionar que poderiam ser destituídos os fiscais culpados pela não-apresentação de seu parecer à reunião ordinária (provavelmente precursora da assembléia geral ordinária), e, conseqüentemente, nomeando outros para substituí-los.

Pupe (2003) assevera que o Decreto 164, de 17 de janeiro de 1890, era “cópia quase servil da Lei n.º. 3.150”. Relativamente ao conselho fiscal, o autor observou que não só a redação, como também a numeração coincidiu, ou seja, art. 14. No artigo 27, houve a inclusão do § 2.º, no qual foi mencionado que a responsabilidade dos administradores-fiscais cessa com o julgamento e aprovação das contas e atos pela assembléia geral, não se admitindo mais ação criminal contra eles.

O Decreto-lei n.º 2627 (BRASIL, 1940), promulgado em 26 de setembro de 1940, trouxe em seu art.124 a determinação de que o conselho fiscal poderia ser constituído por três ou mais membros e suplentes em igual número, residentes no país, eleitos, anualmente, pela assembléia geral ordinária. O mesmo dispositivo

trouxe a previsão de que os membros poderiam ser reeleitos, cabendo à mesma assembléia fixar o valor da remuneração dos conselheiros.

O Decreto-Lei n.º 2627/1940 (BRASIL, 1940), assegura aos acionistas dissidentes, que representarem um quinto ou mais do capital social, e aos titulares de ações preferenciais, o direito de indicar um membro do conselho fiscal, sendo que o art. 126 da referida lei preconiza que “não podem ser eleitos para o conselho fiscal os empregados da sociedade, os parentes dos diretores até o terceiro grau e os que se acharem nas condições previstas no parágrafo 4.º do art. 116.” (BRASIL, 1940).

Consta do artigo 127 do Decreto-Lei n.º 2627/1940 (BRASIL, 1940) que cabe aos membros do conselho fiscal:

- a) examinar, em qualquer tempo, pelo menos de três em três meses, os livros e papéis da sociedade, o estado da caixa e da carteira, devendo os diretores ou liquidantes fornecer-lhes as informações solicitadas;
- b) lavrar no livro de "Atas e Pareceres do Conselho Fiscal" o resultado do exame realizado na forma da alínea I deste artigo”;
- c) apresentar à assembléia geral ordinária parecer sobre os negócios e as operações sociais do exercício em que servirem, tomando por base o inventário, o balanço e as contas dos diretores;
- d) denunciar os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, sugerindo as medidas que reputarem úteis à sociedade;
- e) convocar a assembléia geral ordinária, se a diretoria retardar por mais de um mês a sua convocação, e a extraordinária sempre que ocorrerem motivos graves e urgentes;
- f) praticar, durante o período da liquidação da sociedade, os atos a que se referem as alíneas anteriores, tendo em mira as disposições especiais que regulam a liquidação.

Pelo exposto, observa-se que os membros do Conselho Fiscal passariam a exercer fiscalização permanente de todos os negócios, devendo dar por escrito, em

livro próprio e legalizado (registrado na Junta Comercial) o seu parecer sobre os atos da gestão e o andamento dos negócios.

O Decreto-Lei n.º 685, de 17 de julho de 1969 (BRASIL, 1969), introduziu modificações, ao mencionar, em seu no art. 1.º, que todos os bens dos administradores, gerentes e membros do conselho fiscal das sociedades sujeitas ao regime de liquidação extrajudicial ficariam indisponíveis e que essas pessoas não poderiam, por qualquer forma, direta ou indireta, aliená-los ou onerá-los, até final e definitiva apuração e liquidação de suas responsabilidades.

O §1.º do art. 1 do Decreto-Lei n.º 685/1969 (BRASIL, 1969) menciona que a liquidação ou falência atingiria a todos os que tivessem exercido funções nos doze meses anteriores ao mesmo ato, inclusive os administradores, gerentes e conselheiros fiscais das liquidações extrajudiciais em curso, aplicando-se à espécie o disposto nos números I, II e III e parágrafo único do artigo 1.º do Decreto-lei n.º 502, de 17 de março de 1969. O § 2.º do mesmo artigo determinou que os administradores, gerentes e conselheiros fiscais ficariam impedidos de ausentar-se do lugar da liquidação extrajudicial, sem autorização expressa do Banco Central do Brasil.

Em 16 de dezembro de 1971, a Lei n.º 5.764 (BRASIL, 1971) definiu a Política Nacional de Cooperativismo, instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas, e determinou, no art. 56, que a administração da sociedade deveria ser fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um conselho fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados, eleitos anualmente pela Assembléia Geral. O § 1.º do art. 56 da Lei n.º 5.764 (BRASIL, 1971) mencionou que não poderiam fazer parte do Conselho Fiscal, além dos inelegíveis enumerados no art. 51 (as pessoas impedidas por lei), os parentes dos diretores até o 2.º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau.

A previsão da responsabilidade dos administradores e membros do conselho fiscal para as instituições financeiras foi disposta nos artigos 39 e 40 da Lei 6.024 (BRASIL, 1974), de 13 de março de 1974, como segue:

- a) os administradores e membros do Conselho Fiscal de instituições financeiras responderão, a qualquer tempo, salvo prescrição extintiva, pelo que tiverem praticado ou omissões em que houverem incorrido (art.39);
- b) os administradores de instituições financeiras respondem solidariamente pelas obrigações por elas assumidas durante sua gestão até que se cumpram (art.40).

O parágrafo único do art. 40 da mesma lei menciona que a responsabilidade solidária se circunscreverá ao montante dos prejuízos causados.

Quanto à indisponibilidade dos bens, o art. 36 da lei citada menciona que:

Art. 36. Os administradores das instituições financeiras em intervenção, em liquidação extrajudicial ou em falência, ficarão com todos os seus bens indisponíveis não podendo, por qualquer forma, direta ou indireta, aliená-los ou onerá-los, até apuração e liquidação final de suas responsabilidades.

§ 1.º A indisponibilidade prevista neste artigo decorre do ato que decretar a intervenção, a extrajudicial ou a falência, atinge a todos aqueles que tenham estado no exercício das funções nos doze meses anteriores ao mesmo ato.

§ 2.º Por proposta do Banco Central do Brasil, aprovada pelo Conselho Monetário Nacional, a indisponibilidade prevista neste artigo poderá ser estendida: aos bens de gerentes, conselheiros fiscais e aos de todos aqueles que, até o limite da responsabilidade estimada de cada um, tenham concorrido, nos últimos doze meses, para a decretação da intervenção ou da liquidação extrajudicial, e aos bens de pessoas que, nos últimos doze meses, os tenham a qualquer título, adquirido de administradores da instituição, ou das pessoas referidas na alínea anterior desde que haja seguros elementos de convicção de que se trata de simulada transferência com o fim de evitar os efeitos desta Lei (BRASIL, 1974).

Conforme o artigo 41 da Lei n.º 6.024/1974 (BRASIL, 1974), é possível decretar a intervenção e a liquidação extrajudicial ou a falência de uma instituição financeira, podendo o Banco Central do Brasil proceder um inquérito para apurar as causas que levaram a sociedade àquela situação bem como a responsabilidade de seus administradores e membros do Conselho Fiscal.

A Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (BRASIL, 1976), trouxe novidades e mudanças no capítulo XIII e manteve a proposição do Conselho Fiscal. O art. 161 aborda sua composição e funcionamento, estabelecendo no §1.º que o Conselho Fiscal seria composto de, no mínimo, 3 (três) e, no máximo, 5 (cinco) membros, e suplentes em igual número, acionistas ou não, eleitos pela assembléia geral. Determinou que, caso o funcionamento do conselho fiscal não seja permanente, deve ser instalado pela assembléia geral, a pedido de acionistas que

representem no mínimo 0,1 (um décimo) das ações com direito a voto, ou 5% (cinco por cento) das ações sem direito a voto, e ainda que cada período de seu funcionamento termine na primeira assembléia geral ordinária após a sua instalação (§ 2.º).

O § 4.º do art. 161 da Lei n.º 6.404/76 (BRASIL, 1976) determina que as normas a seguir sejam observadas na constituição do conselho fiscal:

- a) os titulares de ações preferenciais sem direito a voto, ou com voto restrito, terão direito de eleger, em votação em separado, 1 (um) membro e respectivo suplente; igual direito terão os acionistas minoritários, desde que representem, em conjunto, 10% (dez por cento) ou mais das ações com direito a voto;
- b) ressalvado o disposto na alínea anterior, os demais acionistas com direito a voto poderão eleger os membros efetivos e suplentes que, em qualquer caso, serão em número igual ao dos eleitos, nos termos da alínea a, mais um.

O § 5.º do mesmo artigo determina que os membros do conselho fiscal e seus suplentes exerçam seus cargos até a primeira Assembléia Geral ordinária realizada após a sua eleição; que poderão ser reeleitos e que a função de membro do conselho fiscal é indelegável.

O art.162 tratou dos requisitos, impedimentos e remuneração, mencionando que somente poderão ser eleitas para o conselho fiscal pessoas naturais residentes no País, diplomadas em curso de nível universitário ou que tenham exercido por prazo mínimo de 3 (três) anos, cargo de administrador de empresa ou de conselheiro fiscal. Outros requisitos necessários ao exercício da função de conselheiro fiscal foram tratados nos parágrafos deste artigo a seguir transcritos:

§ 1.º Nas localidades em que não houver pessoas habilitadas, em número suficiente, para o exercício da função, caberá ao juiz dispensar à companhia da satisfação dos requisitos estabelecidos neste artigo.

§ 2.º Não podem ser eleitos para o Conselho Fiscal, além das pessoas enumeradas nos parágrafos do artigo 147, membros de órgãos de administração e empregados da companhia ou de sociedade controlada ou do mesmo grupo, e o cônjuge ou parente, até terceiro grau, de administrador da companhia.

§ 3.º A remuneração dos membros do Conselho Fiscal será fixada pela assembléia-geral que os eleger, e não poderá ser inferior, para cada

membro em exercício, a 0,1 (um décimo) da que, em média, for atribuída a cada diretor, não computada a participação nos lucros (BRASIL, 1976).

Pupe (2003) explica que, embora o artigo 162 inove ao especificar quem pode ser eleito (portadores de grau universitário), ainda assim não foi resolvida a questão da falta de capacitação técnica. Além disso, a lei n.º 6.404/76 (BRASIL, 1976) continua permitindo que componha o conselho quem tenha exercido cargo de administrador de empresa ou de conselheiro fiscal por três anos, no mínimo.

As competências do conselho fiscal foram especificadas nos incisos I a VIII do artigo 163 da Lei n.º 6.404/76 (BRASIL, 1976), a seguir transcritos:

- I) fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- II) opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembleia-geral;
- III) opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à assembleia-geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- IV) denunciar aos órgãos de administração, e se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à assembleia-geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis à companhia;
- V) convocar a assembleia-geral ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de 1 (um) mês essa convocação, e a extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das assembleias as matérias que considerarem necessárias;
- VI) analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- VII) examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;
- VIII) exercer essas atribuições, durante a liquidação, tendo em vista as disposições especiais que a regulam (BRASIL, 1976).

Os órgãos de administração são obrigados, por meio de comunicação por escrito, a colocar à disposição dos membros em exercício do Conselho Fiscal, dentro de 10 (dez) dias, cópias das atas de suas reuniões e, dentro de 15 (quinze) dias do seu recebimento, cópias dos balancetes e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente e, quando houver, dos relatórios de execução de orçamentos (§ 1.º); demonstrações financeiras ou contábeis especiais (§ 2.º);

assistência às reuniões do conselho de administração e/ou da diretoria (§ 3.º); relacionamento com auditores independentes (§§ 4.º e 5.º) e relacionamento direto, independentemente da assembléia geral, com acionistas (§ 6.º).

Também o § 7.º do artigo 163 determina que as atribuições e poderes conferidos pela lei ao conselho fiscal não podem ser outorgados a outro órgão da companhia. O artigo 164 define que os membros do conselho fiscal, ou ao menos um deles, devem comparecer às reuniões da assembléia geral e responder aos pedidos de informações formulados pelos acionistas.

Sobre deveres e responsabilidades, consta no art. 165 que os membros do conselho fiscal têm os mesmos deveres dos administradores de que tratam os artigos 153 a 156 e respondem pelos danos resultantes de omissão no cumprimento de seus deveres e de atos praticados com culpa ou dolo, ou com violação da lei ou do estatuto. Os §§ 1.º e 2.º, a seguir transcritos, complementam a extensão dos deveres e responsabilidades:

§ 1.º O membro do Conselho Fiscal não é responsável pelos atos ilícitos de outros membros, salvo se com eles for conivente, ou se concorrer para a prática do ato.

§ 2.º A responsabilidade dos membros do Conselho Fiscal por omissão no cumprimento de seus deveres é solidária, mas dela se exime o membro dissidente que fizer consignar sua divergência em ata da reunião do órgão e a comunicar aos órgãos da administração e à assembléia-geral (BRASIL, 1976).

Com a alteração da lei n.º 6.404/76 (BRASIL, 1976) pela Lei 9.457, de 05 de maio de 1997 (BRASIL, 1997), uma nova redação foi dada ao § 3.º do artigo 162 e ao § 4.º do art. 163 e ainda houve a inclusão do § 8.º ao art.163. Tais modificações são mencionadas a seguir:

Art.162 - § 3.º - A remuneração dos membros do conselho fiscal, além do reembolso, obrigatório, das despesas de locomoção e estada necessárias ao desempenho da função, será fixada pela assembléia-geral que os eleger, e não poderá ser inferior, para cada membro em exercício, a dez por cento da que, em média, for atribuída a cada diretor, não computados benefícios, verbas de representação e participação no lucro (BRASIL, 1997).

Em relação ao § 4.º do inciso VIII art. 163 da Lei n.º 6404/76, que mencionava: “Se a companhia tiver auditores independentes, o conselho fiscal poderá solicitar-lhes os esclarecimentos ou informações que julgar necessários, e a apuração de fatos específicos” (BRASIL, 1976), a Lei n.º 9457/1997 alterou sua

redação para “Se a companhia tiver auditores independentes, o conselho fiscal, a pedido de qualquer de seus membros, poderá solicitar-lhes esclarecimentos ou informações e a apuração de fatos específicos” (BRASIL, 1997) (grifo nosso).

A Lei n.º 9.457/1997 (BRASIL, 1997) também inseriu o § 8.º no artigo 163, inciso VIII da Lei n.º 6.404/76 (BRASIL, 1976), o qual menciona:

Art. 163, inciso VIII § 8.º: O Conselho Fiscal poderá, para apurar fato cujo esclarecimento seja necessário ao desempenho de suas funções, formular, com justificativa, questões a serem respondidas por perito e solicitar à diretoria que indique, para esse fim, no prazo máximo de trinta dias, três peritos, que podem ser pessoas físicas ou jurídicas, de notório conhecimento na área em questão, entre os quais o conselho fiscal escolherá um, cujos honorários serão pagos pela companhia (BRASIL, 1997).

Novamente, em 31 de outubro de 2001, a Lei n.º 6404/76 (BRASIL, 1976) sofreu novas modificações com a Lei n.º 10.303/2001 (BRASIL, 2001), bem como a inclusão de novos parágrafos.

Em relação à composição e funcionamento do conselho fiscal, foi inserido pela Lei n.º 10.303/2001 (BRASIL, 2001), no art. 161 da Lei n.º 6.404/76 (BRASIL, 1976):

- a) os membros do conselho fiscal e seus suplentes exercerão seus cargos até a primeira assembléia-geral ordinária que se realizar após a sua eleição, e poderão ser reeleitos (§ 6.º) e
- b) a função de membro do conselho fiscal é indelegável (§ 7.º).

O art. 163 da Lei n.º 6.404/76 (BRASIL, 1976) sofreu modificações com a Lei n.º 10303/2001 (BRASIL, 2001) em seu inciso I, IV e § 2.º do inciso VIII.

Quanto à competência do conselho fiscal, a redação do inciso I que mencionava “fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários” (BRASIL, 1976), passou a ser “fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários” (BRASIL, 2001) (grifo nosso).

O inciso IV que mencionava:

denunciar aos órgãos de administração, e se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à assembléia geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem e sugerir providências úteis à companhia (BRASIL, 1976).

mudou para

denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à assembléia-geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis à companhia”. (BRASIL, 2001) (grifo nosso).

No § 2.º do inciso VIII era mencionado pela Lei n.º 6.404/76 que “o conselho fiscal, a pedido de qualquer dos seus membros, solicitará aos órgãos de administração esclarecimentos ou informações, assim como a elaboração de demonstrações financeiras ou contábeis especiais.” (BRASIL, 1976). Com a Lei n.º 10.303/2001 passou a vigorar que “o conselho fiscal, a pedido de qualquer dos seus membros, solicitará aos órgãos de administração esclarecimentos ou informações, desde que relativas à sua função fiscalizadora, assim como a elaboração de demonstrações financeiras ou contábeis especiais.” (BRASIL, 2001) (grifo nosso).

Quanto ao Pareceres e Representações, o parágrafo único do art. 164 da Lei n.º 6.404/76 teve também uma nova redação com a Lei n.º 10.303/2001. Antes era mencionado que “os pareceres e representações do conselho fiscal poderão ser apresentados e lidos na assembléia geral, independentemente de publicação e ainda que a matéria não conste da ordem do dia.” (BRASIL, 1976). Com a nova redação passou a prevalecer que “os pareceres e representações do conselho fiscal, ou de qualquer um de seus membros, poderão ser apresentados e lidos na assembléia-geral, independentemente de publicação e ainda que a matéria não conste da ordem do dia.” (BRASIL, 2001) (grifo nosso).

Em relação aos Deveres e Responsabilidades do Conselho fiscal, a Lei n.º 10.303/2001 (BRASIL, 2001) modificou e incluiu novos parágrafos ao art. 165 da Lei n.º 6.404/76 (BRASIL, 1976).

Assim, no art. 165 da Lei n.º 6.404/76, onde dizia que “os membros do conselho fiscal têm os mesmos deveres dos administradores de que tratam os artigos 153 e 156 e respondem pelos danos resultantes de omissão no cumprimento de seus deveres e de atos praticados com culpa ou dolo, ou com violação da lei ou do estatuto.” (BRASIL, 1976), com a Lei n.º 10.303/2001, apenas os termos artigos 153 e 156 passaram a ser grafados arts. 153 e 156 (grifo nosso).

Quanto ao § 1.º do art. 165, que mencionava que “o membro do conselho fiscal não é responsável pelos atos ilícitos de outros membros, salvo se com eles for conivente, ou se concorrer para a prática do ato”, com a Lei n.º 10.303/2001 (BRASIL, 2001) passou a prevalecer o texto:

Art.165 § 1.º - Os membros do conselho fiscal deverão exercer suas funções no exclusivo interesse da companhia; considerar-se-á abusivo o exercício da função com o fim de causar dano à companhia, ou aos seus acionistas ou administradores, 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, seus acionistas ou administradores (BRASIL, 2001).

O § 2.º da Lei 6.404/76 mencionava que:

A responsabilidade dos membros do conselho fiscal por omissão no cumprimento de seus deveres é solidária, mas dela se exime o membro dissidente que fizer consignar sua divergência em ata da reunião do órgão e a comunicar aos órgãos da administração e à assembléia geral (BRASIL, 1976).

Na Lei 10.303/2001, o art. 165, § 2.º, passou a vigorar que “o membro do conselho fiscal não é responsável pelos atos ilícitos de outros membros, salvo se com eles for conivente, ou se concorrer para a prática do ato.” (BRASIL, 2001).

Inseriu ao art. 165 o § 3.º e o art. 165-A, a Lei 10.303/2001, conforme segue:

Art.165 § 3.º - A responsabilidade dos membros do conselho fiscal por omissão no cumprimento de seus deveres é solidária, mas dela se exime o membro dissidente que fizer consignar sua divergência em ata da reunião do órgão e a comunicar aos órgãos da administração e á assembléia-geral.

Art.165-A - Os membros do conselho fiscal da companhia aberta deverão informar imediatamente as modificações em suas posições acionárias na companhia à Comissão de Valores Mobiliários e às Bolsas de Valores ou entidades do mercado de balcão organizado nas quais os valores mobiliários de emissão da companhia estejam admitidos à negociação, nas condições e na forma determinadas pela Comissão de Valores Mobiliários (BRASIL, 2001).

A generalização sobre a não-obrigatoriedade do Conselho Fiscal não se aplica a todos os tipos de sociedades. Além da Lei n.º 6.024, de 13 de março de 1974 (BRASIL, 1974), que trata da intervenção e liquidação extrajudicial de instituições financeiras, a Lei n.º 5764, de 16 de dezembro de 1971 (BRASIL, 1971), definiu a Política Nacional de Cooperativismo e menciona no art. 56 que a administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, composto de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes.

Nas sociedades cooperativas, os membros do conselho fiscal devem ser associados, eleitos anualmente pela assembleia geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus suplentes. Este dispositivo legal tornou o conselho fiscal obrigatório para as cooperativas de qualquer natureza.

Escuder e Miashiro (2006) asseveram que o conselho fiscal pode colaborar com os acionistas minoritários, atuando de forma fiscalizadora à gestão dos negócios. Entretanto, exceto para as instituições financeiras e sociedades cooperativas, a legislação não menciona de forma clara seu limite de ação, mas estabelece que sua instalação não é obrigatória, a não ser que acionistas detentores de pelo menos 10% de participação solicitem sua instalação em assembleia de acionistas.

### **2.3.3.2 Definições e atuação do Conselho Fiscal**

De acordo com o IBGC (2005), o conselho fiscal é um órgão fiscalizador independente da diretoria e do conselho de administração que busca, através dos princípios da transparência, da equidade e da prestação de contas, contribuir para o melhor desempenho da companhia.

O conselho fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Dentre seus objetivos, estão os de fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios.

O conselho fiscal, de acordo com o IBGC (2005), pode servir como instrumento legal de implementação de uma política ativa de boas práticas de governança corporativa direcionada especialmente para a transparência e controle dos atos internos da companhia, quando o órgão e os seus membros atenderem a requisitos e regras de funcionamento que assegurem a efetividade de sua atuação e, especialmente, sua independência.

Os limites de atuação e a sintonia entre o conselho fiscal, o comitê de auditoria e o conselho de administração devem ser sempre levados em conta na estruturação do comitê. É preciso considerar o tamanho da organização e a

realidade brasileira, mas sempre procurando preservar a identidade e a independência entre esses órgãos (IBGC, 2005).

A atuação do Conselho Fiscal se dá pelo entendimento dos negócios, por opiniões, por recomendações, pela elaboração de pareceres, pela fiscalização das contas e atos da administração, assim como pelo recebimento de denúncias.

Malieni Júnior (2003) ressalta que, além de exercerem uma ação fiscalizadora, os membros do Conselho Fiscal são os responsáveis para mediar os interesses entre investidor e gestor:

Assume-se que os conselheiros – eleitos pelos acionistas – são os principais instrumentos de monitoramento interno, e sua função é controlar e monitorar as atividades desempenhadas pelos executivos, compatibilizando os interesses entre ambas as partes – acionistas e executivos –, em benefício do valor acionado aos investimentos realizados (MALIENI JÚNIOR, 2003, p. 11).

Bulgarelli (1998) chama a atenção para outra função deste órgão, ao mencionar que, pelo aspecto funcional e sistemático, o conselho fiscal aparece como uma das formas de controle sobre a administração - abrangendo as contas e a gestão, ou somente as contas.

O autor mencionado (1998) comenta que, de acordo com o modelo oferecido pela Lei 6.404/76, o conselho fiscal apresenta-se tipicamente marcante, caracterizado como órgão de controle e fiscalização e também de informação, não se esgotando assim na mera revisão das contas, indo atingir a própria fiscalização da gestão administrativa.

Bulgarelli (1998) menciona também que o grau de competência legal conferido ao conselho fiscal brasileiro (fiscalização das contas e da gestão) implica outorgar-lhe uma função valorativa formal e de mérito, vale dizer um verdadeiro controle de legitimidade.

Simionato (1998) defende a mesma proposição de Bulgarelli, citando que a legislação confere ao membro do conselho fiscal o poder de pedir ao órgão de administração - e este certamente não poderá recusar, conforme opinião generalizada da doutrina nacional - esclarecimentos ou informações, assim como elaboração de demonstrações financeiras e contábeis.

De acordo com IBGC (2005, p. 12) o conselho fiscal traz os seguintes benefícios para os acionistas:

- a) é órgão independente da gestão, em decorrência da lei;
- b) é uma instância de conforto para os administradores;
- c) contribui para o valor da empresa por meio do monitoramento dos processos de gestão dos riscos, da criação de condições mais propícias à redução do custo de capital da empresa;
- d) pode ser a única instância de defesa, no âmbito da sociedade, à disposição dos acionistas, especialmente nas situações em que o Conselho de Administração não esteja instituído;
- e) pode dedicar-se, com maior profundidade, ao exame de detalhes de matérias de interesse da sociedade.

Bulgarelli (1998) afirma que,

sendo o Conselho de Administração órgão eminentemente decisório, segundo a sua competência legal, a fiscalização do Conselho Fiscal sobre ele deverá incidir, como de fato incide na verificação da observância de suas atribuições, da correção com que deve agir e do cumprimento de seus deveres específicos e gerais. (BULGARELLI, 1998, p. 148)

O autor discute que, em relação à competência legal do conselho fiscal, o legislador foi exaustivo na descrição de seus poderes-deveres, valendo inclusive chamar a atenção para a linguagem utilizada, pelo uso variado de determinados verbos, dos quais podem-se extrair as diversas funções que lhe estão afetas, entre as quais sobrepõem-se as de fiscalizar, controlar e informar.

### **2.3.3.3 Competências e atribuições**

A função fiscalizadora do conselho fiscal permite verificar o atendimento das obrigações legais e estatutárias por parte da administração da sociedade. Para o pleno exercício de sua função, os membros precisam conhecer as propostas de orçamento de capital para opinar quanto ao uso e comprometimento de recursos da empresa, sem prejuízo da manutenção do capital de giro do negócio, visando manter a saúde financeira da empresa e os lucros e dividendos futuros.

Apesar da previsão em lei, o IBGC (2005) propôs uma forma de eleição dos conselheiros fiscais, com o objetivo de propiciar ao órgão a devida independência da administração. As melhores práticas proposta pelo IBGC recomendam que os sócios controladores abram mão da prerrogativa de eleger a maioria dos membros, permitindo que o último membro do conselho fiscal seja eleito por sócios que representem a maioria do capital social, em assembleia na qual a cada ação – independentemente de espécie ou classe – corresponda um voto.

É possível depreender que a proposta do IBGC é estabelecida no sentido de que controladores e não-controladores devem ter uma participação paritária, com um membro adicional eleito pelos sócios que representem a totalidade do capital social. Assim, seria oportuno e necessário debater a composição do conselho fiscal antes de sua eleição, para alcançar a desejável diversidade de experiências profissionais, pertinentes às funções do conselho e ao campo de atuação da sociedade.

O IBGC (2005, p. 21) menciona que a eficácia do conselho fiscal é determinada por um conjunto de fatores, entre os quais:

- a) acionistas preparados para atuar como proprietários em condições de mercado e das práticas daí decorrentes, especialmente a indicação de conselheiros à altura da função;
- b) aderência da companhia às boas práticas de governança;
- c) capacidade dos conselheiros de executar seu trabalho, minimizando as interferências no dia-a-dia da administração;
- d) competência dos conselheiros para atuação crítica e construtiva nos campos financeiro, legal e de negócios, aliada à capacidade de relacionamento;
- e) conhecimento da empresa, seu campo de atuação e práticas de negócios, o que implica, inclusive, no conhecimento físico dos seus estabelecimentos, através de visitas às instalações mais importantes;
- f) conhecimento das melhores práticas de governança por parte do conselheiro;
- g) critérios de indicação;

- h) existência no Conselho Fiscal de pelo menos um membro qualificado com conhecimentos nas áreas de Contabilidade e Finanças;
- i) independência do conselheiro frente à administração da companhia, bem como frente aos acionistas que o elegeram;
- j) independência econômica do conselheiro;
- k) integridade do conselheiro;
- l) pró-atividade da companhia em proporcionar os conhecimentos específicos necessários ao conselheiro fiscal para o desempenho da sua função na companhia;
- m) pró-atividade do conselheiro fiscal na busca das informações relevantes para a formação dos seus juízos e
- n) transparência, por parte da companhia, para com as informações necessárias ao pleno desempenho da função de conselheiro.

Os conselheiros fiscais precisam ter condições de ler toda a documentação e estarem preparados para as reuniões, munindo-se dos documentos necessários e solicitando a presença dos executivos da companhia para esclarecimentos quando necessários. A eficácia do conselho fiscal depende da qualidade da documentação distribuída regular e antecipadamente a cada reunião. Os instrumentos que contribuem para a eficácia do Conselho Fiscal são, entre outros (IBGC, 2005):

- a) atas anteriores do Conselho Fiscal;
- b) atas de reuniões da Diretoria;
- c) atas de reuniões do Conselho de Administração;
- d) balancetes analíticos mensais;
- e) estatuto, regimentos internos e manuais da companhia;
- f) ITR/IAN, incluindo controladas e coligadas, no caso de sociedades anônimas de capital aberto;
- g) plano de trabalho do Conselho Fiscal;
- h) presença de executivos para dissertar sobre temas pontuais;

- i) recebimento, com antecedência, do material necessário para opinar;
- j) relatórios da administração;
- k) relatórios da auditoria interna;
- l) relatórios e cartas de recomendações dos auditores independentes;
- m) relatórios gerenciais críticos de: acompanhamento de gestão dos negócios e avaliação e monitoração de riscos;
- n) relatórios necessários ou exigidos, conforme a situação específica.

Segundo IBGC (2005), a boa atuação dos conselheiros fiscais pressupõe preparo, pró-atividade e ausência de vínculos de interesse com os acionistas que o elegeram, bem como o respeito à visão empreendedora dos gestores. Estas características são mais bem detalhadas a seguir:

- a) preparo: É recomendável que, além do preparo para a função, o conselheiro possa investir na sua formação continuada e no desenvolvimento dos conhecimentos específicos ao negócio;
- b) pró-atividade: Orienta-se que, além de iniciativa, o conselheiro busque mais informações do que as divulgadas ao mercado, assegurando-se de que essas traduzem as realidades conhecidas;
- c) vínculos: O vínculo de confiança do conselheiro para com grupos de acionistas não o torna representante do interesse particular de seus eleitores. Eleito o conselheiro, seu compromisso passa a ser para com todos os acionistas;
- d) visão empreendedora: A ação empreendedora exige a tomada de decisões de risco; recomenda-se que a atuação do conselheiro fiscal não ocorra de forma a tolher a ação empreendedora, a assunção de riscos, nem se constitua em instância de vigilância sobre os administradores que o impeçam de exercer a plenitude de sua capacidade empreendedora; a atenção sugerida é para que essa ação empreendedora se reflita por igual para todos os acionistas, e não gere riscos desproporcionais, nem coloque em risco o equilíbrio do negócio.

Ao analisar a atuação do Conselho Fiscal, Oliveira, D.P.R. (2006, p.64), observa alguns aspectos positivos e negativos, dependendo do enfoque. Como positivo nota-se a ampla e irrestrita atuação profissional; como negativos, evidenciam-se a atuação do conselho fiscal exigir elevado conhecimento específico e o fato de não ser um órgão administrativo de elevada atratividade profissional, e, ainda, a necessidade de o conselho fiscal ter, cada vez mais, atuação e responsabilidade mais ampla.

O conselheiro deve ter independência técnica, econômica e de vínculos em relação aos acionistas e à companhia. O conselheiro fiscal tem atuação fiscalizadora independente, mas essa independência não pode tomar a forma de instrumento de abuso por parte de minoritários com interesses particulares; a atuação voltada para obter vantagem para si ou para outrem, ou para causar dano à companhia, configura abuso no exercício da função de conselheiro fiscal.

#### **2.3.3.4 Relacionamentos do Conselho Fiscal**

A boa governança corporativa pressupõe que o relacionamento entre os órgãos da administração e o de fiscalização e controle seja harmonioso, voltado à continuidade da organização (*going concern*) e aos melhores interesses dos atores do cenário empresarial. É importante que, uma vez instituídos, tais órgãos tenham suas funções claramente definidas, evitando-se superposições e conflitos.

Bulgarelli (1998) menciona que o campo de incidência da atuação fiscalizadora do conselho fiscal, cujo raio de ação abrange as atividades do conselho de administração (quando existente) e da diretoria, toma contornos definidos. Nota-se, assim, a necessidade de um estreito relacionamento entre o conselho fiscal e os órgãos de administração, sem subordinação hierárquica, pois estão todos vinculados aos seus deveres e poderes legais-estatutários, o que não impede a ocorrência de conflitos de natureza interorgânica.

Apresenta-se a seguir, uma análise de como poderia ser o relacionamento do conselho fiscal com os demais órgãos da administração. As informações

apresentadas baseiam-se apresentado baseia-se na literatura estudada e, quando necessário, as referências estão mencionadas.

- **Conselho de Administração**

Uma boa prática de atuação para o conselho fiscal é reunir-se periodicamente com o conselho de administração para tratar de assuntos de interesse comum. O objetivo é obter apoio e auxílio mútuos na compreensão dos temas críticos que afetam os processos da companhia, além daqueles determinados pela lei, sobre os quais o conselho fiscal deva obrigatoriamente opinar.

- **Diretoria**

O conselho fiscal é um aliado da diretoria que pode ser utilizado pelos administradores como uma instância protetora (art. 158 da lei 6.404/76) e vigilante para inibir atos e procedimentos, e ainda como um julgador independente para colaborar em situações de conflitos de interesse. O conselho fiscal deve atuar como sendo mais uma instância de diálogo para os administradores. Na sua atuação, deve ter o cuidado de não interferir nas decisões relativas à gestão e tampouco no direcionamento estratégico, papéis que cabem à diretoria e ao conselho de administração.

É recomendável que os membros do conselho fiscal sejam previamente comunicados das ocasiões nas quais deverão estar presentes a uma reunião da diretoria ou do conselho de administração. A diretoria deve fornecer tempestivamente ao conselho fiscal todas as informações necessárias ao desempenho de suas atribuições, juntamente com toda e qualquer cópia de documentos específicos que este solicitar.

- **Comitê de Auditoria, Auditoria Independente e Auditoria Interna**

Costa (2006) menciona que o comitê de auditoria tem sido considerado um instrumento de supervisão fundamental na preservação da integridade do mercado de capitais. É um órgão formado por membros independentes do conselho de administração, responsável pela supervisão do processo de preparação e divulgação das informações financeiras, da integridade dos sistemas de controles internos e do elo de comunicação com os auditores independentes. Ademais, tem um papel importante: proteger não apenas o interesse dos acionistas, mas também o das demais partes interessadas.

Quando existente, o comitê de auditoria deverá ser o responsável por verificar o cumprimento das normas legais, pela supervisão dos controles internos, pelo monitoramento da efetividade dos processos operacionais e pela busca de eficiência na produção e revisão dos relatórios financeiros, com o propósito de assegurar que tais relatórios reflitam a realidade econômica e financeira da companhia.

A autora citada afirma que, no que se refere à análise da adequação das demonstrações financeiras, o comitê de auditoria deve assistir o conselho de administração em suas responsabilidades de fiscalizar os atos da diretoria relativos à elaboração e à qualidade das demonstrações financeiras e avaliar a apresentação de relatórios financeiros, inclusive quanto à escolha ou mudança de práticas contábeis.

A autora menciona ainda que o conselho fiscal possui função distinta em sua forma, com o mesmo objetivo: fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários, inclusive ao examinar e opinar sobre o relatório anual da administração e as demonstrações financeiras trimestrais e anuais.

A autora (2006) realizou análise comparativa da atuação entre o conselho fiscal e o comitê de auditoria, conforme apresentado no quadro 1 a seguir:

<b>Comitê de Auditoria (Lei Sarbanes-Oxley)</b>		<b>Conselho Fiscal (Lei das S.A.)</b>
<b>COMPOSIÇÃO E REQUISITOS PESSOAIS</b>		
Natureza	Comitê estabelecido e composto por membros do Conselho de Administração	Órgão técnico/consultivo e de fiscalização da própria empresa.
Composição	No mínimo três membros independentes, necessariamente integrantes do Conselho de Administração.	Mínimo de três e máximo de cinco membros, acionistas ou não, eleitos pela Assembléia Geral.
Qualificação	Pelo menos um dos membros deve ser identificado como especialista contábil-financeiro.	Exige-se que o membro tenha formação universitária, ou que tenha exercido, no mínimo por três anos, o cargo de administrador de empresa ou conselho fiscal.
Constituição	Membros do Conselho de Administração, desde que atendam aos quesitos de independência.	Os titulares de ações preferenciais sem direito de voto ou com direito restrito podem eleger ao menos um membro do conselho. Igual direito é conferido aos minoritários que representem ao menos 10% das ações com direito a voto.
<b>FUNCIONAMENTO</b>		
Funcionamento	Por tempo indeterminado.	Eleitos pela Assembléia Geral com mandato até a próxima AGO que se realizar após sua eleição, com possibilidade de reeleição.
<b>COMPETÊNCIAS</b>		
Competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistir o <i>Board of director</i> em suas responsabilidades de fiscalização dos atos da diretoria relacionados com a elaboração e a qualidade das demonstrações financeiras.</li> <li>• Contratar, definir a remuneração, discutir e supervisionar os trabalhos dos auditores independentes, bem como a análise de qualquer desacordo entre a administração e os auditores independentes.</li> <li>• Criar procedimentos para receber, processar e lidar com reclamações ou denúncias, anônimas ou não, relacionadas com os trabalhos de auditoria.</li> <li>• Contratar consultores independentes,</li> <li>• Determinar os recursos necessários que devem ser aprovados pela companhia para arcar com as despesas com os auditores e consultores independentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalizar os atos dos administradores; opinar sobre o relatório anual da administração.</li> <li>• Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração a serem submetidas à Assembléia Geral, relativas a determinadas matérias.</li> <li>• Denunciar os erros, fraudes ou crimes que descobrirem e sugerir providências úteis à companhia.</li> <li>• Examinar as demonstrações financeiras e sobre elas opinar.</li> <li>• Solicitar informações aos auditores independentes.</li> <li>• Convocar AGO em casos de omissão dos órgãos competentes e a AGE em casos graves ou urgentes.</li> </ul>

**QUADRO 1 – Características do Comitê de Auditoria e do Conselho Fiscal**

Fonte: Adaptado por Costa (2006) da publicação da Pricewaterhouse Coopers – Comitê de Auditoria no Brasil. Melhores Práticas de Governança Corporativa – 2005.

De acordo com o quadro 1, o comitê de auditoria é composto por membros do conselho de administração, enquanto que o conselho fiscal é um órgão técnico de fiscalização da empresa. Os mandatos dos membros do comitê de auditoria são

por prazos indeterminados e os dos membros do conselho fiscal são limitados. Dentre as competências do conselho de administração destacam-se: assistência ao *Board of Directors* em seus atos de fiscalização da diretoria, criação de procedimentos para receber e processar denúncias e contratação e supervisão dos consultores independentes.

Segundo Escuder e Miashiro (2006), o conselho fiscal tem um papel fundamental exercendo um controle sobre as ações dos administradores, tanto do conselho de administração quanto da diretoria executiva (fiscalizando seus atos), já que é eleito diretamente pelos acionistas e tem sua atuação independente dos gestores da empresa.

O relacionamento próximo com a auditoria interna – ou com a instância na companhia que desenvolve tal função – é fundamental para a boa atuação do conselho fiscal. A auditoria interna deveria ser incluída entre os participantes permanentes das reuniões do conselho fiscal, estando presente sempre que solicitado. O conselho fiscal deve examinar se a auditoria interna possui estrutura, recursos e funcionamento adequados ao porte e complexidade da empresa, visando oferecer resguardo à missão do conselho fiscal.

Em relação à auditoria independente, a responsabilidade por recomendar sua contratação é do comitê de auditoria, do conselho de administração ou da diretoria, quando cabível. Quando existente, cabe ao conselho de administração aprovar tal contratação, não podendo o conselho fiscal exercer tais ações em quaisquer circunstâncias. Ausente o comitê de auditoria, o estatuto da companhia poderá dispor que o conselho fiscal deva opinar na contratação dos auditores independentes. O relacionamento entre o conselho fiscal e os auditores independentes deve ser de forma colaborativa e não na dimensão de prestação de contas, uma vez que é particularmente importante para o exame e discussão das demonstrações contábeis, e demais informações financeiras e econômicas.

## **2.4 O Cenário Internacional**

Lawrence (1962) descreve sua experiência como professor visitante na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Relatando seus

estudos e observações, faz uma pequena cronologia de leis sobre o ensino comercial e contábil do Brasil no século XX, e apresenta suas constatações e conclusões sobre as condições do ensino noturno de contabilidade no Brasil.

Relativamente ao conselho fiscal, relata que o órgão tratava de assuntos corporativos e o classifica como examinador externo (*Third Party Examiners*). Informa que as demonstrações contábeis no Brasil passavam por vários exames, inclusive o realizado pelo conselho fiscal (por ele denominado *Fiscal Council* ou *Investigation Committee*). Apontou que os indicados para compor o conselho eram pessoas de bom relacionamento com a organização, e que o retorno por participar desse órgão era mais de caráter honorífico do que de natureza remuneratória.

Hilário (1973) apresenta uma demonstração comparativa da posição do conselho fiscal, ou órgão equivalente, adotada em países da América do Sul, América Central e Europa. O resultado de seu trabalho consta do quadro 2:

N.º ordem	País	Denominação do Órgão Fiscal	Forma de escolha	Forma de posse	Condição Técnica do conselheiro	Prazo da gestão
01	Brasil	Conselho Fiscal	Eleição pela AGO de acionistas – pessoas físicas	Anteprojeto - 30 dias DL 2627/40 – 30 d.	Não há exigência legal DL – assessoria de p.contador Antep. assessoria de auditor	Um ano
02	Argentina	Síndico	Eleição pela AGO de acionistas pessoas físicas	Não consta	Não há exigência legal	Um ano
03	Bolívia	Órgão facultativo	Inscrição DG de renda eleito para AG de Acionistas	Não consta	Contador ou auditor universitário	Não consta
04	Colômbia	Um revisor e suplente	Não pode ser acionista Pessoa física	Não consta	Não há exigência legal	Pode ser permanentemente
05	Chile	Inspetores de contas ou Junta de vigilância	Eleição pela AGO de acionistas, pessoa física ou Jurídica	Não consta	Audidores Contábeis	Um ano
06	Equador	Comissários e Conselho de vigilância	Eleição pela AG de acionistas consta do estatuto da sociedade - pessoas físicas e jurídicas	Não consta	Não há exigência legal	Um ano
07	México	Comissários	Eleito pela AGO de acionistas Pessoas físicas	Não consta	Não há exigência legal	Não consta
08	Paraguai	Síndico	Eleição pela AGO de acionistas Pessoas físicas	Não consta	Não há exigência legal	Não consta

Continua

						Conclusão
N.º ordem	País	Denominação do Órgão Fiscal	Forma de escolha	Forma de posse	Condição Técnica do conselheiro	Prazo da gestão
09	Peru	Conselho de vigilância	Eleição pela AGO de acionistas. Capital social com mais de 50.000.000 de soles e 50 acionistas. Dispensa quando tenha auditoria	Não consta	Não há exigência legal	Um ano
10	Uruguai	Conselho fiscal ou síndico ou auditores	Não existe exigência legal. Pode recorrer a auditores.	Não consta	Não há exigência legal, menos no caso de auditores	Não consta
11	Venezuela	Comissários	Eleição pelo AGO de acionistas pessoas físicas	Não consta	Não há exigência legal	Não consta
12	Alemanha	Conselho fiscal	Eleição pela AGO de acionistas existe representação dos empregados. Pessoa físicas	Não consta	Não há exigência legal	Um a quatro anos, conforme dispuser o estatuto.
13	França	Conselho fiscal	Eleição pela AGO de acionistas	Não consta	Não há exigência legal	Três a seis anos, conforme o ato de nomeação
14	Itália	Conselho fiscal	Eleição pela AGO de acionistas	Não consta	Pelo menos um, no caso o presidente, deve ser revisor, devidamente inscrito no órgão oficial	Um ano

**QUADRO 2: Demonstração comparativa da posição do conselho fiscal das sociedades anônimas na legislação nacional.**

Fonte: Hilário (1973, p. 68-69)

A denominação “Conselho Fiscal” aparece apenas no Brasil, Uruguai, Alemanha, França e Itália. Apesar disso, a forma de escolha dos representantes do órgão fiscal, independentemente de sua denominação, é feita em eleição pela AGO dos acionistas pessoas físicas, no Brasil, Argentina, México, Paraguai, Alemanha, França e Itália. No Chile, podem ser acionistas, pessoas físicas ou jurídicas e, no Equador, pessoas físicas e jurídicas.

Em relação à condição técnica do conselheiro fiscal, percebe-se que a maioria dos países (Brasil, Argentina, Colômbia, Equador, México, Paraguai, Peru, Uruguai, Venezuela, Alemanha e França) não possui qualquer exigência legal. Já no Chile e na Bolívia há a necessidade de estes serem contadores e auditores e, na Itália, pelo menos um, no caso o presidente, deve ser revisor, devidamente inscrito no órgão oficial.

Desde os anos 1940, a *Securities and Exchange Commission* – SEC, vem atuando em conjunto com as empresas de auditoria e a comunidade corporativa, para tornar o comitê de auditoria mais independente e efetivo. Por vários anos, a SEC tomou iniciativas para fortalecer e aumentar a responsabilidade do comitê de auditoria, mas apenas em 1971 recomendou que as empresas públicas o estabelecessem (KEINATH; WALO, 2004).

No Brasil, o comitê de auditoria foi exigido inicialmente para os conglomerados financeiros e seu pleno funcionamento deu-se a partir de julho de 2004. Essa prática vem sendo incentivada e apoiada pela Comissão de Valores Mobiliários (2002), pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2004) e pela Bolsa de Valores de São Paulo.

Costa (2006) menciona que as companhias brasileiras com ações na NYSE – *New York Stock Exchange* - tiveram a opção de adotar um comitê de auditoria da forma prevista na Lei Sarbanes-Oxley-SOX, ou de constituir e usar comitês equivalentes. Para evitar a duplicidade de funções e em virtude das semelhanças, a SEC (2003) permitiu que, em determinadas circunstâncias, o conselho fiscal, devidamente ajustado, substituísse o comitê de auditoria nas empresas brasileiras.

Em trabalho anterior, Kozlowski (2005), analisou a importância do Conselho Fiscal em sociedades brasileiras de economia mista e também apontou a aceitação deste órgão em substituição ao comitê de auditoria. A nota a seguir, integralmente reproduzida, ilustra esse fato.

Recentemente, a *Securities and Exchange Commission* dos EUA, tratando da interpretação da *Sarbanes-Oxley Act*, reconheceu a importância do Conselho Fiscal brasileiro, acatando as informações prestadas pelo presidente desta autarquia em 7 de março de 2003. Desta forma, as empresas brasileiras listadas na bolsa americana não serão oneradas com a constituição da *Board of Auditors* exigida pela referida lei, in *Federal Register*, vol. 68, n.º 73, Wednesday, April, 16, 2003, Rules and Regulations, p. 17. (KOZLOWSKI, 2005, p. 269).

A seção 301 da SOX (2002) determina que o comitê de auditoria seja responsável por: criar procedimentos para receber, processar e tratar denúncias - anônimas ou não - relativas a questões contábeis, de controle interno e de auditorias, e garantir a apresentação confidencial e anônima pelos empregados, relativas às reclamações questionáveis de contabilidade e auditoria. Ao conselho

fiscal cabe denunciar os erros, fraudes ou crimes descobertos e sugerir providências à companhia.

Dispõe também a seção 301 da SOX (2002) que o comitê de auditoria será responsável por avaliar a contratação e remuneração dos auditores independentes e acompanhar os seus trabalhos; analisar os desacordos entre a administração e os auditores, analisar o processo de gestão de risco e de controles internos, acompanhar o trabalho da auditoria interna e pré-aprovar os serviços de auditoria e não auditoria a serem executados pelo auditor.

Observa-se que o conselho fiscal possui atribuições mais amplas do que o comitê de auditoria. Entretanto, o conselho fiscal não pode interferir nos negócios da companhia ou na definição de seus assuntos estratégicos, pois não possui poder decisório.

## **2.5 Área do Direito**

A análise da legislação revelou como característica marcante a natureza fiscalizadora do conselho fiscal, o qual de maneira alguma poderá ser manipulado, em prejuízo dos minoritários e preferencialistas, amparando-se no fundamento de ser órgão colegial.

O conselho fiscal, por dever legal, está obrigado a exercer a fiscalização dos atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários (Lei 6.404/76, art.163, I), devendo, inclusive, denunciar aos órgãos de administração ou à assembléia geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem (BRASIL, 1976).

Santos Neto (1997) comenta que, ao se entender o conselho fiscal como órgão estritamente colegial, de forma a vincular suas deliberações em razão da maioria de seus membros, estaria, na prática, sendo impedida a real consecução dos objetivos naturais de tal órgão, e principalmente, esvaziando a atuação dos representantes dos minoritários e preferencialistas, o que tornaria inócuo o preceito contido na letra “a”, do § 4.º, do artigo 161, da Lei 6.404/76 (BRASIL, 1976).

Para Simionato (1998), o conselho fiscal de sociedade anônima é órgão de controle, fiscalização e também de informação, cuja atividade não se esgota na mera revisão de contas, vindo a atingir a própria fiscalização da gestão administrativa. O autor menciona que, na Itália, o *collegio sindacale* é considerado um órgão interno da sociedade, composto de membros nomeados pela Assembléia, aos quais é atribuída a função de controlar a administração da sociedade, funcionando colegiadamente com deliberação em maioria. Menciona ainda que, na França, o sistema de fiscalização é constituído pelos *commissaires aux comptes*, que são pessoas que atuam tanto individualmente como por sociedades civis registradas.

Hayashi (2000) aponta que o efeito da indisponibilidade dos bens poderá alcançar as pessoas que nos últimos doze meses os tenham adquirido, a qualquer título, de administradores, sócios-gerentes, membros do conselho fiscal e todos que tiverem concorrido para a decretação da quebra, desde que haja seguros elementos de convicção de tratar-se de transferência simulada em fraude à lei (§§1º e 2.º do art. 36 da Lei 6.024/74).

Araújo Filho e Cunha (2003) afirmam que, até a promulgação da lei francesa de 1867 sobre as sociedades anônimas, não se conhecia o conselho fiscal com a estrutura que hoje tem, embora já houvesse preocupação em fiscalizar as contas da companhia. Entretanto, na prática societária, há dúvidas quanto aos limites de atuação do conselho fiscal e de seus membros, até que ponto se legitima a ação fiscalizadora e além do qual possam ou devam os administradores opor-se ou resistir ao que viria se caracterizar como intromissão indevida nos assuntos da administração.

Os autores mencionam (2003) que isso ocorre, sobretudo, quando o controle da companhia mostra-se instável e divisível, com a eleição de membro do conselho fiscal por grupo minoritário em franca divergência com os controladores, e que o órgão só veio a ganhar contornos mais nítidos a partir do Decreto-lei 2627/1940.

Bulgarelli (1978, p. 60) salienta que:

em termos de competência, a descrição das funções legais confirma o que a Exposição de Motivos do Projeto de Lei 6.404/76 pusera em realce, que a amplitude do Conselho Fiscal o erige em algo mais do que um simples órgão revisor de contas, caracterizando-o como órgão de fiscalização dos atos dos administradores e do cumprimento dos deveres legais e estatutários, e de informação aos outros órgãos e aos acionistas, inclusive com poderes de denúncia. (BULGARELLI, 1978, p. 60)

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

O presente trabalho é um estudo de caso relacionado ao conselho fiscal de uma operadora privada de planos de saúde, na forma de cooperativa de trabalho médico, localizada no Estado de São Paulo. As justificativas para a escolha da empresa como caso a ser estudado estão apresentadas no capítulo 4.

Segundo Vergara (2003, p. 46), “o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada, sua conceituação e justificativa à luz da investigação específica”. Foram usados dois critérios para definir o tipo de pesquisa - quanto aos fins e quanto aos meios; quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e, quanto aos meios de investigação, é de campo, documental e bibliográfica.

A primeira fase da pesquisa foi exploratória, por meio de uma revisão bibliográfica para promover a fundamentação teórica do trabalho. Para Gil (1991, p. 44), a “pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. As fontes bibliográficas classificadas pelo autor são: obras literárias, obras de divulgação, dicionários, enciclopédias, anuários, jornais e revistas especializadas.

A pesquisa bibliográfica objetivou identificar e conceituar os termos de governança corporativa, órgãos da administração e suas relações com o conselho fiscal, quanto à importância, regulamentação e formas de atuação.

Para Cooper e Schindler (2003), as pesquisas exploratórias buscam explicitar melhor o problema, levantar hipóteses, aprimorar idéias, fornecer informações sistematizadas e organizadas, disponíveis para a utilização e exigir conhecimento das fontes de informação e de sua utilização. Os autores esclareceram que o primeiro passo em um estudo exploratório é a busca de literatura secundária, representada por “estudos feitos por terceiros, com seus próprios objetivos”.

A pesquisa documental teve como base leis promulgadas no Brasil desde o século XIX - que fizeram menção ao conselho fiscal - e as atas de reunião do conselho fiscal da empresa objeto do estudo, no período de 2003 a 2006.

Para Marconi e Lakatos (2002, p.62) a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias, podendo ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

Gil (2007, p.45) menciona que a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Para a legislação, no primeiro momento, buscou-se identificar todas as leis que mencionam o conselho fiscal, com esta ou outras denominações, no período informado. Na seqüência, as leis foram estudadas, para que fosse extraído o material de interesse para a pesquisa. Por fim, ao inserir o material obtido no texto, tomou-se o cuidado de considerar o contexto de promulgação das referidas leis.

A análise documental requereu a localização das atas em arquivo. Para a leitura e análise destes documentos, foi elaborado um roteiro de análise, com quatro itens, por meio do qual foram buscadas evidências e/ou interpretações complementares às demais fontes de pesquisa: questionário e entrevista.

Em seguida, buscou-se a fundamentação metodológica para definir a estratégia da pesquisa de campo. Foi elaborado um protocolo que orientou o estudo de caso e, por fim, a aplicação da estratégia de pesquisa adotada, com a tabulação, triangulação, análise e interpretação dos dados.

Como consideram Parra Filho e Santos (2003, p. 103), a pesquisa de campo “tem por base observar os fatos tal como ocorrem, por meio de questionário ou entrevista junto aos elementos envolvidos, [...] permitir a análise e conclusões segundo objetivos previamente definidos”.

Assim, a pesquisa de campo foi feita com dois questionários fechados - dirigidos aos membros do conselho fiscal da operadora de plano de saúde que atuaram do período de 2003 a 2004 (antes da contratação da assessoria) e de 2005 a 2006 (depois da contratação) - e uma entrevista com o assessor contratado para assistência ao órgão. A pesquisa documental é proveniente de materiais analisados na cooperativa de plano de saúde que consistiu em atas durante o período de 2003 a 2006.

### 3.1 Características do estudo de caso

Ao se tomar por base a análise das definições da expressão “estudo de caso” efetuadas por Chizzotti (1998, p.102), Gil (1991, p. 58), Goode e Hatt (1969, p.422), Martins (2000, p. 28), Schramm (1971) e Yin (2005, p.26, 32-33), pôde-se extrair um conjunto de suas características:

- a) é um método de pesquisa apropriado para as ciências sociais e, particularmente, para as ciências sociais aplicadas;
- b) é uma estratégia utilizada para as pesquisas de acontecimentos contemporâneos em condições contextuais;
- c) deve ser precedido pela elaboração de um protocolo que defina os procedimentos e as regras gerais, possibilitando ao pesquisador conduzir o seu trabalho com êxito;
- d) está embasado em uma lógica de planejamento, evitando a sua condução por comprometimentos ideológicos;
- e) há uma convergência de informações e troca de experiências sobre o fenômeno;
- f) as inferências são sempre feitas tendo-se por base um teste empírico;
- g) o estudo sobre o fenômeno deve ser profundo e exaurir as possibilidades do tema delimitado;
- h) abrange a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas para a análise dos mesmos.

A literatura analisada permite traçar um direcionamento diante do que foi observado, embora não defina claramente um roteiro a ser seguido.

O estudo de caso em tela possui as seguintes características-chave:

- a) trata-se de estudo de caso único, pois consiste em analisar em que medida a assessoria oferecida aos membros do conselho fiscal da empresa escolhida vem contribuindo para a atuação deste órgão na organização estudada;

- b) o estudo de caso é descritivo, em relação às características do objeto do estudo, e exploratório, ao buscar evidências em que medida a assessoria ao conselho fiscal da organização estudada contribuiu para o desempenho de suas funções estatutárias, e de que forma esta situação se refletiu no exercício da governança corporativa;
- c) o estudo de caso é descritivo em relação às características do objeto do estudo e exploratório ao buscar evidências em que medida a assessoria ao conselho fiscal da organização estudada contribuiu para o desempenho de suas funções estatutárias, e de que forma esta situação se refletiu no exercício da governança corporativa;
- d) esta pesquisa é um estudo de caso do tipo incorporado devido ao fato da situação ter sido avaliada a partir de diferentes níveis de análise, podendo ser setores diferentes de uma determinada instituição ou atividades, sendo que cada um dos níveis de análise ou unidades pode ser analisado com critérios distintos (MARTINS, 2008). O estudo de caso aborda níveis diferentes de análise ao buscar as respostas quanto a: a missão, atribuições e regulamentação da atuação do conselho fiscal; a atuação do conselho fiscal ao longo dos exercícios sociais; a contribuição da assessoria na capacitação do conselho fiscal; a relação do conselho fiscal com os demais órgãos da Administração; o relacionamento entre o conselho fiscal e os cooperados e o conselho fiscal em relação à operação propriamente dita.

Para esta pesquisa, foi elaborado o roteiro a seguir apresentado, incluído no protocolo do estudo de caso.

### **3.2 Identificação da situação-problema e formulação da questão da pesquisa**

O cenário de uma pesquisa científica é definido com a identificação da situação-problema de estudo a ser conduzido, uma vez que esta é a base para a estruturação de toda a pesquisa. A partir da questão da pesquisa, identificam-se os

itens significativos que deverão ser avaliados, fornecendo a indicação do método de pesquisa mais apropriado. A situação-problema foi apresentada no item 1.2.

### **3.3 Delimitação do contexto**

A delimitação do contexto busca definir o espaço de atuação do pesquisador; deve ser bem dimensionada, para que os objetivos da pesquisa sejam atingidos. Não pode ser muito abrangente, pois demandaria mais recursos, tempo e capacidade de análise, nem muito restrita, para que a conclusão seja exclusiva da amostra selecionada.

Uma forma prática para essa delimitação é identificar algumas questões a serem respondidas pela pesquisa. Essas questões estabelecem os limites do caso em relação ao tempo necessário em que as evidências devam ser coletadas, a organização pertinente ou a área geográfica, o tipo de evidência que deve ser buscada e as prioridades ao se fazer a análise. O contexto foi apresentado no item 1.1.

### **3.4 Determinação do número de casos**

Yin (2005, p. 33) comenta que a pesquisa na forma de estudo de caso inclui tanto o caso único como os casos múltiplos - ambos são variantes dos projetos de estudo de caso. O autor faz as seguintes considerações sobre estudo de caso único:

No geral, o projeto de caso único é eminentemente justificável sob certas condições – quando o caso representa (a) um teste crucial da teoria existente; (b) uma circunstância rara ou exclusiva, ou (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal (YIN, 2005, p. 33).

Para esta pesquisa optou-se pelo caso único, materializado no estudo sobre o conselho fiscal de uma operadora privada de planos de saúde, na modalidade cooperativa de trabalho médico. Especificamente, foi pesquisada a atuação deste órgão em dois períodos de tempo: 2 (dois) anos antes e 2 (dois) anos após o início da contratação de assessoria solicitada pelos Conselheiros.

### **3.5 Elaboração do projeto do estudo de caso**

Yin (2005, p. 41) explica que um projeto de pesquisa “[...] é a seqüência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões”. Para o estudo de caso, Yin (2005, p. 42) afirma serem especialmente importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa:

- a) as questões de um estudo ;
- b) suas proposições, se houver (dizem respeito ao que será examinado dentro do escopo do trabalho);
- c) sua(s) unidade(s) de análise (um indivíduo, uma decisão, um programa, uma implantação de um processo, uma mudança organizacional etc);
- d) a lógica que une os dados às proposições (relacionamento das informações obtidas com as proposições estabelecidas no início da elaboração do projeto de pesquisa);
- e) os critérios para interpretar as constatações (análises e inferências).

### **3.6 O protocolo de realização do estudo de caso**

O protocolo de desenvolvimento do estudo de caso é um documento que serve como um roteiro facilitador para a etapa de coleta de dados. Contempla o instrumento de coleta de dados e toda a conduta a ser seguida pelo pesquisador durante a verificação.

Penha (2005) menciona que o protocolo de estudo de caso tem como objetivo obter um roteiro de atividades e procedimentos que visam auxiliar todo processo de coleta e análise de dados e a elaboração do relatório final. O roteiro proposto para esta pesquisa possui um conjunto de atividades e procedimentos, a seguir apresentados:

- a) definição dos temas que serão abordados na revisão da literatura;
- b) identificação do público-alvo da pesquisa;

- c) estabelecimento do instrumento de pesquisa a ser adotado;
- d) delineamento e formatação das questões propostas;
- e) construção de um banco de dados para tabular as respostas;
- f) investigação sobre as técnicas de análise de dados apropriadas;
- g) interpretação dos resultados e elaboração do relatório final.

### **3.7 Treinamento e preparação para um estudo de caso específico**

O pesquisador deve passar por um treinamento e preparação para que consiga pensar em si mesmo como alguém independente, sem pensar em fórmulas rígidas para orientar seu comportamento. Deve ser capaz de tomar as decisões necessárias sobre os dados que estão sendo coletados, sem prejudicar o estudo, sua validade ou confiabilidade.

Yin (2005, p. 87) afirma que:

O treinamento para uma investigação de estudo de caso começa, na verdade, com a definição do problema sob estudo e o desenvolvimento do projeto de estudo de caso. Se essas etapas forem satisfatoriamente conduzidas, [...] será necessário um esforço extra mínimo, especialmente se houver apenas um pesquisador no estudo de caso (Yin, 2005, p. 87).

Este treinamento teve início a partir da decisão de pesquisa, junto ao orientador, e perdurou durante a realização da pesquisa.

### **3.8 Coleta de dados**

Yin (2005) informa serem muitas as fontes de evidências nas quais os estudos de caso podem se basear. Ao elaborar o planejamento da pesquisa, é preciso estabelecer procedimentos para maximizar os resultados a serem obtidos com o uso das fontes de evidência eleitas. O autor apontou três princípios predominantes a serem observados no trabalho de coleta de dados de um estudo de caso:

- a) uso de várias fontes de evidências – isto pode ajudar o pesquisador a abordar o caso da forma mais ampla e completa, além de poder fazer cruzamento de informações e evidências. A condição é que as várias fontes sejam sinérgicas em relação ao mesmo conjunto de fatos;
- b) criação de um banco de dados para o estudo de caso – é um registro formal e organizado, em um único local, de todas as evidências, dados, documentos e reportes sobre o caso em estudo, para facilitar o trabalho do pesquisador e para tornar disponível para consulta todas as informações coletadas e geradas;
- c) manutenção do encadeamento de evidências – além de melhorar a fidedignidade do estudo de caso, objetiva explicitar as evidências obtidas para as questões iniciais e como elas foram relacionadas às conclusões do estudo de caso, servindo de orientação para todos os usuários os resultados do estudo.

As fontes de evidências usadas, além da revisão de literatura, foram:

- a) os livros de atas e seus anexos, nos dois períodos delimitados para a pesquisa.
- b) a elaboração e aplicação de um questionário aos membros do conselho fiscal, nos dois períodos analisados.
- c) elaboração de um roteiro para entrevistar o assessor contratado para assistir o conselho fiscal.

Segundo Yin (2005, p. 98), os procedimentos de campo do protocolo devem enfatizar as principais tarefas ao coletar os dados.

### **3.8.1 Procedimentos adotados para o levantamento bibliográfico**

Após definir o tema de pesquisa, o próximo passo é o levantamento bibliográfico sobre o assunto a ser investigado; inicialmente foi feita uma abordagem exploratória em fontes bibliográficas para determinar a extensão de seu levantamento, tendo como ponto central da pesquisa o entendimento do

relacionamento dos órgãos de administração das organizações, no exercício da governança corporativa.

Da abordagem exploratória efetuada, identificou-se que o assunto está relacionado à governança corporativa, órgãos da administração e suas relações, o conselho fiscal - quanto à sua importância, regulamentação e formas de atuação, o delimitou o objeto de ser levantamento bibliográfico.

O próximo passo foi elaborar um sumário preliminar com ênfase na revisão bibliográfica. Para o levantamento bibliográfico, foram utilizados artigos publicados por pesquisadores nos assuntos, periódicos especializados, dissertações de mestrado, textos disponibilizados na internet, livros e revistas científicas nacionais e internacionais.

É oportuno reiterar a constatação revelada, durante a revisão de literatura, sobre a escassez de trabalhos de pesquisa sobre conselhos fiscais no Brasil, fato que apresentou um desafio e uma motivação para a realização deste estudo.

### **3.8.2 Procedimentos para o levantamento do perfil da entidade pesquisada**

As informações sobre a empresa não eram do conhecimento do pesquisador, desta forma foi necessária a elaboração de um instrumento específico para a coleta das mesmas. A visita à operadora de planos de saúde, localizada em uma importante região do Estado de São Paulo, ocorreu nos dias 09 e 10 de janeiro de 2008. Esta atividade foi fundamental para a pesquisa, momento em que foi possível levantar informações mais detalhadas com base nas atas do período de 2003 a 2006. O perfil da entidade está descrito no item 4.1.

### **3.8.3 Procedimentos adotados para a realização da pesquisa de campo**

Inicialmente foi obtido o consentimento do conselho de administração da operadora de plano de saúde estudada para apresentação do projeto de pesquisa e em seguida, foi possível a obtenção formal de autorização. A apresentação foi

realizada em janeiro de 2007 e o trabalho foi formalmente autorizado pelo conselho de administração, em 31 de maio de 2007, conforme consta da ata de reunião deste órgão de administração da operadora.

Na seqüência, foi elaborado um questionário para aplicação aos membros do conselho fiscal atuantes durante o período coberto pelo estudo. O questionário foi submetido à avaliação de dois especialistas que atuaram junto a conselhos fiscais, os quais recomendaram melhorias, inseridas na versão atual. A submissão do questionário à avaliação prévia de especialistas e/ou pessoas relacionadas à pesquisa é uma prática que visa melhorar sua qualidade final (PENHA, 2005, p. 101; TREVIZOLI, 2006. p. 67). A elaboração e o ajuste do questionário também contaram com a contribuição de um estatístico.

Foram consultadas obras específicas (BABBIE, 1999; COOPER; SCHINDLER, 2003; HILL; HILL, 2002; SELLTIZ et al, 1967), que abordaram a elaboração de questionários como instrumentos de pesquisa. Especial atenção foi dada ao formato das questões, aos cuidados na sua formulação, à imparcialidade do pesquisador, ao tipo de resposta (aberta *versus* fechada, múltipla escolha *versus* questões dicotômicas, em escala ou não) e a adequação às pessoas que irão respondê-las.

Após essa etapa, foi identificado o universo da pesquisa, constituído pelos membros do conselho fiscal da operadora de plano de saúde. Como a intenção era obter uma compreensão do posicionamento de todos os membros do conselho fiscal no período de tempo selecionado para a pesquisa, optou-se por estudar a população, conforme proposto por Megliorini, Weffort e Holanda (2004, p. 20).

A análise da situação-problema (em que medida a assessoria ao Conselho Fiscal contribui para a atuação deste órgão da administração na organização estudada) e a pretensão de investigar junto a todos os membros do conselho fiscal de uma operadora de plano de saúde na modalidade cooperativa de trabalho médico, nos períodos de 2003-2004 e 2005-2006 ambos ocorridos respectivamente antes e após o início da referida assessoria, permitiu concluir que seria preciso trabalhar com toda a população para a pesquisa.

Assim, trata-se de um censo, e não de uma amostragem. Megliorini, Weffort e Holanda (2004, p. 22) propugnam que o uso do censo é mais adequado, dentre

outras circunstâncias, quando se tratar de população bem reduzida, pois os acréscimos de custos decorrentes da utilização de fatores humanos, materiais e econômicos são mínimos.

Foi elaborada a primeira versão do instrumento de pesquisa, submetida à apreciação de 1 (um) estatístico e 2 (dois) especialistas, estes com experiência na assessoria a conselhos fiscais, que manifestaram suas críticas e recomendações. Após acatar as sugestões dos especialistas, o questionário foi submetido à avaliação da banca de qualificação, em 16 de janeiro de 2008, e chegou à versão inserida como apêndices A (ANT) e B (APÓS).

Foi encaminhada via correio em dezembro de 2007 a cada membro do conselho fiscal, bem como aos seus suplentes do período de 2002 a 2006, uma carta de apresentação, na qual constaram o objetivo e as instruções da pesquisa, informando também que em breve seria encaminhado o questionário para ser respondido. Também foi feito contato telefônico para alguns membros do conselho fiscal - que não quiseram ou não puderam fornecer o endereço - e informado verbalmente o objetivo e as instruções da pesquisa, enviando-se em seguida o *fax*.

O encaminhamento dos questionários aos membros do conselho fiscal da operadora de plano de saúde foi por meio de correio eletrônico (telefone? e e-mail) com explicação das intenções da pesquisa e o compromisso de não revelar opiniões individualmente. Imediatamente após o envio foi estabelecido contato telefônico ou pessoal com cada destinatário do questionário, solicitando a sua colaboração. Foi também efetuado acompanhamento diário para garantir o retorno das respostas.

#### **3.8.4 Procedimentos específicos para a elaboração dos questionários**

Para Yin (2005, p. 98-99), um conjunto de questões substantivas representa o ponto central do protocolo do estudo de caso, pois refletem sua linha real de investigação. Estas questões devem alertar o pesquisador, para que ele lembre as informações que precisam ser coletadas e o motivo para obtê-las. Em outras palavras, o objetivo dessas questões é manter o pesquisador no rumo certo à medida que a coleta de dados avança, retratando o conjunto inteiro de interesses tendo como base o projeto inicial.

Nesse sentido, o instrumento de coleta de dados escolhido para este estudo de caso foi o questionário, tendo presente a preocupação de que o mesmo refletisse o máximo possível as variáveis importantes a serem investigadas.

Devido ao fato de a pesquisa cobrir dois períodos de tempo – antes e após a contratação da assessoria especializada para os membros do conselho fiscal -, foi preciso elaborar um questionário, posteriormente desdobrado em dois, para que as questões pudessem ser claramente compreendidas pelos cooperados pesquisados.

Foram tomados cuidados na elaboração dos questionários, para não se incorrer em um erro não-amostrai, em que pese o fato de estar trabalhando com toda a população.

Segundo Hill e Hill (2002), a construção de um questionário equivale a traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas, devendo refletir cuidadosamente o objetivo geral, ou seja, o tipo de informação que se pretende buscar.

A primeira preocupação foi quanto ao conteúdo das perguntas. De acordo com Chagas (2000), “pode-se tentar verificar fatos, crenças quanto a fatos, crenças quanto a sentimentos, descoberta de padrões de ação e de comportamento presente ou passado”.

Uma reflexão a ser feita pelo pesquisador é se a pergunta é realmente necessária e qual a sua utilidade. Outras reflexões desdobram-se a partir dessa, como, por exemplo, se a pergunta deve ser desdobrada em várias, se as pessoas têm a informação necessária para respondê-la, se os respondentes estarão dispostos a fornecer a informação e se o conteúdo da pergunta não está enviesado.

A segunda preocupação foi quanto ao formato das respostas. Chagas (2000) afirma que “a escolha do formato das respostas mais adequado deve levar em conta as vantagens e desvantagens de cada tipo para o objetivo da pesquisa”. As questões podem ser abertas, de múltipla escolha ou dicotômicas.

A terceira preocupação na elaboração dos questionários refere-se à formulação das perguntas; alguns cuidados devem ser observados, evitando-se a pergunta mal compreendida ou que apresente indefinições ou ambigüidades. O pesquisador deve usar comunicação simples, palavras conhecidas e sentenças curtas e evitar frases com viés.

A quarta preocupação surgiu quanto à utilização de perguntas com respostas no formato de múltipla escolha: optar por índices ou escalas. Segundo Babbie (1999, p. 214):

Índices e escalas (especialmente escalas) são dispositivos de redução de dados, as várias respostas de um respondente podem ser resumidas num único escore, e mesmo assim os detalhes específicos daquelas respostas serem mantidos quase que na totalidade (BABBIE, 1999, p. 214).

Babbie (1999) afirmou que escalas geralmente são superiores a índices porque os escores de escalas fornecem mais informação do que os de índices.

As escalas são ditas padronizadas quando se referem à unidade de medidas concretas, como sistema métrico, idade de pessoas, animais ou objetos, medidas de velocidade e de tensão de energia elétrica. Quando se quer mensurar algo mais abstrato e complexo, como atitudes e comportamentos, a solução é a construção de uma escala sob medida.

Cooper e Schindler (2003, p. 201-202) defendem a construção de uma escala de Likert para mensurar variáveis abstratas:

A escala de Likert é a variação mais freqüentemente usada da escala de classificação somatória. As escalas somatórias consistem de afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse. Pede-se ao respondente que concorde ou discorde de cada afirmação. Cada resposta recebe uma classificação numérica para refletir seu grau de favorecimento de atitude, e esses números podem ser somados para mensurar as atitudes do respondente. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 201-202).

O cuidado essencial que se deve ter na construção desse tipo de escala é que “a atribuição uniforme de escores nas categorias de resposta de item - Likert presume que cada item tenha aproximadamente a mesma intensidade dos outros”. (BABBIE, 1999, p.233).

A quinta preocupação deu-se em relação à seqüência das perguntas nos questionários.

A sexta preocupação referiu-se à quantidade de perguntas e a sua distribuição por variáveis da investigação. Segundo Hill e Hill (2002, p. 84), devem-se listar todas as variáveis da investigação, incluindo as características dos casos, e especificar o número de perguntas para medir cada uma das variáveis.

Cooper e Schindler (2003, p. 202) definem um parâmetro sobre a quantidade de perguntas, ao afirmarem que “seriam necessárias entre 20 e 25 questões apropriadamente redigidas sobre um objeto de atitude para uma escala de Likert confiável”.

Para esta pesquisa, chegou-se a trinta e duas questões a serem respondidas. Este número é superior ao indicado na literatura, e optou-se por sua manutenção, pois o entendimento foi o de que essa quantidade refletiria de forma mais apropriada as percepções dos sujeitos da população em relação aos constructos elaborados.

A sétima preocupação surgiu quanto à forma dos questionários. Segundo Babbie (1999, p. 198-199):

O formato de um questionário pode ser tão importante quanto a natureza e a redação das perguntas. Um questionário mal formatado pode levar os respondentes a saltar perguntas, confundi-las quanto à natureza dos dados pedidos e, no limite, levá-los a jogá-los fora. (BABBIE, 1999, p. 198-199).

As principais recomendações nesse sentido dizem respeito ao aspecto visual dos questionários e à ordem na qual são feitas as perguntas. Além de estar bem distribuído, deve conter, também, instruções claras e comentários apropriados, se necessários.

A versão atual dos questionários a serem aplicados está no Apêndice A (ANT) e Apêndice B (APÓS). Os mesmos foram elaborados em duas partes:

- a) primeira parte: contém 9 (nove) questões, que buscaram delinear o perfil profissional do correspondente quanto aos seguintes aspectos: há quanto tempo é cooperado e se atuou/atua em cargos de direção; se atuou como membro da diretoria; tempo de formação acadêmica; se possui outro curso superior, especialização, mestrado ou doutorado; se participa e qual a periodicidade em congressos e seminários, se tem, quais e a periodicidade de leituras especializadas, se participam de grupos de pesquisa e a faixa etária;
- b) segunda parte: Foram elaboradas 32 (trinta e duas) assertivas, distribuídas em 6 (seis) constructos, que orientaram a construção do instrumento de coleta de dados, sendo que em cada constructo 20% das assertivas foram negativas (MALHOTRA, 2001, p. 286).

Martins e Pelissaro (2005) certificam que:

Constructos podem ser entendidos como operacionalizações e abstrações que os cientistas sociais consideram suas teorias, tais como: produtividade; valor de uma empresa; status social; custo social; inteligência; risco etc. Frequentemente, devemos não só estar aptos a observar os constructos, mas também a medi-los. (MARTINS; PELISSARO, 2005, p. 80).

Cooper e Schinler (2003, p. 53) comentam que, em pesquisa na área de ciências sociais, um constructo é uma imagem ou idéia inventada especificamente para uma determinada pesquisa e/ou criação de teoria. Constroem-se constructos ao combinar os conceitos mais simples, especialmente quando a idéia ou imagem que se pretende transmitir não está diretamente sujeita a observação.

Os autores explicam que conceitos e constructos são facilmente confundidos, e que, ao confundi-los, é possível destruir o valor de estudo de uma pesquisa sem que o pesquisador perceba. Isso significa que esta etapa de pesquisa requer especial atenção, para não se incorrer no problema apontado.

Os constructos que orientaram a elaboração dos questionários, após a revisão da literatura, seguida da submissão das versões aos especialistas consultados, são os seguintes:

- missão, atribuições e regulamentação da atuação do conselho fiscal;
- a atuação do conselho fiscal ao longo dos exercícios sociais;
- a contribuição da assessoria na capacitação do conselho fiscal;
- a relação do conselho fiscal com os demais órgãos da administração;
- relacionamento entre o conselho fiscal e os cooperados e
- o conselho fiscal em relação à operação propriamente dita.

Para cada constructo foi elaborado um conjunto de assertivas que melhor o representasse, segundo o referencial teórico adotado e as contribuições dos especialistas consultados; as assertivas foram colocadas em ordem aleatória na versão final do questionário. A seguir, apresentam-se as assertivas que compuseram cada um dos constructos.

- **Missão, atribuições e regulamentação da atuação do Conselho Fiscal.**

40 - As atribuições e os limites de atuação do conselho fiscal estavam/estão definidos no estatuto de modo claro e compreensivo.

32 - As atribuições e os limites de atuação do conselho fiscal estavam/estão de acordo com a lei cooperativista.

21 - As atribuições e os limites de atuação do conselho fiscal estavam/estão de acordo com as regras da ANS.

17 - A atuação do conselho fiscal não permitia/permite controlar e fiscalizar os atos do conselho de administração e da diretoria executiva.

39 - Os membros do conselho fiscal conseguiam/conseguem visualizar suas atribuições e responsabilidades legais e estatutárias.

25 - O conselho fiscal não exercia/exerce o papel de olhos e ouvidos dos cooperados.

- **A atuação do Conselho Fiscal ao longo dos exercícios sociais.**

22 - Havia/Há um roteiro de atuação sistematiza a atuação do conselho fiscal.

33 - Os diretores, conselheiros de administração e empregados da cooperativa não participavam/participam de reuniões abertas e transparentes para esclarecer assuntos controversos.

14 - A atuação do conselho fiscal se pautava/pauta apenas no aspecto técnico e nas suas atribuições legais e estatutárias.

16 - Quando solicitado, o conselho de administração e a diretoria executiva forneciam/fornecem explicações sobre suas decisões.

10 - O conselho fiscal conhecia/conhece e acompanhava/acompanha as principais decisões do conselho de administração e a diretoria executiva.

37 - As decisões do conselho fiscal eram/são devidamente documentadas e relatadas ao conselho de administração e à diretoria para as devidas providências.

- **A contribuição da assessoria na capacitação do conselho fiscal.**

- 18 - Ao analisar os relatórios contábeis e financeiros, o conselho fiscal conseguia/consegue avaliar e formular questionamentos sobre a situação econômica e financeira da cooperativa.
- 23 - O conselho fiscal inteirava-se/inteira-se apenas dos relatórios contábeis e financeiros.
- 13 - O conselho fiscal não se inteirava/inteira das principais decisões do conselho de administração e da diretoria executiva.
- 35 – Os membros do conselho fiscal possuíam treinamento específico para sua atuação (antes).
- 35 - O treinamento dos conselheiros fiscais melhorou a atuação dos seus membros (depois).
- 36 – O conselho fiscal deveria ter uma assessoria para auxiliar na análise dos relatórios econômicos, financeiros e demais informações que recebia (antes).
- 36 – O conselho fiscal poderia dispensar a assessoria que possui e analisar os relatórios econômicos, financeiros e demais informações que recebe (depois).

- **A relação do conselho fiscal com os demais órgãos da administração.**

- 12 - A participação do conselho fiscal nas assembleias contribuía/contribui para seu papel de fiscalização e controle.
- 28 - As atas de reunião e outras formas de comunicação permitia/permitem que o conselho fiscal saiba a tempo das decisões do conselho de administração e da diretoria executiva.
- 31 - A relação do conselho fiscal com os demais órgãos da administração era/é transparente e profissional.
- 24 - As reuniões entre o conselho fiscal e os demais órgãos da administração eram/são tempestivas e suficientes.

- 34 - A relação do conselho fiscal com os demais órgãos da administração não era/é harmoniosa.
- 41 - O conselho fiscal formalizava/formaliza seu posicionamento sobre os atos de gestão.

- **Relacionamento entre o conselho fiscal e os cooperados.**

- 15 - Havia/há canais formais e divulgados para contato entre o conselho fiscal e os cooperados.
- 20 - Os cooperados não se interessavam/interessam em saber sobre a atuação do conselho fiscal.
- 27 - Os cooperados não participavam/participam de forma voluntária como membros do conselho fiscal.
- 29 - A participação dos cooperados como membros do conselho fiscal contribuía/contribui para que eles entendam a dinâmica da cooperativa.
- 19 - Os cooperados compreendiam/compreendem e apoiavam/apóiam o papel do conselho fiscal.

- **O Conselho fiscal em relação à operação propriamente dita**

- 30 - O conselho fiscal era/é informado sobre os planos da cooperativa.
- 26 - O conselho fiscal conhecia/conhece e debatia/debate os problemas das especialidades médicas.
- 11 - O conselho fiscal não era/é informado sobre os atendimentos oferecidos aos usuários dos planos.
- 38 - O conselho fiscal conhecia/ conhece e acompanhava/acompanha o relacionamento entre a cooperativa e a ANS.

Foi usada a escala de Likert, com cinco alternativas, para auxiliar os respondentes a fornecer informações bem próximas de sua realidade. As alternativas incluíram as opções “concordo totalmente/ concordo parcialmente/ não

concordo nem discordo/ discordo parcialmente/ discordo totalmente”, para as 32 assertivas.

### **3.9 Análise dos dados**

Para Yin (2005, p. 137), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. Foi realizada a análise conjunta das informações obtidas nas três fontes de evidências usadas, por meio da triangulação dos dados; a análise das evidências seguiu as etapas a seguir apresentadas:

- a) basear em proposições teóricas que levaram ao estudo de caso, pois estas nortearam os objetivos do projeto de pesquisa, refletiram o conjunto de questões da pesquisa, as revisões da literatura sobre o assunto e as novas proposições que poderão surgir;
- b) pensar sobre explicações concorrentes, na suposição de que os resultados obtidos foram consequência de algum evento não observado pelo pesquisador;
- c) desenvolver uma descrição de caso, ou seja, a elaboração de um esquema descritivo para se organizar o estudo de caso.

#### **3.9.1 Procedimentos específicos para a análise das atas (pesquisa documental)**

A pesquisa documental é uma abordagem qualitativa, em que o pesquisador faz uma análise de conteúdo de documentos. Neste caso, foram consultadas as atas de reunião do conselho fiscal, da operadora pesquisada, como documentos primários, uma vez que os membros do conselho participaram ativamente do evento estudado.

Este tipo de pesquisa possui um caráter inovador, podendo trazer contribuições importantes para a pesquisa (GODOY, 1995). Ela é também apropriada quando se quer estudar períodos longos de tempo.

Os livros de atas e seus anexos foram analisados, nos dois períodos delimitados para a pesquisa. Foi elaborado um roteiro de análise, com quatro itens, por meio do qual foram buscadas evidências e/ou interpretações complementares às demais fontes de pesquisa (questionário e entrevista):

- a) quanto à estrutura e conteúdo das atas;
- b) a frequência em que as reuniões são realizadas;
- c) a existência ou não de uma pauta pré-definida;
- d) quanto aos relatórios recebidos e analisados.

Esse roteiro teve como finalidade identificar como o conselho fiscal atuou, antes e após a assessoria especializada, e revelar de qual forma a referida assessoria contribuiu para a atuação deste órgão.

### **3.9.2 Procedimentos para a entrevista**

A entrevista foi do tipo focalizada, pois o pesquisador concentrou sua atenção na experiência de assessoria do entrevistado; nesse tipo de entrevista, o entrevistador possui uma lista de tópicos que deseja abordar. A maneira de propor as perguntas e sua ordem de apresentação dependem, em grande parte, da decisão do pesquisador (SELLTIZ et al, 1967), que tem liberdade para indagar a respeito de direções não previstas.

O roteiro elaborado procurou identificar:

- a) a percepção inicial do assessor quando contratado;
- b) a proposta de trabalho adotada;
- c) a descrição de como o trabalho foi desenvolvido;
- d) as impressões do assessor após os dois primeiros anos da prestação dos serviços quanto a:

- participação no processo de mudança da organização e do conselho fiscal;
- visão dos conselheiros sobre a cooperativa;
- papel dos conselheiros como membros multiplicadores das práticas adotadas a partir do início da assessoria.

### 3.9.3 Análise dos questionários

Segundo Hair Jr. et al (2005a, p. 260), “os respondentes devem ser codificados antes ou depois da coleta dos dados”. Para esta pesquisa, foi atribuído um número a cada questionário respondido, em uma codificação foi *a posteriori*, mantendo-se o controle dos questionários enviados e os respondidos. Para as nove (9) primeiras questões que procuraram identificar o perfil do respondente, as alternativas de respostas foram igualmente codificadas atribuindo-se um número a cada uma.

Hair Jr. et al (2005a, p. 260-261) recomendam que “[...] os dados brutos devem ser manualmente transpostos para um banco de dados utilizando-se um computador pessoal”. As respostas foram tabuladas segundo a codificação definida por meio de digitação em planilha Excel<sup>®</sup>, redigitação em outra planilha e comparação automática das duas para eliminar erros de digitação.

Conforme explicado anteriormente, concluiu-se, para esta pesquisa apresentada, não fazer sentido falar-se em amostra, e sim em população. Isso significa que não cabe tratamento estatístico aos dados com o objetivo de verificar se a amostra representa adequadamente a população.

Na análise dos questionários, utilizou-se a Análise de Clusters, para verificar se havia diferenças entre as percepções dos cooperados antes e após a assessoria; em seguida, foi aplicado o teste de Mann-Whitney para verificar a existência ou não de diferença nas respostas obtidas. A Análise de Clusters é apresentada a seguir.

### 3.9.3.1 Análise de Clusters

A Análise de Clusters-AC é uma técnica multivariada usada para detectar grupos homogêneos nos dados (neste caso, grupos homogêneos de sujeitos). O objetivo principal da AC é definir a estrutura dos dados colocando as observações mais parecidas em grupos (HAIR JUNIOR et al, 2005b). Os objetos em cada cluster tendem a serem semelhantes entre si, e diferentes de objetos de outros clusters (PESTANA; GAGEIRO, 2000).

O objetivo da AC é agrupar sujeitos semelhantes; assim, é preciso escolher uma maneira de medir a distância entre pares de variáveis usando os valores nelas observados (nas variáveis), escolhendo uma medida para avaliar quão semelhantes ou diferentes são os sujeitos analisados. Para esta pesquisa, escolheu-se como medida de semelhança a distância euclidiana quadrática, uma das mais utilizadas neste tipo de análise (MALHOTRA, 2006; PESTANA; GAGEIRO, 2000).

O número de clusters esperado era de 2 (dois), para uma separação clara entre as percepções dos membros do conselho fiscal antes e depois do início da assessoria; para tanto, foram usados processos de aglomeração hierárquicos para explorar os dados. Nos métodos aglomerativos, os clusters são formados pela combinação de outros já existentes.

Foram testados sete algoritmos de aglomeração: método Ward, método do centróide, *average linkage between groups*, *average linkage within groups*, *complete linkage furthest neighbor*, *single linkage nearest neighbor* e *median method*. Esta é uma forma de se testar a estabilidade das soluções. Caso as soluções se mostrem estáveis, pode-se dizer que os resultados são confiáveis (MALHOTRA, 2006).

Ao final, foi realizado o teste de Mann-Whitney, para verificar em quais questões os dois grupos diferiram.

## 3.10 Elaboração do relatório

Segundo Yin (2005, p. 71), “fazer o relatório de um estudo de caso significa conduzir suas constatações e resultados para a conclusão”. A preparação para

elaborar o relatório deve considerar um esquema conceitual que norteará esta etapa: identificar o público almejado para o relatório, desenvolver uma estrutura de composição e adotar procedimentos de revisão.

O autor sugeriu seis alternativas de estruturas de composição. Para a presente pesquisa, a que se revelou mais apropriada é a estrutura analítica linear:

A seqüência de subtópicos inclui o tema ou o problema que está sendo estudado e uma revisão de literatura importante existente. Os subtópicos partem, então, para a análise dos métodos utilizados, das descobertas feitas a partir dos dados coletados e analisados, e das conclusões e implicações feitas a partir das descobertas (YIN, 2005, p. 183).

Yin (2005, p. 102) informou que o protocolo do estudo de caso deve contemplar um esboço provisório do relatório. A exemplo de outras estratégias de pesquisa, o protocolo deve conter:

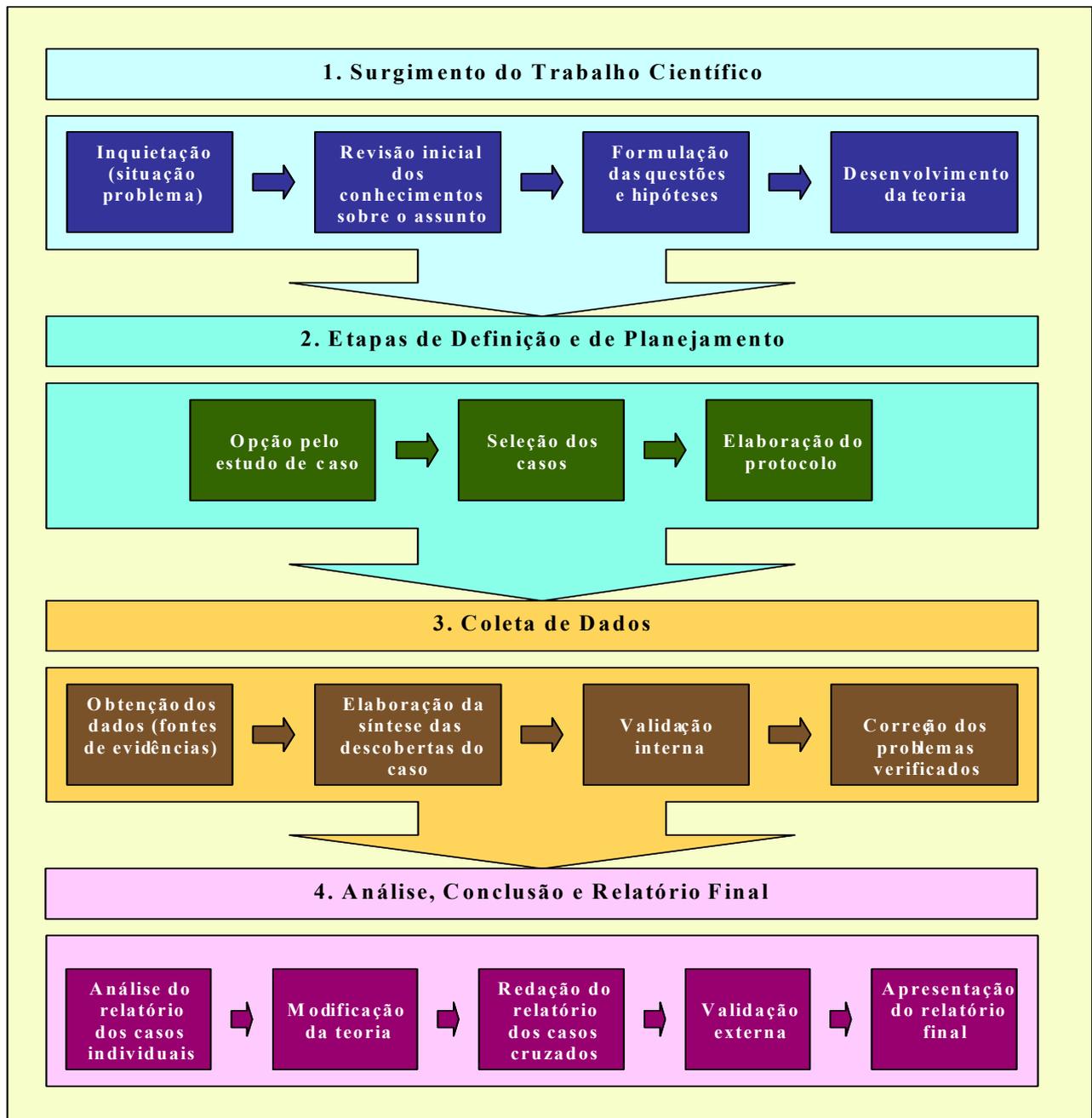
- a) apresentação das questões e das hipóteses;
- b) descrição do projeto de pesquisa, do aparato e dos procedimentos de coleta de dados;
- c) divulgação dos dados coletados;
- d) análise dos dados;
- e) discussão das constatações e conclusões.

Esse procedimento facilita a coleta de dados relevantes na forma apropriada, reduzindo a possibilidade de ter que efetuar nova coleta. Isto não significa que deve haver uma rígida obediência a um protocolo preconcebido; o planejamento pode se alterar com a coleta inicial de dados, e isso, longe de ser uma desvantagem, revela uma flexibilidade da estratégia do estudo de caso, desde que administrada sem viés.

Esta pesquisa é exploratória e descritiva, razão pela qual a narrativa usada para o relatório obedeceu ao modelo de estrutura analítica linear. A forma de apresentação Incluiu o problema estudado, uma revisão da literatura, os métodos e técnicas utilizadas, os resultados obtidos e as considerações e conclusões a partir das descobertas.

### 3.11 Uma visão gráfica da condução do estudo de caso

Uma representação gráfica das etapas de elaboração de um estudo de caso foi originalmente desenvolvida por Oliveira, C.R. (2004, p. 49), posteriormente adaptada e usada por Penha (2005), e está demonstrada na figura 1:



**FIGURA 1 – Etapas da elaboração de um estudo de caso**

Fonte: Penha (2005), adaptado de Yin (2001, p. 73)

O desenvolvimento desta pesquisa passou pelas fases de elaboração do problema, revisão inicial dos conceitos, e desenvolvimento da teoria. Em seguida, foi elaborado o planejamento do estudo de caso, em que se definiu a seleção do caso a ser estudado e o protocolo a ser seguido; a fase de coleta de dados forneceu os dados relevantes para a pesquisa. Ao final, foi feita a análise dos dados e apresentação das conclusões.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A apresentação dos resultados foi dividida em cinco (5) momentos distintos. Inicialmente apresenta-se o perfil da entidade analisada e, em seguida, uma análise das atas de reunião do Conselho Fiscal nos anos de 2003 a 2006; essa análise seguiu os critérios da análise documental apontados no capítulo anterior.

Num terceiro momento, ocorreu a transcrição das partes mais relevantes para a análise da entrevista com o assessor contratado para assistir o conselho fiscal. Após esta análise, foram apresentados os resultados da aplicação dos questionários.

Ao final, realizou-se a discussão acerca dos resultados obtidos por meio da pesquisa documental, da entrevista e da aplicação dos questionários. Esta discussão materializou a triangulação requerida para as evidências obtidas ao longo da pesquisa.

### **4.1 Perfil da entidade pesquisada**

A empresa em estudo iniciou atividades um pouco antes de sua fundação propriamente dita. No início dos anos 1970 chegaram à cidade, localizada em uma importante região do Estado de São Paulo, as primeiras empresas de medicina de grupo, atividade vista com bastante antipatia pela classe médica.

Nessa época, não existiam planos de saúde; os pacientes tinham apenas duas opções de atendimento: pagar pela consulta particular ou enfrentar o então Instituto Nacional de Previdência Social (INPS). A classe médica sabia que isso não era suficiente, mas entendia também que as empresas que estavam chegando queriam intervir na relação médico/paciente.

No dia 13 de fevereiro de 1971, trinta e dois médicos reuniram-se em assembléia na sede local da Associação Paulista de Medicina (APM) e fundaram oficialmente a operadora de plano de saúde em estudo na forma de cooperativa de trabalho médico. Essa decisão se baseou na experiência que já havia dado certo em Santos, onde surgiu a primeira dentre elas, fundada em 1967.

O único objetivo relatado na ata era “prestar serviços médicos e hospitalares”, embora na realidade houvesse outros não relatados. Os fundadores da operadora de plano de saúde queriam preservar os princípios éticos da classe médica, garantir acesso à saúde para a comunidade e gerar trabalho para os profissionais.

A empresa objeto da pesquisa pertence a um sistema nacional de cooperativas de trabalho médico e é atualmente a maior organização de assistência médica na região em que está instalada. Essa posição foi conseguida graças a objetivos claros e princípios propostos por ocasião de sua fundação, que vêm sendo perseguidos há mais de trinta e cinco anos.

Os anos de 2003 e 2004 tiveram especial importância na vida da organização estudada. Dois fatos ocorridos motivaram o início de um acentuado processo de mudança: o primeiro foi a promulgação da Lei 9.656/98, que determinou que as operadoras de planos de saúde deveriam adotar certos procedimentos operacionais e de controle, por determinação da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, órgão de fiscalização criado pelo Governo Federal para o setor de planos de saúde. O segundo foi a possibilidade percebida da chegada, em futuro próximo, de empresas concorrentes na região, o que poderia afetar a participação de mercado e os resultados da organização.

Nesse período, foi eleita uma nova diretoria, em meio a uma situação econômica e financeira que requeria cuidados. Após assumirem a direção da organização, os novos membros do conselho de administração e diretores deram início a um processo de mudanças, com aspectos muito relevantes.

Esse processo de mudança iniciou-se de forma mais evidente e acentuada e continua em andamento. Foram realizadas várias alterações em processos e sistemas operacionais e de informação, tendo sido criado um comitê executivo com gestores profissionais para atuar junto à diretoria executiva.

Como parte ainda das mudanças, entre o final de 2003 e o 1.º semestre de 2004, os membros do conselho fiscal à época perceberam a necessidade de contar com ajuda externa especializada, o que se materializou na contratação de uma empresa de consultoria, que colaborou na realização de diversas mudanças operacionais e organizacionais.

Foram implantadas outras ações que buscaram a eficácia da gestão da operadora e maior eficiência nos processos de negócios, tais como: confecção e uso de orçamentos empresariais, elaboração de um plano diretor de tecnologia da informação, reduções nos prazos dos fechamentos contábeis e ampliação da rede de serviços da operadora, com a criação de uma farmácia, melhorias no hospital e início de construção, em 2007, de um hospital próprio.

A operadora, que espera faturar durante 2008 um valor em torno de 190 milhões de reais, possui cerca de setecentos e setenta médicos cooperados, de igual participação no capital da sociedade (em obediência aos princípios cooperativistas), e mais de cento e dez mil clientes, que contam com o trabalho dos cooperados e dos empregados. O conselho de administração definiu como meta estratégica que a organização deverá ser, em alguns anos, uma das dez maiores do Brasil dentro do referido sistema cooperativo. Os cooperados podem participar do conselho de administração, do conselho fiscal e da diretoria executiva, desde que tenham os requisitos previstos no estatuto.

**Tabela 1 - Histórico da cooperativa no período de 2003 a 2007.**

Itens	2003	2004	2005	2006	2007
Faturamento - R\$	124.182	130.862	144.144	162.735	183.692
Sinistralidade - R\$	104.313	109.924	118.198	130.839	149.489
Sobras/Perdas – R\$	(158)	86	58	74	36
Cooperados	720	713	751	755	758
N.º de Vidas	137.015	126.779	132.452	144.771	155.554
Atendimentos	750.261	777.900	754.500	792.120	840.941

Fonte: Cooperativa em estudo

A tabela demonstra um comparativo durante o período de 2003 a 2007, quanto ao faturamento, sinistralidade, sobras e perdas, quantidade de cooperados e quantidade de atendimentos. No caso do valor referente ao faturamento e sinistralidade são considerados todos os produtos, inclusive o intercâmbio, embora a linha “sinistralidade” refira-se somente ao custo assistencial, sem incluir a despesa administrativa; o item “atendimentos” refere-se aos realizados por cooperados.

Durante a análise, foram comparados os dois últimos estatutos da operadora de plano de saúde, referentes aos anos 2003 e 2006. Essa análise revelou que foram introduzidas poucas modificações nesse documento, em relação ao conselho

fiscal. O quadro 3, a seguir, apresenta em quais pontos dos estatutos analisados há menções sobre o conselho fiscal da empresa objeto da pesquisa.

<b>Quadro comparativo entre os estatutos da Cooperativa</b>	
<b>Do Conselho Fiscal</b>	
<b>Antes profissionalização</b>	<b>Após profissionalização</b>
<p>Art.73 – O Conselho fiscal é constituído por 3 (três) membros efetivos e 3 (três) membros suplentes, quaisquer destes para substituir quaisquer daqueles, todos cooperados, eleitos pela Assembléia Geral para um mandato de um ano, sendo permitida a reeleição para o período imediato de apenas 1/3 (um terço ) dos seus integrantes.</p> <p>Par. único – Os membros do Conselho fiscal não poderão ter entre si, nem com os membros do Conselho de Administração, laços de parentesco até 2.º grau em linha reta ou colateral.</p>	<p>Art.84 – O Conselho fiscal será composto por 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, quaisquer destes para substituir quaisquer daqueles, todos eleitos em Assembléia Geral, com mandato de 1 (um) ano, sendo permitida a reeleição de apenas 2 (dois) dos seus membros para o exercício imediatamente posterior, considerados em conjunto os efetivos e suplentes.</p> <p>Par. único – Os Conselheiros fiscais não poderão ter, entre si e com os Conselheiros de Administração e Técnicos, laços de parentesco até 2.º (segundo) grau, em linha reta ou colateral.</p>
<p>Art. 74 – O Conselho Fiscal reúne-se ordinariamente a cada período de 60 (sessenta) dias e extraordinariamente, sempre que necessário, com participação de três dos seus membros.</p> <p>§ 1.º - Em sua primeira reunião escolherá, entre seus membros efetivos, um coordenador incumbido de convocar as reuniões e dirigir trabalhos delas, e um secretário.</p> <p>§ 2º - As reuniões poderão ser convocadas, ainda, por qualquer um de seus membros, por solicitação do Conselho de Administração ou da Assembléia Geral.</p> <p>§ 3.º - Na ausência do Coordenador, os trabalhos serão dirigidos por substituto escolhido na ocasião.</p> <p>§ 4.º - As deliberações serão tomadas por maioria simples de votos, proibida a representação e constarão de ata lavrada em livro próprio, lida, aprovada e assinada no final dos trabalhos.</p>	<p>Art. 85 – O Conselho fiscal:</p> <p>I – reúne-se:</p> <p>a) com a presença mínima de 3 (três) de seus membros;</p> <p>b) ordinária e independentemente de convocação ou pauta prévia, uma vez por mês, conforme programação por ele fixada e abrangente de, pelo menos, 06 (seis) meses;</p> <p>c) extraordinariamente e mediante pauta prévia, sempre que necessário, por convocação do Coordenador ou da maioria dos seus membros efetivos;</p> <p>II – Delibera validamente com a presença mínima de 03 (três) de seus membros.</p> <p>§ 1.º - Na primeira reunião depois da posse, os Conselheiros Fiscais efetivos deverão eleger o Coordenador, que presidirá as reuniões e o Secretário, que será responsável pela elaboração das atas e pela guarda dos documentos do Conselho fiscal.</p> <p>§ 2.º - Na ausência do Coordenador ou do Secretário suas funções serão exercidas por Conselheiros Fiscais escolhidos na ocasião.</p> <p>§ 3.º - As deliberações serão tomadas pela maioria simples dos votos, proibida a representação, constando de ata sumulada que será lavrada no Livro de Atas das Reuniões do Conselho Fiscal, lida, discutida, aprovada e assinada no final da reunião por todos os participantes.</p> <p>§ 4.º - Os Conselheiros Fiscais suplentes poderão participar das reuniões do órgão com direito a voz, ainda que não estejam no exercício de titularidade, recebendo nessa hipótese Cédula de Presença se para isso houver deliberação autorizativa da Assembléia Geral.</p>

Continua

<b>Quadro comparativo entre os estatutos da Cooperativa</b>	
<b>Do Conselho Fiscal</b>	
<b>Antes profissionalização</b>	<b>Após profissionalização</b>
<p>Art. 75 – ocorrendo duas ou mais vagas no Conselho Fiscal, o conselho de Administração convocará Assembléia Geral para preenchimento dos cargos, dentro de 30 (trinta) dias.</p>	<p>Art. 86 – O Conselho Fiscal que faltar a 03 (três) reuniões consecutivas ou a 6 (seis) alternadas, sem justificativa prévia, em cada período de 12 (doze) meses após a posse, perderá o cargo automaticamente.</p> <p>Par. Único – A declaração de vacância prevista neste artigo, obrigatoriamente, será inserida na ata da própria reunião em que se completar a ausência ensejadora da perda do cargo.</p> <p>Art. 87 – Na ocorrência de mais de 01(uma) vaga no Conselho Fiscal, será convocada Assembléia Geral, com a antecedência do “caput” do art. 31 e realizada em até 30 (trinta) dias contados da data da vacância, para o preenchimento dos cargos, devendo os candidatos inscrever-se individualmente até 02(dois) dias antes das eleições, aplicando-se, no que couber, as disposições do Capítulo que trata do Processo eleitoral.</p> <p>Par. Único – Os eleitos exercerão o mandato pelo tempo faltante.</p>
<p>Art. 76 – Compete ao Conselho Fiscal exercer assídua fiscalização sobre as operações, atividades e serviços da Cooperativa, cabendo-lhe, entre outras, as seguintes atribuições:</p> <p>a) conferir manualmente, o saldo do numerário existente em caixa, verificando, também, se o mesmo está dentro dos limites estabelecidos pelo Conselho de Administração.</p> <p>b) verificar se os extratos de contas bancárias conferem com as escriturações da Cooperativa.</p> <p>c) examinar se os montantes das despesas e inversões realizadas estão de conformidade com os planos e decisões do conselho de Administração.</p> <p>d) verificar se as operações realizadas e os serviços prestados correspondem, em volume, qualidade e valor, às previsões feitas e às conveniências econômico-financeiras da Cooperativa.</p> <p>e) Certificar se o Conselho de Administração vem se reunindo regularmente e se existem cargos vagos na sua composição.</p> <p>f) averiguar se existem reclamações dos cooperados quanto aos serviços prestados.</p> <p>g) Inteirar-se se o recebimento aos créditos é feito com regularidade e se os compromissos são atendidos com pontualidade.</p> <p>h) Averiguar se existem problemas com empregados.</p> <p>i) Certificar-se se existem exigências ou deveres a cumprir junto às autoridades fiscais, trabalhistas ou administrativas, bem como aos órgãos do Cooperativismo.</p> <p>j) Estudar os balancetes e outros demonstrativos mensais, o balanço e o relatório anual do Conselho de Administração, emitindo parecer eles para a Assembléia geral.</p> <p>k) Informar ao Conselho de Administração sobre as condições dos seus trabalhos.</p>	<p>Art. 88 – A competência do Conselho Fiscal é de fiscalização de todas as atividades da Cooperativa.</p> <p>Art. 89 – O Conselho Fiscal, para consecução da competência fixada no artigo anterior, tem, entre outras atribuições, por si ou por seus membros:</p> <p>I) conferir, no mínimo mensalmente, se o saldo existe em caixa está de acordo com o limite estabelecido pelo Conselho de Administração;</p> <p>II) verificar se os extratos de contas bancárias conferem com a escrituração contábil;</p> <p>III) examinar os dispêndios e investimentos, verificando se forem obedecidos o orçamento aprovado e as demais decisões pertinentes;</p> <p>IV) verificar se as operações realizadas e os serviços prestados correspondem em volume, quantidade e valor, às previsões feitas e às conveniências econômico-financeiras da Cooperativa;</p> <p>V) certificar se os Conselheiros de Administração e Técnicos se reúnem de acordo com o determinado neste estatuto social e se existem cargos vagos;</p> <p>VI) averiguar se existem reclamações dos cooperados quanto aos serviços prestados;</p> <p>VII) verificar se o recebimento dos créditos é feito com regularidade e se os compromissos são atendidos com pontualidade;</p> <p>VIII) averiguar se existem problemas com empregados e profissionais a serviço da Cooperativa;</p> <p>IX) apurar se existem exigências ou deveres a cumprir junto às autoridades fiscais, trabalhistas ou previdenciárias, bem como quanto aos órgãos do Cooperativismo.</p> <p>X) fiscalizar os contratos firmados pela Cooperativa com pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado;</p> <p>XI) analisar e assinar o balancete mensal e verificar os documentos contábeis;</p>

<b>Quadro comparativo entre os estatutos da Cooperativa</b>	
<b>Do Conselho Fiscal</b>	
<b>Antes profissionalização</b>	<b>Após profissionalização</b>
<p>I) Denunciar ao conselho de administração, a Assembléia Geral ou autoridade competente, as irregularidades constantes e convocar a Assembléia Geral se ocorrerem motivos graves e urgentes.</p> <p>Par. Único – Para os exames e verificações dos livros, contas e documentos necessários ao cumprimento das suas atribuições, poderá o Conselho Fiscal contratar o assessoramento de técnicos especializados e valer-se dos relatórios e informações de serviços de auditoria.</p>	<p>XII) emitir parecer sobre o balanço e o relatório do Conselho de Administração, que instruirá a votação na Assembléia Geral.</p> <p>XIII) convocar a Assembléia Geral, na forma deste estatuto social.</p> <p>§ 1º - O Conselho fiscal deve informar ao Conselho de Administração as conclusões dos seus trabalhos, denunciando as irregularidades eventualmente constatadas;</p> <p>§ 2º - O Conselho de Administração, salvo com justificativa fundamentada, não poderá abster-se de contratar auditoria independente solicitada pelo Conselho Fiscal, obedecidas as determinações do art. 112 da Lei n.º 5.764/71.</p> <p>§ 3º - Para os exames e verificações dos livros, contas e documentos necessários ao cumprimento das suas atribuições, poderá o Conselho Fiscal contratar o assessoramento de técnicos especializados.</p>

**Quadro 3 - Identificação das menções ao Conselho Fiscal nas versões do estatuto analisado.**

Fonte: Estatuto da cooperativa

A análise realizada sobre o conselho fiscal, apresentada a seguir, se baseou na versão atualmente vigente.

O conselho fiscal é composto por três membros efetivos e três membros suplentes, todos cooperados. Os conselheiros são eleitos em assembléia geral ordinária para mandatos de um ano, podendo ser reeleitos para o período imediato dois terços dos integrantes, considerados em conjunto os efetivos e os suplentes, não podendo ter grau de parentesco.

Na primeira reunião do conselho fiscal no mandato que se inicia, são escolhidos, entre seus membros efetivos, um coordenador e um secretário para dirigir os trabalhos, sendo que, na ausência do coordenador será escolhido um substituto. Os conselheiros devem reunir-se ordinariamente independentemente de convocação ou pauta prévia uma vez por mês, e extraordinariamente sempre que necessário.

As deliberações são tomadas pela maioria simples de votos, proibida a representação, e devem constar em ata que é lavrada em livro de atas das reuniões do conselho fiscal. A ata deve ser lida, discutida, aprovada e assinada por todos os participantes, no final dos trabalhos ou na reunião subsequente.

O conselheiro que faltar a três reuniões consecutivas ou a seis alternadas, sem justificativa prévia, em cada período de doze meses após a posse, perderá o cargo automaticamente.

Na ocorrência de mais de uma vaga do conselho fiscal, é convocada assembléia geral extraordinária (art. 44 do Estatuto vigente, art. 131 da Lei 6.404/76 e art. 45 da Lei 5.764/71), com antecedência de dez dias para primeira, segunda e terceira chamadas com intervalos de uma hora (art.31). Esta assembléia deve ser realizada em até trinta dias contados da data da vacância; os candidatos ao preenchimento da vaga deverão inscrever-se individualmente até dois dias antes das eleições e exercerão o mandato pelo tempo faltante.

Sobre a competência dos membros do conselho fiscal, foram identificadas várias palavras substituídas no estatuto vigente a partir de 2006, presumivelmente para um melhor entendimento das atribuições deste órgão. Apenas é incluído no § 2.º, inciso XIII, art. 89.º do estatuto de 2006, que o conselho de administração, salvo com justificativa fundamentada, não poderá abster-se de contratar auditoria independente solicitada pelo Conselho Fiscal, obedecidas às determinações do art. 112.º da Lei n.º 5.764/71 (BRASIL, 1971).

Também foi constatado que em ambos os estatutos não há esclarecimentos sobre a remuneração dos membros do Conselho Fiscal. Este aspecto está diferente do que menciona a Lei 6.404/76 (BRASIL, 1976), no art. 162 § 3.º, modificada pela Lei n.º 9.457/97 (BRASIL, 1997).

Art. 162 § 3.º - A remuneração dos membros do conselho fiscal, além do reembolso, obrigatório, das despesas de locomoção e estada necessárias ao desempenho da função, será fixada pela assembléia-geral que os eleger, e não poderá ser inferior, para cada membro em exercício, a dez por cento da que, em média, for atribuída a cada diretor, não computados benefícios, verbas de representação e participação nos lucros. (BRASIL, 1997).

De acordo com o artigo 28.º do estatuto vigente a partir de agosto de 2006, a operadora terá os seguintes órgãos sociais:

- a) a Assembléia Geral, que poderá ser ordinária ou extraordinária – arts. 29.º ao 45.º;
- b) Conselho de Administração, composto por nove cooperados, com mandato de quatro anos, com renovação obrigatória, de no mínimo um

terço de seus membros, vedada a acumulação de cargos – arts. 63.º ao 71.º;

- c) Diretoria Executiva, integrada por quatro cooperados com os cargos de: Diretor Presidente; Diretor Administrativo-Financeiro; Diretor de Mercado e Diretor de Assistência e Promoção à Saúde – arts. 72.º ao 77.º;
- d) Conselho Técnico Disciplinar, composto por cinco membros efetivos e dois suplentes, mandato de quatro anos, eleitos juntamente com os membros do Conselho de Administração, permitindo a reeleição de apenas três deles – arts. 78.º ao 83.º.

Os critérios para eleição dos membros dos órgãos sociais estão descritos no art. 46.º. Além desses órgãos, o estatuto de agosto de 2006 prevê a existência e o funcionamento do conselho fiscal, como órgão competente para fiscalizar todas as atividades da operadora, conforme previsto no art. 88.º.

Além da mencionada competência, os demais artigos que trataram do conselho fiscal abordaram a composição do órgão (art. 84.º), a forma e frequência das reuniões (art. 85.º), os cuidados a serem tomados nas ausências de seus componentes (art. 86.º), as ações a serem tomadas na vacância de algum membro (87.º) e atribuições (89.º).

Apesar de os estatutos analisados fazerem menção apenas à função fiscalizadora do conselho fiscal (art. 76.º do estatuto anterior e art. 89.º do atual), a análise realizada revelou que os membros da organização têm como preocupação a de que este órgão exerça suas funções de acordo com as melhores práticas e recomendações oferecidas pela revisão da literatura.

## **4.2 Resultados com a pesquisa documental**

Em visita realizada à sede da operadora, nos dias 09 e 10 de janeiro de 2008, foi realizada a pesquisa documental nas atas de reunião do conselho fiscal para os períodos de 2003 e 2004 (antes da contratação da assessoria) e 2005 e 2006 (depois da contratação). Os principais achados, relativos a esta pesquisa, estão descritos a seguir.

A leitura das atas do período de 2003 a 2004 revelou que as reuniões eram realizadas quase quinzenalmente e que as atas eram sucintas. Na maioria dos casos, ocupavam um terço de página, constando em pauta o que foi comentado e analisado durante as reuniões, em relação aos relatórios apresentados, a funcionários e a determinados demonstrativos, estes últimos não especificados.

Não foram localizados comentários sobre o mérito dos relatórios e demonstrativos citados, e foi constatado que referidos documentos não foram anexados às atas, o que impediu seu manuseio e análise. Também não foi localizada, nas atas do primeiro período analisado, a menção sobre a participação de outras pessoas da operadora nas reuniões do conselho fiscal.

O conteúdo das atas evidenciou a dificuldade do conselho fiscal em conseguir atas e relatórios do conselho de administração, no período de 2003 a 2004. Na maioria das atas analisadas, foi mencionada a impossibilidade de análise dos relatórios, devido a não-entrega pelo departamento responsável (o que ocorreu em várias reuniões durante esse biênio). Esta situação é semelhante à relatada por Mendonça (2001), que aponta a ausência de contabilidade bem organizada como um fator impeditivo à atuação eficaz do conselho fiscal.

Sobre a presença dos conselheiros às reuniões observou-se que, em 2004, um suplente não compareceu em três ocasiões, situação que não requereu sua substituição, pelo fato de ser um suplente. Ainda em 2004, um conselheiro titular participou de uma única reunião e, de acordo com o art. 75 do estatuto vigente, deveria ter sido substituído por outro.

Também em 2004, outros conselheiros faltaram em três reuniões consecutivas, não tendo sido localizada, nas atas analisadas, a menção sobre a possibilidade de sua substituição. A não-substituição dos conselheiros faltosos contrariou as disposições do estatuto vigente à época.

Foi constatado, durante a análise das atas para o primeiro período, que não havia uma pauta formalmente estabelecida para as reuniões, que o trabalho realizado não seguia um roteiro previamente definido e que, em muitos casos, o conteúdo das atas não evidenciou de forma completa o quanto foi discutido durante as reuniões.

Essa situação se revelou contrária à necessidade de haver instrumentos que permitissem a eficácia de atuação do conselho fiscal recomendadas pelo IBGC (2005). É o que se depreende pela transcrição das ocorrências a seguir apresentadas.

Constou em ata de 05 de maio de 2003 que a expectativa do conselho fiscal era de que a assembléia (sem especificar o tipo) fosse resolutiva, objetiva e conduzida de forma que o impacto não seja negativo.

Na ata de reunião de 17 de junho de 2003, foi constatado que as Demonstrações Contábeis não foram apresentadas, tendo como alegação a lentidão dos departamentos responsáveis por sua elaboração, novamente evidenciando as situações inadequadas apontadas por Mendonça (2001). Na mesma ata constou menção sobre a falta de registros no INSS dos médicos e, ainda, que setenta médicos não entregaram os documentos necessários. Não foram localizadas nessa ata outras informações que pudessem esclarecer melhor o conteúdo da frase precedente.

Na ata de reunião de 08 de julho de 2003, consta menção sobre a retenção e não-recolhimento de determinado tributo à Receita Federal, negada no mesmo documento por um participante da reunião. Constou na ata da reunião realizada em setembro de 2004 que foram exibidas as certidões positivas de débito com efeitos de negativas, certidão de regularidade do FGTS, ficando registrado em ata que as obrigações e dívidas negociadas encontrava-se em dia.

Na ata de reunião de 14 de outubro de 2003, constou que, após a apresentação de uma empresa para o auxílio no setor financeiro, foi sugerida uma auditoria interna para verificar exatidão das contas. De acordo com a ata analisada, os objetivos seria levantar a verdadeira saúde da empresa, verificar se os dados apresentados eram de fato reais e fazer a conferência dos dados da contabilidade. Chamou a atenção o registro de que essas ações mencionadas deveriam ser realizadas sem a necessidade de orientação contábil.

Além da menção à ajuda específica no setor financeiro, foi constatado nas atas que houve a apresentação de propostas de duas empresas para a referida ajuda, as quais foram arquivadas sem negociação em dezembro de 2003.

A reunião que deveria ter sido realizada em novembro de 2003 foi cancelada, em função da não-apresentação de documentos e outros materiais que deveriam ter sido analisados pelos Conselheiros.

Consta da ata de reunião de fevereiro de 2004 a autorização para a contratação de uma assessoria para o conselho fiscal, para que pudesse auxiliar o órgão durante os trabalhos de elaboração e auditoria das demonstrações contábeis do exercício de 2003. Esta assessoria viria a ser contratada para atendimento permanente ao conselho fiscal a partir de novembro de 2004, o que será mais bem detalhado na continuidade desta análise.

Consta da ata de reunião de março de 2004 que o responsável pela empresa de assessoria apresentou o resultado de seu trabalho nesse mês; a mesma ata registra a sugestão dos conselheiros de que os próximos membros do conselho fiscal deveriam ser auxiliados por assessoria contábil mensal, para que pudessem exercer suas funções de maneira adequada, e que esse direito está previsto no estatuto art. 76.º, parágrafo único do estatuto vigente.

Foi novamente mencionada, na ata de reunião de abril de 2004, a necessidade de o conselho fiscal ter uma assessoria contábil, além de outras necessidades, que podem ser consideradas normais para a gestão:

- a) acompanhar o trabalho do conselho de administração e da diretoria executiva, além de analisar balanços mensais e fazer críticas a cooperados;
- b) verificar o desligamento de dois diretores da cooperativa;
- c) discutir sobre a recuperação financeira;
- d) pesquisar empresas de assessoria contábil para auxiliar o conselho fiscal;
- e) que as reuniões do Conselho Fiscal seriam sempre as terças-feiras, às 20h;
- f) sempre que fossem recebidos relatórios ou atas sem assinatura, os mesmos seriam devolvidos;
- g) falta de técnico de informática para dar suporte, assistência e desenvolvimento do sistema dentre outras.

Outros problemas foram consignados em ata durante o período analisado, tais como falta de treinamento aos funcionários da informática, falta de sistema integrado e troca de sistema em processo de conversão.

Foi constatado na ata de reunião de outubro de 2004 o pedido para que a assessoria técnica ao conselho fiscal começasse o mais rápido possível. Houve a pesquisa, seleção e contratação de uma empresa para a prestação desse serviço. O assessor foi apresentado aos conselheiros, sendo sua primeira ação a explanação da necessidade e importância em se obter e analisar alguns demonstrativos, tais como Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado de Exercício, Fluxo de Caixa, Relatório de Custo Fixo, Relatório de Margem de Contribuição e de Sinistralidade por produtos da cooperativa.

A leitura e análise das atas, entre o final de 2004 e início de 2005, revelou o registro da resistência em atender às recomendações do assessor e em entregar determinados relatórios, em especial os contábeis e financeiros, em prazos compatíveis à análise e entendimento prévio pelos conselheiros, contrariando o disposto na Lei 6.404/76, art.163 § 1.º (BRASIL, 1976).

Observou-se, pela leitura e análise das atas subseqüentes, que com o passar do tempo os relatórios contábeis e financeiros passaram a ser entregues em prazos cada vez mais próximos às datas das reuniões do conselho fiscal. Foi constatado também que as atas passaram a registrar, de forma mais completa, os assuntos tratados durante as reuniões, sendo possível perceber, principalmente a partir de 2005, que elas passaram a ter um formato mais estruturado, com menção aos diversos participantes das reuniões, em uma seqüência de itens que revelaram maior abrangência e profundidade nas atividades desenvolvidas.

Foi constatado um conjunto de melhorias a partir de 2005, tais como:

- a) o formato e a seqüência das atas passou a evidenciar, de forma mais organizada, as atividades dos conselheiros ao longo das reuniões;
- b) as atas passaram a ter como grandes tópicos: abertura, desenvolvimento, encerramento dos trabalhos e listagem de pendências para as próximas reuniões;

- c) melhoria no processo de comunicação entre os conselheiros e os demais órgãos da operadora, pela melhor especificação dos pedidos e qualidade e velocidade das respostas;
- d) melhoria na comunicação entre o conselho fiscal e os cooperados, inclusive com a menção de participação de cooperados em algumas reuniões;
- e) apresentação, discussão e entendimento de várias ações tomadas pela administração da operadora, como, por exemplo, a apresentação e acompanhamento do plano de ação para recebimento de contas a receber em atraso;
- f) análise e discussão dos relatórios econômicos e financeiros;
- g) elaboração e divulgação de calendários com datas dos principais rituais de gestão da cooperativa;
- h) recebimento, discussão e análise dos relatórios contábeis usados, primeiro em bases reais, e posteriormente no formato orçado x realizado;
- i) recebimento, discussão e pedidos de esclarecimento sobre diversas ocorrências relativas à gestão da operadora;
- j) apresentação, análise e discussão sobre os relatórios das ações judiciais nas quais a operadora fosse sujeito ativo ou passivo, acompanhado de uma avaliação de riscos feita pela assessoria jurídica.

Fez parte desse processo de melhoria a realização de cursos, para os membros do conselho fiscal, que contribuíssem para o exercício de suas atribuições. Houve quatro edições desse curso, o que demonstra a importância do trabalho desenvolvido para o conselho fiscal. Esse processo de melhoria se revela alinhado à proposição do IBGC (2005).

### **4.3 Entrevista**

Foi entrevistado o profissional contratado para assessorar o conselho fiscal. Além da assessoria, esse profissional preparou e conduziu os quatro cursos de

formação já desenvolvidos com os conselheiros desde 2005. A entrevista foi realizada por telefone, em março de 2008; foi preparada uma pauta prévia, submetida ao assessor, que orientou a obtenção do relato, a seguir apresentado.

O primeiro contato dos conselheiros com o assessor foi feito por meio de um telefonema, no final de 2003. O conselheiro responsável pelo contato, na época, coordenador do conselho fiscal, disse que precisava de assessoria para o fechamento de balanço. Quando perguntado sobre o tipo de assessoria que necessitavam, esse conselheiro mencionou que precisava de ajuda para realizar seu trabalho durante o fechamento do balanço anual.

O assessor relatou que fez uma avaliação da situação, tendo como referência o conhecimento que possuía acerca do sistema cooperativo, do qual a organização faz parte, e propôs, nesta primeira prestação de serviços, realizar o acompanhamento dos trabalhos de auditoria das demonstrações contábeis para o exercício de 2003, uma análise das demonstrações contábeis e um roteiro para a atuação do conselho fiscal.

A proposta de trabalho foi então analisada e posteriormente aceita pelos conselheiros. Na data final de entrega do relatório sobre esse trabalho, o assessor esteve na operadora, momento em que houve uma reunião conjunta com o conselho fiscal, conselho de administração e diretoria executiva.

Após expor o resultado de seu trabalho e responder aos diversos questionamentos realizados, a opinião do assessor foi de que o conselho fiscal precisaria atuar de acordo com o roteiro sugerido.

Em meados do primeiro semestre de 2004, o assessor foi novamente contatado, agora para que apresentasse uma proposta de assessoria para o conselho fiscal. O assessor concordou em apresentar uma nova proposta e estabeleceu três condições, na hipótese de aceitação - que houvesse pelo menos uma reunião mensal, que o trabalho fosse pautado dentro do roteiro anteriormente sugerido e que o trabalho fosse de natureza técnica, sem questões de natureza política.

Quando perguntado ao entrevistado como poderia descrever a elaboração e apresentação da proposta de trabalho, respondeu que ela foi elaborada em função de sua experiência profissional, do conhecimento já adquirido sobre o sistema

cooperativo ao qual a organização estudada pertence e sobre as necessidades que ele imaginou como prementes ao Conselho Fiscal. Da mesma forma que na solicitação anterior, os membros do conselho não souberam especificar o tipo de ajuda necessária.

A proposta foi aceita e o assessor compareceu à primeira reunião de trabalho com o conselho fiscal, para discutir a necessidade e a forma de se ter um conjunto de informações para a realização da assessoria. Nesse momento, constatou que a operadora não possuía relatórios feitos em bases sistemáticas que pudessem atender as necessidades informativas dos membros do conselho fiscal. Em função de tal fato, foi preciso preparar e propor um conjunto de relatórios, a serem preparados principalmente pelas áreas contábil e financeira, para que fossem usados para análise e discussão com os conselheiros.

O assessor elaborou modelos de relatórios para Balanço Patrimonial Comparativo, Demonstração do Resultado Mensal e Acumulada, Relatório de Margem de Contribuição, Relatório de Custos Fixos (para empresa de despesas administrativas), Relatório de Fluxo de Caixa (com visão operacional de investimento e de financiamento) e um relatório com indicadores de balanço (este último posteriormente sugerido também pela agência reguladora).

Os relatórios começaram a ser gerados e enviados ao conselho fiscal e ao assessor; nesse ponto ocorreu outro problema: a dificuldade de os conselheiros lerem e compreenderem as informações contidas nos relatórios. Ao longo das reuniões, o assessor passou a explicar detalhadamente os relatórios; no entanto, em função do tempo de mandato de parte dos conselheiros, percebeu-se a necessidade de preparar e realizar um curso que pudesse capacitá-los ao melhor desempenho a suas funções.

Foi preparado e realizado um curso de oito horas acerca da origem, desenvolvimento e organização do cooperativismo, tratando também de questões econômicas e financeiras dos relatórios, já preparados e enviados, e de outras informações operacionais e de gestão necessárias à atuação dos conselheiros. Conforme já descrito, neste ano de 2008 foi realizada a 4.<sup>a</sup> edição desse curso.

O assessor mencionou durante a entrevista que, quando de sua contratação, o conselho fiscal passava, em sua opinião, por um processo de mudança, além de

considerarem que era necessário profissionalizar a gestão da operadora. Relatou que, além de sua contratação, foi também contratada uma empresa de consultoria, para auxiliar o conselho de administração e a diretoria a conduzirem a mudança desejada. Em uma reunião do conselho fiscal realizada no final de 2004, já com a presença do assessor, foi apresentado aos conselheiros, por representantes do conselho de administração, da diretoria executiva e da primeira empresa de consultoria contratada o plano de ação proposto e realizado para iniciar a mudança desejada.

Os membros do conselho foram receptivos ao trabalho do assessor. Esta receptividade permitiu que, ao longo do tempo, fosse possível receber e analisar não apenas os relatórios econômicos e financeiros, mas também de outras questões relativas à gestão da organização.

O entrevistado comentou que, na primeira reunião, os relatórios recebidos não permitiam uma visão de gestão e, ainda, que as informações eram apenas do que foi realizado, o que revelou que naquele momento, não existia formalmente na organização a etapa de planejamento, dentro do processo de gestão.

De maneira geral, até o início da assessoria, durante as reuniões do conselho fiscal eram discutidas muitas questões periféricas, com pouca sensibilidade aos números consignados nos relatórios econômicos e financeiros. Assim, uma das primeiras ações do assessor foi elaborar um caderno de informações, em que constavam o Balanço Patrimonial comparado, a Demonstração de Resultado mensal e acumulado, Demonstração Resultado acumulado mês a mês, margem de contribuição, Fluxo de Caixa, Custos Fixo, Relatório de contas a pagar e índices de balanço.

O assessor relatou que, ao longo do processo de mudança, o conselho fiscal adotou um padrão de atuação, que lhe permitiu enxergar de forma mais apropriada a organização e os negócios. Para o assessor, o conselho fiscal passou a ver de forma mais completa a atuação do conselho de administração e da diretoria; os conselheiros passaram a reconhecer e identificar as pessoas na organização, acompanhando de forma mais apropriada as diversas decisões tomadas. Para o assessor, o conselho fiscal passou a ter uma atuação pró-ativa, em que conhece e pratica sua função de fiscalização, controle e informação e atualmente consegue

entender melhor as operações da organização sob os aspectos econômico e financeiro.

Em relação à organização, o entrevistado mencionou que o conselho fiscal tem acesso a todas as atas do conselho de administração e da diretoria, da mesma forma que a diretoria tem acesso às atas do conselho. Relatou que sempre, que durante o debate de certos assuntos, seja preciso dirigir-se formalmente ao conselho de administração e à diretoria, isso é feito, seja por uma correspondência interna, seja por reunião entre o coordenador do conselho fiscal e o presidente do conselho de administração (que é ao mesmo tempo presidente da organização).

O entrevistado relatou que, sempre que o conselho fiscal julga necessário, pessoas convidadas comparecem às reuniões para oferecer os esclarecimentos que forem solicitados. Relatou também que, em sua opinião, a organização tem boa percepção sobre o papel do conselho, não tendo resistências ou obstáculos à sua atuação. Vale ressaltar que os conselheiros estão sempre atentos para que não ocorra ingerência na administração da operadora.

Quanto à participação dos membros do conselho fiscal, o entrevistado a vê de forma produtiva, e complementa:

Há duas questões: de quem está fora e de quem está dentro. Todo ano ocorre a assembléia geral ordinária, e nela são eleitas pessoas para o Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Técnico Disciplinar e Conselho Fiscal. Ainda é necessário um trabalho para convencer alguns cooperados a fazerem parte do Conselho Fiscal, mas que atualmente este trabalho é mais facilitado, porque aqueles que estão ou estavam têm como dar testemunho do que é o Conselho Fiscal (ENTREVISTADO).

O assessor relatou que nas reuniões os conselheiros são interessados, disciplinados, aplicados e conseguem estabelecer relações de causa e efeito. O fato de serem médicos e terem uma formação diferenciada ajuda, uma vez que percebem rapidamente a utilidade do trabalho, conseguem apontar eventuais problemas e manifestar suas necessidades.

Em seguida informou que:

Atualmente, podemos observar que, nas atas de reuniões, existe uma pauta, e essa pauta é sempre em função ou da demanda que aparece ou de um planejamento que já é feito para o ano. Em função disso são feitos vários pedidos além dos que são pedidos normalmente (ENTREVISTADO).

A reunião tem horários de início e término definidos, pauta previamente elaborada e submetida à ciência e aprovação pelos conselheiros, e todos os assuntos são registrados em ata. Os documentos que apóiam os assuntos debatidos nas reuniões são anexados às atas, mostrando uma sistematização do trabalho.

Segundo o assessor, o trabalho vem apresentando bons resultados e seu relato indica que a atuação do conselho fiscal vem se pautando de acordo com a proposição do IBGC (2005), Bulgarelli (1998), Escuder e Miashiro (2006), Malieni Júnior (2003), Oliveira, C.R. (2004) e Simionato (1998).

#### **4.4 Resultados obtidos com os questionários**

Os questionários preparados para a coleta de dados foram enviados para os cooperados que atuaram como membros do conselho fiscal em dois momentos distintos: antes (2003 a 2004) e após (2005 e 2006) a contratação da assessoria. Isso requereu os grupos que responderam ao questionário como “antes” e “depois”.

O grupo “antes” foi composto de (8) oito cooperados, e o grupo “depois” de (11) onze. No grupo “antes”, um dos membros possuía menos de 10 anos de cooperado, quatro tinham de 16 a 20 anos e três eram cooperados há mais de 20 anos. No grupo “depois” um era cooperado há menos de 5 anos, dois tinham de 6 a 10 anos, seis entre 16 a 20 anos e dois possuíam mais de 20 anos de cooperados.

No grupo “antes”, três cooperados já tinham atuado como membros de órgãos da cooperativa, sendo dois no conselho fiscal e um em um comitê especial. Todos eram formados há mais de 20 anos e quatro tinham pós-graduação; no grupo “depois”, dois cooperados já tinham atuado no conselho fiscal, a maioria era formada há mais de 20 anos, dois eram formados há menos de 15 anos, e seis possuíam pós-graduação.

Todos os cooperados pesquisados afirmaram fazer a leitura regular de revistas especializadas e participar de congressos para se manterem atualizados, sendo que a maioria participou de congressos pela última vez em 2007. Além disso, todos declararam não possuir vínculo de amizade ou familiar com qualquer membro

da diretoria, ou do conselho de administração, e seis cooperados de cada grupo mencionaram que fizeram algum tipo de curso de aperfeiçoamento na área médica.

No grupo “antes”, sete cooperados possuíam idade entre 46 e 60 anos, e um tinha entre 36 e 45 anos, sendo que seis deles participavam de associações. No grupo “depois”, cinco conselheiros possuíam idade entre 36 e 45 anos, cinco entre 46 e 60 anos, e um mais de 60 anos, sendo que sete participavam de associações.

#### **4.4.1 Análise de clusters**

O objetivo do presente trabalho foi estudar e analisar a atuação do conselho fiscal, antes e após a prestação de assessoria especializada e verificar em que medida a assessoria contribuiu para a atuação deste órgão. Para isso, usou-se, no questionário, uma escala de Likert, para aplicação aos membros do conselho fiscal antes e depois da contratação da assessoria. Como o mandato dos membros é de apenas um (1) ano, os cooperados que responderam à pesquisa antes da assessoria não foram os mesmos após a assessoria.

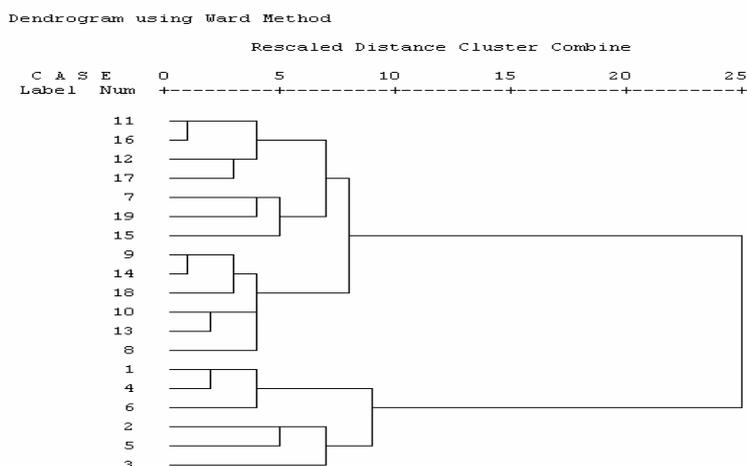
Desta forma, para alcançar o objetivo proposto, foi realizada a Análise de Clusters – AC, para identificar se os cooperados antes e após a assessoria possuíam percepções distintas.

O primeiro passo para realizar a AC foi escolher uma medida para avaliar quão semelhantes ou diferentes são os casos analisados. Assim, escolheu-se como medida de semelhança a distância euclidiana quadrática, por ser uma das mais utilizadas neste tipo de análise (MALHOTRA, 2006, PESTANA; GAGEIRO, 2000).

Dentre os métodos de aglomerações hierárquicos já descritos, explorados e testados para a análise, foi selecionado o de Ward, que mostrou boa separação entre os clusters. Este método permitiu minimizar o quadrado da distância euclidiana às médias dos aglomerados, combinando clusters com um pequeno número de observações (HAIR JUNIOR et al, 2005b); os resultados obtidos são apresentados a seguir.

Os cooperados que participavam do Conselho Fiscal antes da implementação da assessoria foram numerados de 1 a 8 e os que participavam após

numerados de 9 a 19. A partir do dendrograma (fig. 2), foi possível visualizar 2 clusters distintos.



**Figura 2 – dendrograma obtido**

Fonte: SPSS 13.0

Percebeu-se, pela figura 2, que os dezenove membros do conselho pesquisados foram separados em dois grupos distintos. O primeiro cluster foi formado pelos cooperados de 1 a 6, que participaram do conselho fiscal antes do início da assessoria; o segundo grupo ficou composto pelos cooperados de 7 a 19, formado em sua maioria por cooperados que participaram após a assessoria.

A análise revelou que, apesar de os cooperados n.º 7 e 8 terem sido membros do conselho fiscal antes da contratação da assessoria, ambos revelaram opiniões muito semelhantes aos membros efetivos após a contratação. Assim, eles foram eliminados das comparações a seguir.

#### 4.4.2 Comparação antes e após

Para que fosse possível identificar em quais variáveis os cooperados dos grupos “antes” e “depois” apresentavam opiniões distintas, foi realizado inicialmente o teste de Shapiro-Wilk, para verificar se as variáveis da escala Likert eram normais (MALHOTRA, 2006). A partir desse procedimento foi possível escolher o melhor teste para verificar as diferenças entre os grupos.

O teste de Shapiro-Wilks revelou que todas as assertivas apresentaram significância  $< 0,05$ , ou seja, nenhuma das variáveis analisadas pôde ser considerada normal. Desta forma, foi usado o teste não paramétrico de Mann-Whitney para determinar quais eram as variáveis discriminadoras, isto é, em quais variáveis seria possível constatar alguma diferença de opinião entre os grupos (LEVIN; FOX, 2004); esse teste é apresentado na tabela 2.

TABELA 2 – Teste de Mann-Whitney

<b>Assertivas</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
10 – O Conselho Fiscal conhece e acompanha as principais decisões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.	4,000	-3,176	,001
11- O Conselho Fiscal não é informado sobre os atendimentos oferecidos aos usuários dos planos.	32,000	-,105	,916
12 – A participação do Conselho Fiscal nas assembléias contribui para seu papel de fiscalização e controle.	7,500	-2,695	,007
13 – O Conselho Fiscal não se inteira das principais decisões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.	26,000	-,796	,426
14 – A atuação do Conselho Fiscal se pauta apenas no aspecto técnico e nas suas atribuições legais e estatutárias.	24,000	-,932	,351
15 – Há canais formais e divulgados para contato entre o Conselho Fiscal e os Cooperados.	,500	-3,442	,001
16 – Quando solicitado, o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva fornecem explicações sobre suas decisões.	13,500	-2,055	,040
17 – A atuação do Conselho Fiscal não permite controlar e fiscalizar os atos do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.	26,500	-,700	,484
18 – Ao analisar os relatórios contábeis e financeiros, o Conselho Fiscal consegue avaliar e formular questionamentos sobre a situação econômica e financeira da Cooperativa.	9,500	-2,688	,007
19 – Os cooperados compreendem e apóiam o papel do Conselho Fiscal.	8,500	-2,579	,010
20 – Os cooperados não se interessam em saber sobre a atuação do Conselho Fiscal.	13,000	-2,118	,034
21 - As atribuições e os limites de atuação do Conselho Fiscal estão de acordo com as regras da ANS.	16,000	-1,799	,072
22 - Há um roteiro de atuação para sistematizar a atuação do Conselho Fiscal.	1,000	-3,544	,000
23 - O Conselho Fiscal inteira-se apenas dos relatórios contábeis e financeiros.	8,000	-2,669	,008
24 - As reuniões entre o Conselho Fiscal e os demais órgãos da Administração são tempestivas e suficientes.	20,500	-1,300	,194
25 - O Conselho Fiscal não exerce o papel de olhos e ouvidos dos cooperados.	20,500	-1,334	,182
26 - O Conselho Fiscal conhece e debate os problemas das especialidades médicas.	7,500	-2,734	,006
27 - Os cooperados não participam de forma voluntária como Membros do Conselho Fiscal.	19,500	-1,404	,160
28 - As atas de reunião e outras formas de comunicação permitem que o Conselho Fiscal saiba a tempo das decisões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.	30,500	-,260	,795

continua

Conclusão

<b>Assertivas</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
29 - A participação dos Cooperados como membros do Conselho Fiscal contribui para que eles entendam a dinâmica da Cooperativa.	,000	-3,742	,000
30 - O Conselho Fiscal é informado sobre os planos da cooperativa.	19,000	-1,507	,132
31 - A relação do Conselho Fiscal com os demais órgãos da Administração é transparente e profissional.	15,000	-2,153	,031
32 - As atribuições e os limites de atuação do Conselho Fiscal estão de acordo com a lei cooperativista.	16,500	-2,507	,012
33 - Os Diretores, Conselheiros de Administração e Empregados da Cooperativa não participam de reuniões abertas e transparentes para esclarecer assuntos controversos.	31,000	-,210	,833
34 - A relação do Conselho Fiscal com os demais órgãos da Administração não é harmoniosa.	19,500	-1,401	,161
35 - O treinamento dos Conselheiros Fiscais melhorou a atuação dos seus membros.	6,500	-3,124	,002
36 - O Conselho Fiscal poderia dispensar a assessoria que possui e analisar os relatórios econômicos, financeiros e demais informações que recebe.	10,500	-2,572	,010
37 - As decisões do Conselho Fiscal são devidamente documentadas e relatadas ao Conselho de Administração e à Diretoria para as devidas providências.	18,000	-2,035	,042
38 - O Conselho Fiscal conhece e acompanha o relacionamento entre a cooperativa e a ANS.	20,000	-1,408	,159
39 - Os membros do Conselho Fiscal conseguem visualizar suas atribuições e responsabilidades legais e estatutárias.	6,500	-2,996	,003
40 - As atribuições e os limites de atuação do Conselho Fiscal estão definidos no Estatuto de modo claro e compreensivo.	17,000	-1,772	,076
41 - O Conselho Fiscal formaliza seu posicionamento sobre os atos de gestão.	16,500	-2,497	,013

Fonte: SPSS 13.0

Pela tabela 2, foi observado que a significância do teste de Mann-Whitney apresentou valor  $< 0,05$  para as variáveis 10 (“o conselho fiscal conhece e acompanha as principais decisões do conselho de administração e da diretoria executiva”), 12 (“a participação do conselho fiscal nas assembleias contribui para seu papel de fiscalização e controle”), 15 (“há canais formais e divulgados para contato entre o conselho fiscal e os cooperados”), 16 (“quando solicitado, o conselho de administração e a diretoria executiva fornecem explicações sobre suas decisões”), 18 (“ao analisar os relatórios contábeis e financeiros, o conselho fiscal consegue avaliar e formular questionamentos sobre a situação econômica e financeira da cooperativa”), 19 (“os cooperados compreendem e apóiam o papel do conselho fiscal”), 20 (“os cooperados não se interessam em saber sobre a atuação do conselho fiscal”), 22 (“há um roteiro de atuação para sistematizar a atuação do conselho fiscal”), 23 (“o conselho fiscal inteira-se apenas dos relatórios contábeis e

financeiros”), 26 (“o conselho fiscal conhece e debate os problemas das especialidades médicas”), 29 (“a participação dos cooperados como membros do conselho fiscal contribui para que eles entendam a dinâmica da cooperativa”), 31 (“a relação do conselho fiscal com os demais órgãos da administração é transparente e profissional”), 32 (“as atribuições e os limites de atuação do conselho fiscal estão de acordo com a lei cooperativista”), 35 (“o treinamento dos conselheiros fiscais melhorou a atuação dos seus membros”), 36 (“o conselho fiscal poderia dispensar a assessoria que possui e analisar os relatórios econômicos, financeiros e demais informações que recebe”), 37 (“as decisões do conselho fiscal são devidamente documentadas e relatadas ao conselho de administração e à diretoria para as devidas providências”), 39 (“os membros do conselho fiscal conseguem visualizar suas atribuições e responsabilidades legais e estatutárias”) e 41 (“o conselho fiscal formaliza seu posicionamento sobre os atos de gestão”).

Isso indica que os grupos possuem opiniões diferentes em cada uma dessas assertivas; nas outras questões as opiniões “antes” e “depois” são semelhantes. Desta forma, inicialmente serão mostradas as opiniões dos cooperados pesquisados em relação às variáveis que não apresentaram diferenças estatisticamente significantes.

Para analisar mais detalhadamente quais foram as opiniões dos cooperados em relação a essas questões, agrupou-se na tabela 3 as opções “concordo totalmente” e “concordo parcialmente” como “concordo” e as opções “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” como “discordo”. A opção “nem concordo nem discordo” foi chamada de indiferente.

TABELA 3 – Frequência de respostas dos sujeitos

<b>Variáveis</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>
11- O Conselho Fiscal não é informado sobre os atendimentos oferecidos aos usuários dos planos.	7	2	8
13 – O Conselho Fiscal não se inteira das principais decisões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.	10	0	7
14 – A atuação do Conselho Fiscal se pauta apenas no aspecto técnico e nas suas atribuições legais e estatutárias.	8	3	6
17 – A atuação do Conselho Fiscal não permite controlar e fiscalizar os atos do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.	10	1	6
21 – As atribuições e os limites de atuação do Conselho Fiscal estão de acordo com as regras da ANS	1	4	12

Continua

Conclusão

<b>Variáveis</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>
24 – As reuniões entre o Conselho Fiscal e os demais órgãos da Administração são tempestivas e suficientes.	8	4	5
25 – O Conselho Fiscal não exerce o papel de olhos e ouvidos dos cooperados.	13	1	3
27 – Os cooperados não participam de forma voluntária como Membros do Conselho Fiscal.	8	0	9
28 – As atas de reunião e outras formas de comunicação permitem que o Conselho Fiscal saiba a tempo das decisões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.	5	2	10
30 – O Conselho Fiscal é informado sobre os planos da cooperativa.	2	2	13
33 - Os Diretores, Conselheiros de Administração e Empregados da Cooperativa não participam de reuniões abertas e transparentes para esclarecer assuntos controversos.	11	3	3
34 - A relação do Conselho Fiscal com os demais órgãos da Administração não é harmoniosa.	10	4	3
38 - O Conselho Fiscal conhece e acompanha o relacionamento entre a cooperativa e a ANS.	1	2	14
40 - As atribuições e os limites de atuação do Conselho Fiscal estão definidos no Estatuto de modo claro e compreensivo.	0	3	14

Fonte: SPSS 13.0

De acordo com a tabela 3, os cooperados pesquisados (tanto “antes” quanto “depois”) tendem a concordar que o conselho fiscal é informado sobre os planos da cooperativa (assertiva 30), mas não sobre os atendimentos oferecidos aos usuários dos planos (assertiva 11). Reconhecem que as atribuições e os limites de atuação do conselho fiscal estão definidos no estatuto de modo claro e compreensivo (assertiva 40) e estão de acordo com as regras da ANS (assertiva 21).

Consideram também que as atas de reunião e outras formas de comunicação permitem que o conselho fiscal saiba a tempo das decisões do conselho de administração e da diretoria executiva (assertiva 28), e que sua relação com os demais órgãos da administração é harmoniosa (assertiva 34), embora as reuniões entre o conselho fiscal e os demais órgãos da administração não sejam tempestivas e suficientes (assertiva 24).

Mencionam que o conselho fiscal conhece e acompanha o relacionamento entre a cooperativa e a ANS (assertiva 38), se inteira das principais decisões do conselho de administração e da diretoria executiva (13) e exerce o papel de olhos e ouvidos dos cooperados (assertiva 25), sendo que estes participam de forma voluntária como membros do conselho fiscal (assertiva 27). Sua atuação permite controlar e fiscalizar os atos do conselho de administração e da diretoria

executiva (assertiva 17) e não se pauta apenas no aspecto técnico e nas suas atribuições legais e estatutárias (assertiva 14).

Além disso, os diretores, conselheiros de administração e empregados da cooperativa participam de reuniões abertas e transparentes para esclarecer assuntos controversos (assertiva 33).

A seguir, na tabela 4, é apresentada a comparação das respostas “antes” e “depois” para as assertivas que resultaram em diferenças estatisticamente significantes no teste de Mann-Whitney.

TABELA 4 – Comparação das respostas dos grupos “antes” e “depois”

Variáveis	Cluster 1			Cluster 2		
	D <sup>1</sup>	I	C	D	I	C
10 – O Conselho Fiscal conhece e acompanha as principais decisões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.	3	2	1	0	0	11
12 – A participação do Conselho Fiscal nas assembleias contribui para seu papel de fiscalização e controle.	2	2	2	1	0	10
15 – Há canais formais e divulgados para contato entre o Conselho Fiscal e os Cooperados.	6	0	0	1	0	10
16 – Quando solicitado, o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva fornecem explicações sobre suas decisões.	2	1	3	2	0	9
18 – Ao analisar os relatórios contábeis e financeiros, o Conselho Fiscal consegue avaliar e formular questionamentos sobre a situação econômica e financeira da Cooperativa.	0	2	4	0	0	11
19 – Os cooperados compreendem e apóiam o papel do Conselho Fiscal.	2	4	0	1	2	8
20 – Os cooperados não se interessam em saber sobre a atuação do Conselho Fiscal.	2	3	1	0	2	9
22 – Há um roteiro de atuação para sistematizar a atuação do Conselho Fiscal.	5	0	1	0	0	11
23 – O Conselho Fiscal inteira-se apenas dos relatórios contábeis e financeiros.	2	1	3	9	0	2
26 – O Conselho Fiscal conhece e debate os problemas das especialidades médicas.	4	2	0	1	2	8
29 – A participação dos Cooperados como membros do Conselho Fiscal contribui para que eles entendam a dinâmica da Cooperativa.	2	4	0	0	0	11
31 – A relação do Conselho Fiscal com os demais órgãos da Administração é transparente e profissional.	4	0	2	1	0	10
32 – As atribuições e os limites de atuação do Conselho Fiscal estão de acordo com a lei cooperativista.	0	3	3	0	0	11
35 – O treinamento dos Conselheiros Fiscais melhorou a atuação dos seus membros.	4	0	2	0	0	11
36 - O Conselho Fiscal poderia dispensar a assessoria que possui e analisar os relatórios econômicos, financeiros e demais informações que recebe.	2	0	4	9	1	1
37 - As decisões do Conselho Fiscal são devidamente documentadas e relatadas ao Conselho de Administração e à Diretoria para as devidas providências.	0	3	3	0	0	11
39 - Os membros do Conselho Fiscal conseguem visualizar suas atribuições e responsabilidades legais e estatutárias.	2	3	1	0	0	11
41 – O Conselho Fiscal formaliza seu posicionamento sobre os atos de gestão.	1	2	3	0	0	11

Fonte: SPSS 13.0

<sup>1</sup> D = “discordo totalmente” e “discordo”, I = nem concordo nem discordo e C = “concordo totalmente” e “concordo”.

Analisando a tabela 4, foi constatado que os cooperados do grupo “antes” afirmavam que o conselho fiscal não conhecia ou acompanhava as principais decisões do conselho de administração e da diretoria executiva (assertiva 10), e que sua relação com os demais órgãos da administração não era transparente e profissional (assertiva 31). Além disso, não havia canais formais e divulgados para contato entre o conselho fiscal e os cooperados (assertiva 15), nem um roteiro de atuação para sistematizar a atuação do conselho fiscal (assertiva 22). O conselho fiscal não conhecia nem debatia os problemas das especialidades médicas (assertiva 26) e inteirava-se apenas dos relatórios contábeis e financeiros (assertiva 23). Seus membros não possuíam treinamento específico para sua atuação (assertiva 35) e o conselho deveria ter uma assessoria para auxiliar na análise dos relatórios econômicos, financeiros e demais informações que recebia (assertiva 36).

Por outro lado, o sujeito do grupo “depois” aponta que o conselho Fiscal conhece e debate os problemas das especialidades médicas (assertiva 26), conhece e acompanha as principais decisões do conselho de administração e da diretoria executiva (assertiva 10) e que sua relação com os demais órgãos é transparente e profissional (assertiva 31). Mencionam que há canais formais e divulgados para contato entre o conselho fiscal e os cooperados (assertiva 15), e há um roteiro de atuação para sistematizar a atuação do conselho fiscal (assertiva 22). Afirmam ainda que o treinamento dos conselheiros fiscais melhorou a atuação dos seus membros (assertiva 35), não inteirando-se apenas dos relatórios contábeis e financeiros (assertiva 23) e podendo dispensar a assessoria e analisar os relatórios econômicos, financeiros e demais informações (assertiva 36).

De acordo com a tabela 3, a maioria do grupo “antes” tendia a ser indiferente às questões 19 (“os cooperados compreendem e apóiam o papel do conselho fiscal”), 20 (“os cooperados não se interessam em saber sobre a atuação do conselho fiscal”), 29 (“a participação dos cooperados como membros do conselho fiscal contribui para que eles entendam a dinâmica da cooperativa”) e 39 (“os membros do conselho fiscal conseguem visualizar suas atribuições e responsabilidades legais e estatutárias”).

Já o grupo “depois” coloca que, embora os cooperados compreendam e apóiem o papel do conselho fiscal (assertiva 19), não se interessam em saber sobre a atuação deste (assertiva 20). No entanto, a participação dos cooperados como

membros do conselho fiscal, contribuem para que eles entendam a dinâmica da cooperativa (assertiva 29) e seus membros conseguem visualizar suas atribuições e responsabilidades legais e estatutárias (assertiva 39).

Antes da implementação da assessoria, as opiniões dos membros do conselho fiscal mostravam-se polarizadas em relação às assertivas 12 (“a participação do conselho fiscal nas assembléias contribui para seu papel de fiscalização e controle”), 32 (“as atribuições e os limites de atuação do conselho fiscal estão de acordo com a lei cooperativista”) e 37 (“as decisões do conselho fiscal são devidamente documentadas e relatadas ao conselho de administração e à diretoria para as devidas providências”).

No entanto, após a assessoria, todos os membros do conselho pesquisados afirmaram que as atribuições e os limites de sua atuação estão de acordo com a lei cooperativista (assertiva 32), suas decisões são devidamente documentadas e relatadas ao conselho de administração e à diretoria (assertiva 37), sendo que a participação do conselho fiscal nas assembléias contribuiu para seu papel de fiscalização e controle (assertiva 12).

Apesar da maioria dos cooperados do grupo “antes” concordar que o conselho fiscal formaliza seu posicionamento sobre os atos de gestão (assertiva 41), consegue avaliar e formular questionamentos sobre a situação econômica e financeira da cooperativa (assertiva 18) e que, quando solicitado, o conselho de administração e a diretoria executiva fornecem explicações sobre suas decisões (assertiva 16), a proporção de concordância após a contratação da assessoria é muito maior.

#### **4.5 Discussão dos resultados - triangulação**

A triangulação das evidências apontadas pela análise documental, pela entrevista realizada com o assessor e a análise do tratamento estatístico realizado apontou convergência no sentido de que a assessoria contribuiu de forma positiva para a atuação do conselho fiscal da organização objeto de estudo. Este resultado está descrito a seguir, para o que é preciso mencionar que determinadas constatações obtidas nas fontes pesquisadas precisam ser repetidas.

A pesquisa documental realizada nas atas revelou que, antes da contratação da assessoria, as atas eram sucintas e pouco detalhadas, não tendo nenhum documento anexado, que pudesse confirmar a veracidade dos fatos. Além disso, o estatuto não era rigidamente cumprido no que se refere à destituição de membros que não comparecessem às reuniões.

Os membros do conselho fiscal sentiram a necessidade de uma assessoria contábil, mas não souberam explicitar de qual tipo seria segundo o relato do assessor durante a entrevista.

Na primeira reunião, o assessor constatou que a empresa não possuía nenhum sistema de informação ou conjunto de relatórios. Assim, ele propôs um conjunto de relatórios a serem preparados principalmente pelas áreas contábil e financeira, para que fossem utilizados para análise e discussão com os conselheiros.

No início das atividades da assessoria, percebeu-se pela leitura das atas, que houve resistência em atender às recomendações do assessor e em entregar determinados relatórios, em especial os contábeis e financeiros, em prazos compatíveis à análise e entendimento prévio pelos conselheiros. Isso pode ser, segundo o entrevistado, devido ao não-entendimento de todas as informações contidas nos relatórios.

Em função disso, foi proposto e realizado um curso para a preparação dos conselheiros. Pela leitura das atas, constatou-se que, com o tempo, os relatórios começaram a ser entregues no prazo determinado, as atas começaram a tomar consistência, os relatórios passaram a ser anexados e os membros do conselho fiscal passaram a exercer suas atribuições em melhores condições.

Segundo o assessor entrevistado, os membros do conselho foram receptivos ao seu trabalho e, com o tempo, foi possível receber e analisar não apenas os relatórios econômicos e financeiros, mas passaram a tratar também de outras questões relativas à gestão da organização.

A análise das atas de reunião do conselho fiscal ao longo do período analisado revelou a ocorrência de melhorias após a contratação da assessoria especializada, o que permitiu que os conselheiros passassem a desenvolver suas atribuições com maior qualidade, possibilitando ir além da análise e compreensão

dos relatórios econômicos e financeiros, expandindo o olhar dos conselheiros para outros aspectos da gestão da operadora.

Na opinião do assessor, após o início da assessoria o conselho fiscal adotou um padrão de atuação, o que lhe permitiu melhor visualizar a organização e os negócios; ainda de acordo com o assessor, o conselho fiscal passou a ter uma atuação pró-ativa.

Ao analisar as respostas obtidas com os questionários referentes à missão, atribuições e regulamentação da atuação do conselho fiscal (constructo 1), verificou-se que as opiniões não diferiram muito entre os grupos “antes” e “depois”. Nas assertivas 17, 21, 25 e 40 não houve alteração da opinião, pois todos os cooperados pesquisados reconhecem que as atribuições e os limites de atuação do conselho fiscal estão definidos no estatuto de modo claro e compreensivo e, ainda, estão de acordo com as regras da ANS. Para todos os respondentes, o conselho fiscal exerce o papel de olhos e ouvidos dos cooperados e sua atuação permite controlar e fiscalizar os atos do conselho de administração e da diretoria executiva.

Na assertiva 39 (“os membros do conselho fiscal conseguem visualizar suas atribuições e responsabilidades legais e estatutárias”), o grupo “antes” foi indiferente e “depois” passou a concordar; na assertiva 32 (“as atribuições e os limites de atuação do conselho fiscal estão de acordo com a lei cooperativista”) houve primeiro polarização e, depois, concordância. Esse resultado indicou que os membros do conselho passaram a ter uma visão mais abrangente de sua atuação.

No constructo 2 (sobre a atuação do conselho fiscal ao longo dos exercícios sociais), constatou-se que boa parte das opiniões foi alterada. Os conselheiros passaram a concordar que há um roteiro de atuação para sistematizar a atuação do conselho fiscal (assertiva 22); suas decisões são devidamente documentadas e relatadas ao conselho de administração e à diretoria para as devidas providências (assertiva 37). O conselho também conhece e acompanha as principais decisões do conselho de administração e da diretoria executiva (assertiva 10) e, quando solicitados, o conselho de administração e a diretoria executiva fornecem explicações sobre suas decisões (assertiva 16).

Sobre a contribuição da assessoria para a maior capacitação do conselho fiscal (constructo 3), observou-se que a maioria das opiniões também se modificou.

Após a contratação da assessoria, os conselheiros afirmaram que o treinamento melhorou a sua atuação (assertiva 35), não se inteirando apenas dos relatórios contábeis e financeiros (assertiva 23); também discordaram em dispensar a assessoria e analisar os relatórios econômicos, financeiros e demais informações (assertiva 36).

Sobre a assertiva 36, é preciso dizer que anualmente ocorre a renovação de parte dos membros do conselho, e que a entrada de novos conselheiros pode requerer um esforço para colocá-los em condições de desempenhar suas funções no mesmo nível de preparação dos que possuem maior experiência na função.

Os resultados obtidos indicam que a assessoria contribuiu positivamente para uma melhor compreensão, pelos conselheiros, das atribuições do conselho fiscal. Complementa esta conclusão parte do depoimento do assessor durante a entrevista, na qual foi descrito que a atuação dos conselheiros ao longo do tempo permitiu ir além da análise dos relatórios econômicos e financeiros, passando-se a tratar de outras questões relativas à gestão da organização.

No constructo 4 (sobre a relação do conselho fiscal com os demais órgãos da administração), observou-se que apenas metade das assertivas sofreu alterações após a assessoria. Os conselheiros passaram a concordar que sua relação com os demais órgãos é transparente e profissional (assertiva 31), sua participação nas assembleias contribui para seu papel de fiscalização e controle (assertiva 12) e o conselho fiscal formaliza seu posicionamento sobre os atos de gestão (assertiva 41).

As opiniões referentes ao relacionamento entre o conselho fiscal e os cooperados (constructo 5) foram amplamente modificadas pela assessoria contratada. Após esta, os cooperados mencionam que há canais formais e divulgados para contato entre o conselho fiscal e os cooperados (assertiva 15) que não existia anteriormente. Segundo o assessor, ao iniciar seu trabalho, a empresa não possuía nenhum sistema de informação ou conjunto de relatórios; assim, foi proposto um conjunto de relatórios a serem preenchidos, para que fossem utilizados para análise e debate.

Além disso, os conselheiros do grupo “depois” acreditam que, embora os cooperados compreendam e apoiem o papel do conselho fiscal (assertiva 19), não se interessam em saber sobre a atuação deste (assertiva 20). Por outro lado, a

participação dos cooperados como membros do conselho fiscal contribui para que eles entendam a dinâmica da cooperativa (assertiva 29).

O constructo 6 (o conselho fiscal em relação à operação propriamente dita) foi o que mostrou menos alteração com a assessoria. Todos os cooperados pesquisados (tanto “antes” quanto “depois”) tendem a concordar que o conselho fiscal conhece e acompanha o relacionamento entre a cooperativa e a ANS (assertiva 38), é informado sobre os planos da cooperativa (assertiva 30), mas não sobre os atendimentos oferecidos aos usuários dos planos (assertiva 11).

A única alteração foi em relação à assertiva 26 (“o conselho fiscal não conhecia nem debatia os problemas das especialidades médicas”). Segundo os dados da pesquisa, os membros do conselho após a assessoria disseram que passaram a conhecer e debater também os problemas das especialidades médicas, o que não ocorria anteriormente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi realizar um estudo de caso sobre o conselho fiscal de uma cooperativa de plano de saúde, considerando dois momentos de tempo - antes e após a contratação de uma assessoria especializada. A intenção era analisar em que medida esta assessoria contribuiu para a atuação do conselho fiscal.

Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica, para identificar e analisar as principais características e atribuições do conselho fiscal, a legislação sobre o tema e informações sobre governança corporativa e gestão eficaz. Esta revisão auxiliou a pesquisadora a melhor delinear o problema de pesquisa e os objetivos a serem perseguidos, bem como a estruturar um roteiro para o estudo de caso.

As evidências utilizadas durante o levantamento de dados foram as atas de reuniões do conselho fiscal, uma entrevista com o assessor contratado e a aplicação de questionários aos membros do conselho antes e após a assessoria. Estes dados forneceram informações que permitiram analisar tanto a forma como a assessoria foi desenvolvida, quanto suas contribuições.

Antes da assessoria foi constatado, por três (3) evidências, que as atas de reuniões do conselho fiscal eram sucintas, com um resumo da reunião, e não forneciam detalhamento suficiente para o debate e a tomada de decisões. Isto foi alterado durante o trabalho realizado, via elaboração e uso de um conjunto de relatórios a serem usados pelos conselheiros, o que lhes permitiu uma melhor compreensão da situação econômica, operacional e financeira da operadora.

Este conjunto de relatórios foi útil para a fiscalização e controle do processo de gestão, contribuindo para a identificação de fatores que influem nos resultados da empresa. A identificação desses fatores é um elemento a contribuir para o melhor planejamento das atividades dos gestores, criando as condições necessárias para influir nos acontecimentos futuros e no alcance das metas.

De acordo com as atas, houve uma resistência inicial à entrega desses relatórios nos prazos determinados, que foi sanada com o tempo.

A partir do início da assessoria, foi adotado um roteiro de atuação para sistematizar a atuação do conselho fiscal; com isso, o resultado dos trabalhos realizados durante as reuniões passou a ser mais bem documentado nas atas de reunião, sendo posteriormente relatadas ao conselho de administração e à diretoria para as devidas providências, formalizando de forma mais clara o posicionamento do conselho fiscal sobre os atos de gestão. Foram também criados e usados canais formais para contato entre o conselho fiscal e os cooperados.

Isso resultou maior transparência nas informações (por meio dos princípios da transparência, equidade e prestação de contas) e acesso de atores aos atos da gestão, contribuindo para uma boa governança corporativa. Esta situação pressupõe que o relacionamento entre os órgãos da administração com o de fiscalização e controle seja harmonioso, voltado à continuidade da organização (*going concern*), e aos melhores interesses dos atores do cenário empresarial.

Segundo o IBGC (2005), a boa atuação dos conselheiros fiscais pressupõe preparo, pró-atividade e ausência de vínculos de interesse com os acionistas que os elegeram.

Como foi verificado que os conselheiros não se sentiam preparados para exercer suas funções, tendo dificuldades para entender as informações contidas nos relatórios, elaborou-se um curso de preparação sobre a atuação do conselho fiscal. Este curso, atualmente na quarta edição, rendeu bons resultados. Após a assessoria, os membros do conselho sentiram-se mais confiantes em relação ao trabalho que realizam.

Observou-se também que, ao longo do tempo, o conselho fiscal avançou sua atuação para além da análise dos relatórios econômicos e financeiros e passou a tratar de outros temas relacionados à gestão da organização; isso melhorou a atuação dos membros, que passaram a inteirar-se não somente dos relatórios contábeis e financeiros, mas passaram a opinar sobre determinadas questões e fornecer, aos cooperados, informações relevantes. As atas revelaram melhorias e modificações, introduzidas com o conhecimento e concordância dos conselheiros.

Após a assessoria, os membros do conselho fiscal conseguiram visualizar mais claramente suas atribuições e responsabilidades legais e estatutárias. Sua

relação com os demais órgãos passou a ser mais transparente e profissional e sua participação nas assembleias contribuiu para seu papel de fiscalização e controle.

Para finalizar, é possível dizer que a assessoria contribuiu para melhorar a atuação do conselho fiscal. Este fato possibilitou que o conselho fiscal contribuísse para a adoção de boas práticas de governança corporativa, direcionada para a transparência e o controle dos atos internos da companhia, podendo colaborar eficientemente para a melhoria de seu desempenho.

### **5.1 Limitações e recomendações**

A presente pesquisa objetivou estudar e analisar a atuação do conselho fiscal, antes e após a prestação de assessoria especializada, e verificar em que medida a assessoria contribuiu para a atuação deste órgão, sem, contudo, pretender esgotar o assunto.

Acredita-se que esta pesquisa, em conjunto com a regulamentação determinada as organizações e cooperativas de plano de saúde, auxilie na área do ensino em contabilidade e contribua para o sucesso da atuação dos membros do conselho fiscal na atuação de suas atividades, despertando os envolvidos ou os que venham a se envolver com o ensino da contabilidade, ou como membros do conselho fiscal, o desejo maior de contínuo desenvolvimento de novas pesquisas no setor.

A análise realizada está restrita ao conselho fiscal da organização estudada, contudo os resultados aqui obtidos não podem ser generalizados por se tratar de um estudo de caso, cabendo novas pesquisas sobre demais organizações, quanto:

- à atuação dos membros do conselho fiscal;
- aos procedimentos adotados pelos membros do Conselho Fiscal que não participam das assembleias;
- às remunerações previstas na Lei 6.404/76 (BRASIL, 1976), no art. 162, § 3.º, modificada pela Lei n.º 9.457/97 (BRASIL, 1997);
- à importância e influência de cursos de capacitação aos membros do

conselho fiscal;

- à importância da assessoria contábil nas organizações e

- à análise comparativa dos resultados apurados nos demonstrativos contábeis antes e após a contratação da assessoria contábil na organização.

## REFÊRENCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO FILHO, Raul de; CUNHA, R.F.P. Limites de atuação do Conselho Fiscal. **Revista de Direito Mercantil Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, v. 42, n. 129, p.96-107, jan./mar. 2003

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE INVESTIDORES DO MERCADO DE CAPITAIS – ANIMEC. 2007. Disponível em: <<http://www.animec.com.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2007.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey.** Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOVESPA. **Nível 1 de Governança Corporativa 2006a.** Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/>>. Acesso em: 16 out. 2007.

BOVESPA. **Nível 2 de Governança Corporativa 2006b.** Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/>>. Acesso em: 16 out. 2007.

BOVESPA. **Novo Mercado: Governança Corporativa 2006c.** Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/>>. Acesso em: 16 out. 2007.

BRASIL. **Decreto-Lei n.º 502**, de 17 de março de 1969. Estabelece medidas acauteladoras para o confisco de bens previstos no artigo 6 do ato institucional 5, de 13 de dezembro de 1968 e no ato complementar 42, de 27 de janeiro de 1969. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>>. Acesso em: 16 out. 2007.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n.º 685**, de 17 de julho de 1969. Estabelece normas complementares para resguardo da economia pública, poupança privada e segurança nacional no âmbito econômico-financeiro. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>>. Acesso em: 16 out. 2007.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n.º 2627**, de 26 de setembro de 1940. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>>. Acesso em: 16 out. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 556**, de 25 de junho de 1850. Código Comercial. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>>. Acesso em: 16 out. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 1.083**, de 22 de agosto de 1860. Dispõe sobre conteúdo providências sobre os Bancos de emissão, meio circulante e diversas Companhia e Sociedades. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>>. Acesso em: 16 out. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 3.150**, de 04 de novembro de 1882. Regula o estabelecimento de companhias e sociedades anonyms. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>>. Acesso em: 16 out. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 5.764**, de 16 de Dezembro de 1971. Dispõe sobre a Política Nacional de Cooperativismo. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>>. Acesso em: 16 de out. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 6.024**, de 13 de março de 1974. Dispõe sobre a intervenção e a liquidação extrajudicial de instituições financeiras, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>>. Acesso em: 18 out. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>>. Acesso em: 31 abr. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 9.457**, de 5 de maio de 1997. Altera dispositivos da Lei n.º 6.404. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>>. Acesso em: 31 abr. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 9.656**, de 5 de junho de 1998. Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>>. Acesso em: 31 abr. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 10.303**, de 31 de outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos da Lei n.º 6.404 e na Lei n.º 6.385. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>>. Acesso em: 31 abr. 2007.

BULGARELLI, Waldirio. **Comentários à Lei das Sociedades Anônimas**. São Paulo, Saraiva, 1978.

\_\_\_\_\_. **Regime jurídico do conselho fiscal das S.A.** Rio de Janeiro: Renovar, 1998.

CERDA, Alvaro Clarke de la. Tender offers, takeovers and corporate governance. **The Latin America Corporate governance Toundtable**, São Paulo, April 2000. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/56/59/1922420.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. O questionário na pesquisa científica. **Revista Administração On Line**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./mar. 2000. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/adol/artigo.htm](http://www.fecap.br/adm_online/adol/artigo.htm)>. Acesso em: 05 abr. 2007.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1998.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. **Cartilha de recomendações sobre governança corporativa**. 11 jun. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 17 abr. 2007.

\_\_\_\_\_. **Instrução CVM N.º 457**, de 13 de julho de 2007. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 17 dez. 2007.

COOMBES, Paul; WONG, Chiu Yin. Chairman and Ceo: one job or two. **The Mckinsey Quarterly**, n2, 2004.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Catarina de Araújo. **Comitê de Auditoria no contexto da Lei Sarbanes-Oxley: um estudo da percepção dos gestores de empresas brasileiras emitentes de American Depositary Receipts –ADRS**. 2006. Dissertação. (Mestrado em Contabilidade). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, 2006.

DELOITTE, TOUCHE TOHMATSU. **A saúde sob pressão**. 2006. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/mundocorporativo13%281%29.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2007.

DE MULA, Irineu. O passado está mais presente do que se imagina. **Jornal do CFC**, Brasília, v. 7, n.2, p.11, jan. 2004.

ESCUDE, Sérgio Antonio Loureiro. **Governança corporativa e o conselho fiscal como instrumento de geração de valor aos acionistas**. 2006. Dissertação. (Mestrado em Gestão de Negócios). Universidade Católica de Santos, Santos, 2006.

\_\_\_\_\_; MIASHIRO, C. M. O conselho fiscal como instrumento de proteção e geração de valor aos acionistas minoritários – uma ótica da governança corporativa. **eGesta**. Revista Eletrônica, v. 2, n.2, p. 1-21, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007

GODOY, Arilda. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOODE, William J., HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1969.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

\_\_\_\_\_ et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Leme Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HAYASHI, Alexandre Yoshio. Liquidação ordinária de instituição financeira - legalidade e responsabilidade decorrente de fraude. **Revista de Direito Mercantil Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, v. 39, n. 120, p. 228-237, out./dez. 2000.

HERMALIN, B.; WEISBACH, M. **Board of Directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature**. Cambridge, MA: NBER, 2001. (*Working Paper*, 8161).

HILÁRIO, B.G. Conselho Fiscal da Sociedade Anônima. **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, v.12, p. 68–69, 1973.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. **Investigação por questionário**. 2. ed. Revista e corrigida. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 2005. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 14 mar. 2007.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2004.

IUDÍCIBUS, Sergio de; RICARDINO FILHO, Álvaro A. A primeira lei das sociedades anônimas no Brasil: Lei n.º 1.083 – 22 de agosto de 1860. **Revista de Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, n. 29, p. 7-25, maio/ago. 2002.

KEINATH, A.K., WALO, J.C. *Audit committee responsibilities focusing on oversight, open communication, and best practices*. **CPA Journal**, New York, v.74, p.22-28, 2004.

KOZLOWSKI, Wilson. Composição do conselho fiscal da TELEBRÁS: sociedade de economia mista: Inteligência do § 4.º do artigo 161 e do artigo 240 da LSA: Inaplicabilidade, *in casu* da teoria do abuso de direito (artigo 187 do Código Civil de 2002): Breves notas sobre a doutrina dos atos próprios. **Revista Forense**, Rio de Janeiro, v.101, n. 380, p. 267-286, jul./ago. 2005.

LAMB, Roberto. **Modelagem para uma investigação da efetiva função do conselho fiscal nas sociedades por ações brasileiras**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

LAWRENCE, Charles. Brazil – education and accountants. **The Accounting Review**, Sarasota, v. 37, n. 3, p. 510-514, July 1962.

LEVIN, J. ;FOX, J.C. **Estatística aplicada às Ciências Humanas**. São Paulo: Pearson Education, 2004.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALIENI JUNIOR, W. **Práticas de governança corporativa e geração de valor aos acionistas**, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de caso: Uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v.2, n. 2, p.9-18, jan./abr. 2008.

\_\_\_\_\_. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_; PELISSARO, Joel. Sobre conceitos, definições e constructos nas Ciências Contábeis. **Base: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo/RS, v. 2, n. 2, p. 78-84, maio-ago./2005.

MEGLIORINI, Evandir; WEFFORT, Elionor Farah Jreige; HOLANDA, Victor Branco de. In: CORRAR, Luiz J.; THEÓPHILO, Carlos Renato (Coord.). **Pesquisa operacional para decisão em contabilidade e administração: contabilometria**. São Paulo: Atlas, 2004, p. 20.

MENDONÇA, José Xavier Carvalho. **Tratado de Direito Comercial Brasileiro**. São Paulo Ed. Bookseller, 2001, v.II, Tomo III, Livro II.

NARDER, D.A. Building better board. **Harvard Business Review**, Boston, MA, v.82, n.5, may, 2004.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **OECD principles of corporate governance**. Paris, 2002.

OLIVEIRA, Cosmo Rogério. **Aplicabilidade do custo padrão ao processo de estabelecimento de preços de transferência**. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de P.Rebouças. **Governança Corporativa na prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 2003.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002. Cap. 3.

PENHA, José Carlos. **Estudo de caso sobre a percepção do corpo diretivo de uma multinacional oriental quanto à implementação dos requisitos da Lei Sarbanes – Oxley**. 2005. Dissertação. (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2005.

PESSOA, F.; DIAS, F. Caetano. Quando a lei estimula a corrupção. In: FRANCO, G. H. B. (org.). **A economia em Pessoa: verbetes contemporâneos**. Rio de Janeiro: Rerel, 2006. p. 115-118.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 2.ed. Lisboa: Edições Silabo, 2000.

PUPE, Mauro G.W. **O conselho fiscal de sociedades mercantis e cooperativas**. Porto Alegre: WS Editor, 2003.

RICARDINO, Álvaro; MARTINS, Sofie T. A. Governança corporativa: um novo nome para antigas práticas? **Revista de Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, n. 36, p. 50-60, set./dez. 2004.

SANTOS NETO, Domício. Conselho fiscal - competência orgânica e atividade individual de seus membros. **Revista de Direito Mercantil Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, v. 36, n. 107, p. 205-211, jul./set. 1997.

SARBANES-OXLEY ACT – SOX. Weekly compilation of presidential documents. **Presidential remarks and statement**. Washington, DC, v. 38, July 30 2002. Disponível em: <<http://www.gpo.gov>>. Acesso em: 30 jul. 2005.

SCHRAMM, W. **Notes on cases studies of instructional media projects**. Washington, DC: Academy for educational Development, Dec. 1971.

SECURITY AND EXCHANGE COMMISSION-SEC. **Sarbanes-Oxley rulemaking and reports**. Standards Relating To Listed Company Audit Committees. USA, 2003 . Disponível em : <<http://www.sec.gov/rules/proposed/34-47137.htm>>. Acesso em: 15 out. 2007.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: E.P.U. – Editora Pedagógica e Universitária, 1967.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

SIMIONATO, Frederico Augusto Monte. Conselho fiscal - ausência de legitimação processual de acionista para obtenção de informação em nome de conselheiro. **Revista de Direito Mercantil Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, v. 36, n. 109, p. 150-156, jan./mar. 1998.

SOUZA, Milanez Silva de. Governança Corporativa: perspectivas no Brasil. **Adcontar**, Belém, v.5, 2004.

TREVIZOLI, José Carlos. **Estudo da percepção dos usuários dos módulos contábil e fiscal de um sistema ERP voltado para as empresas do setor de transporte rodoviário de cargas e passageiros**. 2006. Dissertação. (Mestrado em Ciências Contábeis) \_ Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2006.

VERGARA, Sylvia Constat. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – Questionário – Membros do Conselho Fiscal antes 2004

<p>1 – Há quanto tempo você é cooperado(a)?</p> <p>Menos que 5 anos( ) 6 a 10 anos( ) 11 a 15 anos( ) 16 a 20anos( ) Mais de 20 anos ( )</p>
<p>2 – Há quanto tempo você ocupa, na cooperativa, cargos de direção e/ou no conselho (de administração ou fiscal) ininterruptamente?</p> <p>Menos que 5 anos( ) 6 a 10 anos( ) 11 a 15 anos( ) 16 a 20anos ( ) Mais de 20 anos ( )</p>
<p>3 – Já atuou anteriormente como membro da diretoria, conselho de administração ou outro órgão da cooperativa ?</p> <p>Sim ( ) Não ( ) Se Sim de qual? _____</p>
<p>4 – Há quanto tempo você é formado?</p> <p>Menos que 5 anos( ) 6 a 10 anos( ) 11 a 15 anos( ) 16 a 20anos ( ) Mais de 20 anos ( )</p>
<p>5 – Possui outro curso superior? Sim ( ) Não ( )</p> <p>5.1 – Se você respondeu “Sim” nessa questão, complemente sua resposta:          Área: ( ) Exatas ( ) Humanas ( ) Biológicas Especifique a titulação: _____</p>
<p>6 – Você é pós-graduado (<i>lato sensu</i> (especializações ou MBA) ou <i>stricto sensu</i> (mestrado ou doutorado))?</p> <p style="text-align: center;">Sim ( ) Não ( )</p> <p>6.1 – Se você respondeu “Sim” nesta questão, complemente sua resposta abaixo:          Área: ( ) Exatas ( ) Humanas ( ) Biológicas Especifique a titulação: _____</p>
<p>7 – De que (ais) forma(s) você se mantém atualizado em sua profissão.</p> <p>7.1 – Congressos e/ou seminários e/ou <i>wokshops</i> e/ou painéis; Sim ( ) Não ( )</p> <p>7.1.1 – Qual (ais) o(s) principal (ais): _____</p> <p>7.1.2 – Qual a periodicidade? _____ 7.1.3 – Quando foi o último? _____</p> <p>7.2 – Cursos (de aperfeiçoamento e/ou reciclagem); Sim ( ) Não ( )</p> <p>7.2.1 - Qual (ais) o(s) principal (ais): _____</p> <p>7.2.2 – Qual a periodicidade? _____ 7.2.3 – Quando foi o último? _____</p> <p>7.3 – Leitura de revistas especializadas e/ou jornais; Sim ( ) Não ( )</p> <p>7.3.1 - Qual (ais) o(s) principal (ais): _____</p> <p>7.3.2 – Qual a periodicidade? _____ 7.3.3 – Quando foi o último? _____</p> <p>7.4 – Participa de Associações e/ou sociedade e/ou grupos de pesquisa; Sim ( ) Não ( )</p> <p>7.4.1 - Qual (ais) o(s) principal (ais): _____</p> <p>7.4.2 – Qual a periodicidade? _____ 7.4.3 – Quando foi o último? _____</p> <p>7.5 – Cite outras opções de atualização, se for o caso. _____</p>
<p>8 – Possui relação de amizade ou vínculo familiar com algum membro atual da diretoria ou dos conselhos?</p> <p>Sim ( ) Não ( )</p> <p>8.1 Se sim, qual o grau de parentesco? ( ) 1.º grau ( ) 2.º grau ( ) 3.º grau</p>
<p>9 – A sua faixa etária é entre: até 35 anos( ) 36 a 45 anos( ) 46 a 60 anos ( ) acima de 60 anos ( )</p>

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Nem Concordo Nem discordo</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo totalmente</i>				
<i>01</i>	<i>02</i>	<i>03</i>	<i>04</i>	<i>05</i>				
<b>2.1 Assertivas</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
10 – O Conselho Fiscal conhecia e acompanhava as principais decisões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.								
11 – O Conselho Fiscal não era informado sobre os atendimentos oferecidos aos usuários dos planos.								
12 – A participação do Conselho Fiscal nas assembléias contribuía para seu papel de fiscalização e controle.								
13- O Conselho Fiscal não deve se inteirar das principais decisões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.								
14 – A atuação do Conselho Fiscal era pautada apenas no aspecto técnico e nas suas atribuições legais e estatutárias.								
15 – Havia canais formais e divulgados para contato entre o Conselho Fiscal e os Cooperados.								
16 - Quando solicitado, o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva forneciam explicações sobre suas decisões.								
17 – A atuação do Conselho Fiscal não permitia controlar e fiscalizar os atos do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.								
18 - Ao analisar os relatórios contábeis e financeiros, o Conselho Fiscal conseguia avaliar e formular questionamentos sobre a situação econômica e financeira da Cooperativa.								
19 – Os cooperados compreendiam e apoiavam o papel do Conselho Fiscal.								
20 – Os cooperados não se interessavam em saber sobre a atuação do Conselho Fiscal.								
21 - As atribuições e os limites de atuação do Conselho Fiscal estavam de acordo com as regras da ANS.								
22 – Havia um roteiro para sistematizar a atuação do Conselho Fiscal.								
23 – O Conselho Fiscal inteirava-se apenas dos relatórios contábeis e financeiros.								
24 - As reuniões entre o Conselho Fiscal e os demais órgãos da Administração eram tempestivas e suficientes.								
25 – O Conselho Fiscal não exercia o papel de olhos e ouvidos dos cooperados.								
26 – O Conselho Fiscal conhecia e debatia os problemas das especialidades médicas.								
27 - Os cooperados não participavam de forma voluntária como Membros do Conselho Fiscal.								
28 - As atas de reunião e outras formas de comunicação permitiam que o Conselho Fiscal soubesse a tempo das decisões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.								
29 – A participação dos Cooperados como membros do Conselho Fiscal contribuía para que eles entendessem a dinâmica da Cooperativa.								
30 – O Conselho Fiscal era informado sobre os planos da cooperativa.								
31 – A relação do Conselho Fiscal com os demais órgãos da Administração era transparente e profissional.								
32 - As atribuições e os limites de atuação do Conselho Fiscal estavam de acordo com a lei cooperativista.								
33 - Os Diretores, Conselheiros de Administração e Empregados da Cooperativa não participavam de reuniões abertas e transparentes para esclarecer assuntos controversos.								
34 – A relação do Conselho Fiscal com os demais órgãos da Administração não era harmoniosa.								
35 – Os membros do Conselho Fiscal possuíam treinamento específico para sua atuação.								
36 – O Conselho Fiscal deveria ter uma assessoria para auxiliar na análise dos relatórios econômicos, financeiros e demais informações que recebia.								
37 – As decisões do Conselho Fiscal eram devidamente documentadas e relatadas ao Conselho de Administração e à Diretoria para as devidas providências.								
38 – O Conselho Fiscal conhecia e acompanhava o relacionamento entre a cooperativa e a ANS.								
39 - Os membros do Conselho Fiscal conseguiam visualizar suas atribuições e responsabilidades legais e estatutárias.								
40 As atribuições e os limites de atuação do Conselho Fiscal estavam definidos no Estatuto de modo claro e compreensivo.								
41 – O Conselho Fiscal formalizava seu posicionamento sobre os atos de gestão.								

## APÊNDICE B – Questionário – Membros do Conselho fiscal após 2004

<p>1 – Há quanto tempo você é cooperado(a)?</p> <p>Menos que 5 anos( ) 6 a 10 anos( ) 11 a 15 anos( ) 16 a 20anos( ) Mais de 20 anos ( )</p>
<p>2 – Há quanto tempo você ocupa, na cooperativa, cargos de direção e/ou no conselho (de administração ou fiscal) ininterruptamente?</p> <p>Menos que 5 anos( ) 6 a 10 anos( ) 11 a 15 anos( ) 16 a 20anos ( ) Mais de 20 anos ( )</p>
<p>3 – Já atuou anteriormente como membro da diretoria, conselho de administração ou outro órgão da cooperativa ?</p> <p>Sim ( ) Não ( ) Se Sim de qual? _____</p>
<p>4 – Há quanto tempo você é formado?</p> <p>Menos que 5 anos( ) 6 a 10 anos( ) 11 a 15 anos( ) 16 a 20anos ( ) Mais de 20 anos ( )</p>
<p>5 – Possui outro curso superior? Sim ( ) Não ( )</p> <p>5.1 – Se você respondeu “Sim” nessa questão, complemente sua resposta:</p> <p>Área: ( )Exatas ( )Humanas ( )Biológicas Especifique a titulação: _____</p>
<p>6 – Você é pós-graduado (<i>lato sensu</i> (especializações ou MBA) ou <i>stricto sensu</i> (mestrado ou doutorado))?</p> <p style="text-align: center;">Sim ( ) Não ( )</p> <p>6.1 – Se você respondeu “Sim” nesta questão, complemente sua resposta abaixo:</p> <p>Área: ( ) Exatas ( ) Humanas ( ) Biológicas Especifique a titulação: _____</p>
<p>7 – De que (ais) forma(s) você se mantém atualizado em sua profissão.</p> <p>7.1 – Congressos e/ou seminários e/ou <i>wokshops</i> e/ou painéis; Sim ( ) Não ( )</p> <p>7.1.1 – Qual (ais) o(s) principal (ais): _____</p> <p>7.1.2 – Qual a periodicidade? _____ 7.1.3 – Quando foi o último? _____</p> <p>7.2 – Cursos (de aperfeiçoamento e/ou reciclagem); Sim ( ) Não ( )</p> <p>7.2.1 - Qual (ais) o(s) principal (ais): _____</p> <p>7.2.2 – Qual a periodicidade? _____ 7.2.3 – Quando foi o último? _____</p> <p>7.3 – Leitura de revistas especializadas e/ou jornais; Sim ( ) Não ( )</p> <p>7.3.1 - Qual (ais) o(s) principal (ais): _____</p> <p>7.3.2 – Qual a periodicidade? _____ 7.3.3 – Quando foi o último? _____</p> <p>7.4 – Participa de Associações e/ou sociedade e/ou grupos de pesquisa; Sim ( ) Não ( )</p> <p>7.4.1 - Qual (ais) o(s) principal (ais): _____</p> <p>7.4.2 – Qual a periodicidade? _____ 7.4.3 – Quando foi o último? _____</p> <p>7.5 – Cite outras opções de atualização, se for o caso. _____</p>
<p>8 – Possui relação de amizade ou vínculo familiar com algum membro atual da diretoria ou dos conselhos?</p> <p>Sim ( ) Não ( )</p> <p>8.1 Se sim, qual o grau de parentesco? ( ) 1.º grau ( ) 2.º grau ( ) 3.º grau</p>
<p>9 – A sua faixa etária é entre: até 35 anos( ) 36 a 45 anos( ) 46 a 60 anos ( ) acima de 60 anos ( )</p>

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Nem Concordo Nem discordo</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>		<i>Concordo totalmente</i>		
<i>01</i>	<i>02</i>	<i>03</i>	<i>04</i>		<i>05</i>		
<b>2.1 Assertivas</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10 – O Conselho Fiscal conhece e acompanha as principais decisões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.							
11 - O Conselho Fiscal não é informado sobre os atendimentos oferecidos aos usuários dos planos.							
12 - A participação do Conselho Fiscal nas assembleias contribui para seu papel de fiscalização e controle.							
13 - O Conselho Fiscal não se inteira das principais decisões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.							
14 - A atuação do Conselho Fiscal se pauta apenas no aspecto técnico e nas suas atribuições legais e estatutárias.							
15 - Há canais formais e divulgados para contato entre o Conselho Fiscal e os Cooperados.							
16 - Quando solicitado, o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva fornecem explicações sobre suas decisões.							
17 - A atuação do Conselho Fiscal não permite controlar e fiscalizar os atos do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.							
18 - Ao analisar os relatórios contábeis e financeiros, o Conselho Fiscal consegue avaliar e formular questionamentos sobre a situação econômica e financeira da Cooperativa.							
19 - Os cooperados compreendem e apóiam o papel do Conselho Fiscal.							
20 - Os cooperados não se interessam em saber sobre a atuação do Conselho Fiscal.							
21 - As atribuições e os limites de atuação do Conselho Fiscal estão de acordo com as regras da ANS.							
22 - Há um roteiro de atuação para sistematizar a atuação do Conselho Fiscal.							
23 - O Conselho Fiscal inteira-se apenas dos relatórios contábeis e financeiros.							
24 - As reuniões entre o Conselho Fiscal e os demais órgãos da Administração são tempestivas e suficientes.							
25 - O Conselho Fiscal não exerce o papel de olhos e ouvidos dos cooperados.							
26 - O Conselho Fiscal conhece e debate os problemas das especialidades médicas.							
27 - Os cooperados não participam de forma voluntária como Membros do Conselho Fiscal.							
28 - As atas de reunião e outras formas de comunicação permitem que o Conselho Fiscal saiba a tempo das decisões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.							
29 - A participação dos Cooperados como membros do Conselho Fiscal contribui para que eles entendam a dinâmica da Cooperativa.							
30 - O Conselho Fiscal é informado sobre os planos da cooperativa.							
31 - A relação do Conselho Fiscal com os demais órgãos da Administração é transparente e profissional.							
32 - As atribuições e os limites de atuação do Conselho Fiscal estão de acordo com a lei cooperativista.							
33 - Os Diretores, Conselheiros de Administração e Empregados da Cooperativa não participam de reuniões abertas e transparentes para esclarecer assuntos controversos.							
34 - A relação do Conselho Fiscal com os demais órgãos da Administração não é harmoniosa.							
35 - O treinamento dos Conselheiros Fiscais melhorou a atuação dos seus membros.							
36 - O Conselho Fiscal poderia dispensar a assessoria que possui e analisar os relatórios econômicos, financeiros e demais informações que recebe.							
37 - As decisões do Conselho Fiscal são devidamente documentadas e relatadas ao Conselho de Administração e à Diretoria para as devidas providências.							
38 - O Conselho Fiscal conhece e acompanha o relacionamento entre a cooperativa e a ANS.							
39 - Os membros do Conselho Fiscal conseguem visualizar suas atribuições e responsabilidades legais e estatutárias.							
40 - As atribuições e os limites de atuação do Conselho Fiscal estão definidos no Estatuto de modo claro e compreensivo.							
41 – O Conselho Fiscal formaliza seu posicionamento sobre os atos de gestão.							