

# A CONVERGÊNCIA DOS PRINCÍPIOS DA PUBLICIDADE E DA TRANSPARÊNCIA NAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS DE SAÚDE<sup>i</sup>

Maria Jucélia Ribas Geib\*  
Magda Azário Kanaan Polanczyk\*\*

## RESUMO

O objetivo aqui traçado foi identificar os Princípios da Publicidade e da Transparência na Governança Corporativa, em Cooperativas de Saúde. Para isso foi realizada pesquisa do tipo exploratória, através da coleta de dados em fontes bibliográficas, documentais, websites e legislações que abordam o assunto em questão, compondo o desenvolvimento teórico com o método comparativo. Com a pesquisa foi possível concluir que a Governança Corporativa está fundamentada nos princípios constitucionais da Publicidade e a Transparência, presentes à Administração Pública e à iniciativa Privada, tanto no cumprimento de conformidades legais, como no desenvolvimento das Boas Práticas de Governança Corporativa. E estas são um conjunto de práticas, políticas e estruturas, que otimizam o bom funcionamento e gestão eficiente para a sustentabilidade do negócio e estão relacionadas aos valores e diretrizes da empresa ou instituição.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; Princípio da Publicidade; Princípio da Transparência; Boas Práticas de Governança em Cooperativas de Saúde; Administração Pública.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca identificar os Princípios da Publicidade e da Transparência na Governança Corporativa, bem como encontrar respostas norteadoras sobre a convergência e a presença desses princípios na Administração Pública e na iniciativa privada, em específico em Cooperativas de Saúde.

A pesquisa é do tipo exploratória, proporcionando maior familiaridade com o tema da Governança Corporativa. Para isso, foi utilizado como recurso principal a coleta de dados em fontes bibliográficas, documentais, websites e legislações que abordam o assunto em questão, compondo o desenvolvimento teórico com o método comparativo.

O estudo torna-se instigante e relevante uma vez que a Governança permeia o setor privado e o setor público, promovendo muitas vezes uma atuação conjunta destes, além de sua evolução estar também ligada aos valores e diretrizes do negócio, e às mudanças de comportamento da sociedade, que à exemplo, com os recentes adventos políticos, passou a atuar de forma mais ativa e conectada.

---

\* Acadêmica da Escola de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. E-mail: [maria.geib@edu.pucrs.br](mailto:maria.geib@edu.pucrs.br).

\*\* Orientadora: Professora adjunta da Escola de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. Especialista em Metodologia do Ensino Superior e Mestre em Direito pela PUCRS. Advogada. E-mail: [magda.polanczyk@pucrs.br](mailto:magda.polanczyk@pucrs.br).

Verifica-se que a preocupação por um país melhor e sustentável economicamente, levou a sociedade a exigir melhores e efetivos critérios de controles, no setor privado e setor público, ainda que a discussão acerca dos dilemas éticos no que tange à natureza do comportamento humano nos ambientes corporativos sejam controversos, e fonte contínuo estudo filosófico.

## 2 GOVERNANÇA

Ao analisarmos a raiz do vocábulo de origem latina, *governare*<sup>1</sup>, depreende-se por analogia, que governança significa conduzir. No ambiente corporativo, o termo governança cada vez mais difuso, é atrelado a procedimentos e controles, que buscam a melhor governabilidade de um negócio ou instituição, não apenas para o mero cumprimento de aspectos legais, mas convergindo com o alinhamento de valores e cultura do negócio, em prol de sua sustentabilidade.

No Brasil, o termo ganhou repercussão nos anos 90, decorrente de movimentos empresariais que ocorriam no exterior, e da abertura econômica brasileira para mercados internacionais, que já adotavam um padrão de gestão nas empresas, e desestatizações de empresas públicas. Em consequência dessa globalização, as atividades que envolviam as iniciativas públicas e privadas tiveram que se adequar.

Nesse processo que buscou regular as relações do mercado empresarial, atuaram economistas e cientistas políticos, além de importantes instituições, como a Organização das Nações Unidas (ONU), e o Banco Mundial, que assim entende:

Governança diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas (programas) sejam executadas de tal maneira que atinjam seus objetivos e resultados de forma transparente. (WORLD BANK, 2013 apud BRASIL. Tribunal de Contas de União, 2014, p.22)

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, fórum composto por diferentes nações e que se dedica à discussão de temas de impacto mundial convergentes, como questões econômicas, comerciais, sociais e ambientais, publicou em 1999 a primeira edição dos *Principles of Corporate Governance*. O estudo apresentou princípios norteadores, os quais foram revisados em 2004, sendo compreendidos como um instrumento vivo que contém normas não vinculativas e boas práticas, bem como linhas orientadoras sobre a sua aplicação, podendo ser adaptados às circunstâncias específicas de cada país e região<sup>2</sup>.

O Brasil não é país membro da OCDE, mas desde 2007 tornou-se um parceiro-chave, e participa ativamente de discussões, através dos comitês de trabalho, em razão do mesmo entendimento das políticas nacionais às boas práticas internacionais, em diversas áreas.

### 2.1 O QUE É GOVERNANÇA CORPORATIVA

Um importante marco na Governança Corporativa, foi a publicação em 1992 na Inglaterra, do *Cadbury Report* (Relatório de Cadbury), considerado primeiro código

---

<sup>1</sup> Disponível em <https://michaelis.uol.com.br>

<sup>2</sup> OCDE, 2004. Disponível em: <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples>.

de boas práticas, elaborado para auxiliar os conselhos de administração das corporações no Reino Unido, para melhor e exitosa condução das atividades.

O atual Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), referência brasileira no tema, foi criado em 1995, configurado inicialmente como Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). A organização é pioneira na elaboração de práticas transparentes para a administração, tendo lançado em 1999 seu primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

A Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que instituiu o Código Civil de 2002, apresenta em sua redação sobre os tipos societários, diretrizes da Governança Corporativa, quando trata na constituição de sociedade, da administração, do conselho fiscal e da responsabilidade dos sócios.

Ainda que seja vasto em estudos do tema, verifica-se a ausência de um conceito único sobre o que é a Governança Corporativa, o que é plenamente compreensível, dada a grande abrangência de áreas do conhecimento que ela pode permear: jurídico, administrativo e econômico. Da mesma forma, não pode ser vista como uma tendência temporal, considerando seus aspectos históricos, econômicos e sociais, e a preocupação com a longevidade dos negócios.

Numa abordagem ampla, refere-se a um conjunto de práticas, políticas e estruturas que são protegidas para garantir que uma empresa seja controlada de forma eficiente, responsável e ética. O IBGC<sup>3</sup> define Governança Corporativa como:

Governança corporativa é 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.

O Sistema de Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2018, p. 42), apresenta além do conceito anterior, outros três, relacionados às cooperativas:

[...] Da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), 2014: "Trata-se de um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados". Do Banco Central do Brasil (2008): "Governança cooperativa é o conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas". Do Manual de Governança da Unimed (2012): "É o sistema pelo qual as sociedades cooperativas são dirigidas e autogeridas. Envolve o relacionamento entre os cooperados, conselheiros fiscais, conselheiros de administração, conselheiros técnicos, diretores executivos, auditores, colaboradores em geral, além do público externo".

Ao encontro, Andrade e Rossetti (2009) pontuam que não há um único modelo de Governança Corporativa, pois da diversidade cultural e institucional das nações, resultam aspectos diferentes, que podem ser internos ou externos às organizações. Também referem que da diversidade de conceitos encontrados na literatura técnica da área, os mais relacionados aos processos e objetivos de alta gestão, podem ser

---

<sup>3</sup> Disponível em <https://www.ibgc.org.br/conhecimento>.

reunidos em quatro diferentes grupos, que identificam a Governança como: guardiã de direitos, sistema de relações, estrutura de poder e sistema normativo.

O IBGC<sup>4</sup> identifica quatro valores essenciais na Governança Corporativa, que permeiam práticas e relações com terceiros: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade 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. [...]; Equidade - Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.; Prestação de contas (*accountability*) - 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.

No mesmo entendimento, Andrade e Rossetti (2009, p.140), apresentam como valores que sustentam, entrelaçam práticas e processos de uma boa Governança Corporativa:

Senso de justiça, equidade (*Fairness*), Transparência (*Disclosure*), Prestação responsável de contas (*Accountability*) e Conformidade (*Compliance*): Entendem-se como posturas essenciais para a boa governança a integridade ética, permeando todos os sistemas de relações internas e externas: o senso de justiça, no atendimento das expectativas e das demandas de todos os "constituintes organizacionais"; a exatidão na prestação de contas, fundamental para a confiabilidade na gestão; a conformidade com as instituições legais e com os marcos regulatórios dentro dos quais se exercerão as atividades das empresas; e a transparência, dentro dos limites em que a exposição dos objetivos estratégicos, dos projetos de alto impacto, das políticas.

A convergência desses princípios, somados aos objetivos e outros valores da organização, serão alicerce no desenvolvimento de Boas Práticas de Governança Corporativa.

## 2.2 AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para que as decisões sejam tomadas com base em diretrizes sólidas, a definição de regras, condutas e procedimentos normativos, serão fundamentais, além de agregar profissionalização aos dirigentes e membros da alta gestão. O IBGC<sup>5</sup> define essa prática:

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização,

---

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>.

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento> .

facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

A presença de conselho de administração, diretoria executiva, conselho fiscal são definidos na constituição de uma empresa ou organização, com a elaboração de um estatuto ou contrato social. Esse documento além de atender aos aspectos previstos na legislação, estabelecerá as competências de cada agente, suas alçadas e responsabilidades.

Para o melhor desenvolvimento das Boas Práticas de Governança, poderão ser criados comitês específicos, auditoria interna e previsão de atuação de uma auditoria externa, que deverão ser independentes da administração. O conselho de administração, tem o papel de estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as decisões e ações empresariais (e seus resultados e impactos diretos e indiretos) estão alinhadas aos seus princípios e valores. Em caso de desvios, deve propor as medidas corretivas e, em última instância, punitivas, previstas no código de conduta. (IBGC, 2015).

Iniciativas com o intuito de mitigar riscos, como a elaboração de códigos de ética e conduta, políticas e controles internos e elaboração de Programas de *Compliance* e ESG (*Environmental, Social and Governance*), são estratégias adotadas por muitas empresas brasileiras, consideradas Boas Práticas de Governança.

Em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários - CVM<sup>6</sup>, autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, que tem como objetivo de fiscalizar, normatizar, disciplinar e desenvolver o mercado de valores mobiliários no Brasil, lançou uma cartilha com recomendações relativas às Boas Práticas de Governança Corporativa, com o intuito de ser um subsídio orientativo nas questões que pudessem influenciar a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários.

O texto foi redigido com base no conhecimento adquirido de várias nações, bem como em relatórios de pesquisa e códigos de governança adotados tanto no âmbito nacional quanto internacional. A CVM buscou ajustar certos conceitos de Governança Corporativa global, às particularidades da realidade brasileira, especialmente levando em conta a presença predominante de empresas com controle definido. Ademais, cabe ressaltar que determinados conceitos fundamentais de Governança Corporativa são parte da estrutura legal no Brasil, portanto não é necessário mencioná-los.

### 2.3 A GOVERNANÇA NO PODER PÚBLICO

O Guia da Política de Governança Pública do Governo Federal (2018), menciona que a Governança no Poder Público compreende tudo o que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos alinhados aos interesses da sociedade.

---

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/cvm/pt-br>.

O Tribunal de Contas da União (TCU), é o órgão de controle externo do governo federal, dentre suas atribuições está a de contribuir com o aperfeiçoamento da Administração Pública em benefício da sociedade. O Órgão (TCU, 2014) define que a Governança no Poder Público reflete a maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem, envolvendo as instâncias administrativas, os processos de trabalho, os instrumentos, o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização.

Desta forma, identificamos que no Poder Público, a Governança consiste em um conjunto de processos, estruturas, políticas e mecanismos de tomada de decisão, que são implementados para gerenciar e conduzir as atividades do governo.

Cabe destacar que com a publicação da Lei 12.846, de 2013, a *Lei Anticorrupção*, a Governança Corporativa ganhou novo patamar, pois sua aprovação foi uma resposta do Poder Executivo, às calorosas manifestações populares ocorridas em julho de 2013, contra a corrupção no Governo Federal brasileiro.

Esse marco legal trata sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, determinando a adoção, de normas de Governança Corporativa pelas empresas que contratam com a Administração Pública, sem definir quais normas devem ser adotadas pelo Privado.

Em novembro de 2017 foi publicado o Decreto nº 9.203, que *dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. O texto trata a governança pública como um “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”. O documento traz no artigo 3º, como princípios da governança pública: I - capacidade de resposta; II - integridade; III - confiabilidade; IV - melhoria regulatória; V - prestação de contas e responsabilidade; e VI – transparência.

Isto posto, identificamos a diretriz dos princípios da Governança Corporativa, na atuação do ente público, para a promoção de uma administração eficiente, transparente e responsável.

## 2.4 A GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS DE SAÚDE

As cooperativas exercem um papel relevante ao prestar serviços para associados e sociedade, além da contribuição significativa na economia. Cooperativismo, conforme definição da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB:

O cooperativismo é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. Um caminho que mostra que é possível unir desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo.

O Sistema OCB (2018), tem como Princípios da Governança Cooperativa a Autogestão, o Senso de Justiça, a Transparência, a Educação e a Sustentabilidade. Princípios que alicerçam o desenvolvimento da Governança e de acordo com os valores cooperativistas.

Não há diferenças substanciais na Governança em empresas privadas e Cooperativas, mas adaptações de acordo com suas características. Por conseguinte, a adoção de Práticas de Governança em cooperativas torna-se um instrumento para a melhor condução dos negócios, de forma a profissionalizar as estruturas, reduzir os riscos estratégico e operacionais, permitindo maior assertividade, colaborando para a sustentabilidade, perenidade e vitalidade dos negócios. (OCB, 2018, p.39).

Nesse sentido, a Faculdade Unimed<sup>7</sup> refere que a Governança em Saúde é uma estratégia que impacta diretamente a gestão e a entrega de valor:

Uma política efetiva de governança clínica do sistema de saúde brasileiro baseada na entrega de valor para a sociedade e demais partes interessadas é boa para todos. O paciente pode ter seus danos físicos e psicológicos, além de seus custos, reduzidos. A sociedade pode garantir mais acesso ao sistema de saúde e aumentar a competitividade de sua economia. Os financiadores do sistema de saúde podem alcançar o triplo objetivo: melhor atendimento aos indivíduos; melhor saúde das populações; menor custo per capita, com preservação dos recursos preciosos para sua sustentabilidade. E, à medida que as organizações prestadoras de serviço de saúde mudam seu foco de volume para valor, a redução do desperdício cria a oportunidade de compartilhamento de recursos com médicos e rede hospitalar.

As cooperativas de saúde são regulamentadas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, e atendem a requisitos legais para atuarem como operadoras de saúde, com efetivos mecanismos de controles e fiscalização.

Num sistema cooperativo de saúde, há distinções entre as Unimeds cooperadas. Cada Unimed é única, com CNPJ diferente e finalidades também. Existem as Prestadoras, que agem na prestação de serviços médicos, por seus cooperados, aos beneficiários das Unimeds operadoras de planos de saúde. As Operadoras representam a Unimed prestadora diante da ANS, realizando grande parte das operações administrativas, financeiras, cadastrais e legais que envolvem o funcionamento de um plano de saúde.<sup>8</sup>

Em síntese, Prestadoras e Operadoras são cooperativas que trabalham juntas, buscando eficiência operacional, com gestão que se mantenha a qualidade dos serviços no atendimento aos beneficiários.

A exemplo, utilizaremos como referência a Cooperativa Central Unimed De Cooperativas de Assistência à Saúde do Rio Grande do Sul Ltda (Unimed RS) e a Unimed Porto Alegre, cooperativas do ramo saúde, que atuam como operadoras, e disponibilizam em seus sítios eletrônicos, as respectivas estruturas de Governança.

---

<sup>7</sup> Disponível em <https://www.faculdadeunimed.edu.br>.

<sup>8</sup> Unimed RS, 2023. Disponível em <https://www.unimed.coop.br/site/web/unimedrs/sobre>.

Nas UnimedS o processo de tomada de decisão, tem como cerne a Assembleia Geral, realizada anualmente, e que é o momento em que também são traçadas as estratégias para o exercício. As deliberações relativas à gestão organizacional são realizadas nas reuniões da Diretoria Executiva, com periodicidade semanal, e pelos órgãos internos, como comitês e fóruns específicos.

As principais decisões são acompanhadas por meio do registro em atas das reuniões de Diretoria, Conselhos e Assembleias. Dentro do Sistema, fica sob a responsabilidade de cada Diretor repassar as decisões aos seus liderados e encaminhá-las para implementação, além da comunicação por intermédio da disponibilização das atas internamente, e envio de circulares, correspondências, e-mails, informativos na intranet, reuniões e pela Agenda Federativa, que é uma mídia utilizada pela Unimed RS, com seu público.

A solidez das duas cooperativas de saúde referidas, ambas com 51 anos de atuação no mercado, são a consolidação de uma gestão baseada nos princípios que norteiam a Governança Corporativa. As práticas adotadas pelos administradores, que são médicos exercendo funções de alta gestão, são realizadas de forma ética, sustentável, transparente e profissionalizada, alicerçada pela participação dos médicos cooperados, igualmente responsáveis pelo sucesso das cooperativas.

### **3 OS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Os princípios constitucionais da Administração Pública são diretrizes fundamentais que norteiam a atuação do Estado na gestão dos interesses públicos. Estão previstos caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988 e têm como objetivo garantir uma gestão pública eficiente e voltada para o interesse da sociedade. Além dos princípios expressos *Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência*, há os implícitos, apresentados através de dispositivos infraconstitucionais, também essenciais para a atuação dos agentes públicos numa gestão pública eficiente.

Ao tratarmos sobre os princípios da Administração Pública, nos deparamos com dois objetos de grande debate para a doutrina e jurisprudência, acerca da distinção entre princípios e regras ou normas. Dada a complexidade sobre a questão, e pelo fato de não ser objeto deste trabalho, não adentraremos ao âmago das concepções e distinções.

Dentre as definições<sup>9</sup> sobre Princípios, a primeira que surge diz respeito a aquilo que passa a existir ou início para compreender. No campo filosófico, trata-se de um conjunto de verdades fundamentais, sobre a qual se apoia todo raciocínio. Também está relacionado a proposições fundamentais e diretivas, conjunto de regras ou normas de ação moral. A respeito, temos o entendimento de Mello (2009, p. 882):

Mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas compondo-lhes o espírito e sentido servido de critério para sua exata compreensão e inteligência, exatamente por definir a lógica e a racionalidade do sistema normativo, no que lhe confere a tônica e lhe dá sentido harmônico.

---

<sup>9</sup> Disponível em <https://michaelis.uol.com.br>

Os princípios e regras regem a vida das pessoas em sociedade, e José dos Santos Carvalho Filho (2020), nos lembra que na interpretação da doutrina moderna<sup>10</sup>, quanto a configuração de normas jurídicas, elas podem ser classificadas em princípios e regras. Os princípios são base na elaboração das normas, e são suplementares para sua aplicação, quando ocorrer divergências na aplicação literal, tendo um papel de auxiliar a interpretação das normas.

Assim, quanto aos princípios administrativos, eles são premissas que fundamentam como deve atuar a Administração Pública: norteiam a Administração na conduta das atividades administrativas, para o melhor cumprimento das normas. O legislador, no caput do Art. 37 da Constituição Federal, evidenciou as diretrizes que a Administração deve atender, assim só terá legitimidade a conduta de um agente da Administração, se estiver em consonância com os princípios ali expressos. Nesse sentido, coaduna o entendimento de Marçal Filho (2005, p.55):

Um regime de direito administrativo pressupõe a existência de uma ordem entre princípios e regras, de modo a reduzir (senão eliminar) contradições. Esse é um dos aspectos mais problemáticos a serem considerados. Tal como acima exposto, a sociedade democrática produz pluralidade de interesses contrapostos. Os interesses coletivos são heterogêneos e contraditórios entre si. O Estado pluriclasse reflete a existência de instituições que se contrapõem em suas finalidades, tal como se evidencia na própria Constituição brasileira. Ali se consagraram como legítimos os interesses dos mais diversos grupos, o que envolve princípios de conteúdo diverso e que traduzem valores contrapostos e propiciam soluções aparentemente contraditórias. Um desafio enorme reside, então, em produzir a composição e harmonização entre princípios e valores contrapostos.

Ademais dos princípios expressos no caput do Art. 37 do texto constitucional, o qual abordaremos apenas o Princípio da Publicidade, preocupado com o melhor interesse público, o legislador nos apresenta outros princípios, através de textos infraconstitucionais, como é o caso do Princípio da Transparência.

### 3.1 PUBLICIDADE

O princípio da publicidade na administração pública versa sobre ter maior eficácia nos atos. Helly Lopes Meirelles (2004) explica que não se admitem ações sigilosas da Administração Pública, quando se trata da coisa pública, do povo. A publicidade abrange toda a atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos, mas assegura a participação da sociedade no controle e fiscalização dos órgãos públicos, contribuindo para a democracia e o exercício do controle social.

Em conformidade ao exposto, apresenta-se o entendimento do Supremo Tribunal Federal (STF), que na ementa dos embargos de declaração em recurso extraordinário RE 586424 ED, fundamentou no precedente SS-AgR-segundo 3.902, Ayres Britto, DJe 3.10.2011, na qual o Tribunal se pronunciou sobre o princípio constitucional da publicidade da administração pública:

---

<sup>10</sup> O autor referencia o estudo da doutrina de ROBERT ALEXEY e RONALD DWORKIN (pág. 93)

[...] 3. A prevalência do princípio da publicidade administrativa outra coisa não é senão um dos mais altaneiros modos de concretizar a República enquanto forma de governo. Se, por um lado, há um necessário modo republicano de administrar o Estado brasileiro, de outra parte é a cidadania mesma que tem o direito de ver o seu Estado republicanamente administrado. O como se administra a coisa pública a preponderar sobre o quem administra falaria Norberto Bobbio -, e o fato é que esse modo público de gerir a máquina estatal é elemento conceitual da nossa República. O olho e a pálpebra da nossa fisionomia constitucional republicana. 4. A negativa de prevalência do princípio da publicidade administrativa implicaria, no caso, inadmissível situação de grave lesão à ordem pública.

O entendimento da corte é claro que o Princípio da Publicidade na Administração Pública visa garantir a difusão das ações governamentais, possibilitando o controle social e a participação dos cidadãos na gestão pública. Está relacionado com a disponibilização de informações de interesse coletivo, de forma clara.

Vale ressaltar que o Princípio da Publicidade não implica a divulgação indiscriminada de todas as informações, pois existem casos em que a divulgação pode ferir a privacidade, a segurança nacional ou outros direitos e interesses legítimos, e não pode ser confundido com a regra que determina a publicidade dos atos oficiais. A imprensa oficial é requisito de eficácia dos atos da administração pública, que não cumpre as demais exigências jurídicas do Princípio.

Quando aplicado à iniciativa privada, refere-se também à obrigação de dar publicidade e divulgação de informações relevantes por parte das empresas em suas atividades comerciais.

Em suma, o Princípio da Publicidade na Administração Pública busca promover a transparência, a *accountability*<sup>11</sup> e a participação dos cidadãos na gestão pública, garantindo que a atuação dos agentes públicos seja fiscalizada e que os interesses coletivos sejam protegidos.

### 3.2 TRANSPARÊNCIA

Verifica-se na legislação consultada que o Princípio da Transparência não está expresso no texto constitucional, mas é correlato ao anterior, sendo inserido pela Lei nº 12.527/2011, que trata do acesso às informações, previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal, e art. 2º da Lei nº 9.784/199, que trata do processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Está relacionado não apenas ao acesso de informações, mas a sua compreensão e clareza, havendo uma interrelação com Princípios da Publicidade.

Convalida-se sobre os Princípios da Publicidade e da Transparência, o referendo da medida cautelar na Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 6.347, de relatoria do Ministro Alexandre de Moraes, que julgou o pedido da declaração de inconstitucionalidade do art. 6º-B da Lei 13.979/2020, incluído pelo art. 1º da Medida

---

<sup>11</sup> Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria. (Andrade e Rosseti, 2009, p. 140).

Provisória 928/2020, que dispôs sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, em que uma das medidas era suspender os prazos de resposta a pedidos de acesso à informação nos órgãos ou nas entidades da administração pública cujos servidores estivessem sujeitos a regime de quarentena, teletrabalho ou equivalentes. Relatou o Magistrado:

[...]1. A Constituição Federal de 1988 consagrou expressamente o princípio da publicidade como um dos vetores imprescindíveis à Administração Pública, conferindo-lhe absoluta prioridade na gestão administrativa e garantindo pleno acesso às informações a toda a Sociedade. 2. À consagração constitucional de publicidade e transparência corresponde a obrigatoriedade do Estado em fornecer as informações solicitadas, sob pena de responsabilização política, civil e criminal, salvo nas hipóteses constitucionais de sigilo. 3. O art. 6º-B da Lei 13.979/2020, incluído pelo art. 1º da Medida Provisória 928/2020, não estabelece situações excepcionais e concretas impeditivas de acesso à informação, pelo contrário, transforma a regra constitucional de publicidade e transparência em exceção, invertendo a finalidade da proteção constitucional ao livre acesso de informações a toda Sociedade. O Tribunal, por unanimidade, referendou a medida cautelar anteriormente deferida para suspender a eficácia do art. 6º-B da Lei nº 13.979/2020, incluído pelo art. 1º da Medida Provisória nº 928/2020.

Na iniciativa privada ou em cooperativas, atender ao Princípio da Transparência, também significa fornecer informações de forma acessível, e que sejam relevantes e claras sobre as práticas de administração, estrutura, desempenho financeiro, aspectos ambientais e sociais, entre outros que possam ser relevantes.

#### **4 A CONVERGÊNCIA DOS PRINCÍPIOS DA PUBLICIDADE E DA TRANSPARÊNCIA NAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS DE SAÚDE**

Diante do arrazoado apresentado, fica evidenciado que a Publicidade e a Transparência são dois princípios essenciais da Governança Corporativa, e necessária na iniciativa pública e privada. Enquanto a publicidade refere-se à divulgação adequada e oportuna das informações relevantes sobre uma organização, e isso inclui a divulgação de relatórios financeiros, relatórios de sustentabilidade, políticas e práticas de gestão, entre outros aspectos, a transparência, por vez, diz respeito à clareza e acessibilidade a essas informações divulgadas.

Percebe-se nas Unimeds analisadas, a convergência do Princípio da Publicidade, com a disponibilidade acessível do organograma, diretrizes estratégicas, princípios e valores, políticas de qualidade e sustentabilidade, demonstrativos e indicadores financeiros e contábeis, relatório dos auditores independentes, relatório da administração e outros específicos das operadoras, como o Índice de Desempenho da Saúde Suplementar (IDSS), e o Princípio da Transparência na relevância e clareza das informações ali publicadas, nas Práticas de Governança adotadas.

Promover uma cultura de transparência, com o estabelecimento de políticas e procedimentos claros, que garantam a divulgação regular e abrangente de

informações relevantes, fortalecem a imagem e agregam valor para a organização. Ademais as descrições dos controles internos devem ser acessíveis a todos os funcionários das operadoras, para que todos compreendam as ações relativas a suas atividades, e definição dos objetivos dos controles e responsabilidades conforme as hierarquias.

Tais controles devem ser submetidos a avaliação periódica, no mínimo anual, em especial aqueles que tratam de processos relacionados às informações que são detalhadas nos demonstrativos financeiros das operadoras.

A gestão de riscos nas operadoras também deve ter por objetivo, uniformizar o conhecimento entre os administradores, conduzir tomadas de decisão que possam dar tratamento e monitoramento dos riscos, e promover a garantia do cumprimento da missão da operadora, sua continuidade e sustentabilidade alinhadas aos seus objetivos. A respeito da gestão de riscos, o IBGC (2017) define:

O gerenciamento de riscos corporativos (GRCorp) pode ser entendido como um sistema intrínseco ao planejamento estratégico de negócios, composto por processos contínuos e estruturados - desenhados para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos da organização - e por uma estrutura de governança corporativa - responsável por manter esse sistema vivo e em funcionamento. Por meio desses processos, a organização pode mapear oportunidades de ganhos e reduzir a probabilidade e o impacto de perdas. Trata-se, portanto, de um sistema integrado para conduzir o apetite à tomada de riscos no ambiente de negócios, a fim de alcançar os objetivos definidos.

Em consonância, pontua-se que a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, aprovou em 2022 a Resolução Normativa nº 518 (RN 518), com o objetivo de garantir o fim da solvência das operadoras de planos de saúde, por meio da adoção de práticas mínimas de Governança Corporativa, com ênfase em Controles Internos e Gestão de Riscos.

A normativa prevê uma série de medidas de Boas Práticas de Governança, que na prática otimizam as decisões ao analisar, priorizar, tratar e mitigar os riscos, além de garantir a transparência da operação. Comprovado o atendimento a todos os requisitos, a ANS possibilita a redução no cálculo de margem do capital regulatório.

A norma dá autonomia para as operadoras, na escolha de suas adoções de medidas, no como fazer, mas determina no Art. 4º, que as práticas e estruturas de Governança devem considerar os princípios: da *transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa*.

A responsabilidade dos administradores é complexa, por isso a adoção de controles internos criteriosos, capacitação dos colaboradores em práticas éticas e a criação de canais de denúncia para reportar possíveis irregularidades são medidas que auxiliam a prevenção de fraudes, corrupção e outras práticas ilícitas.

Em tratando-se sobre a responsabilidade dos administradores, verifica-se por inferência, o entendimento do Superior Tribunal de Justiça - STJ, no recurso especial de ação condenatória (responsabilidade civil) ajuizada contra ex-administrador de sociedade anônima, com objetivo de ressarcimento de valor, à título de prejuízo patrimonial resultante de multa aplicada pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários), decorrente de sanção imposta ao administrador, em razão de gestão temerária e fraudulenta, relatou o Ministro Marco Buzzi:

[...] 3. O conhecimento da operação fraudulenta por parte dos demais membros e administradores não serve como alegação apta a excluir a responsabilidade do ora insurgente, ex-Diretor Presidente da companhia, porquanto a eventual ciência das operações pelos demais sócios não tem o condão de transmudar a prática ilícita realizada e conseqüentemente ilidir a responsabilização do Sr. Álvaro, haja vista que, como ex-Diretor Presidente, tinha o dever de se preocupar com a legalidade dos procedimentos realizados, bem como pautar suas ações nos estritos limites da lei a fim de não só evitar quaisquer prejuízos à empresa, como também pautar pela licitude dos atos da pessoa jurídica que representava. Assim, como administrador principal da companhia tinha por obrigação implementar e fomentar boas práticas de governança corporativa, utilizando-se, para isso, de parâmetros/instrumentos legais e morais com vistas a aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua pereneidade, o que passa ao largo da hipótese ora em foco, na qual constatada a inadequação de procedimentos aptos a ensejar prejuízos à companhia, que inclusive sofreu penalização por parte da entidade de fiscalização (CVM).[...]

O legislador manifesta claramente a responsabilidade do administrador em implementar e fomentar boas práticas de governança corporativa, dando a ele a autonomia para a escolha dos instrumentos legais adequados.

Nas cooperativas de saúde, o Conselho de Administração exerce essa responsabilidade, e temos a atuação da Agência Reguladora, que é um órgão criado por lei específica, dotada de autonomia administrativa, que entre suas atribuições, também está a de regulamentar os processos do setor, e de fiscalizar, resguardando para que beneficiários não sejam prejudicados, no caso de solvência, e não haja impacto financeiro em toda a cadeia.

A fiscalização ocorre através do envio anual do Relatório de Procedimentos Previamente Acordados (PPA), documento emitido pela auditoria independente, que avalia através de amostragem de evidências, o cumprimento dos requisitos constantes na resolução vigente.

Nesse sentido, verifica-se a prevalência do interesse social e coletivo, quando o Estado, através da ANS, fiscaliza se as medidas são cumpridas. Di Pietro (2020), refere que o poder de polícia é a atividade do Estado consistente em limitar o exercício dos direitos individuais em benefício do interesse público.

Por conseguinte, examina-se que a Governança Corporativa possui em sua fundamentação, a convergência dos Princípios da Publicidade e da Transparência, que também são fundamentos para a elaboração de normas legais, os quais são plenamente identificados em Cooperativas de Saúde, através das Práticas adotadas.

A necessidade de transparência deve ser compreendida como crucial, e as organizações devem cultivar o desejo de melhorar a divulgação de informações, promovendo uma comunicação eficaz tanto interna quanto externamente. Uma comunicação de qualidade resulta em um clima de confiança, tanto dentro da organização quanto, em suas relações com terceiros.

As comunicações da empresa não devem se restringir apenas a questões econômico-financeiras, mas devem abranger todo o escopo das atividades da empresa, incluindo os princípios que orientam suas ações na busca de valores,

mesmo aqueles menos tangíveis. A transparência não pode ser apenas um argumento vazio, mas sim uma prática constante em todas as ações da instituição.

## 5 CONCLUSÃO

Por fim, conclui-se que os Princípios da Publicidade e a Transparência são fundamentos na Governança Corporativa, sendo possível identificá-los na execução das Boas Práticas de Governança Corporativa, que são um conjunto de práticas, políticas e estruturas, que otimizam o bom funcionamento e gestão eficiente de uma organização.

O estudo contemplou a conceituação sobre Governança, Boas Práticas de Governança Corporativa, Governança no Poder Público e em Cooperativas de Saúde, Princípios da Administração Pública, finalizando com a convergência dos Princípios da Publicidade e da Transparência nas Práticas de Governança em Cooperativas de Saúde.

A elaboração de documentos internos, como procedimentos, Políticas de Controles, Guias de Conduta e Compliance, além dos registros formais, através de atas ou relatórios, são áreas que contemplam a atuação do profissional do Direito, numa integração entre instâncias deliberativas, como no caso de Assembleia Geral e Conselho de Administração ou Conselho Fiscal, ou ainda atuar de forma consultiva para comitês internos.

Considerando os aspectos aqui abordados, acredita-se que este trabalho é relevante para o meio acadêmico, por representar o elo entre a formação acadêmica e o desempenho profissional, e ser objeto de mais um caminho que o profissional de Direito poderá atuar.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ÁVILA, Humberto. **Teoria dos Princípios – da definição à aplicação dos princípios jurídicos**. 18. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

BAGGIO, Adelar Francisco *et al.* **Governança Corporativa, Cooperativa e Territorial: Teorias e Experiências Nacionais e Internacionais**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2018.

BARROSO, Luís Roberto. **Interpretação e aplicação da Constituição**. 7. ed. Editora: Saraiva Jur, 2017.

BORGES, Luiz Ferreira Xavier; SERRÃO, Calos Fernando de Barros. Aspectos de Governança corporativa Moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, nº 24, vol. 12, Rio de Janeiro, dezembro de 2005.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).

Acesso em: 03 de abril de 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.** Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm)

Acesso em: 03 de abril de 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm)

Acesso em: 03 de abril de 2023.

BRASIL. **Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012.** Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm)

Acesso em: 03 de abril de 2023.

BRASIL. **Decreto nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)

Acesso em: 03 de abril de 2023.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.** Regulamenta a Lei nº 2.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm)

Acesso em: 03 de abril de 2023.

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: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm)

Acesso em: 08 de junho de 2023.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS. **Resolução Normativa - RN nº 518, de 29 de abril de 2022.** Dispõe sobre adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de plano de assistência à saúde. Disponível em: <https://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=textoLei&format=raw&id=NDIxNw==>

Acesso em: 09 de junho de 2023.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários - CVM. [2023]. Disponível em:

<https://www.gov.br/cvm/pt-br>

Acesso em: 30 de maio de 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da política de governança pública** – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário 586424 RG/RJ – Rio de Janeiro**. Embargos de Declaração no Recurso Extraordinário como agravo regimental. [...] Dever de transparência dos atos do poder público. Impossibilidade de limitar o acesso a dados públicos com base em apreciação discricionária da Administração Pública acerca da fundamentação do pedido [...]. Embargante: Assembleia Legislativa do Estado do Rio De Janeiro. Embargado: Alan Onofre Gripp. Relator: Min. Gilmar Mendes, 24 de fevereiro de 2015. Disponível em: <https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/sjur295856/false>  
Acesso em: 09 de junho de 2023.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **ADI 6347 MC-Ref / DF - Distrito Federal**. Medida Cautelar Referendada [...] à consagração constitucional de publicidade e transparência corresponde a obrigatoriedade do Estado em fornecer as informações solicitadas, sob pena de responsabilização política, civil e criminal, salvo nas hipóteses constitucionais de sigilo. [...]. Requerente: Rede Sustentabilidade. Intimado: Presidente da República. Relator: Min. Alexandre de Moraes, 30 de abril de 2020. Disponível em: <https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/sjur429368/false>  
Acesso em: 09 de junho de 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **REsp 1475706 / SP** Recurso Especial [...] Hipótese: Ação de responsabilidade civil intentada em face do ex-administrador por gestão temerária e exorbitância de suas funções (operações de day-trade), que causaram à companhia prejuízo de R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais) em razão de multa aplicada pela CVM - Comissão de Valores Mobiliários do Banco Central do Brasil. Discussão recursal que gravita em torno da ocorrência ou não de negativa de prestação jurisdicional pela Corte local, bem ainda, acerca da responsabilização de ex-sócio, à época Diretor-Presidente, por atos de gestão fraudulenta que ensejaram em prejuízo à companhia. [...]. Recorrente: Álvaro de Souza Barros. Recorrido: Corretora Souza Barros Câmbio e Títulos S/A. Relator: Min. Marco Buzzi, 06 de novembro de 2014. Disponível em: <https://processo.stj.jus.br/SCON/pesquisar.jsp?livre=GOVERNANCA+CORPORATIV A&b=ACOR&p=true&tp=T>  
Acesso em: 16 de junho de 2023.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

FACULDADE UNIMED. **A Governança Corporativa em Cooperativas**. [2023]. Disponível em: <https://www.faculdadeunimed.edu.br/blog/entenda-o-que-e-governanca-cooperativa#>  
Acesso em: 24 de abril de 2023.

FERNANDES, Claudio Roberto; SILVA, Ezequiel José et al. **A transparência como desdobramento do princípio constitucional da publicidade na atual Administração Pública brasileira**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 17, n. 3384, 6 out. 2012. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/22743>  
Acesso em: 01 de junho de 2023.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 4ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia**. Série Cadernos de Governança Corporativa. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Governança Corporativa**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>  
Acesso em: 03 de abril de 2023.

LUCENA, Victor Eduardo da Silva. As Bases e os Aspectos Constitucionais da Governança Corporativa no Brasil. **Cadernos de Direito – UNIFESO**. Teresópolis/RJ, V. 1, nº 2, 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 2004.

MELLO, Celso Antônio Bandeira. **Curso de Direito Administrativo**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MICHAELIS. **Dicionário online**. Editora Melhoramentos. [2023]. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br>  
Acesso em: 02 de maio de 2023.

NEVES, Edmo Colnaghi. **Fundamentos de governança corporativa: riscos, direito e compliance**. 1. ed. São Paulo: Intersaberes, 2021.

NOVELINO, Marcelo. **Manual de Direito Constitucional**. 8. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense. São Paulo: Método, 2013.

OCDE. Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. Disponível em: <https://www.oecd.org/latin-america/paises/brasil-portugues/> e

<http://portal.mec.gov.br/busca-geral/480-gabinete-do-ministro-1578890832/assessoria-internacional-1377578466/20746-organizacao-para-a-cooperacao-e-desenvolvimento-economico-ocde>  
Acesso em: 24 de maio de 2023.

OECD. **Principle of Corporate Governance**. Paris: OECD Publications Service. 2004. Disponível em:  
<https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/32034047.pdf>  
Acesso em: 24 de maio de 2023.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Biblioteca Central Irmão José Otão. **Modelo de Referências ABNT da Biblioteca Central Irmão José Otão**. Porto Alegre: Biblioteca Central Irmão José Otão. [2023]. Disponível em: <https://biblioteca.pucrs.br/?p=255>. Acesso em: 09 de junho de 2023.

UNIMED. Unimed Federação/RS. **Sobre nós**. Porto Alegre, [2023]. Disponível em: <https://www.unimed.coop.br/site/web/unimedrs/sobre>  
Acesso em: 24 de abril de 2023.

UNIMED. Unimed Porto Alegre. **A Unimed**. Porto Alegre, [2023]. Disponível em: <https://www.unimedpoa.com.br/a-unimed/unimed-porto-alegre>  
Acesso em: 24 de abril de 2023.

---

<sup>i</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Direito pela Escola de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Aprovado pela Prof.<sup>a</sup> Ma. Magda Azário Kanaan Polanczyk e Prof.<sup>a</sup> Dra. Clarice Beatriz da Costa Söhngen, com banca realizada em 29.06.2023.