



ARTIGOS

A RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E TEORIA DA AGÊNCIA NO GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Patrique Rosa Hedlund¹, Felipe Cavalheiro Zaluski², Carelisa Stoffel de Siqueira¹, Patricia Rodrigues da Silva¹, Maria Margarete Baccin Brizolla¹, Clandia Maffini Gomes², Airton Adelar Mueller¹

1- Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, RS, Brasil

2- Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

RESUMO

O estudo busca analisar como os mecanismos de Governança Corporativa e a Teoria da Agência podem auxiliar os gestores no gerenciamento de conflitos de uma cooperativa médica localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Propõem-se um modelo teórico de hipóteses baseadas na literatura que foi analisado e validado com modelagem de equações estruturais PLS-SEM. A coleta de dados baseou-se em survey estruturada com 70 respondentes de diferentes níveis hierárquicos da cooperativa. Os resultados apontam que o desenvolvimento da Governança Corporativa e o entendimento e aplicação da Teoria da Agência influenciam positivamente o Gerenciamento de conflitos da cooperativa analisada.

Palavras Chave: Governança Corporativa. Teoria da Agência. Gerenciamento de Conflitos. Cooperativa. Modelagem.

ABSTRACT

The study seeks to analyze how Corporate Governance mechanisms and Agency Theory can assist managers in conflict management in a medical cooperative located in the northwest region of the State of Rio Grande do Sul. Theoretical model of hypotheses based on the literature that was analyzed and validated with structural equation modeling PLS-SEM. The data collection was based on a structured survey with 35 respondents from different levels of the cooperative. The results show that the development of Corporate Governance and the understanding and application of the Agency Theory positively influences the conflict management of the analyzed cooperative.

Keywords: Corporate governance. Agency theory. Conflict Management. Cooperative. Modeling.

INTRODUÇÃO

Ao analisar o cenário econômico e social apresentado globalmente pelo mercado, os conflitos de agência em cooperativas se alicerçam nos princípios da governança corporativa, bem como na Teoria da Agência (OLIVEIRA, 2019). Neste viés, a governança corporativa se demonstra através de um processo de relações entre os stakeholders. Por discutir arcabouços e procedimentos para auxiliar a gestão e o controle das organizações, a governança corporativa colabora para o desenvolvimento econômico, corrobora para o desempenho das empresas e minimiza os problemas de agência (ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

Levando em conta que as cooperativas são instituições complexas e de propriedade difundida, Costa e Azevedo (2009) destacam que as tomadas de decisões coletivas se demonstram improváveis, sendo de absoluta necessidade a adoção de processos de governança para acontecer o isolamento entre a gestão e a propriedade, crescendo a confiança e execução da delegação de poderes formais no método de gestão. Diante disso, entende-se que entre os diversos cooperados e agentes de uma cooperativa surge a necessidade de estudar formas de administrar as situações

conflitantes inerentes do cotidiano organizacional. O enfoque proposto por Mendes (2001) revela que a Teoria da Agência evidencia as situações de conflitos e custos resultantes da separação entre propriedade e domínio de capital.

Neste contexto, Treter e Kelm (2004) estudou o contexto das organizações cooperativas, dentro arcabouço da Teoria da Agência e a governança organizacional, destacando que nos conflitos que possam a ter dentro das organizações, caso ignorado poderá redundar no comprometimento da efetividade das organizações. Seguindo este pressuposto Vilela, Ferraz e Ferraz (2015), desenvolveram um modelo utilizado para diagnosticar e analisar o nível de consolidação das ações de Governança Corporativa em cooperativas consideradas operadoras de planos de saúde, uma organizacional que apresenta uma configuração de alta complexidade, distinguida por paradoxos fruto da coexistência de uma ideologia associativista, democrática e solidária com a ideia de resultados. Arruda, Madruga e Freitas Junior (2008) corroboram ao sustentar que a Governança Corporativa surge como um processo intraorganizacional com o intuito de balizar ao máximo os interesses dos associados e gestores.

As discussões a respeito do tema cooperativismo e, notoriamente, o cooperativismo médico, tornaram-se objetos de crescentes produções de estudos. Neste sentido, o presente estudo busca saber: como a governança corporativa e a Teoria da Agência podem auxiliar na gestão das empresas cooperativas? Nesta problemática, justificam-se novos imperativos e subsídios para a compreensão dos conflitos de agência em cooperativas (FRANÇA FILHO, 2008). No entanto, este estudo se difere dos demais (CARPES; CUNHA, 2018; OLIVEIRA, 2019; ALEXIS; ALEXIS, 2020) ao apresentar as características organizacionais de uma cooperativa médica e sua distribuição de poderes e interesses que acarretam nos conflitos de agência, os quais se distinguem especificamente os debates entre os médicos cooperados com perfil poupador e os médicos cooperados com perfil tomador de recursos; entre ambos os associados e a gerência.

Frente a isso, o objetivo da investigação é analisar como os mecanismos de governança corporativa e a Teoria da Agência podem auxiliar os gestores no gerenciamento de conflitos na gestão de uma cooperativa médica localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente apresenta-se o referencial

teórico com as abordagens da governança corporativa e Teoria da Agência e a proposição das hipóteses de pesquisa. Após, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados para realização do estudo. Em seguimento destacam-se os resultados e discussões e, por fim, as conclusões do estudo.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com o IBGC (2016), a Governança Corporativa – GC teve maior incidência nos anos 90 com a ideia de contribuir para o desempenho sustentável das organizações e persuadindo os agentes de nossa sociedade de forma que possam ter maior transparência, justiça e responsabilidade. Desta forma a GC é uma maneira de sistema de gestão onde engloba práticas e os relacionamentos internos podendo ser traduzido em princípios e recomendações.

Assim um dos principais objetivos da GC é minimizar os conflitos de agência, a divergência de interesses entre proprietário/mandante e o agente designado para representa-lo, para tanto as práticas de GC possuem um conjunto de mecanismos de estímulos, para que os comportamentos dos administradores estejam engajados com o melhor interesse da empresa. Assim para as práticas da GC se

sugerem a instalação do conselho de Administração para que de forma geral possa ter o poder de eleger e remover diretores, decidir sobre assuntos estratégicos, da mesma forma controlar a regularidade da administração (EUGÊNIO, 2013).

A GC pode ser entendida como um sistema em que as empresas e organizações são orientadas nos princípios da GC, desta forma podem ser monitoradas e incentivadas, trazendo o envolvimento entre os stakeholders, a diretoria da organização, o conselho de Administração e demais partes interessadas (IBGC, 2016). As práticas de GC, possuem princípios básicos em recomendações objetivas assim alinhando os interesses para a finalidade de preservar e otimizar a longo prazo os valores econômicos das organizações, desta forma facilitando a contribuição para a qualidade da gestão da organização (IBGC, 2016).

De acordo como o IBGC (2016), a GC possui princípios básicos que permeiam para a sua adequação dentro das organizações, assim traz a transparência que consiste em disponibilizar para as partes interessadas as informações, desta forma não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, considerando também as demais

fontes que balizam a ação gerencial e que acarretam no cuidado e na otimização do valor da organização. A presença da equidade, do tratamento justo aos sócios e demais partes, levando em conta seus direitos, deveres, interesses e expectativas. E a responsabilidade os agentes devem zelar pela economia financeira das organizações, agindo de forma que possa aumentar as positivas, levando em consideração os diversos capitais.

A governança vem tendo uma crescente importância dentro das empresas, principalmente em empresas que vem como cooperativas. Desta forma, a implantação da GC é de forma importante para o desenvolvimento das empresas, o conceito de governança não se restringe somente em aspectos gerenciais e administrativos. Assim, a governança vem com o intuito de operar em um plano mais amplo, englobando a sociedade como um todo (EUGÊNIO, 2013). Ainda complementando a ideia do autor, a governança corporativa traz as práticas da organização e fundamentos que devem ser colocados para todos os envolvidos, para que estas práticas sejam implantadas e elaboradas com a finalidade de fidelizar a organização e os agentes internos e externos assim buscando benefícios com este novo instrumento.

A GC tem um conjunto de procedimentos que cooperam para garantir os direitos dos acionistas, desta forma pode proteger os acionistas minoritários, assim evitando algum tipo de injustiça dos gestores. Primeiramente a GC vem com o intuito de auxiliar os gestores das empresas com seus sistemas, desta forma em sua primeira edição era mais focado ao conselho de Administração com o código de melhores práticas trazidas pelo IBGC. Porém a partir de algumas revisões e algumas mudanças que vem ocorrendo meio organizacional nas empresas brasileiras, em 2009 o IBGC lançou a 4ª edição do Código, dando um passo a mais em relação ao que já era obrigatório dentro das organizações (SOUZA, 2013).

A GC com o intuito de respostas para as necessidades das informações financeiras e também as não financeiras dos acionistas e usufrutuários, algum modelo de relatórios corporativos integrados vem sendo desenvolvidos e a serem divulgados pelas empresas para que as informações de impacto econômico, social e ambiental possam ter uma melhor integração, assim a GC e os princípios básicos têm se tornando mais importantes e conseqüentemente, com maior responsabilidade (HAYASHI, 2020).

Em outro dimensionamento, Vilela, Ferraz e Ferraz (2015) ressaltam que as cooperativas

de saúde oferecem serviços de prevenção e promoção de saúde humana, desta forma reunindo médicos, dentistas e uma grande diversidade de profissionais da saúde, desta forma tendo que operar com planos de saúde, hospitais, clínicas e laboratórios entre outros, atendendo desta forma uma ampla diversidade de clientes usufruindo dos serviços prestados, em consultas, exames ambulatoriais especializados ou internações. Assim, a necessidade de implementação da GC, também se faz necessária pelas cooperativas em questão da confiança, podendo desta forma conduzir uma percepção mais apurada do controle e da fiscalização.

Luca (2014) observa que nas organizações cooperativas, incluído as de saúde estão sendo pressionadas pelo mercado e pela regularização a aderirem às ações da Governança corporativa, sendo assim torna-se mais relevante essas ações quando se trata de os sujeitos serem seres humanos, desta forma podendo destacar qualquer ação de caráter abusivo. Levando em conta que o conflito vivido por organizações de saúde tem como núcleo as decisões econômicas e estratégias que na saúde são protegidas pela ética empresarial e pela bioética (MONKEN *et al.* 2015). Desta forma têm-se a Hipótese 1:

H1 = O desenvolvimento da Governança Corporativa influencia positivamente o gerenciamento de conflitos.

TEORIA DA AGÊNCIA

Diante da problemática em questão, o presente artigo conduz-se à teoria da agência, a qual compreende a relação entre protagonistas e agentes nas transações econômicas, onde além do protagonista ter grande influência sobre o desempenho do agente em seu favor, seu bem-estar é fortemente influenciado pelas decisões deste mesmo agente (JENSEN; MECKLING, 1976). A abordagem da teoria da agência manifesta-se nas empresas quando o principal (proprietários ou acionistas) necessita da contratação de gestores que não são integrantes do quadro societário da organização, sendo estes denominados “agentes” (MARTINS; JUNIOR; ENCISO, 2018). Segundo Neto *et al.* (2017), tal relação é baseada diante do comprometimento do agente em desenvolver uma tarefa para o principal, e este último terá o comprometimento de remunerá-lo pelo pela atividade realizada.

Tal abordagem possui como pano de fundo um mercado rigoroso por contratos firmados entre os agentes econômicos, como empresas, organizações governamentais ou

peças físicas. Consequentemente, todos os processos econômicos restringir-se-iam a inúmeros contratos bilaterais que possuem a possibilidade de serem firmados ou rompidos a qualquer momento por ambas as partes (LIMA; ARAUJO; AMARAL, 2008). Para tanto, é de suma importância reconhecer a empresa como um conjunto de contratos formais e informais, os quais traçarão um caminho de tomada de decisão por parte dos agentes no sentido de atenderem as demandas dos principais (NETO *et al.*, 2017).

Considerando os estudos de governança corporativa oriundos de conflitos de agência, urge a possibilidade de conflitos de interesses entre protagonistas e agentes, ou seja, entre quem possui posse legal sobre a organização e quem possui a autonomia de gerência da mesma, compreendendo tais conflitos como centro das discussões da Teoria da Agência (MAIA; SERIO, 2017). Nessa perspectiva, vislumbram-se duas principais razões que fomenta o surgimento de tais conflitos: “[...] a primeira, sintetizada no axioma de Klein, segundo o qual não existe contrato completo. A segunda, sintetizada no axioma de Jensen-Meckling, que justifica a inexistência do agente perfeito” (ANDRADE; ROSSETTI, 2011, p. 85).

Nessa perspectiva, algumas empresas muitas vezes não compreendem o choque cultura que pode existir no momento da descentralização do poder decisório e da delegação de autoridade para agentes, posicionando os valores da empresa numa situação de risco (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016). Segundo Benetti *et al.* (2019), compreende-se os conflitos de agência como sendo a razão do despertar da governança corporativa, onde urge a importância em reconhecer quem são os agentes e qual a relação entre eles.

Destarte, pressupõe-se assim que qualquer afastamento dentre protagonista e agente pode ocorrer isenta de desalinhamento de interesses. Enfatizando organizações de capital aberto, por exemplo, empresas em que o controle dos negócios é confiado a um corpo dirigente, de um conflito de agência em que interesses dos stakeholders não refletem seguramente o desempenho dos gestores responsáveis pela liderança da organização (SILVA; SOUZA; LEITE, 2011). Segundo Weston e Brigham (2000), os principais conflitos de agência nas organizações desenvolvem-se na relação entre os administradores e os acionistas (quando ocorre a contratação dos administradores através dos acionistas, aqueles deveriam focar nos negócios destes,

o que, determinadas vezes, acaba por não ocorrer, causando atrito entre ambos) e também entre credores e acionistas (onde a divergência de negócios ocorre quando, por exemplo, os acionistas e administradores admitem novos empreendimentos de risco maiores do que apresentado pelos credores).

No âmbito das cooperativas conforme o presente estudo, os conflitos de agência tornam-se cada vez mais recorrentes, uma vez que quanto mais pulverizada a apropriação da empresa e quanto maior o número de cooperados, aumenta-se a possibilidade de que os direitos de domínio e monitoramento da gestão sejam confiados a terceiros (COSTA; AZEVEDO, 2009). Alchian e Demsetz (1972) chamam atenção para o fato de a abdicação do controle ser aconselhada para organizações complexas e de estrutura difusa como as cooperativas.

Em concordância com os autores anteriores, Branch e Baker (2000) destacam que as visões díspares dos associados frente à cooperativa geram formas distintas de comportamento. Aqueles cooperados que se integram com um determinado objetivo focarão a segurança da instituição respeitando e preocupando-se com o que diz respeito aos seus benefícios. Diante disso, apoiarão ainda a melhoria da organização, o

que, entre diversos fatores, inclui a capacitação da gerência. Não sendo unânimes a esse posicionamento, os que se associam com outras expectativas terão um comportamento mais indulgente em relação à ideia anterior. Bem como, terão uma postura mais agressiva em relação aos menos preocupados com a ideologia anteriormente citada.

A partir desta base teórica proposta, Lima, Araújo e Amaral (2008) revelam que a Teoria da Agência descreve de forma mais compreensiva a probabilidade de divergência de interesses entre os acionistas e gestores de uma organização, onde um aventura-se a tirar proveito de benefícios advindos de uma posição privilegiada. Desta forma, têm-se a segunda hipótese de pesquisa:

H2 = O entendimento e aplicação da Teoria da Agência influencia positivamente o gerenciamento de conflitos.

METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa e descritiva dos dados (MARCONI; LAKATOS, 2003). Para escolha da cooperativa analisada levou-se em consideração que a mesma possuísse práticas de GC consolidadas em sua

estrutura de gestão e tivesse grande porte. Deste modo, foi selecionada uma cooperativa médica da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Os respondentes foram selecionados de acordo com os níveis hierárquicos de gestão (estratégico, tático e operacional).

A coleta de dados baseou-se em survey enviado via e-mail com perguntas fechadas, realizada entre os meses de janeiro e março de 2020. O questionário apresenta 10 questões, adaptadas a partir dos estudos do Instituto Ethos de responsabilidade social (2007) e de Carneiro e Cherobim (2011) de forma que integrasse os princípios e comportamentos da Governança corporativa com o intuito de minimizar as situações conflitantes abordadas pela Teoria da Agência.

Uma versão preliminar do instrumento de coleta de dados foi pré-avaliada por dois professores doutores com conhecimento prévios na temática e, após ajustes, foi avaliada por três respondentes do universo amostral. Desta forma, foi requerido que eles encaminhassem um feedback sobre a perceptibilidade, alcance, ajuste e legibilidade dos itens das escalas. A amostra final de 70 respondentes. A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra.

Tabela 1 | Análise descritiva da amostra

Perfil	Número	Percentual
Gênero		
Feminino	48	68,6%
Masculino	22	31,4%
Faixa Etária		
de 21 a 30 anos	26	37,1%
de 31 a 40 anos	32	45,7%
Mais de 40 anos	12	17,15%
Escolaridade		
Ensino Médio	4	5,7%
Ensino Superior	36	51,4%
Pós-Graduação	26	37,1%
Mestrado/doutorado	4	5,7%
Nível Hierárquico		
Operacional	16	22,9%
Tático	24	34,3%
Estratégico	15	42,9%

Fonte: Elaborado pelos autores.

No intuito de testar as hipóteses indicadas no estudo, empregou-se a técnica de mínimos quadrados parciais (PLS), este processo de modelagem de equações estruturais abalizado em variância (SEM). O PLS admite simultaneamente a avaliação da credibilidade e validade das medidas adequadas de construtos teóricos (modelo de medida) e o abalancamento das relações entre esses construtos propostos (modelo estrutural).

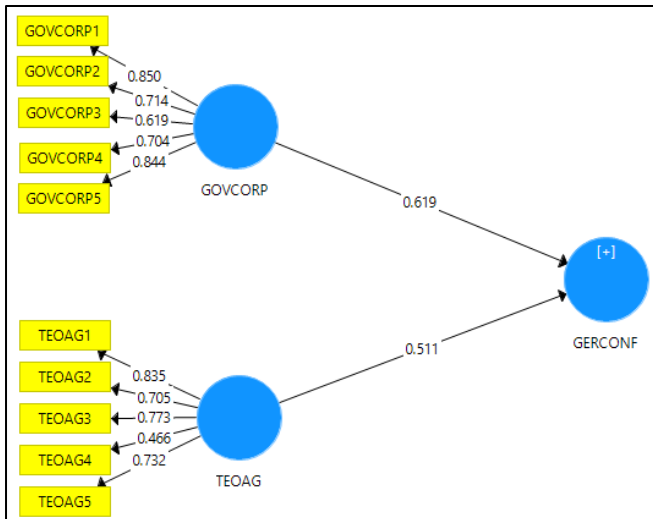
O uso do PLS-SEM é técnica mais apropriada para este estudo de acordo com os critérios estabelecidos por Roldán e Sánchez-Franco (2012): a) onde a amostra ($n = 70$) é pequena, a técnica PLS deve ser aplicado quando o número de observações é menor que 250 casos; b) o objetivo do estudo é a predição das variáveis dependentes; e c) o

modelo de pesquisa é consideravelmente complexo de acordo com o tipo de relacionamento nas hipóteses (primeira ordem e segunda ordem). Este estudo utiliza o software SmartPLS 3.3.2 (RINGLE *et al.*, 2014) para a análise PLS-SEM.

ANÁLISE DE RESULTADOS

O modelo teórico com base PLS-SEM é analisado e interpretado em duas fases: a) a avaliação da confiabilidade e validade do modelo de mensuração; e b) a testar as hipóteses através do modelo estrutural. Essa sequência garante que as medidas dos construtos sejam válidas e confiáveis antes de se tentar tirar conclusões sobre as relações entre os construtos (ROLDÁN; SÁNCHEZ-FRANCO, 2012). A Figura 1 demonstra o modelo estrutural desenvolvido para as análises PLS-SEM. GERCONF é uma VL de segunda ordem. A VL GERCONF contém 10 indicadores (os indicadores das duas VL de primeira ordem foram repetidos nela), mas foram escondidos (hide indicators) para facilitar a visualização do modelo.

Figura 1 | Modelo estrutural desenvolvido



Fonte: Elaborado pelos autores.

MODELO DE MENSURAÇÃO

Primeiramente observaram-se as Cargas Fatoriais de cada indicador, após analisou-se a Confiabilidade Composta (CC), Variância Média Extraída (AVE) e Alpha de Cronbach (α) das Variáveis Latentes (VL) de 1º ordem. Os valores base para análise são: a) cargas fatoriais $<0,4$; b) $CC > 0,70$; c) $AVE >0,50$ e; d) $\alpha >0,70$ (HAIR *et al.*, 2014).

Analisando as cargas fatoriais, observou-se que a variável TEOAG4 apresentou carga fatorial de 0,473, entretanto optou-se por conservar esse item, tendo em vista ele não afetou o valor da variância extraída e confiabilidade composta (HAIR *et al.* 2014). Em um segundo momento se testou a confiabilidade dos dados. Verificou-se que todos os itens

atingiram níveis satisfatórios acima de 0,835 para CC e 0,767 para o Alpha de Cronbach. Além disso, VL de 1º ordem atingiram a validade convergente porque suas medidas AVE ultrapassaram o nível de 0,500 (FORNELL; LARCKER, 1981).

Tabela 2 | Validação convergente e confiabilidade do modelo de mensuração

GOVERNANÇA CORPORATIVA (GOVCORP) CC = 0,865 AVE = 0,565 α = 0,804		
Indicador	Pergunta	Carga Fatorial
GOV COR P1	A empresa possui uma estrutura de governança corporativa?	0,850
GOV COR P2	A empresa tem políticas explícitas para promover tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios, com resultados monitorados e avaliados periodicamente?	0,714
GOV COR P3	A alta administração (conselho e diretores) incorpora critérios de ordem socioambiental na definição e gestão do negócio e tem como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam?	0,619
GOV COR P4	Para nomear membros do conselho de administração ou consultivo, a empresa leva em consideração habilidades, conhecimentos, especialização e independência para orientar o direcionamento estratégico da organização, incluindo questões relativas a oportunidades e riscos ambientais e sociais, e monitorar a atuação dos gestores (diretoria)?	0,704
GOV COR P5	Os gerentes promovidos, na maioria das vezes, conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem?	0,844
TEORIA DA AGÊNCIA (TEOAG) CC = 0,834 AVE = 0,509 α = 0,767		
Indicador	Pergunta	Carga Fatorial
TEOAG 1	Ao promover um gerente, a empresa concede benefícios ao gerente?	0,835
TEOAG 2	No que se refere, a forma como o superior hierárquico (gerente geral ou diretor) conduz a negociação entre os	0,705

	cooperados facilita a negociação entre as áreas envolvidas?	
TEOAG 3	Porquanto os cooperados assumem posições de proprietários que autorizam gestores a tomar decisões, é identificável conflitos de agência?	0,773
TEOAG 4	A estrutura organizacional sente-se pressionada em se reconstruir periodicamente, como forma de incentivo tendo em vista os conflitos de interesses divergentes dos membros da cooperativa?	0,466
TEOAG 5	Devido as transações individuais dos cooperados, as pressões ocasionadas por interesse divergentes dos membros, a competição e negociações individualizadas e os próprios conflitos de interesses podem acarretar na divisão da cooperativa?	0,732

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em continuidade, avalia-se a validade discriminante do modelo de mensuração (HAIR *et al.*, 2014). Neste viés, o modelo tem validade discriminante se cada um dos indicadores obtiver cargas superiores em seus próprios construtos do que em qualquer outra VL. A Tabela 3 apresenta as cargas cruzadas, na qual é possível verificar que todos os indicadores das VL de 1ª ordem têm valores superiores relativos aos correspondentes (cross loadings), o que assegura a sua validade discriminante.

Tabela 3 | Validação discriminante - Cross loadings

	GOVCORP	TEOAG
GOVCRP1	0,850	0,593
GOVCORP2	0,714	0,526
GOVCORP3	0,619	0,255
GOVCORP4	0,704	0,123
GOVCORP5	0,844	0,474
TEOAG1	0,546	0,835
TEOAG2	0,643	0,705
TEOAG3	0,353	0,773
TEOAG4	0,002	0,472
TEOAG5	0,112	0,732

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir disso, o passo seguinte foi conseguir a validade discriminante das VLs. Neste ponto, os números na diagonal principal (raiz quadrada da AVE), necessitam serem superiores aos montantes nas respectivas linhas e colunas (as correlações), comprovando a presença de validade discriminante (HAIR *et al.*, 2014). Observa-se na Tabela 4 que nenhuma correlação foi superior ao valor da raiz da AVE, confirmando a validade discriminante dos dados. Matriz de correlações entre as VL com a raiz quadrada da AVE na diagonal em negrito. Todas as correlações são significantes a 1%.

Tabela 4 | Validação discriminante do modelo de mensuração

VL 1º ordem	1	2
1 - GOVCORP	0,751	
2 - TEOAG	0,562	0,714

Fonte: Elaborado pelos autores.

MODELO ESTRUTURAL

Para análise do modelo estrutural, utiliza-se o módulo Blindfolding, com distância de omissão de 7. Assim, primeiramente analisa-se a Relevância Preditiva (Q^2) que avalia a qualidade da predição do modelo, tendo como critério >0 e os Coeficientes de Determinação (R^2) das VL endógenas, onde Cohen (1977) sugere que $R^2 = 2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2 = 13\%$ como efeito médio e $R^2 = 26\%$ como efeito grande (HAIR, *et al.*, 2014). A Tabela 5 apresenta os resultados da análise do modelo estrutural. Q^2 = indicador de Stone-Geisser, f^2 = indicador de Cohen e R^2 = Coeficientes de Determinação de Pearson.

Tabela 5 | Análise do modelo estrutural

VL de 1º ordem	Q^2	R^2
GOVCORP	0,318	0,807
TEOAG	0,268	0,751

Fonte: Elaborado pelos autores.

Verifica-se que em todas as VLs de 1º ordem os valores de Q^2 são >0 , verificando-se assim que o modelo apresenta validade preditiva. As análises do R^2 demonstram que todas VL de 1º ordem tiveram valores $>26\%$, tendo efeito grande no modelo do estudo.

Por fim, analisam-se as estimativas para os coeficientes de caminho (coeficiente estrutural e significância), onde os valores do t-value, devem ser superiores a 1,96 para

que o modelo seja adequado com nível de significância de 5% ou 2,58 para significância de 1%. De acordo com Hair *et al.* (2014) deve-se empregar o método de Bootstrapping (5000 reamostragens) para a partir disso gerar os betas e t-value, o que consente aferir a significância estatística das relações analisadas no modelo. Observa-se que se testará conjuntamente a relação entre as VLs de 1º ordem e VL de 2º ordem, esperando relações significativas, conforme as hipóteses propostas. A Tabela 6 apresenta os resultados das significâncias das relações estruturais.

Tabela 6 | Significância das relações estruturais

Hipóteses	Relações Estruturais	β	t-value	Sig.	Resultado
H1	GOVCORP →	0,619	5,60	0,001	Confirmada
	GERCONF				
H2	TEOAG →	0,511	4,39	0,001	Confirmada
	GERCONF				

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que a Hipótese 1 que indica que a Governança Corporativa influencia positivamente no Gerenciamento de Conflitos foi confirmada ($\beta = 0,619$; $p < 0,001$). Ainda, a Hipótese 2 que indica que a Teoria da Agência influencia positivamente no Gerenciamento de conflitos foi confirmada ($\beta = 0,511$; $p < 0,001$).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou como os mecanismos de Governança Corporativa e a Teoria da Agência podem assessorar os gestores no gerenciamento de conflitos de uma cooperativa médica. Os resultados apontam que a Teoria da Agência busca compreender as situações conflitantes em relação aos objetivos dentro de uma organização, a eficiência dessa teoria corrobora para a busca de uma estrutura de Governança Corporativa, enfatizando as decisões de risco entre os proprietários e os agentes.

Desta forma, destaca-se que a cooperativa médica analisada possui em sua composição a governança estruturada onde os funcionários conseguem estar cientes do que acontece dentro da mesma, bem como, utiliza dos mecanismos de governança corporativa para o gerenciamento de conflitos. Esse efetivo plano de governança também trata de aspectos que envolvam toda a equipe, nos três níveis organizacionais e abrange todos os aspectos envolvidos na gestão empresarial, este modelo eficiente constitui na divisão de incumbências, delegando funções a cada uma delas.

O estudo evidencia ainda que os mecanismos de governança corporativa são

uma importante ferramenta estratégica nas organizações colaborando na redução dos conflitos de agencia e no desenvolvimento de fortes relacionamentos com todos os interessados na empresa. Além disso, é uma estratégia de gestão eficiente para as cooperativas que estão em processo de expansão ou que almejam normatizar seus processos.

Os resultados apontam que além da Governança Corporativa estruturada, outras formas importantes que devem lembradas, assim políticas internas são muito importantes, para promover o tratamento adequado, o direito de voto e tratamento justo entre os sócios faz com que os funcionários se sintam motivados e valorizados reduzindo os conflitos internos. Compreende-se assim que as relações teóricas aqui propostas promovem um avanço no entendimento do Gerenciamento de Conflitos das cooperativas brasileiras.

Torna-se relevante que os gestores das empresas possuam ciência da importância da governança corporativa e dos pressupostos da Teoria da Agência, pois essa estrutura que possui diversos mecanismos permite a profissionalização e otimização do negócio e reduz os conflitos internos por meio do gerenciamento de conflitos. O uso dessas estratégias é

essencial para que as empresas perdurem continuamente de forma sustentável e rentável com os stakeholders, gerentes empresariais e, também dos colaboradores.

Como limitações deste estudo, destaca-se que a amostra considerada para as análises se baseia em uma cooperativa médica específica, portanto, seus resultados devem ser interpretados com cautela, futuros estudos devem adaptar ou adotar outras variáveis para analisar as relações aqui analisadas. Para estudos futuros, sugere-se que essa pesquisa seja replicada em outras cooperativas médicas de diferentes regiões, de forma que possam ser comparados e analisados os resultados, buscando compreender que a governança corporativa é um mecanismo indispensável no gerenciamento de conflitos, na transparência, equidade, prestação de conta e responsabilidade social na gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, v. 62, n. 5, p. 777-795, 1972.

ALEXIS, J. R.; ALEXIS, V. J. **Gestión de las organizaciones cooperativas**: un análisis desde la teoría de la agencia. *Guacamaya*, v. 5, n. 1, p. 56-69, 2020.

ANDRADE, A., ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 4a. ed. São Paulo: Atlas. 2011.

ARRUDA, G. S; MADRUGA, S. R; FREITAS JUNIOR, N. I. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, p. 71-84, 2008.

BENETTI, T.; KELM, M. L.; SEIBERT, R. M.; BAGGIO, D. K. Governança corporativa: planejamento estratégico e os conflitos de agência na empresa familiar. **Desafio Online**, v. 7, n. 2, p. 333-354, 2019.

BRANCH, B.; BAKER, C. **Overcoming Credit Union Governance Problems**. In: WESTLEY, Glenn D., BRANCH, Brian (org.). *Safe money: building effective credit unions in Latin America*. Washington: Inter-American Development Bank and World Council of Credit Unions, 2000.

CARNEIRO, L. M.; CHEROBIM, A.P. M. S. Teoria de agência em sociedades cooperativas: estudo bibliométrico a partir da produção científica nacional. In: Congresso Brasileiro de Custos-ABC, **Anais...**, 2011. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/626>. Acesso em 20 de fev. de 2020.

CARPES, A. M. S.; CUNHA, P. R. Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 21, n. 1, p. 80-99, 2018.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. Revised Edition. New York: Academic Press, 1977.

COSTA, D. R.; AZEVEDO, P. F. Determinantes da delegação do direito de controle formal nas cooperativas agropecuárias brasileiras. In: Congresso Sober - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. EESP-FGV, **Anais...** Campo Grande, 25-28 jul. 2009.

EUGÊNIO, M. M. A. Governança corporativa em cooperativas médicas. **Revista Interatividade**, v. 1, n. 2, p. 180-193, 2013.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, n. 18, v. 1, p. 39-50, 1981.

FRANÇA FILHO, G. C. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. **O&S**, v. 15, n. 45, art. 15, p. 219-232, 2008.

HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: Sage, 2014.

HAYASHI, J. I. **Governança corporativa e responsabilidade social: um estudo de avaliação da participação dos conselhos de administração no grau de responsabilidade social das empresas**. 88 f. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6.ed. São Paulo: IBGC, 2016.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores de responsabilidade social empresarial**. 2007. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/#.XP-zoohKjIU>. Acesso em: 11 de jan. de 2020.

JENSEN, M. C; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LIMAR, R. E.; ARAÚJO, M. B. V.; AMARAL, H. F. Conflito de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. **Revista de contabilidade e organizações**, v. 2, n. 4, p. 148-157, 2008.

LUCA, L. **Governança Corporativa em Saúde**. Conceitos, estruturas e modelos. São Paulo: Saint Paul, 2014.

MAIA, J. L.; SERIO, L. C. D. Governança Corporativa e Estratégia Empresarial: Mapeamento Bibliométrico da Produção na Área. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 17, n. 2, p. 160-185, 2017.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, V. A.; JUNIOR, J. J.; ENCISO, L. F. Conflitos de agência, Governança Corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. **Revista de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 5, n.1, jun. 2018.

MENDES, A. **Teoria da agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade – empresa**. Tese (Doutorado em administração) - Departamento de administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2001.

MONKEN, S. F.; MOTTA, L. J.; SCHWACH, C. G.; OLIVEIRA, C. M. Abordagem bibliométrica sobre a governança corporativa no setor da saúde. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, p. 57-68, 2015.

OLIVEIRA, E. A. S. **Conflitos de agência entre gestores e associados em uma cooperativa de crédito a luz da teoria da agência**. 2019. 98 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2019.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de Equações Estruturais com utilização do SMARTPLS. **Revista Brasileira de Marketing - ReMark**, n. 13, v. 2, 2014.

ROLDÁN, J. L.; SÁNCHEZ-FRANCO, M. J. **Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research**. In: Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems Hershey, PA: Information Science Referenc., p. 193-221, 2012.

SILVA, S. S.; SOUSA, A. R.; LEITE, E. T. Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 1, 2011.

SOUSA, S. A. C. **Governança corporativa e estrutura de capital: o caso de uma empresa familiar do setor de saúde**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

TRETER, J.; KELM, M. L. A questão da governança corporativa nas organizações cooperativas. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 24, p. 3270-3277, 2004.

VILELA, R. H. P.; FERRAZ, S. F.; FERRAZ, S. B. Modelo diagnóstico de Governança Corporativa em cooperativas de saúde. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 14, n. 1, 2015.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

Contato

Patrique Rosa Hedlund
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, RS, Brasil
E-mail: pa.tri.que@hotmail.com

Felipe Cavalheiro Zaluski
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil
E-mail: felipezaluski@hotmail.com

Carelisa Stoffel de Siqueira
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, RS, Brasil
E-mail: care-95@hotmail.com

Patricia Rodrigues da Silva
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, RS, Brasil
E-mail: silva.pati_22@hotmail.com

Maria Margarete Baccin Brizolla
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, RS, Brasil
E-mail: marga.brizolla@unijui.edu.br

Clandia Maffini Gomes
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil
E-mail: clandia@smail.ufsm.br

Airton Adelar Mueller
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, RS, Brasil
E-mail: airton.mueller@unijui.edu.br