

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO / FACULDADE DE MEDICINA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE**

Simone de Lima Souza

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: AS BOAS PRÁTICAS NA SECRETARIA GERAL
DE UM HOSPITAL PÚBLICO DE ENSINO**

**Porto Alegre
2022**

Simone de Lima Souza

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: AS BOAS PRÁTICAS NA SECRETARIA GERAL
DE UM HOSPITAL PÚBLICO DE ENSINO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão em Saúde.

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Bordin

Porto Alegre

2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-reitora: Profa. Dra. Patrícia Helena Lucas Pranke

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE

Coordenador Geral: Prof. Dr. Ronaldo Bordin

Coordenador de Ensino: Prof. Dr. Guilherme Dornelas Camara

CIP - Catalogação na Publicação

Souza, Simone de Lima
GOVERNANÇA CORPORATIVA: AS BOAS PRÁTICAS NA
SECRETARIA GERAL DE UM HOSPITAL PÚBLICO DE ENSINO /
Simone de Lima Souza. -- 2022.
52 f.
Orientador: Ronaldo Bordin.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Gestão em Saúde, Porto Alegre, BR-RS,
2022.

1. Gestão em Saúde. 2. Hospital. 3. Governança
Corporativa. 4. Governança em Saúde. I. Bordin,
Ronaldo, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).|

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: 3308-3801

E-mail: gestaoemsaude@ufrgs.br

Simone de Lima Souza

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: AS BOAS PRÁTICAS NA SECRETARIA GERAL
DE UM HOSPITAL PÚBLICO DE ENSINO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão em Saúde.

Aprovada em 14 de novembro de 2022.

Banca Examinadora

Examinador(a): Ana Carolina Einsfeld Mattos

Examinador(a): Janiele Cristine Pereira Borges

Orientador(a): Ronaldo Bordin

RESUMO

Introdução: A governança corporativa e as boas práticas de governança contribuem para uma gestão transparente e mais eficaz, buscando elevar o valor da organização e estabelecer o relacionamento entre os agentes da governança.

Objetivo: Identificar se a Secretaria Geral do Hospital de Clínicas de Porto Alegre – HCPA desenvolve seu trabalho segundo as boas práticas para a secretaria de governança, em 2022.

Métodos: Após revisão da literatura, os documentos e processos da Secretaria Geral foram examinados para avaliar a situação e as rotinas e, em seguida, identificar se estão de acordo com as boas práticas de governança.

Resultados: A Secretaria atende a todos os procedimentos de governança pertinentes à área; a cinco das sete ferramentas de governança, sendo que as duas não atendidas não são atribuições da Secretaria Geral; ao estabelecido no Estatuto Social da instituição, considerando a organização das assembleias gerais e das reuniões dos órgãos estatutários.

Conclusão: A Secretaria Geral do HCPA segue as boas práticas de governança, assim como o Estatuto Social. Novas pesquisas podem ser desenvolvidas acerca do tema governança corporativa em hospitais, pois o assunto, embora relevante, carece de estudos.

Descritores: Gestão em Saúde. Hospital. Governança Corporativa. Governança em Saúde.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Componentes do Sistema de Governança.....	17
Figura 2 – Organograma Institucional.....	24
Figura 3 – Organograma da Diretoria Executiva.....	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios Básicos de Governança Corporativa.....	14
Quadro 2 – Benefícios tangíveis da Secretaria de Governança.....	16
Quadro 3 – Boas práticas para a secretaria de governança.....	40
Quadro 4 – Ferramentas de apoio à governança.....	42
Quadro 5 – Organização das reuniões dos órgãos estatutários x Estatuto Social do HCPA.....	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	CONTEXTUALIZANDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	9
2.1	DEFINIÇÃO	10
2.2	GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ÁREA DA SAÚDE	11
2.3	PRINCÍPIOS DE BOA GOVERNANÇA	12
2.4	BOAS PRÁTICAS PARA A SECRETARIA DE GOVERNANÇA AMBIENTE	14
2.4.1	Componentes do Sistema de Governança e a Secretaria de Governança	17
2.4.1.1	Os Ambientes Legal, Regulatório E Voluntário.....	18
2.4.1.2	Os Agentes e Órgãos de Governança Corporativa	18
2.4.1.3	Os Documentos de Governança Corporativa	19
2.4.1.4	As Ferramentas de Apoio à Governança.....	19
3	CONTEXTO DE ESTUDO	23
3.1	HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE – HCPA	23
3.2	SECRETARIA GERAL DO HCPA	25
3.3	ASSEMBLEIA GERAL E ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS DO HCPA	27
3.3.1	Assembleia Geral.....	27
3.3.2	Conselho de Administração	28
3.3.3	Diretoria Executiva	30
3.3.4	Conselho Fiscal	31
3.3.5	Comitê de Auditoria.....	32
3.3.6	Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração	34
4	OBJETIVOS	36
4.1	GERAL	36
4.2	ESPECÍFICOS.....	36
5	MÉTODOS	37
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	40
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS.....	49
	APÊNDICES.....	52
	APÊNDICE A – Termo de Autorização Institucional.....	52

1 INTRODUÇÃO

Nos Estados Unidos da América (EUA), o movimento pela governança corporativa ganhou força a partir de 1980 e, após os escândalos financeiros envolvendo diversas corporações americanas, que geraram grandes prejuízos ao mercado e despertaram a atenção da sociedade em geral para a relevância desse assunto, a governança passou a ter destaque no mundo.

No Brasil, na década de 1990, surgiram novas formas de governança corporativa, principalmente àquelas resultantes do controle acionário compartilhado (SIFFERT FILHO 2000 *apud* BORGES; SERRÃO, 2005).

Para Borges e Serrão (2005), a governança corporativa está relacionada à gestão de uma organização, sua relação com os acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*): clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, entre outros.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define a governança corporativa como “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2015).

As boas práticas de governança corporativa transformam princípios básicos em recomendações, que alinham interesses com o intuito de preservar e otimizar o valor econômico da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização (IBGC, 2015). Entre esses princípios básicos estão: a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

Este estudo tem como objetivo averiguar a atuação da Secretaria Geral (SG) do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) em relação à governança corporativa e identificar possíveis melhorias que possam ser aplicadas nas rotinas de trabalho, de acordo com as boas práticas para secretaria de governança. O tema é de extrema relevância para administradores, gestores, conselheiros, colaboradores e envolvidos com a governança das instituições.

2 CONTEXTUALIZANDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa tem estado em evidência e ocupado um papel de destaque em jornais, revistas e na internet quando se aborda a administração de instituições. Após crises e escândalos financeiros, tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil, o assunto ganhou força e as organizações buscaram incorporar esta prática, visando aprimorar a administração e garantir o desenvolvimento sustentável.

Nos anos 1990, após essas crises financeiras, houve a necessidade de formalizar os primeiros padrões mundiais de governança. No Brasil, assim como em diversos outros países, os aspectos relacionados a governança foram ganhando mais espaço e relevância.

Em 27 de novembro de 1995, foi fundado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), associação sem fins lucrativos e dedicada unicamente à promoção da governança corporativa no Brasil. O propósito do Instituto é “ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade” (IBGC, 2015).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa tem como valores:

pró-ativismo - comprometimento com a capacitação de agentes e com o desenvolvimento e a disseminação das melhores práticas; **diversidade** - valorização e incentivo à multiplicidade de ideias e opiniões; **independência** - à soberania nos princípios, zelo pela imagem e imparcialidade em face de quaisquer grupos de interesse; e **coerência** – entre iniciativas e princípios da governança corporativa, ou seja, a Transparência, a Equidade, a Prestação de Contas (*accountability*) e a Responsabilidade Corporativa (IBGC, 2015).

Segundo o IBGC, os **agentes de governança** são os indivíduos e os órgãos envolvidos no sistema de governança, como os administradores, sócios, conselho de administração, conselho fiscal, auditores etc.

2.1 DEFINIÇÃO

A governança está associada à estrutura de colaboração. Para Pourcq *et al.* (2019), em uma rede de saúde as características da governança são menos complexas do que em um sistema de saúde, já que neste último há mais centralização e regulamentos vinculativos.

A governança é a estrutura que abrange os processos de direção e controle de uma organização. Essa estrutura determina como será a relação entre os gestores (agentes), os proprietários (*shareholders*) e as partes interessadas (*stakeholders*). O objetivo é assegurar que os interesses dos proprietários e das partes interessadas sejam respeitados pelos agentes, alinhando conformidade e desempenho (VIEIRA; BARRETO, 2019).

O propósito de adotar as boas práticas de governança corporativa, de acordo com Lira *et al.* (2017), é agregar valor ao negócio e orientar o modelo de gestão das organizações.

A governança corporativa alinha os interesses dos *stakeholders* da organização e está relacionada com a gestão de riscos, que deve assegurar que não haja prejuízos à instituição. Ela corresponde aos sistemas, mecanismos, relações e processos pelos quais as organizações são dirigidas e controladas, além de separar as responsabilidades entre os conselhos de diretores, o CEO (*Chief Executive Officer*) e as partes interessadas (AFRIYIE *et al.*, 2020).

Os autores apontam que em países em desenvolvimento as reformas políticas e administrativas podem definir o que será considerado como boa governança e acreditam que as boas práticas de governança corporativa asseguram a redução de desperdícios, a eficiência operacional e uma tomada de decisão mais efetiva. Quando se adere a padrões de governança há redução de riscos através do suporte de protocolos padrão, das partes interessadas e dos governos.

Em sua dissertação de mestrado, Gil (2019) comenta que o tema governança vem ganhando relevância, tanto na iniciativa privada quanto na administração pública. Os recursos estão mais limitados, mas as demandas crescem cada vez mais, exigindo que haja uma gestão eficiente e eficaz, que possa potencializar os recursos e, ao mesmo tempo, reduzir as despesas, aprimorando os resultados financeiros e sociais. A atuação da administração pública brasileira é voltada para a boa governança e é representada pelo Índice Integrado de Governança e Gestão (IIGG). Segundo o autor,

“para que qualquer modelo de governança funcione, são necessários dados e informações fidedignas e úteis ao processo de tomada de decisão de qualquer gestor, seja público ou privado” (GIL, 2019, p. 19).

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, considera a governança pública como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017). Entre os princípios da governança pública estão: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade e transparência.

A governança pública busca “aumentar a capacidade de entrega dos resultados demandados pela sociedade, em termos de serviços e políticas públicas, reduzir o seu custo e melhorar o gerenciamento dos seus riscos” (TCU, 2020, p.14), ou seja, aumentar e proteger o valor que o Estado entrega àqueles que o mantêm.

A governança pública organizacional visa aplicar práticas de liderança, de estratégia e de controle para que os responsáveis por uma organização pública, assim como as partes interessadas, possam avaliar as demandas, orientar a atuação e acompanhar o funcionamento, aumentando a possibilidade de entregar bons resultados à população (TCU, 2020).

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ÁREA DA SAÚDE

Os hospitais, assim como as empresas de outros setores, se esforçam para sobreviver em um cenário difícil e competitivo, buscando se adaptar a mudanças e imposições de mercado. Com os avanços na medicina a imagem dos hospitais foi transformada e os usuários não têm mais a percepção de que é apenas um local para o tratamento de doenças, mas sim um lugar onde há esperança de que, através das novas tecnologias, haja a possibilidade de salvar ou melhorar a qualidade de vida das pessoas (LIRA *et al.*, 2017).

Essas novas expectativas estão relacionadas com a economia e a sustentabilidade financeira dos hospitais, que precisam ter uma estrutura administrativa estabelecida e eficiente e que compreenda as particularidades da área da saúde, assim como os desejos dos usuários.

Para evoluir e ter uma boa governança corporativa existem muitos desafios, dentre eles destacam-se: conhecimento de leis relevantes, estratégia, análise financeira, deveres e responsabilidades, ética nos negócios e tomada de decisão eficaz nos hospitais. Por intermédio da governança corporativa as organizações de saúde buscam aprimorar o desempenho dos hospitais, pois ela ajuda os gestores a regular toda a instituição e propicia selecionar a melhor equipe para administrar os escassos recursos (AFRIYIE *et al.*, 2020).

A boa governança corporativa faz com que os hospitais tenham um melhor desempenho, pois há maior engajamento com as políticas e estratégias, o que influencia positivamente a instituição. Ainda, assegura que a qualidade e a eficiência do atendimento sejam priorizadas, já que orientam os profissionais da área da saúde a cumprir protocolos, com o intuito de proteger os interesses do hospital e salvar vidas.

2.3 PRINCÍPIOS DE BOA GOVERNANÇA

A governança é muito mais do que apenas uma expressão da moda, é reconhecer que nas últimas décadas ocorreram muitas mudanças na maneira como ela se desenvolve, incentivadas por transformações na atuação dos Estados e no seu relacionamento com a sociedade (PINTO *et al.*, 2018). As organizações de cada país adotam as estruturas e mecanismos de governança mais apropriados para suas tradições, crenças e escolhas, o que faz com que o processo seja distinto em cada instituição. Os autores associam o conceito de governança como boa governança, considerando que a governança deve estar alinhada com as necessidades da sociedade, utilizando de forma correta os recursos públicos e respeitando valores fundamentais como justiça, imparcialidade, equidade, legalidade, legitimidade e transparência.

Comentam ainda que a definição de boa governança também surgiu de instituições financeiras, como da Comissão Econômica e Social para a Ásia e o Pacífico das Nações Unidas, que diz que a boa governança possui oito características: é participativa, orientada para o consenso, responsável, transparente, responsiva, eficaz e eficiente, equitativa e inclusiva e segue o estado de direito (UNESCAP, 2009).

Existem muitas divergências em relação à definição dos princípios de boa governança. Em sua pesquisa, Pinto *et al.* (2018) encontraram vinte e quatro princípios, mas, destes, apenas cinco estavam incluídos em todas as definições:

responsabilização, eficácia e eficiência, transparência, participações dos *stakeholders* e reforço do Estado de direito. Em seu estudo foram adotados nove princípios de boa governança, sendo: responsabilização, eficácia e eficiência, transparência, participação dos *stakeholders*, reforço do Estado de direito, capacidade de resposta, orientação para o consenso, equidade e inclusão e independência, descritos abaixo:

- a) **Responsabilização:** gerar condições para que as organizações e seus responsáveis prestem contas sobre as suas ações e decisões aos *stakeholders* e ao público em geral;
- b) **Eficácia e eficiência:** criar condições para que se produzam resultados que satisfaçam as necessidades da sociedade, com a melhor utilização dos recursos disponíveis, contribuindo para a redução de custos sem prejuízo da qualidade dos resultados;
- c) **Transparência:** comprometer as instituições a disponibilizar informação clara e rigorosa para os restantes stakeholders e incluir iniciativas para promover a confiança dos stakeholders nos processos de tomada de decisão e na gestão;
- d) **Participação dos Stakeholders:** possibilitar que haja envolvimento e comprometimento das partes, com interesse nos resultados e na sua efetividade;
- e) **Reforço do Estado de direito:** contribuir para um enquadramento legal justo, aplicado de forma efetiva e imparcial, que sirva de suporte às exigências de equidade e justiça;
- f) **Capacidade de resposta:** viabilizar que o Ministério da Saúde e as restantes entidades que dele dependem consigam dar aos *stakeholders* uma resposta adequada, num prazo razoável;
- g) **Orientação para o consenso:** Mediar os diferentes interesses no setor da saúde, promovendo consensos em torno dos objetivos a definir e da forma de os atingir;
- h) **Equidade e inclusão:** facilitar o acesso a cuidados de saúde a todos os cidadãos, assumindo que as suas necessidades e as suas capacidades são diferentes; e
- i) **Independência:** criar condições para que as decisões sejam tomadas sem influência, pressão ou coação, externa ou interna.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), ao adotar os princípios básicos de governança haverá mais confiança na organização, tanto internamente quanto nas relações com terceiros. Fazem parte desses princípios: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, conforme o quadro abaixo.

Quadro 1: Princípios Básicos de Governança Corporativa

Transparência	Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.
Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de Contas (<i>accountability</i>)	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
Responsabilidade Corporativa	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

Fonte: Código das melhores práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 20).

2.4 BOAS PRÁTICAS PARA A SECRETARIA DE GOVERNANÇA SEGUNDO O IBGC

Para o bom desempenho das organizações é fundamental que haja qualificação e comprometimento dos administradores, além de engajamento entre os acionistas ou sócios. É essencial que os processos estejam definidos, que os

administradores tenham entendimento sobre as suas responsabilidades e que o código de conduta e a governança estejam alinhados (IBGC, 2015).

A seguir, serão descritas as boas práticas para a Secretaria de Governança de acordo com o caderno de governança corporativa nº 13, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), publicado em 2015.

A secretaria de governança (SG) é responsável pelo apoio direto ao sistema de governança e contribui para que as melhores práticas de governança corporativa sejam acolhidas e aplicadas efetivamente. Ela pode atuar em defesa tanto das empresas quanto das partes interessadas e suas atribuições devem ser estabelecidas segundo a complexidade e as características de cada organização.

A SG é uma área “meio” e o seu desempenho depende de a organização garantir autonomia para que ela atue com imparcialidade no que diz respeito aos interesses, individuais ou coletivos, seguindo as diretrizes de governança e as melhores práticas quando houver situações de conflitos de interesse.

As atividades da secretaria de governança são determinadas pelo principal órgão da administração, podendo ser o conselho ou, no caso de a empresa não possuir conselho, pela diretoria. Porém, a subordinação da SG à diretoria não é considerada uma boa prática de governança, pois pode haver conflitos de interesse.

Da mesma forma, conforme as melhores práticas, os cargos de diretor-presidente e de presidente do conselho devem ser ocupados por pessoas distintas, dadas as particularidades de suas funções como líderes dos órgãos que presidem. Recomenda-se, ainda, que o profissional de governança seja subordinado somente ao presidente do conselho, com o intuito de assegurar sua autonomia e evitar possíveis conflitos de interesse. Caso haja subordinação aos dois órgãos, diretoria e conselho, e a SG atenda a ambos, a área poderá ser menos efetiva e necessitará ter atenção para que as demandas do conselho sejam priorizadas.

As funções do secretário de governança e a abrangência da SG são diferentes em cada organização, mas haverá características comuns a todas elas. As responsabilidades da SG estão cada vez mais em evidência, pois as organizações estão evoluindo nas práticas de governança, há maior complexidade nos negócios e nas demandas dos órgãos reguladores e fiscalizadores.

No quadro 2 são apresentados alguns benefícios que a secretaria de governança pode trazer para as organizações.

Quadro 2: Benefícios tangíveis da Secretaria de Governança

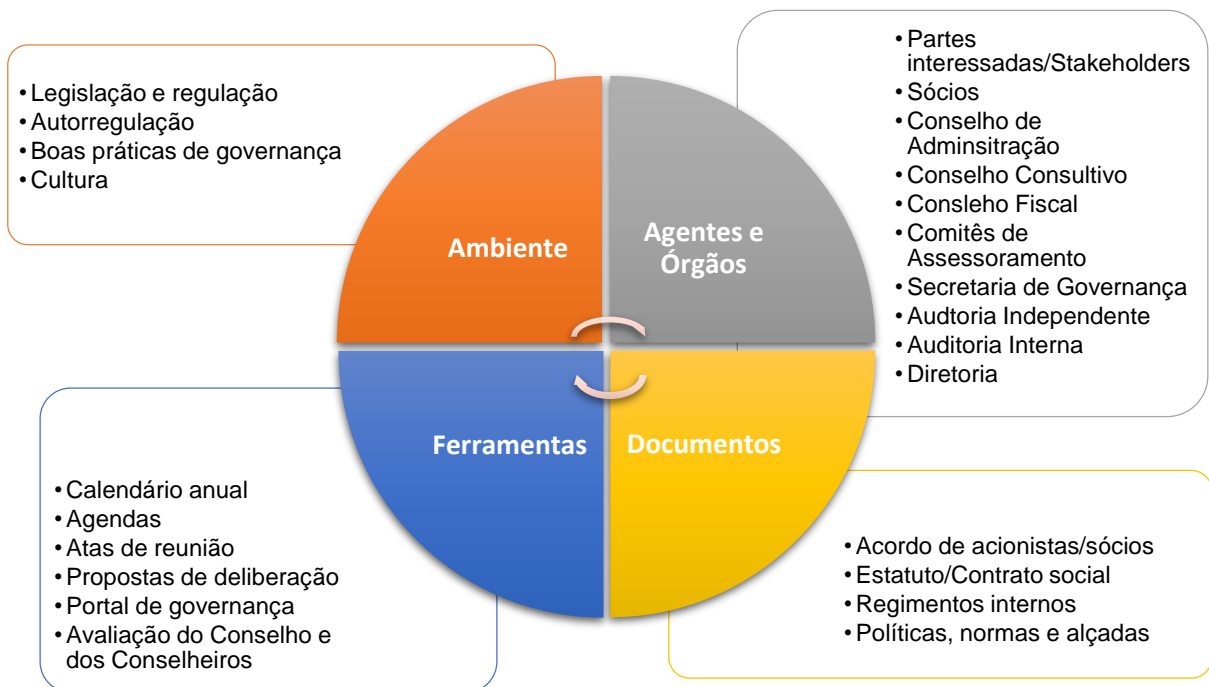
Benefícios da Secretaria de Governança	Monitoramento e propositura de ajustes ao sistema de governança, para alinhamento às melhores práticas aplicáveis à organização.
	Organização dos processos de integração dos novos membros de conselhos e comitês e dos novos executivos à organização.
	Promoção de atividades de educação continuada para os agentes de governança.
	Priorização das matérias relevantes nas agendas de reuniões e otimização de recursos humanos e de infraestrutura.
	Identificação prévia de potenciais conflitos de interesses de/entre agente(s) de governança e de transações com partes relacionadas, visando à orientação aos administradores em relação aos procedimentos na tomada de decisão.
	Efetividade da avaliação do conselho, sob a liderança do presidente, em especial na otimização das interações entre a consultoria externa (se houver) e/ou entre os conselheiros, assegurando o cumprimento das diversas etapas do processo e o monitoramento da execução do plano de ação resultante das avaliações.
	Aprimoramento do fluxo de comunicação, sob a ótica da clareza e objetividade das informações, para assegurar tempestividade e equidade.
	Acompanhamento (follow-up) de demandas dos agentes de governança e encaminhamento de assuntos emergentes junto às áreas responsáveis.
	Facilitação da comunicação entre os agentes e órgãos de governança, com especial atenção às instâncias deliberativa (conselho) e executiva (diretoria).
	Facilitação das atividades desenvolvidas pelos comitês, com foco na eficiência de suas atividades, comunicação eficaz com a administração e obtenção de resultados práticos para os processos decisórios.
	Continuidade ao desenvolvimento e à implantação de processos que promovam e sustentem o modelo de governança da organização e a agilidade (com qualidade) do processo decisório.
Contribuição para que a divulgação de informações pela organização esteja alinhada aos princípios de governança e para a difusão destes nas empresas subsidiárias.	

Fonte: Boas práticas para a Secretaria de Governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 14)

2.4.1 Componentes do Sistema de Governança e a Secretaria de Governança

A abrangência da secretaria de governança é definida pela diversidade dos componentes do sistema de governança, que abrangem: ambientes (legal, regulatório e voluntário) em que a organização se inclui; agentes e órgãos de governança que podem estar na organização; documentos que definem as regras e condutas da organização; e ferramentas que concretizam as diretrizes e as práticas de governança da organização. Esses componentes estão demonstrados na figura 1.

Figura 1 – Componentes do Sistema de Governança



Fonte: Caderno de boas práticas para a Secretaria de Governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 18)

Conforme a figura 1, a abrangência dos componentes do sistema de governança demonstra que o profissional responsável pela secretaria de governança precisa ter experiência, maturidade e conhecimento sobre o negócio da organização, já que esses são fatores relevantes para que a SG tenha sucesso na implantação, operacionalização e atualização do sistema de governança.

2.4.1.1 Os Ambientes Legal, Regulatório E Voluntário

Segundo o IBGC (2015), considerando os ambientes legal, regulatório e voluntário, as organizações são classificadas de acordo com: a natureza jurídica (terceiro setor, cooperativas, sociedades limitadas, sociedades por ações); a forma de controle (definido, difuso e pulverizado ou disperso); e a caracterização do controlador (estatal, familiar, multifamiliar, não familiar, estrangeiro, institucional).

De acordo com sua classificação as organizações se posicionam no que diz respeito aos ambientes legal e regulatório (obrigações compulsórias) e/ou voluntário (opção pela adesão). Os ambientes legal e regulatório são determinados por regulações e legislações próprias de cada setor de negócios. Já o ambiente voluntário possui dois níveis: melhores práticas (decisão estratégica de adesão da organização, sem obrigação de contrato) e autorregulação (acordos assumidos pelas organizações através de contratos).

2.4.1.2 Os Agentes e Órgãos de Governança Corporativa

Para determinar quais agentes e órgãos farão parte do sistema de governança é fundamental analisar os ambientes legal, regulatório e voluntário de cada organização. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC define como agentes “os indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, conselho fiscal, etc.” (IBGC, 2015, p. 13). Além destes, os comitês de assessoramento ao conselho e a secretaria de governança também são considerados órgãos de governança, pois possuem ligação direta com o conselho de administração ou com a diretoria.

Desta forma, as pessoas físicas que integram os comitês e a secretaria de governança podem ser consideradas agentes de governança. Mesmo sem possuir o poder de decisão dos administradores e dos sócios/acionistas ou o poder fiscalizatório do conselho fiscal, tanto os comitês quanto a SG executam funções importantes para bom funcionamento e o aperfeiçoamento do sistema de governança de uma instituição.

Nesse contexto, destaca-se o papel desempenhado pela SG na gestão adequada do fluxo de informações, bem como na integração entre as instâncias deliberativa (assembleia geral e conselho de administração), executiva (diretor-presidente e demais diretores), fiscalizadora (conselho fiscal, comitê de auditoria, auditorias interna e independente) e consultiva (comitês) (IBGC, 2015, p. 20).

O responsável pela SG precisa ter conhecimento e domínio sobre os documentos de governança para que possa orientar corretamente os agentes de governança sobre suas obrigações e direitos, que vão muito além do cumprimento de legislações.

2.4.1.3 Os Documentos de Governança Corporativa

Os documentos de governança registram as diretrizes e regras que delimitam a governança das organizações, além de elencar a atuação dos seus agentes. Esses documentos “são os pilares sobre os quais se constrói um sistema de governança eficaz e são as referências fundamentais para que os agentes exerçam suas atribuições e possam interagir de forma alinhada” (IBGC, 2015, p. 21).

Entre os documentos de governança estão:

- a) Acordo entre acionistas ou o acordo entre sócios;
- b) Estatuto ou contrato social;
- c) Regimentos internos de funcionamento do conselho de administração e da diretoria (e, quando aplicável, também dos comitês de assessoramento e do conselho fiscal);
- d) Políticas aprovadas pelo conselho de administração.

2.4.1.4 As Ferramentas de Apoio à Governança

As ferramentas de governança possuem caráter operacional e têm por objetivo a eficiência e a eficácia na execução das práticas de governança. Essas ferramentas efetivam as melhores práticas de governança e colaboram para aprimorar os processos que os agentes de governança participam. Os principais benefícios da adoção dessas ferramentas são: garantir agilidade na comunicação, dar transparência

às informações, ter previsão da agenda e facilitar o acesso aos documentos de governança.

O IBGC enumera seis ferramentas de apoio à SG que são apontadas como relevantes para que os processos decisórios sejam efetivos: calendário anual de eventos corporativos, agenda das reuniões e agenda anual, atas das reuniões, propostas de deliberação, portal de governança e avaliação do conselho e dos conselheiros.

a) Calendário anual de eventos corporativos

É essencial que a organização tenha um calendário anual de eventos corporativos, com a definição das datas, permitindo a programação a todos os envolvidos nos processos de governança. O calendário, geralmente, é aprovado pelo conselho de administração, pelos comitês e pelo conselho fiscal no final de cada exercício social, passando a vigorar no ano seguinte.

O principal objetivo do calendário é sincronizar as datas das reuniões dos conselhos, comitês e da diretoria com as datas da assembleia geral ordinária/reuniões de sócios e da assembleia geral/reuniões de sócios extraordinária. Essa boa prática de governança possibilita a disponibilização tempestiva das informações necessárias para o público interessado, o que assegura agilidade e credibilidade ao processo. Além disso, há maior eficiência nas deliberações, já que a organização pode planejar-se adequadamente para a submissão dos assuntos.

O caderno de boas práticas do IBGC ressalta que, levando em conta o fluxo ordinário das decisões, as pautas submetidas ao conselho de administração devem ser, primeiramente, aprovadas nas reuniões da diretoria e, caso necessário, examinadas previamente pelos comitês e submetidas ao conselho fiscal.

b) Agenda das reuniões e agenda anual

A definição da agenda das reuniões é responsabilidade do líder do órgão: conselho de administração, conselho fiscal, comitê de assessoramento do conselho e diretoria. O presidente do conselho de administração é quem define as agendas das reuniões do órgão, com a colaboração da secretaria de governança, com base em uma proposta prévia do diretor-presidente, atentando para os temas que estão alinhados com a estratégia da organização e que necessitem de decisões planejadas.

A SG tem um papel relevante na elaboração e na divulgação da agenda das reuniões e deve priorizar os temas estratégicos e as decisões tomadas, além de

assegurar a divulgação das mesmas, se necessário. Deve, ainda, realizar o *follow-up* (acompanhamento) dos assuntos pendentes e das solicitações dos conselhos de administração e fiscal e dos demais órgãos da governança, garantindo a definição dos prazos para resposta e indicando os responsáveis.

A agenda anual tem como propósito o monitoramento permanente dos assuntos estratégicos estabelecidos entre os conselhos, os membros dos comitês e os diretores, além dos temas que incorporam valor à instituição e são relevantes para a sustentabilidade e a geração de valor da organização no médio/longo prazos.

Os temas a serem tratados são distribuídos ao longo dos meses, em função da época e da antecedência exigidas, considerando a periodicidade das reuniões, a previsibilidade de deliberação e o melhor aproveitamento do tempo dos conselheiros. É responsabilidade da SG assegurar a divulgação da agenda das reuniões e da agenda anual a todos os envolvidos, além de atuar proativamente para que sejam observados e cumpridos os limites de prazos previstos no estatuto social e/ou nos regimentos internos (IBGC, 2015, p. 23).

c) Atas das reuniões

As características esperadas em uma ata são: conteúdo simples, completo, sucinto e com o registro de todos os assuntos importantes da reunião. O texto deve ser fidedigno, objetivo e claro e deve citar a definição dos prazos e os responsáveis. As atas das reuniões são a principal fonte do registro das deliberações e, habitualmente, são escritas na forma sumária. Devem registrar as solicitações, declarações e, especialmente, votos contrários e abstenções de votos.

É recomendável que o responsável pela secretaria de governança, juntamente com o jurídico e relações com investidores (no caso de empresas de capital aberto) coordene a elaboração e a divulgação das atas do conselho de administração e do conselho fiscal. Referente às atas dos outros órgãos de deliberação, é importante que os especialistas que participaram da reunião revisem as partes relativas aos temas sob sua responsabilidade, antes da aprovação do órgão colegiado.

Como boa prática, é aconselhável que as atas sejam lidas e aprovadas ao final da reunião, para assegurar que os assuntos sejam registrados e para permitir que os conselheiros se certifiquem do registro dos votos, abstenções e manifestações.

d) Propostas de deliberação

As propostas de deliberação indicam os assuntos que serão submetidos à aprovação, tanto do conselho quanto da diretoria. É o resultado de um processo objetivo que demonstra o alinhamento das decisões e da estratégia da organização. A proposta pode abranger objetivos, prazos, orçamentos, riscos associados, alternativas à proposta, benefícios, recomendações do órgão que fez a solicitação, resultados esperados, etc. Propicia ainda a transparência e a descrição das circunstâncias em que foram tomadas as decisões.

e) Portal de governança

A secretaria de governança é responsável pela organização, guarda e disponibilização dos documentos de governança e o portal de governança é uma ferramenta para viabilizar que essa demanda seja atendida com segurança e agilidade, permitindo a fiscalização e o acompanhamento dos resultados da organização, além de possibilitar a disponibilização de informações essenciais para a tomada de decisão.

A administração, manutenção e atualização do conteúdo, além da definição dos perfis de acesso, são atribuições da secretaria de governança/secretário de governança, que deve dispor dos recursos necessários para gerir os documentos garantindo que não haja riscos à segurança.

f) Avaliação do conselho e dos conselheiros

A avaliação do conselho e dos comitês é uma forma de aperfeiçoar a atuação destes órgãos e de seus membros, contribuindo para um melhor desempenho da organização. Essas avaliações são ferramentas que propiciam avaliar também a eficácia do sistema de governança e identificar possíveis melhorias.

A secretaria de governança desempenha um papel relevante no planejamento e na condução do processo de avaliação, contribuindo para o desenvolvimento de um plano de ação que aborde os pontos a serem melhorados e monitorando a sua execução. Para o sucesso nesse processo é fundamental que haja a liderança do presidente do conselho e que a SG dê suporte e acompanhe a implementação dos planos de desenvolvimento, gerados no processo de avaliação, dos membros do conselho e dos comitês.

3 CONTEXTO DE ESTUDO

3.1 HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE – HCPA

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) é uma instituição pública integrante da rede de hospitais universitários do Ministério da Educação (MEC) e vinculada academicamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Criado pela Lei nº 5.604, de 2 de setembro de 1970, é uma empresa pública dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa (BRASIL, 1970).

A Lei de criação do Hospital vai ao encontro do disposto no art. 3º da Lei nº 13.303/2016: “empresa pública é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei e com patrimônio próprio, cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios” (BRASIL, 2016). Atuando desde 1971, é um dos principais hospitais de assistência pública à saúde da população do Rio Grande do Sul (RS), oferecendo atendimento de excelência e alta complexidade em inúmeras especialidades. Nas atividades de ensino de graduação e pós-graduação, atuando juntamente com a UFRGS, formam profissionais comprometidos com as melhores práticas e a humanização da assistência. A pesquisa no HCPA traz novos conhecimentos, técnicas e tecnologias que beneficiam toda a sociedade, além de formar novos pesquisadores que contribuem para a renovação e a evolução permanentes.

O HCPA foi modelo para a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), que tem a finalidade de qualificar a estrutura e os processos de todos os hospitais universitários da rede do MEC.

A Missão do HCPA é “prestar assistência humanizada e de excelência, gerar conhecimento e inovação e formar pessoas comprometidas com nossos valores”. Já a visão: “ser protagonista na transformação de realidades em saúde”. Seu propósito: “vidas fazendo mais pela vida”. Entre os valores do hospital estão: “respeito à pessoa, competência técnica, austeridade e integridade, responsabilidade social, transparência, promover o aprimoramento permanente da excelência, entre outros” (INTRANET HCPA, 2022).

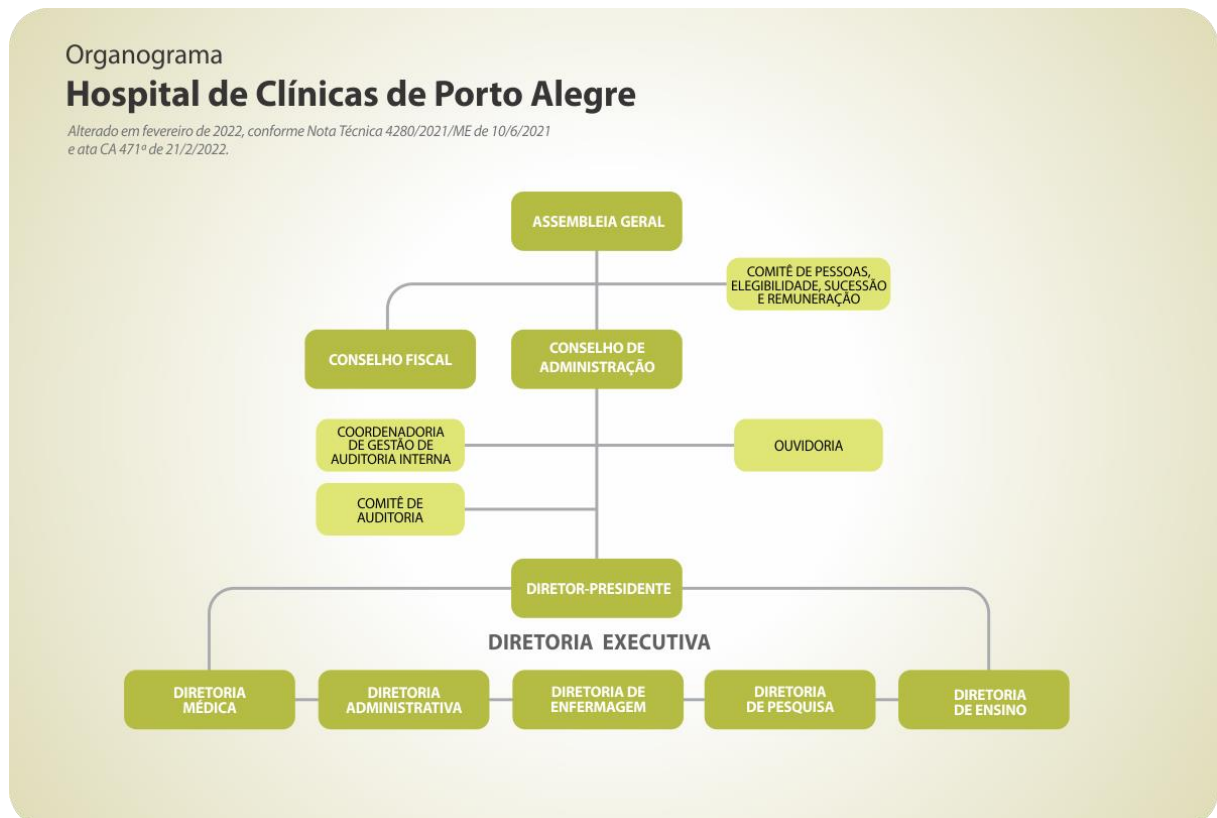
A estrutura de gestão que o Hospital possuía desde o início de sua atuação incluía o Conselho Diretor (CD) e a Administração Central (AC), que era integrada pela Presidência do HCPA, Vice-Presidência Médica e Vice-Presidência Administrativa.

Em 30/06/2016, passou a vigorar no Brasil a Lei nº 13.303, conhecida como a Lei das Estatais, que estabeleceu disposições sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias (BRASIL, 2016). Conforme o art. 6º da citada Lei:

“O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei”.

Com isso, o HCPA precisou se adequar à essa Lei, ajustando alguns processos para cumprir os critérios de transparência e governança e alterando a sua estrutura, conforme demonstrado na figura 2:

Figura 2 – Organograma Institucional



Fonte: Intranet do Hospital de Clínicas de Porto Alegre – HCPA (2022).

De acordo com o art. 16 de seu Estatuto Social (2022), a nova estrutura do Hospital de Clínicas é formada pela Assembleia Geral e pelos seguintes órgãos estatutários: Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria e Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração.

O HCPA observa as normas de governança corporativa e de transparência na administração pública descritas nas leis federais 13.303/2016 e 12.527/2011, decreto 8.945/2016 e resolução CGPAR 05/2015. Em seu site, na página da Governança Corporativa – Transparência e Prestação de Contas, são disponibilizados documentos e conteúdos que proporcionam acesso do cidadão a todas as informações relevantes sobre a governança da instituição, suas políticas, normas, projetos, ações e resultados.

Em instituições públicas como o HCPA a governança corporativa compreende os mecanismos para o desenvolvimento de políticas capazes de garantir que os resultados desejados pela sociedade sejam definidos e alcançados. Envolve um conjunto de princípios, regras e processos que regem a gestão da instituição, suas relações internas e externas e os mecanismos de controle.

Em 2021, o Hospital conquistou o Nível 1 no 5º ciclo do Indicador de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (IG-Sest), colocando o HCPA entre as 12 melhores estatais brasileiras. A avaliação levou em consideração três dimensões: governança, transparência e gerenciamento de riscos e controles. A nota geral do HCPA foi 9,109 e, nas questões relativas à transparência, atingiu 100% de conformidades, situando-se como uma empresa pública de referência nessas práticas. Além disso, foi o único hospital brasileiro e a única empresa gaúcha incluída no topo do ranking (Relatório Integrado de Gestão, 2021, pág. 7).

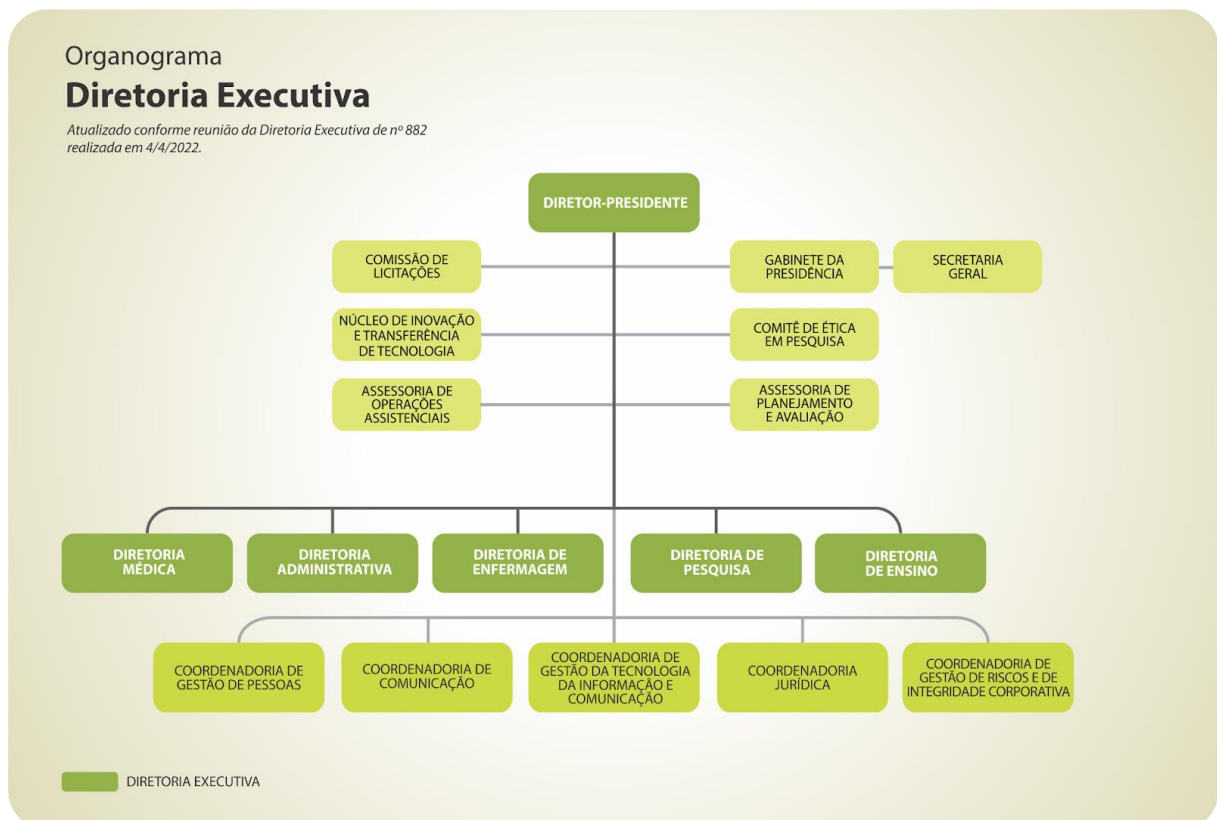
3.2 SECRETARIA GERAL DO HCPA

A Secretaria Geral do HCPA é subordinada ao Gabinete da Presidência, conforme demonstra a figura 3, e ocupa uma posição estratégica no Hospital. A estrutura de gestão do Hospital, até entrar em vigor a Lei nº 13.303/2016, possuía apenas o Conselho Diretor (CD) e a Administração Central (AC), que era composta pela Presidência e pelas Vice-Presidências Médica e Administrativa.

As demandas e decisões referentes ao Hospital passavam pela reunião da Administração Central e, após aprovadas, eram encaminhadas para a reunião do Conselho Diretor, também para aprovação. A Secretaria Geral era responsável pela organização de ambas as reuniões, desde a elaboração da convocação até a finalização da ata e o acompanhamento das pendências.

A Secretaria Geral é uma área com atuação intensa e diversificada, interagindo de forma direta com a governança do HCPA, estabelecendo a relação entre os Conselheiros e a Instituição. O elevado grau de confiabilidade e o conhecimento técnico dos colaboradores desta área são essenciais para o andamento correto das demandas, já que os processos, comunicações, convocação, intimações, sejam de categoria administrativa ou jurídica, são registrados, encaminhados e, posteriormente, arquivados no local.

Figura 3 – Organograma da Diretoria Executiva



Fonte: Intranet do Hospital de Clínicas de Porto Alegre – HCPA (2022).

A partir de 2016, quando entrou em vigor a Lei nº 13.303/2016, a Lei das Estatais, a Secretaria Geral do HCPA passou a assessorar a todos os órgãos da governança do Hospital: Assembleia Geral, Presidência, Conselho de Administração,

Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração, Diretoria Executiva e Gabinete da Presidência.

Além de assistir a estes órgãos, continuou a executar as tarefas administrativas referentes às demandas institucionais: registro de correspondências, protocolo de documentos, peticionamento eletrônico no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), nomeações, emissão de atos de designação de chefias, grupos de trabalho, programas, comitês, comissões, entre outras atividades relacionadas ao Hospital.

A Secretaria Geral é responsável pela organização das reuniões, exceto do Comitê de Auditoria, desde o agendamento, a abertura do processo no SEI-HCPA para a respectiva reunião, a disponibilização dos documentos relativos às pautas, a construção da convocação e da relação de presenças, até a elaboração da ata e do extrato de ata.

Também faz o acompanhamento até que todo o processo seja finalizado, auxiliando e orientando aos Conselheiros sempre que necessário. Acompanha, ainda, as reuniões que, desde o início da pandemia da Covid-19, passaram a ocorrer de forma virtual (com algumas exceções em relação à assembleia geral).

3.3 ASSEMBLEIA GERAL E ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS DO HCPA

A seguir, serão abordados os órgãos estatutários do HCPA e a assembleia geral, com base no Estatuto Social do HCPA (versão que está em vigor desde a última alteração pela Assembleia Geral Extraordinária nº 24, de 25 de abril de 2022) e na Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, lei que dispõe sobre as Sociedades por Ações.

3.3.1 Assembleia Geral

De acordo com o art. 121 da Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, “a assembleia-geral, convocada e instalada de acordo com a lei e o estatuto, tem poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento” (BRASIL, 1976).

Entre as competências da assembleia geral, conforme disposto no art. 122 da Lei supracitada, estão: reformar o estatuto social; eleger ou destituir, a qualquer tempo, os administradores e fiscais da companhia; tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras.

A Assembleia Geral Ordinária do HCPA ocorre uma vez por ano, nos quatro primeiros meses após o encerramento de cada exercício social, e delibera sobre os assuntos previstos em lei.

O art. 132 da Lei 6.404 prevê que na assembleia geral ordinária sejam tratadas as seguintes matérias:

- I - tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras;
- II - deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos;
- III - eleger os administradores e os membros do conselho fiscal, quando for o caso;
- IV - aprovar a correção da expressão monetária do capital social (artigo 167).

Em conformidade com o art. 131 da Lei 6.404, as Assembleias Gerais Extraordinárias podem ser realizadas sempre que os interesses sociais, a legislação ou as disposições do Estatuto Social do HCPA exigir (Estatuto Social HCPA, 2022)

A assembleia geral é composta pela União e tem seus trabalhos dirigidos pelo Presidente do Conselho de Administração (ou por seu substituto designado), que escolhe o secretário da mesma e faz a convocação, salvo as exceções previstas na Lei 6.404/1976. Na reunião da assembleia geral não é admitida a inclusão de assuntos gerais na pauta, sendo permitido apenas tratar dos assuntos previstos no edital de convocação.

Para a instalação da assembleia geral é necessária a presença do representante da União, única acionista do HCPA. As atas das assembleias podem ser elaboradas de forma sumária.

3.3.2 Conselho de Administração

O Conselho de Administração (CA) do HCPA, que antes da Lei das Estatais era chamado de Conselho Diretor, possui onze membros, sendo:

- I - dois representantes do Ministério da Educação;
- II - um representante do Ministério da Saúde;
- III - dois representantes do Ministério da Economia;

- IV - dois representantes da Reitoria da UFRGS¹;
- V - um representante da Faculdade de Medicina da UFRGS;
- VI - um representante da Escola de Enfermagem da UFRGS;
- VII - o Diretor-Presidente do HCPA, que não poderá exercer a Presidência do Conselho, ainda que interinamente;
- VIII - um representante dos empregados, nos moldes do art. 2º da Lei nº 12.353, de 28 de dezembro de 2010.

Segundo o art. 49 do Estatuto do HCPA,

“o Conselho de Administração é o órgão colegiado de deliberação estratégica e controle da gestão do HCPA e deve exercer suas atribuições considerando os interesses de longo prazo da empresa, os impactos decorrentes de suas atividades na sociedade e no meio ambiente e os deveres fiduciários de seus membros, em alinhamento ao disposto na Lei nº 13.303/2016” (ESTATUTO SOCIAL HCPA, 2022).

Os conselheiros têm prazo de gestão unificado de dois anos, podendo haver, no máximo, três reconduções e não há substituto temporário ou suplente, pois, a função de conselheiro de administração é pessoal.

As reuniões do CA ocorrem ordinariamente uma vez por mês, com a maioria dos seus membros, e, extraordinariamente, sempre que houver necessidade. As atas das reuniões devem ser claras e registrar as decisões tomadas, os presentes, os votos divergentes e as abstenções de voto. Quando houver deliberações que produzam efeitos perante terceiros, por exemplo a aprovação de conselheiros ou a eleição de diretores, as atas deverão ser publicadas no Diário Oficial da União.

O art. 56 do Estatuto do Hospital dispõe sobre as atribuições do Conselho de Administração, que estão distribuídas em 44 incisos. Entre essas atribuições estão: fixar a orientação geral dos negócios do HCPA; eleger e destituir os membros da Diretoria Executiva da empresa, inclusive o Presidente; convocar a Assembleia Geral; manifestar-se sobre o Relatório da Administração e as contas da Diretoria Executiva; autorizar a alienação de bens do ativo não circulante; autorizar e homologar a contratação de auditores independentes; aprovar as Política de Conformidade e Gerenciamento de Riscos, Dividendos e Participações Societárias, bem como outras

¹ UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

políticas gerais do HCPA; analisar o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas pelo HCPA; aprovar Plano de Qualidade Assistencial do HCPA; aprovar o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT) e o Relatório Anual das Atividades de Auditoria Interna (RAINT); aprovar o Regulamento Interno de Licitações e Contratos do HCPA; discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas e código de conduta dos agentes; aprovar e divulgar Carta Anual com explicação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas.

Ao Presidente do Conselho de Administração compete presidir as reuniões e observar o cumprimento do Estatuto Social e do Regimento Interno do CA, além de ser o responsável pela interação com o Ministério da Educação e demais representantes da União, estabelecendo os canais e processos entre a União e o Conselho, especialmente nas questões de estratégia, governança, remuneração, sucessão e formação do Conselho de Administração.

3.3.3 Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva (DE) do HCPA é o órgão executivo de administração e tem por objetivo garantir o funcionamento regular do Hospital, de acordo com a orientação geral do Conselho de Administração. É composta pelo Diretor-Presidente e por cinco Diretores Executivos: Diretor Médico, Diretor Administrativo, Diretor de Enfermagem, Diretor de Ensino e Diretor de Pesquisa. O prazo de gestão da Diretoria Executiva será unificado e de dois anos, sendo permitidas três reconduções consecutivas.

As reuniões ordinárias da Diretoria Executiva ocorrem mensalmente e, sempre que necessário, ocorrem reuniões extraordinárias. As atas da DE, assim como as atas do Conselho de Administração, devem ser redigidas com clareza e registrar as decisões tomadas, as pessoas presentes, os votos divergentes e as abstenções de voto.

No art. 65 do Estatuto do HCPA constam as competências da Diretoria Executiva, dentre elas destacam-se: gerir as atividades do HCPA e avaliar os seus resultados; monitorar a sustentabilidade dos negócios, os riscos estratégicos e respectivas medidas de mitigação, elaborando relatórios gerenciais com indicadores de gestão; elaborar e acompanhar os planos de negócios, estratégico e de

investimentos, os orçamentos anuais e plurianuais e as metas de desempenho relacionadas aos planos e aos orçamentos da empresa; aprovar as normas internas e políticas de funcionamento do Hospital de Clínicas de Porto Alegre – HCPA; promover a elaboração, em cada exercício, do relatório da administração e das demonstrações financeiras, submetendo estas últimas à Auditoria Independente e aos Conselhos de Administração e Fiscal e ao Comitê de Auditoria; cumprir e fazer cumprir este Estatuto e as deliberações da Assembleia Geral e do Conselho de Administração, bem como avaliar as recomendações do Conselho Fiscal; aprovar o Relatório de Gestão da Fundação de Apoio.

O Diretor-Presidente tem como atribuições dirigir e controlar as atividades e políticas de assistência, ensino, pesquisa e administrativa do HCPA, além de convocar e presidir as reuniões da Diretoria Executiva e manter os Conselhos de Administração e Fiscal inteirados das atividades do Hospital. Demais funções estão descritas no art. 66 do Estatuto do HCPA.

Os demais Diretores Executivos são responsáveis por administrar as atividades da sua área de atuação, de participar das reuniões das DE e cumprir e fazer cumprir as orientações do Conselho de Administração sobre os negócios do Hospital. As atribuições e poderes de cada Diretor Executivo estão detalhadas no Regimento Interno do Hospital de Clínicas de Porto Alegre – HCPA, disponível no site do Hospital.

3.3.4 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal (CF) do HCPA é órgão permanente de fiscalização, de atuação colegiada e individual. Este Conselho passou a integrar os órgãos estatutários do HCPA após entrar em vigor a Lei das Estatais, em 2016.

O Conselho Fiscal possui três membros titulares e três membros suplentes: um membro titular e um membro suplente, ambos indicados pelo Ministro da Economia, como representantes do Tesouro Nacional, e dois membros titulares e dois membros suplentes indicados pelo Ministério da Educação. Os membros do CF são eleitos pela Assembleia Geral e o prazo de atuação dos conselheiros é de dois anos a partir da eleição, sendo permitidas duas reconduções consecutivas.

Os Conselheiros titulares serão substituídos, nos casos de ausência ou impedimento, pelos respectivos suplentes. Caso ocorra vacância, o Presidente do

Conselho Fiscal convocará o respectivo suplente, que o substituirá até que a Assembleia Geral eleja o novo titular.

O Conselho Fiscal, assim como o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, se reúne ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que necessário. As atas do Conselho Fiscal também seguem as mesmas orientações das atas do CA e da DE: devem ser elaboradas com clareza e registrar as decisões tomadas, as pessoas presentes, os votos divergentes e as abstenções de voto.

Dentre as atribuições do Conselho Fiscal destacam-se: fiscalizar os atos dos Administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários; opinar sobre o relatório anual da administração e as demonstrações financeiras do exercício social; manifestar-se sobre as propostas dos órgãos da administração a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas à modificação do capital social, emissão de bônus de subscrição, planos de investimentos ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão; denunciar aos órgãos de administração e, se estes não adotarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da empresa, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências; 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; analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela Empresa; examinar o RAINTE e o PAINT; assistir às reuniões do Conselho de Administração ou da Diretoria Executiva em que se deliberar sobre assuntos que ensejam parecer do Conselho Fiscal; aprovar seu Regimento Interno e seu plano de trabalho anual; realizar a autoavaliação anual de seu desempenho; acompanhar o plano de investimento, a execução patrimonial, financeira e orçamentária; fiscalizar o cumprimento do limite de participação da empresa no custeio dos benefícios de assistência à saúde e de previdência complementar.

3.3.5 Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria (COAUD), assim como o Conselho Fiscal, passou a fazer parte da estrutura dos órgãos estatutários do HCPA após entrar em vigor a Lei nº 13.303/2016. É o órgão que assessora o Conselho de Administração, principalmente,

no monitoramento da qualidade das demonstrações financeiras, dos controles internos, da conformidade, do gerenciamento de risco e das auditorias Interna e Independente, conforme o art. 78 do Estatuto Social do HCPA.

O Comitê possui 3 membros que são eleitos e destituídos pelo Conselho de Administração, e não possui membros suplentes. Pelo menos um dos membros deve ter reconhecida experiência profissional em assuntos de Contabilidade Societária e ao menos um deve ser conselheiro independente² do Hospital.

O mandato dos membros do COAUD é de três anos, não coincidente para cada membro (não podem iniciar e terminar no mesmo período), e os membros podem ser reeleitos uma única vez. Caso o cargo fique vago, o Conselho de Administração elegerá o substituto, que deverá completar o período do mandato do membro anterior, pois, o cargo de membro do Comitê é pessoal, não admitindo substituto temporário.

As reuniões do Comitê de Auditoria são realizadas, pelo menos, duas vezes por mês. Ao contrário do que ocorre com os demais órgãos estatutários do HCPA, a Secretaria Geral não é responsável, no momento, pela organização da reunião, assim como pela convocação e elaboração da ata da mesma. Porém, presta o apoio necessário para que haja interação entre o COAUD, o Hospital e os outros órgãos da Governança, sendo responsável pela divulgação das atas do Comitê.

O art. 91 do Estatuto do Hospital abarca as competências do Comitê de Auditoria, entre elas: opinar sobre a contratação e destituição de Auditor Independente e supervisionar as atividades dos mesmos, avaliando sua independência, a qualidade dos serviços prestados e a adequação de tais serviços às necessidades do HCPA; supervisionar as atividades desenvolvidas nas áreas de Controle Interno, de Auditoria Interna e de elaboração das Demonstrações Financeiras do HCPA; monitorar a qualidade e a integridade dos mecanismos de controle interno, das demonstrações financeiras e das informações e medições de indicadores divulgadas pelo HCPA; avaliar e monitorar exposições de risco da empresa, especialmente referentes a remuneração da Administração, utilização de ativos do HCPA e gastos incorridos em nome da Empresa; avaliar e monitorar, em conjunto com a administração e a área de Auditoria Interna, a adequação e divulgação das transações com partes relacionadas

² Conselheiro independente: não ter qualquer vínculo com a empresa pública ou a sociedade de economia mista, exceto participação de capital. Demais características descritas nos incisos e parágrafos do art. 22 da Lei nº 13.303/2016.

aos critérios estabelecidos na Política de Transações com Partes Relacionadas e sua divulgação; elaborar o Relatório Anual com informações sobre as atividades, os resultados, as conclusões e suas recomendações.

3.3.6 Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração

A Secretaria Geral do HCPA assumiu as atividades de assessoria e organização das reuniões do Comitê de Elegibilidade em agosto de 2021. O objetivo do Comitê é assessorar a União e o Conselho de Administração nos processos de indicação, de avaliação, de sucessão e de remuneração dos Administradores e conselheiros fiscais e demais membros de órgãos estatutários.

O Comitê é composto por três membros, sendo dois integrantes do Conselho de Administração (membros independentes) e um integrante do Comitê de Auditoria, e não recebem remuneração adicional.

As reuniões do Comitê de Elegibilidade ocorrem sempre que há necessidade da sua manifestação, não havendo número estipulado de reuniões mensais. As decisões deliberadas devem ser registradas em ata, que deverá ser lavrada na forma de sumário com a descrição dos fatos ocorridos, inclusive dissidência e protestos, e conter a transcrição apenas das deliberações tomadas.

Quando há eleição de membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, a manifestação do Comitê é encaminhada ao Conselho de Administração, que delibera sobre a inclusão da proposta da administração para a realização da assembleia geral para eleger os membros.

Da mesma forma, no caso de eleição de Diretores e membros do Comitê de Auditoria, o Comitê também encaminha ao CA sua manifestação, que avaliará e decidirá se os indicados serão eleitos, não sendo necessário o encaminhamento à assembleia geral. As atas das reuniões do Conselho de Administração que deliberarem sobre os assuntos acima mencionados são divulgadas através de publicação no Diário Oficial da União.

Entre as atribuições que compete ao Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração, conforme o art. 96 do Estatuto do HCPA, estão: opinar, de modo a auxiliar os acionistas na indicação de membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, assim como auxiliar os Conselheiros de Administração na indicação de diretores e membros do Comitê de Auditoria; verificar a conformidade do

processo de avaliação e dos treinamentos dos Administradores e Conselheiros Fiscais; auxiliar o Conselho de Administração na elaboração e no acompanhamento do plano de sucessão de administradores, na avaliação das propostas relativas a políticas de pessoal e no seu acompanhamento e na elaboração da proposta de remuneração dos administradores para submissão à Assembleia Geral.

4 OBJETIVOS

4.1 GERAL

Verificar se na Secretaria Geral do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) o trabalho é desenvolvido de acordo com as boas práticas para secretaria de governança no ano de 2022.

4.2 ESPECÍFICOS

- Verificar se os processos estão de acordo com as boas práticas para secretaria de governança e com o código das melhores práticas de governança corporativa, ambos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC);
- Identificar se a organização das reuniões dos órgãos estatutários atende ao estabelecido no Estatuto Social do HCPA.

5 MÉTODOS

A pesquisa foi construída através de um estudo de caso na Secretaria Geral do Hospital de Clínicas de Porto Alegre – HCPA com intuito de avaliar os processos de trabalho que são desenvolvidos em relação às melhores práticas de governança corporativa.

Para Coimbra e Martins (2013), o estudo de caso envolve uma abordagem de natureza qualitativa, que é utilizada tanto por investigadores com experiência quanto por estudantes. No campo das Ciências Sociais este estudo é usado devido à complexidade e multidimensionalidade dos fenômenos sociais, em que a compreensão tem relação com percepções, comportamentos e atitudes.

A pesquisa de estudo de caso é o método mais adequado quando as principais questões de pesquisa são “como” ou “por quê”, quando um pesquisador não tem controle sobre os eventos comportamentais ou quando o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo (YIN, 2015). Para o autor, a definição desse estudo se divide em duas partes: 1) o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo, que seria o “caso”, no contexto do mundo real; e 2) projeto e coleta de dados.

Um estudo de caso deve considerar cinco questões: conduzir a pesquisa de forma rigorosa, evitar confusões com casos de ensino, saber como chegar a conclusões, administrar o nível de esforço e compreender as vantagens desse tipo de pesquisa. Segundo o autor, quanto mais as questões de pesquisa buscarem explicar uma situação (“como” ou “por quê”) mais relevante será o método de estudo de caso.

Esse tipo de estudo surge da necessidade de entender fenômenos sociais complexos. Como método de pesquisa permite que os investigadores foquem em um caso e é usado para ampliar o conhecimento em relação aos fenômenos individuais, no comportamento de grupos, nos processos organizacionais e administrativos, sociais, políticos etc. (YIN, 2015).

Para Stake (2007) “estudo de caso é o estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular para compreender sua atividade em circunstâncias importantes”. Estuda-se um caso quando se tem um interesse especial e busca-se o detalhe da interação com o contexto.

Foi realizada, ainda, uma revisão integrativa da literatura sobre o conceito de governança corporativa e sobre o papel da secretaria de governança através de pesquisa documental. A mesma foi desenvolvida considerando o período de 2012 até

2022 e utilizou artigos, livros e publicações em revistas, tanto impressos quanto de forma digital.

Além destes, os documentos arquivados fisicamente na Secretaria Geral e àqueles disponíveis no Sistema Eletrônico de Informações (SEI-HCPA) foram consultados para avaliar a situação atual da Secretaria Geral. Entre esses documentos estão: as atas das reuniões, as convocações, os cronogramas das reuniões, os planos de trabalho dos Conselhos, o estatuto social do HCPA, os regimentos internos dos Conselhos de Administração e Fiscal e dos Comitês de Auditoria e de Elegibilidade e o regulamento do HCPA.

É relevante destacar que algumas informações apresentadas na pesquisa estão relacionadas com a experiência profissional da pesquisadora, com as vivências diárias no trabalho e, especialmente, com a participação nas reuniões dos órgãos estatutários, pois ela trabalha na Secretaria Geral do Hospital.

O período escolhido para esta busca incluiu as informações a partir de 2016, ano em que foi criada a Lei 13.303, Lei das Estatais, desconsiderando os anos anteriores.

Os seguintes descritores foram usados na busca documental: gestão em saúde, hospital, governança corporativa e governança em saúde. A coleta de dados realizou-se nos meses de setembro e outubro de 2022.

A sintaxe de busca das referências foi: (mh:("health governance" OR "Health Management" OR "Health Services Administration" OR "Hospital Administration") OR ti:("Direção e Governança" OR "Governança" OR "governança corporativa" OR "Capacidade de Gestão" OR "Capacidade Organizacional" OR "Gerência em Saúde" OR "Gestão Estadual em Saúde" OR "Gestão Hospitalar" OR "Organização e Administração Hospitalar" OR "Supervisão Hospitalar") OR ab:("Direção e Governança" OR "Governança" OR "governança corporativa" OR "Capacidade de Gestão" OR "Capacidade Organizacional" OR "Gerência em Saúde" OR "Gestão Estadual em Saúde" OR "Gestão Hospitalar" OR "Organização e Administração Hospitalar" OR "Supervisão Hospitalar")) AND (mh:(hospitals) OR ti:(Centro Hospitalar OR Centros Hospitalares OR Hospital* OR Nosocômio*) OR ab:(Centro Hospitalar OR Centros Hospitalares OR Hospital* OR Nosocômio*)).

Utilizando a sintaxe de pesquisa, inicialmente foram localizados 2.192 artigos. Aplicando os filtros: texto completo, idioma (inglês, português e espanhol) e intervalo de ano de publicação (2012-2022), o número de documentos encontrados chegou a

592. Foi feita uma revisão analisando o título e, quando necessário, os resumos foram consultados. Após esta análise, 12 artigos foram selecionados. Em seguida, foi efetuada a leitura dos mesmos e houve mais uma separação: 2 artigos trazem informações sobre governança, 1 discorre sobre os princípios da boa governança, 1 refere ao Conselho Fiscal e 8 abordam o Conselho de Administração/Conselhos Administrativos Hospitalares.

Os dados foram coletados a partir da análise dos processos de trabalho e da organização da Secretaria Geral, a partir do ano de 2016 até os dias atuais. Entre os processos analisados destacam-se: planejamento e acompanhamento das reuniões dos órgãos estatutários, organização do calendário das reuniões, revisão do cronograma anual das reuniões, atualização do plano de trabalho dos conselhos de administração e fiscal, avaliação dos conselheiros e dos diretores, elaboração das atas das reuniões e das assembleias gerais e atendimento aos conselheiros.

Foi realizado um levantamento nos documentos referentes aos processos supracitados para comparar com os achados da literatura encontrada, com o objetivo de identificar se o desempenho da Secretaria Geral está de acordo com as melhores práticas para secretaria de governança, especialmente considerando o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa e o Caderno de Boas Práticas para a Secretaria de Governança, ambos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre assinou um Termo de Autorização Institucional permitindo a coleta e análise dos dados, de acordo com a lei de ética em pesquisa. O Termo encontra-se em anexo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A boa governança corporativa tem sido um meio para conduzir as empresas ao sucesso através de um caminho ético e responsável. Com o objetivo de evitar casos de corrupção em empresas públicas e sociedades de economia mista, em 2016 entrou em vigor a Lei das Estatais, Lei 13.303/2016, que foi considerada um marco regulatório e garantiu mais transparência na administração das empresas públicas.

Nesse contexto, a secretaria de governança surgiu para dar apoio aos órgãos estatutários e aos agentes da governança das organizações. Seu papel é muito importante, pois ela estabelece a relação entre todos os agentes e trabalha alinhando os interesses deles com os da organização.

No quadro 3 estão apresentadas as boas práticas para a secretaria de governança, onde foi evidenciado se a Secretaria Geral atende, atende parcialmente ou não atende aos procedimentos de boa governança. Também foram apontados os casos em que esses procedimentos não se aplicam. Entre os procedimentos de boa governança que se aplicam à área da Secretaria Geral foi constatado que todos são plenamente atendidos.

Quadro 3: Boas práticas para a secretaria de governança

Procedimentos de boa governança	Secretaria Geral do HCPA			
	Atende	Atende parcialmente	Não atende	Não se aplica
Apoiar o presidente do conselho e os coordenadores de comitês na dinâmica das reuniões na preparação das agendas, assegurando a inclusão e a cobertura de temas imperativos de negócios.	X			
Atuar para o aprimoramento do material de apoio fornecido pela organização aos agentes de governança e a qualidade das informações prestadas aos diversos agentes.	X			
Facilitar as reuniões de conselhos e de comitês, contribuindo para a conquista dos seus objetivos e o correto registro de decisões, assim como o encaminhamento das solicitações.	X			
Elaborar as atas de forma objetiva e fidedigna e garantir o arquivamento e a publicação desses atos, quando necessário, junto aos órgãos competentes.	X			

Quadro 3 – Continuação

Procedimentos de boa governança	Secretaria Geral do HCPA			
	Atende	Atende parcialmente	Não atende	Não se aplica
Assegurar a guarda de atas e demais documentos decisórios, zelando por sua integridade e segurança das informações.	x			
Apoiar discussões técnicas, orientando sobre as competências dos órgãos de deliberação e de execução.				x
Atuar proativamente para que as diretrizes de governança sejam conhecidas e aplicadas em todos os níveis da organização, bem como reportar-se aos responsáveis finais para que tais orientações sejam alinhadas à legislação, regulamentação e autorregulação e, sempre que necessário, revisadas e atualizadas.				x
Contribuir na elaboração e no acompanhamento de políticas.				x
Apoiar o presidente do conselho na avaliação dos conselheiros.	x			
Fazer follow-up das decisões e demandas dos agentes de governança.	x			
Facilitar a integração de novos agentes de governança.	x			
Apoiar a formalização do processo de posse e desligamento dos membros dos órgãos de governança.	x			

Fonte: elaborado pela autora, com base no caderno de boas práticas para a Secretaria de Governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, p. 20, 2015).

A Secretaria apoia a Presidente do Conselho de Administração, assim como os coordenadores dos comitês, e é responsável por toda a organização das reuniões. Elabora a agenda (convocação com as pautas que serão tratadas na reunião), organiza os materiais, garantindo a qualidade deles, redige as atas das reuniões e assembleias gerais, de acordo com o estabelecido no Estatuto do HCPA e com as boas práticas. Garante a guarda, a assinatura e a publicação (sempre que necessário) das atas.

Além disso, é responsável, juntamente com a Presidente do Conselho, por elaborar, aplicar e divulgar (aos interessados) a avaliação dos conselhos e dos conselheiros. Faz o acompanhamento das decisões e dá os encaminhamentos das demandas às áreas pertinentes. Contribui, ainda, no processo de integração de novos

membros da governança e assessora nas nomeações, eleições, posses e no desligamento dos membros dos órgãos da governança do Hospital.

Foi constatado que três procedimentos de boa governança não se aplicam à Secretaria Geral do HCPA: apoiar discussões técnicas, orientando sobre as competências dos órgãos de deliberação e de execução; e atuar proativamente para que as diretrizes de governança sejam conhecidas e aplicadas em todos os níveis da organização, bem como reportar-se aos responsáveis finais. Esses procedimentos são de responsabilidade do Chefe de Gabinete da Presidência que, juntamente com a Secretaria Geral, participa das reuniões e acompanha o processo de governança do HCPA.

Em relação à elaboração e ao acompanhamento de políticas, a responsabilidade é previamente definida considerando as áreas com que elas se relacionam. Por exemplo, a Política de Transações com Partes Relacionadas é de responsabilidade da Diretoria Executiva e é acompanhada pela Coordenadoria de Gestão Contábil.

O quadro 4, da mesma forma que o quadro 3 e com os mesmos critérios quanto ao atendimento (atende, atende parcialmente, não atende e não se aplica), demonstra a atuação da Secretaria Geral considerando as ferramentas de apoio à governança.

Quadro 4: ferramentas de apoio à governança

Ferramentas de governança	Secretaria Geral HCPA			
	Atende	Atende parcialmente	Não atende	Não se aplica
Calendário anual de eventos corporativos	x			
Agenda das reuniões	x			
Agenda anual	x			
Atas das reuniões	x			
Propostas de deliberação			x	
Portal de governança			x	
Avaliação do conselho e dos conselheiros	x			

Fonte: elaborado pela autora, com base no caderno de boas práticas para a Secretaria de Governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, p. 21, 2015).

Em relação ao calendário anual de eventos corporativos, no HCPA denominado de “cronograma de reuniões”, destaca-se a importância desta ferramenta, pois além de possibilitar a organização dos agentes de governança quanto às datas das reuniões e suas agendas pessoais, permite o alinhamento entre as reuniões dos conselhos, dos comitês e das assembleias gerais. Permite, ainda, a organização adequada da instituição em relação às apresentações das pautas que serão deliberadas.

Anualmente, a partir do mês de outubro, a Secretaria Geral dispõe ao Conselho de Administração, à Diretoria Executiva e ao Conselho Fiscal uma minuta do cronograma de reuniões, que deve ser aprovado até dezembro para entrar em vigor no ano seguinte. O Comitê de Auditoria cria seu próprio calendário e o Comitê de Elegibilidade realiza reuniões, assessoradas e agendadas pela Secretaria Geral, sempre que há demandas.

A Secretaria Geral atende plenamente as boas práticas no que diz respeito à agenda das reuniões e à agenda anual. No HCPA a agenda das reuniões é chamada de “convocação” e a agenda anual é denominada “plano de trabalho”.

A convocação das reuniões ordinárias do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal são elaboradas com base no respectivo plano de trabalho. A Secretaria Geral monitora as pautas e as pendências e encaminha a minuta da convocação para avaliação dos respectivos Presidentes dos Conselhos. Após análise e aprovação, as convocações são enviadas aos conselheiros, juntamente com a indicação do processo SEI-HCPA em que os documentos pautados estão organizados.

Referente às reuniões do Comitê de Elegibilidade, as convocações são definidas conforme a necessidade de avaliação prévia de assuntos que serão encaminhados para deliberação do Conselho de Administração, no que se refere a pessoas, elegibilidade, sucessão ou remuneração.

A convocação das reuniões da Diretoria Executiva é desenvolvida de acordo com os planos de trabalho dos Conselhos de Administração e Fiscal, pois, antes de serem submetidas aos Conselhos, as pautas precisam ser de conhecimento e/ou aprovadas pelas Diretorias, o que vai ao encontro do estabelecido no caderno de boas práticas do IBGC.

A Presidência e as Diretorias Médica, Administrativa, de Enfermagem, de Ensino e de Pesquisa, quando têm demandas referentes à instituição, encaminham

os assuntos para a Secretaria Geral, que deverá incorporá-los à pauta da reunião da Diretoria Executiva.

Conforme informado previamente, a Secretaria Geral não é responsável, atualmente, pela organização das reuniões do Comitê de Auditoria, assim como pela convocação e elaboração da ata. Porém, está em análise a solicitação do Comitê para que a Secretaria assuma essas atividades.

Os planos de trabalho (agenda anual) foram construídos observando os assuntos estratégicos e os limites de prazos previstos no estatuto social e/ou nos regimentos internos do HCPA. No último trimestre do ano, a Secretaria Geral atualiza os mesmos e disponibiliza para as áreas envolvidas com os temas propostos, para avaliação e validação. Em seguida, os planos de trabalho são pautados nas reuniões para conhecimento e posterior aprovação, que deve ocorrer até o mês de dezembro.

O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal são os únicos órgãos da governança que possuem plano de trabalho, pois: as reuniões do Comitê de Elegibilidade só ocorrem quando há demanda, não havendo previsibilidade de agendas; as reuniões do Comitê de Auditoria não são atribuições da Secretaria Geral, portanto a organização das mesmas é responsabilidade do Presidente do COAUD e dos membros do Comitê; e as reuniões da Diretoria Executiva utilizam como base os planos de trabalho do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e as demandas institucionais de cada Diretoria.

A Secretaria Geral não atende ao item das ferramentas de governança relativo à proposta de deliberação. De fato, essa nunca foi uma incumbência da Secretaria e não há um documento único, que seja usado nas reuniões dos órgãos da governança, que referencie objetivos, benefícios e resultados. Contudo, quando um assunto é pautado nas reuniões da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, órgãos responsáveis pelas decisões, as áreas envolvidas são responsáveis por incluir em suas apresentações todas as informações relevantes para apoiar a deliberação: finalidades, prazos, riscos, alternativas e resultados.

O portal de governança é a outra ferramenta que a Secretaria Geral não atende. As boas práticas de governança preveem que a administração, a manutenção e a atualização dos conteúdos relativos à governança são atribuições da secretaria de governança. Embora a Secretaria gerencie esses documentos, o HCPA possui a Coordenadoria de Comunicação (CCom), área que é responsável por administrar os

conteúdos que são disponibilizados, tanto na intranet quanto na internet. Desta forma, neste momento, a Secretaria Geral não tem alçada para atender a esta ferramenta.

O processo de avaliação do conselho e dos comitês é todo planejado e conduzido pela Secretaria Geral em conjunto com a Presidente do Conselho. Após serem definidos os pontos a serem avaliados, os questionários são apresentados aos membros dos órgãos da governança e, posteriormente, são enviados para serem respondidos, através da ferramenta formulários *google*. Com a finalização desta etapa, os resultados são apresentados e discutidos em reunião, buscando aprimorar os processos avaliados. Cabe salientar que os questionários não identificam os respondentes, garantindo segurança e credibilidade ao processo.

O quadro 5 segue o critério de atendimento dos quadros 3 e 4 e evidencia se a organização das assembleias gerais e das reuniões dos órgãos estatutários (Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria e Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração) atende o que está estabelecido no Estatuto Social do HCPA vigente.

Quadro 5: Organização das reuniões dos órgãos estatutários x Estatuto Social do HCPA

Estatuto Social do HCPA	Secretaria Geral HCPA			
	Atende	Atende parcialmente	Não atende	Não se aplica
As Assembleias Gerais de acionistas serão convocadas pelo Presidente do Conselho de Administração ou pelo substituto que esse vier a designar, respeitados os prazos previstos na legislação (art. 12); a primeira convocação da Assembleia Geral será feita com antecedência mínima de oito dias (art. 12, parágrafo único).	x			
A Assembleia Geral será instalada com a presença do representante da União, única acionista do HCPA (art. 14); as deliberações serão registradas em livro de atas, que podem ser lavradas de forma sumária (art. 14, parágrafo único).	x			
Os órgãos estatutários se reunirão com a presença da maioria dos seus Membros (art. 26).	x			
As deliberações do colegiado serão tomadas pelo voto da maioria dos membros presentes e serão registradas em ata, podendo ser lavradas de forma sumária (art. 27).	x			

Quadro 5 – Continuação

Estatuto Social do HCPA	Secretaria Geral HCPA			
	Atende	Atende parcialmente	Não atende	Não se aplica
A pauta de reunião e a respectiva documentação serão distribuídas com antecedência mínima de 5 dias úteis, salvo em situações devidamente justificadas pela empresa e acatadas pelo colegiado (art. 33).	x			
As atas do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal serão redigidas com clareza e devem registrar as decisões tomadas, as pessoas presentes, os votos divergentes e as abstenções de voto (arts. 54, 64 e 76, parágrafos únicos).	x			
O HCPA deverá divulgar as atas de reuniões do Comitê de Auditoria (art. 90).	x			
As atas das reuniões do Conselho de Administração que deliberarem sobre eleição de membros do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, dos diretores e membros do Comitê de Auditoria deverão ser divulgadas (art. 96, §5º).	x			

Fonte: elaborado pela autora, com base no Estatuto Social do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA, 2022).

Através do quadro 5 é possível constatar que a Secretaria Geral do HCPA desenvolve todas as atividades relacionadas à organização das reuniões dos órgãos estatutários de acordo com o previsto no Estatuto Social da instituição, desde a convocação, respeitando os prazos estipulados, a emissão das atas, observando a clareza e registrando os votos e decisões, até a divulgação das atas no site do hospital e, quando necessário, a publicação no Diário Oficial da União.

Esse resultado é alcançado através da padronização dos processos, que seguem a orientação do Estatuto do HCPA. Além disso, as reuniões são conduzidas considerando os assuntos e os prazos definidos nos planos de trabalho dos conselhos, o que garante que o estabelecido no Estatuto seja cumprido e executado no período devido, pois os planos de trabalho foram desenvolvidos com base no mesmo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou entender a governança corporativa e as boas práticas de governança através de pesquisa documental, no período de 2012 a 2022. Os documentos da Secretaria Geral do HCPA foram consultados para avaliar a situação atual das rotinas e processos para, em seguida, verificar se o trabalho realizado está de acordo com as boas práticas para a secretaria de governança.

Para isso, foram estabelecidos dois objetivos específicos. O primeiro procurou descobrir se os processos estão de acordo com as boas práticas para secretaria de governança e com o código das melhores práticas de governança corporativa, ambos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Verificou-se, conforme demonstrado no quadro 3, que a Secretaria Geral atende integralmente a todos os procedimentos de boa governança pertinentes à sua área de atuação. Desses procedimentos, três não se aplicam ao trabalho desenvolvido.

Em relação ao quadro 4, a Secretaria atende a cinco das sete ferramentas de governança: calendário anual, agenda das reuniões, agenda anual, atas das reuniões e avaliação do conselho e dos conselheiros.

É pertinente destacar que as duas ferramentas não atendidas, propostas de deliberação e portal de governança, não são atribuições, no momento, da Secretaria Geral e, embora não haja um documento chamado proposta de deliberação elaborado pela Secretaria, as áreas que apresentam as pautas têm a função de levar à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração todas as informações necessárias para embasar as decisões.

Da mesma forma, é relevante enfatizar que no HCPA a administração do portal de governança é responsabilidade da Coordenadoria de Comunicação, área que controla e analisa todas as informações que são divulgadas no *site* do hospital.

O segundo objetivo específico investigou se a organização das reuniões dos órgãos estatutários atende ao estabelecido no Estatuto Social do HCPA. O quadro 5 indica que a organização das assembleias gerais e das reuniões dos órgãos estatutários está de acordo com o determinado no Estatuto, pois todos os artigos do mesmo que foram relacionados são inteiramente seguidos.

Com o intuito de atender plenamente às boas práticas de governança sugere-se avaliar a possibilidade de adotar o documento “proposta de deliberação” para os

assuntos que serão encaminhados para apreciação da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, para agregar ainda mais transparência e objetividade às deliberações. Referente ao portal de governança, seria oportuno considerar um trabalho em parceria com a Coordenadoria de Comunicação, para avaliação e definição quanto às publicações dos assuntos da governança do Hospital.

Assim como os conselhos e conselheiros são avaliados, a Secretaria Geral poderia participar desse processo, buscando conhecer a percepção dos agentes de governança em relação ao trabalho e ao assessoramento prestados e possibilitando identificar possíveis pontos a serem aprimorados.

Outro aspecto a considerar é a elaboração de um plano de trabalho para a Diretoria Executiva. Ainda que as reuniões tenham por base os planos de trabalho dos conselhos e as demandas das diretorias, um planejamento, levando em conta os aspectos supracitados, traria mais efetividade, agilidade e controle no momento de elaborar a convocação das reuniões.

A adequação dos nomes das ferramentas de governança padronizaria os termos usados: cronograma de reuniões para “calendário anual de eventos corporativos”; convocação para “agenda da reunião”; e plano de trabalho para “agenda anual”. Cabe destacar que essa sugestão apenas adequaria os termos usados na governança, pois essas ferramentas cumprem plenamente suas funções.

Com este trabalho foi possível identificar a necessidade de novas pesquisas sobre o tema governança corporativa, principalmente da governança em hospitais, pois na literatura elas praticamente não existem, revelando que há um campo amplo para novos ensaios.

Esse estudo possibilitou avaliar se o trabalho desenvolvido na Secretaria Geral segue as boas práticas de governança, o que foi confirmado. A pesquisa desenvolvida possibilitou um novo olhar sobre os processos, vislumbrando possíveis melhorias para serem implantadas. Para a comunidade acadêmica, este trabalho poderá contribuir para o entendimento do tema governança corporativa e para conhecer a estrutura e os agentes dos órgãos de governança das instituições.

Referências

AFRIYIE, Stephen Owusu; KONG, Yusheng; AMPIAH, Benjamin Chris; AKUAMOA, Collins Dança; VANDERPUIJE, Leslei Nii Otu; XINLEI, Zhao. Verifying the impact of corporate governance on hospital performance on HIV and malaria control: A structural equation modelling approach. **In J Health Plann Mgmt**. v. 35, n. 1, p. 22-35, jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hpm.2809>. Acesso em: 1º out. 2022.

BORGES, Luiz Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9643/2/RB%2024%20Aspectos%20Ode%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20Moderna%20no%20Brasil_P_BD.pdf. Acesso em: 12 ago. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 10 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 5.604, de 2 de setembro de 1970**. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública "Hospital de Clínicas de Porto Alegre" e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15604.htm#:~:text=LEI%20No%205.604%2C%20DE,Alegre%22%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 11 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404compilada.htm. Acesso em: 18 out. 2022.

BRASIL. **Lei Nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/13303.htm. Acesso em: 11 ago. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>. Acesso em: 9 set. 2022.

COIMBRA, Maria de Nazaré Castro Trigo; MARTINS, Alcina Manuela de Oliveira. O estudo de caso como abordagem metodológica no ensino superior. **Nuances: estudos sobre Educação**, Presidente Prudente-SP, v. 24, n. 3, p. 31-46, set./dez. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14572/nuances.v24i3.2696>. Acesso em: 03 dez. 2022.

ERWIN, Cathleen O; LANDRY, Amy Yarbrough; LIVINGSTON, Avery C.; DIAS, Ashley. Effective Governance and Hospital Boards Revisited: Reflections on 25 Years of Research. *Medical Care Research and Review*, v. 76, n. 2, p. 131-166, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1077558718754898>. Acesso em: 5 set. 2022.

HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE (HCPA). **Características**. Disponível em: <https://www.hcpa.edu.br/institucional/institucional-apresentacao/institucional-apresentacao-caracteristicas>. Acesso em: 10 ago. 2022.

HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE (HCPA). **Estatuto Social do Hospital de Clínicas de Porto Alegre**. Alterado pela Assembleia Geral Extraordinária nº 24 de 25/04/2022. Publicado no Diário Oficial da União, em 27/04/2022 - Edição: 78 - Seção: 1 Páginas 195 a 200. Disponível em: https://www.hcpa.edu.br/downloads/estatuto_hcpa_copia_1.pdf. Acesso em: 11 ago. 2022.

HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE (HCPA). **Relatório Integrado de Gestão 2021**. Disponível em: https://www.hcpa.edu.br/downloads/relatorio_de_gestao_2021_-_final_reduzido.pdf. Acesso em: 11 ago. 2022.

HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE (HCPA). **Transparência e Prestação de Contas**. Disponível em: <https://www.hcpa.edu.br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas>. Acesso em: 11 ago. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p. ISBN: 978-85-99645-38-3 1.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Boas práticas para secretaria de governança**. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 44p. ISBN: 978-85-99645-39-0(Série Cadernos de Governança Corporativa, 13). Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=20996>. Acesso em: 2 set. 2022.

LIRA, Clarisse de Andrade; SILVA Gisele da; LIMA, Carlos Rogerio Montenegro de; LIMA, Mauricio Andrade de. Governança Corporativa em um Hospital Privado: um estudo de caso sobre o impacto no desempenho hospitalar. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde RGSS*, v. 6, n. 3, p. 229-244, set./dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/revistargss/article/view/12786/6316>. Acesso em 18 ago. 2022.

NETO, Gil Pinto Loja. **Avaliação e Desenvolvimento da Governança em Hospitais Federais: o caso EBSEH**. IPEA, 2019. 77 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento, área de concentração em Economia, Brasília, 2019. Disponível em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10627/1/Tese_gil_netto.pdf. Acesso em: 26 set. 2022.

PINTO, Ricardo Ramos; MONTEIRO, Maria Helena; MARTINS, Manuel Meirinho; CARVALHO, Elisabete Reis de. The Quality of health governance in Portugal: na evaluation of the Troika's intervention period. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 26, n. 6, p. 2225-2241, jul. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/vjVRvz8bvkVhxNMswfgrc4m/?lang=en&format=pdf>. Acesso em: 18 set. 2022.

POURCQA, Kaat de; REGGEA, Melissa de; HEEDEC, Koen Van den; VOORDEC, Carine Van de; PAUL, Gemmel; EECKLOO, Kristof. The role of governance in different types of interhospital collaborations: A systematic review. **Health Policy**, v. 123, n. 5, p. 472-479, may. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168851019300478>. Acesso em: 20 set. 2022.

STAKE R. E. **Investigación com estúdio de casos**. 4ª ed. Madrid, ES: Ediciones Morata, 2007.

UNITED NATIONS ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION FOR ASIA AND THE PACIFIC (UNESCAP). **What is Good Governance?** UNESCAP, 2009 [CITED 2018 Maio 2]. Disponível em: <https://unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>. Acesso em: 1º out. 2022.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. 240 p. ISBN: 978-85-256-0107-0. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 25 set. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Autorização Institucional

TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Porto Alegre, 02 de setembro de 2022

Prezado Senhor:

Solicitamos sua autorização para realização do projeto de Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão em Saúde, uma atividade conjunta da Faculdade de Medicina e da Escola de Administração/UFRGS, intitulado Governança Corporativa: as boas práticas na Secretaria Geral de um Hospital Público Universitário, de autoria da acadêmica Simone de Lima Souza e orientado pelo professor Ronaldo Bordin, em sua instituição.

Este projeto tem como objetivo verificar se na Secretaria Geral do Hospital de Clínicas de Porto Alegre - HCPA o trabalho é desenvolvido de acordo com as boas práticas para secretaria de governança, no ano de 2022, identificando se a organização das reuniões dos órgãos estatutários atende ao estabelecido no Estatuto Social do HCPA, detalhando o fluxo de trabalho, considerando o cumprimento dos prazos, e descrevendo os processos quanto às boas práticas de governança.

Será realizada uma pesquisa documental, sem interface ou possibilidade de identificação de indivíduos, não havendo, portanto, a necessidade de encaminhamento ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). O procedimento adotado será a coleta de dados a partir da análise dos processos de trabalho e da organização da Secretaria Geral, a partir do ano de 2016 até os dias atuais. Entre os processos que serão analisados destacam-se: planejamento e acompanhamento das reuniões dos órgãos estatutários, organização do calendário das reuniões, revisão do cronograma anual das reuniões, atualização do plano de trabalho dos conselhos de administração e fiscal, avaliação dos conselheiros e dos diretores, elaboração das atas das reuniões e das assembleias e atendimento aos conselheiros. Esta atividade não apresenta riscos aos participantes.

Espera-se, com esta pesquisa, identificar possíveis melhorias que possam ser aplicadas para aprimorar a rotina de trabalho, aperfeiçoar os processos e ampliar o conhecimento em relação à governança corporativa,

especialmente em relação à secretaria de governança. Qualquer informação adicional poderá ser obtida diretamente com a pesquisadora, através do número (51) 98198-7280.

A qualquer momento, o senhor(a) poderá solicitar esclarecimentos sobre o trabalho que está sendo realizado, sem qualquer tipo de cobrança, e poderá retirar sua autorização. Os pesquisadores estão aptos a esclarecer estes pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para contornar qualquer mal-estar que possa surgir em decorrência da pesquisa.

Os dados obtidos nesta pesquisa serão utilizados na publicação de artigos científicos, contudo, assumimos a total responsabilidade de não publicar qualquer dado que comprometa o sigilo da participação dos integrantes de sua instituição. Nomes, endereço e outras indicações pessoais não serão publicados e os bancos de dados gerados pela pesquisa só serão disponibilizados sem estes dados. A participação será voluntária, não envolvendo qualquer tipo de pagamento por esta autorização, assim como os participantes também não receberão qualquer tipo de pagamento.



Ronaldo Bordin
Professor Responsável
Faculdade de Medicina da UFRGS



Simone de Lima Souza
Pesquisador Auxiliar

De Acordo:



Roberto Scalco Isquierdo
Chefe de Gabinete da Presidência
Hospital de Clínicas de Porto Alegre – HCPA

Roberto Scalco Isquierdo
Chefe de Gabinete

Documento em duas vias;
1° via instituição
2° via pesquisadores.