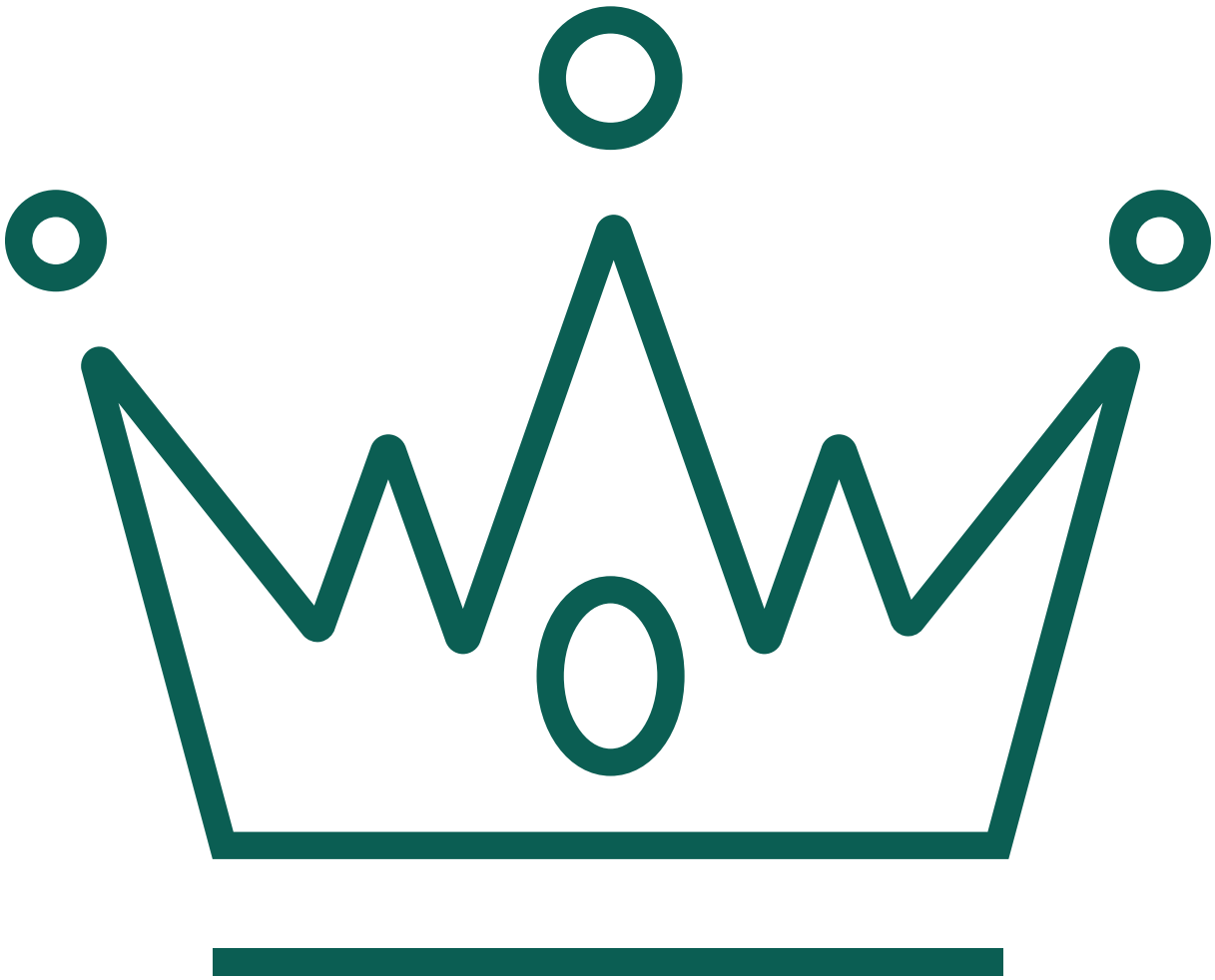
Ana Lucia Dominguez Alves
& Jânia Evangelista D'Amario

# *Desafios para implantar um Modelo de Governança Corporativa nas Cooperativas Unimed*

Unimed



FUNDAÇÃO PARA A PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DA
ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA

Ana Lucia Dominguez Alves
& Jânia Evangelista D´Amario

# Desafios para implantar um Modelo de Governança Corporativa nas Cooperativas Unimed

Trabalho de Conclusão do Curso de MBA – Gestão Empresarial apresentado à Fundace em parceira com a Fundação Unimed para a obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial

São Paulo
2013

Unimed Brasil

# AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria sido possível se não tivéssemos tido a oportunidade de aprender sobre o tema da Governança. E, aqui vão os nossos agradecimentos ao Dr. Eudes de Freitas Aquino, Presidente da Unimed do Brasil, pelo apoio e incentivo constante, e por ter despertado em nós o desejo de aprofundar, de conhecer e de permitir ter acesso ao projeto desenvolvido pela Unimed do Brasil: Selo Nacional de Governança Cooperativa. Então, queremos agradecer aos colaboradores da Área de Qualidade e Processos, em especial à Gestora da área, Jeanine Barbosa por ter disponibilizado o material de estudo de caso, compartilhar seu tempo, seu conhecimento para poder desenvolver um trabalho coerente e organizado. Também, não poderíamos deixar de agradecer à Dra. Maria Henriqueta de Magalhães pelos ensinamentos, além de compartilhar os seus profundos conhecimentos em cooperativismo.

E, por último, queremos agradecer as nossas filhas que souberam esperar e ter paciência, quando, inúmeras vezes, pedimos para esperar um minuto que se tornaram horas até concluir algumas páginas.

Agradecemos, ainda, às Unimeds que enviaram seus depoimentos:
Unimed Federação do Paraná, Unimed Federação de Minas Gerais, Unimed Florianópolis, Unimed Ribeirão Preto, Unimed Santos e Unimed Vale do Sinos

# RESUMO

Este estudo de caso descreve o processo utilizado pela Unimed do Brasil, Confederação Nacional das Cooperativas Médicas, para implantar no Sistema Unimed um Modelo de Governança Corporativa, adaptado à realidade Cooperativista, a partir da instituição de um Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa. Serão apresentadas as principais etapas desta iniciativa da Confederação, os resultados alcançados nas duas edições dessa premiação e os principais desafios encontrados para o sucesso pleno dessa ação no Sistema Unimed.

**Palavras-chave:** Cooperativismo; Governança Corporativa; Governança Cooperativa, Modelo de Governança, Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa.

# ÍNDICE

Introdução 11
Definição do problema 13
Objetivos 17
Metodologia 19
Referencial teórico 21
Análise dos resultados 35
Considerações finais 49
Referências 53

# INTRODUÇÃO

"A simplicidade impede que a inteligência humana se perca dentro de si mesma; impede que ela se iluda e que perca o contato com a realidade, obscurecendo e obstruindo aquilo que deveria revelar".
CONTE-SPONVILLE, ANDRÉ.

O tema Governança Corporativa ganhou destaque para as organizações, de um modo geral, em virtude do grande número de escândalos corporativos, principalmente nos Estados Unidos, no nível do Conselho de Administração. As principais causas desses escândalos apontam para causas de ordem social, por falta de responsabilidade da alta administração, de ordem tecnológica, como ocorreu com a bolha. com, ou ainda de ordem econômica, onde aqui podemos citar a queda do mercado de ações, e por fim na esfera dos negócios, quando se faz apostas com estratégias de alto risco.

Quando se fala sobre Governança a primeira referência que aparece é o estudo sobre as relações entre os diversos atores envolvidos e os objetivos pelos quais a empresa se orienta. Tipicamente, os principais atores são os acionistas, a alta administração e o conselho de administração.

Não obstante, a Governança corporativa exige o estudo de múltiplas abordagens que garantam a participação e aderência ao código de conduta pré-estabelecido com o objetivo de reduzir ou eliminar os conflitos de interesses e a quebra dos deveres dos acionistas. Todavia, há outros temas em governança que preocupam como o ponto de vista dos stakeholders pela assimetria de informação existente entre a associação dos objetivos da gestão e daqueles grupos de interesse.

O tema possui importância crescente por ser bem difundida a hipótese de que a estrutura de governança afeta o valor da empresa. A questão é descobrir se existe uma estrutura de governança corporativa "melhor" ou "ideal".

Então, ter uma estrutura de governança, um conjunto de procedimentos e controles que discipline as relações entre os envolvidos se encaixa perfeitamente para as cooperativas, pois conforme as cooperativas vão alcançando um grau de complexidade, inerente ao seu processo de crescimento urge a necessidade de controle. Pela sua natureza as Cooperativas possuem o direito de propriedade difuso e isso impacta na tomada de decisões.

Portanto, em qualquer que seja a esfera onde os problemas de governança nasçam o Conselho de Administração, ao qual está designada a tarefa de controlar os destinos da organização, e atuando como representante dos cooperados, sempre terá uma grande parcela de contribuição, positiva ou negativamente na perenidade e sustentabilidade das cooperativas.

A vasta literatura sobre Governança Corporativa permite que se façam alguns paralelos entre as boas práticas de governança e o universo Cooperativo. Entre essas podemos citar: Sobre a estrutura, existência de um Conselho de Administração e de um Conselho Fiscal; sobre a propriedade, sócios majoritários e minoritários participam igualmente dos conselhos e seus votos possuem o mesmo peso – cada sócio um voto.

No entanto, existem lacunas no que tange ao tema Governança nas Cooperativas, frente ao que é proposto e recomendado nos padrões internacionais, assim quanto o que é definido pelo próprio IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em seu Manual de Boas Práticas.

Este TCC - Trabalho de Conclusão de Curso, propõe-se descrever um estudo de caso prático da Unimed do Brasil, Confederação das Cooperativas Médicas, no sentido de implementar um Modelo de Governança nas Cooperativas Unimed, em todo o território nacional.

A necessidade de implementar um Modelo de Governança, com base nas boas práticas instituídas pelo próprio IBGC, feitas as devidas adaptações para as Cooperativas Unimed, é entendida como sendo de grande relevância para a Unimed do Brasil que, por ser responsável pela gestão da Marca Unimed, representa o Sistema Cooperativista Unimed em todas as esferas nacionais e internacionais.

O Sistema Unimed, que tem hoje mais de um terço de participação do mercado de saúde suplementar, mais um terço dos médicos brasileiros como cooperados de suas singulares, e representa quase a totalidade das OPS – Operadoras de Planos de Saúde, dentro da modalidade Cooperativa. Assim a Confederação trouxe para si a responsabilidade de traçar diretrizes para que esse modelo de gestão seja alcançado por todas as cooperativas que atuam em nome da Marca Unimed, a fim ter uma atuação mais homogênea, padronizada e em sintonia com as boas práticas de Governança, mas que não colida com os princípios cooperativistas.

Neste TCC serão expostas as principais etapas das atividades desenvolvidas pela Unimed do Brasil para implantar a Governança Cooperativa nas Cooperativas Unimed, focando principalmente nos resultados alcançados a partir da implantação, em 2012, de um Selo Nacional Unimed de Governança instituído pela Confederação.

# DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As Cooperativas possuem uma legislação própria, a Lei 5764, de 16 de dezembro de 1971, também conhecida habitualmente por a lei cooperativista. Dentre as características que definem uma empresa cooperativista, destacam-se como a lei define esta organização, as regras de ingresso e saída dos seus membros, o funcionamento e composição dos seus conselhos, as atribuições e dinâmica das assembleias ordinária e extraordinárias.

A cooperativa é administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração compostos exclusivamente por associados eleitos pela Assembleia Geral. Da mesma forma, estes só podem ser destituídos do cargo por processo semelhante. O mandato de cada conselheiro não pode ser superior a 4 anos e a cada eleição devem ser renovados no mínimo um terço (1/3) dos seus integrantes. Em seu corpo de gestores as cooperativas, podem contratar gerentes técnicos ou comerciais externos ao quadro de social[1], bem como criar outros órgãos necessários à administração.

Além do Conselho de Administração (ou Diretoria), a cooperativa também deve contar com um Conselho Fiscal, cuja principal função é fiscalizar as ações do primeiro, garantindo o exato cumprimento do estatuto e da respectiva legislação. Ainda de acordo com a lei 5764/71 em seu art. 56, o Conselho Fiscal é composto por 6 membros, sendo 3 efetivos e 3 suplemente, também eleitos em Assembleia Geral, com mandato de um ano; devem ser renovados no mínimo dois terços (2/3) dos seus integrantes a cada eleição. Ressalta-se que o § 2º do mesmo artigo impede que um associado exerça simultaneamente cargos nos órgão de administração e de fiscalização.

A Assembleia Geral[2] é o órgão deliberativo supremo da cooperativa, tendo poderes, dentro dos limites legais e estatutários, para decidir sobre todos os aspectos da organização.

---

[1] *Quadro social é o conjunto de associados que formam a cooperativa*

[2] *A Assembleia geral pode ser ordinária ou extraordinária. A primeira é realizada anualmente nos três primeiros meses subsequentes ao encerramento do exercício para, principalmente, prestação de contas e eleições. A segunda é realizada sempre que necessário, mediante a convocação feita pelo presidente da cooperativa, por qualquer órgão de administração, pelo Conselho Fiscal ou após solicitação não atendida, por um quinto (1/5) dos associados presentes com direito de votar. No entanto, alguns assuntos como mudança de objeto da sociedade e reforma estatuária, são de competência exclusiva da Assembleia extraordinária*

O art. 42 é claro ao expressar que cada **associado tem direito a um voto** apenas, **independente do volume de capital** que ele tenha integralizado, isto é, independente da quantidade de quotas-partes que ele detenha. As liberações são tomadas pela maioria de votos dos associados presentes com direito de voto.

Com a promulgação da Lei 9.656/98, que definiu as regras para o funcionamento do Setor de Saúde Suplementar, com instrumentos necessários para a regulação do ramo de planos privados de assistência à saúde, já organizado e funcionando há décadas no país, as Cooperativas Unimed passaram a ter mais um instrumento legal a observarem, além da lei do Cooperativismo.

Posteriormente deu-se a criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) - pela Medida Provisória 2.012-2, de 30 de dezembro de 1999, e, posteriormente, pela Lei 9.961/00 – resultante da exigência da sociedade para a necessidade de se regular o setor. Essas mudanças no setor trouxeram ao longo dos últimos anos várias RN – Resoluções Normativas que ampliaram as garantias aos beneficiários, mas que tiveram como consequência negativa estímulo ao crescimento de medidas judiciais, em favor dos beneficiários, mesmo que as condições para sua execução por parte das operadoras estivessem fora das regras contratuais compactuadas.

O marco regulatório trouxe grandes desafios para as Cooperativas Médicas, e demais OPS, que até então atuavam na Saúde Privada, com grandes impactos econômicos financeiros causando preocupações à sustentabilidade do setor.

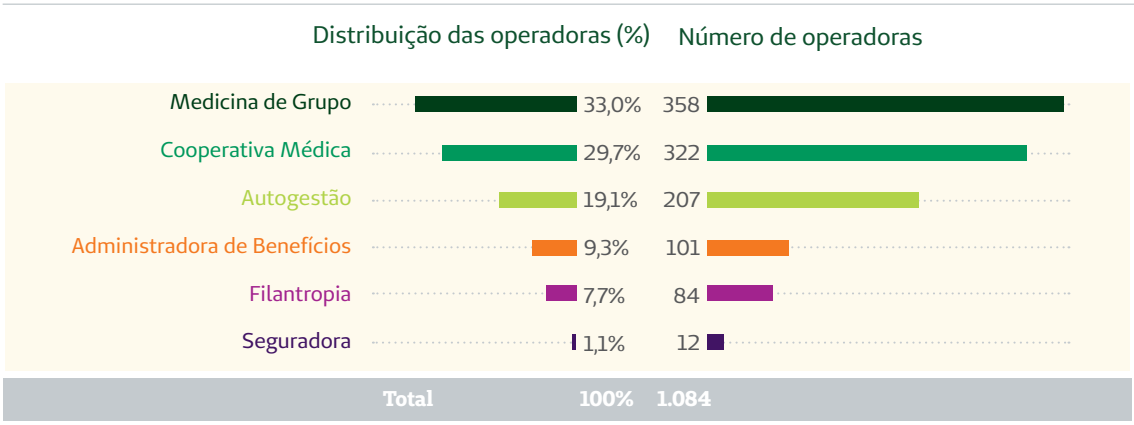
No cenário atual, as Cooperativas Unimed respondem por mais de um terço dos beneficiários de planos de saúde, e representam a quase totalidade das OPS da modalidade Cooperativas, conforme os gráficos 1 e 2 abaixo, extraídos das publicações da Agência Nacional de Saúde Suplementar:

**Distribuição dos beneficiários entre as operadoras médico-hospitalares**
Set/2013

Fonte: ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar – TABNET – Dezembro/2013

*Gráfico 1*

**Distribuição nacional das operadoras médico-hospitalares por modalidade**
set/2013




Fonte: ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar – Caderno de Informações da Saúde Suplementar – Beneficiários, Operadoras e Planos – Ed. dezembro/2013

*Gráfico 2*

Com as transformações no ambiente de negócios em que as Cooperativas estão inseridas a Unimed do Brasil entendeu ser necessário ajustar a gestão das cooperativas dentro de padrões de Governança Coorporativa. Questionamento sobre o nível de controle e direcionamento estratégico dos Conselhos de Administração, o nível de desempenho das cooperativas neste novo cenário, passaram a gerar novas ações por parte da Confederação.

Para dar início a uma modelagem nova para as cooperativas a Unimed do Brasil, a partir do seu planejamento estratégico, lançado em 2011, instituiu um objetivo estratégico que seria implantar a Governança Cooperativa em todas as Unimeds.

De acordo com Leathers (2006, p. 668-9), existem algumas vantagens obtidas por um agente ao se tornar membro de uma empresa cooperativa, entre elas pode-se citar:

a) melhor preço recebido pelo produto final proporcionado pelo maior poder de barganha ou por acesso a novos mercados;

b) menor custo para comercializar seu produto devido ao menor custo de contratação, desde que haja alto grau de confiança entre a cooperativa e seus membros, e à redução de incerteza e riscos de mercado;

c) melhor fluxo de informações entre a cooperativa e seus membros, facilitando a introdução de tecnologia ou novas técnicas produtivas que aprimorem a qualidade do produto final.

Diversas formas de comunicar ao Sistema Unimed a estratégia da Confederação, que traduz as vantagens acima relacionadas, foram utilizadas e vieram reforçar a importância do alcance desse objetivo estratégico.

O problema para o alcance desse objetivo estratégico seria encontrar uma forma de garantir a máxima adesão das Unimeds a essa iniciativa da Confederação, pois conforme os princípios do cooperativismo a adesão sempre se dá de forma livre e voluntária.

A solução para esse problema foi encontrado a partir da instituição de um Selo Nacional Unimed de Governança, cuja metodologia e resultados atingidos em suas duas edições, 2012 e 2013, serão apresentadas neste trabalho.

# OBJETIVOS

Em 2011, Unimed do Brasil estabeleceu em seu planejamento estratégico, denominado de PDO – Plano de Desenvolvimento Organizacional, um grande desafio ao estabelecer como um dos seus objetivos a implantação da Governança. A partir dessa decisão iniciaram-se uma série de ações para o alcance desse objetivo estratégico.

A Confederação, diante desse desafio, e no cumprimento de seu papel institucional, como primeira medida convidou a todas as cooperativas do Sistema Unimeds para uma reflexão democrática e conjunta das lideranças, onde o principal foco seria a continuidade do modelo de gestão atual, frente às inúmeras mudanças no cenário em que as Cooperativas se inserem, ou imprimir uma nova forma de gestão, mais estratégica e baseada nas boas práticas de governança.

Após dois dias de intensos trabalhos no WCT – Workshop Conhecer para Transformar-ficou deliberado que havia necessidade, primeiramente de estabelecer um compromisso, por parte de cooperados com funções de Conselheiros e Diretoria Executiva eleita, pela obrigatoriedade de capacitação em Governança Corporativa no início do mandato; segundo, estabelecer um "Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativista" através de uma certificação da Unimed do Brasil, direcionador de processos de estruturação das boas práticas e promoção de auditoria por meio de empresa externa.

Com o surgimento desses novos desafios, o primeiro projeto para o alcance do objetivo estratégico, foi coordenado pela Presidência da Unimed do Brasil, com execução principal da área de Qualidade e Processos da Unimed do Brasil, foi o desenvolvimento do primeiro Manual de Governança Cooperativa com o objetivo de levar a todas as cooperativas os principais conceitos e disseminar as melhores práticas.

Um segundo projeto, também coordenado pela Presidência, execução da área de Qualidade e Processos com intercooperação de outras as áreas operacionais da Confederação, foi elaboração do Regimento do Selo Nacional, onde constam os principais instrumentos para o levantamento dos dados junto às cooperativas. Esse regimento que foi devidamente aprovado em reunião da Diretoria Executiva do dia 20 de junho de 2012, passou a ser o principal norteador da premiação das Sociedades Cooperativas Unimed

e as Sociedades Auxiliares Unimed que, cumprindo todos os critérios estabelecidos no regimento, apresentando a devida documentação comprobatória, declaração de veracidade dos dados fornecidos, e ainda conforme as pontuações atingidas obteriam o Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa nas categorias definidas no Regimento: Selo Diamante, Selo Ouro e Selo Prata.

A primeira edição deste Selo ocorreu no ano de 2012, e esse estudo de caso tem como objetivo apresentar as etapas percorridas neste projeto pioneiro no âmbito cooperativista, e as questões que foram determinantes na obtenção do Selo pelas Cooperativas que se candidataram.

A segunda edição, ocorrida em 2013, também foi parte desse estudo, e com seus resultados foi possível se estabelecer um comparativo com a primeira edição, e com o estágio econômico financeiro dessas Unimeds premiadas.

Nas conclusões será utilizada parte de depoimentos de Cooperativas que participaram das duas edições, para que se entenda melhor como essa premiação contribuiu para o aprimoramento do modelo de gestão das Unimeds, na implementação do Modelo de Governança Cooperativista, e quais serão os novos desafios que ainda precisarão ser vencidos.

# METODOLOGIA

Entre as metodologias científicas, qualitativas que nos foram apresentadas, escolhemos o "estudo de caso". O estudo de caso constitui uma estratégia de pesquisa utilizada nas Ciências Sociais com bastante regularidade. Podemos afirmar que é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o "como?" e o "por quê?" (Yin, 1994), quando o pesquisador quase não detém controle dos acontecimentos reais ou mesmo quando este é inexistente, e quando o campo de investigação se concentra num fenômeno natural dentro de um contexto da vida real.

Para complementar a escolha do método, Benbasat et al (1987) consideram que um estudo de caso deve possuir as seguintes características:

- "Fenômeno observado no seu ambiente natural;
- Dados recolhidos utilizando diversos meios (Observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
- Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas;
- A complexidade da unidade é estudada profundamente;
- Pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento;
- Não são utilizadas formas experimentais de controle ou manipulação;
- O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
- Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador;
- Podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;

- Pesquisa envolvida com questões "como?" e "por quê?" ao contrário de "o quê?" e "quantos?".

O objetivo do estudo de caso é compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenômeno observado (Fidel, 1992). Para Yin (1994) o objetivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar e segundo Guba & Lincoln (1994) o objetivo é relatar os fatos como sucederam, descrever situações ou fatos, proporcionar conhecimento acerca do fenômeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. Por seu lado, Ponte (1994) afirma que o objetivo é descrever e analisar. A estes dois Merriam (1998) acrescenta um terceiro objetivo, avaliar.

De forma a sistematizar estes vários objetivos, Gomez, Flores & Jimenez (1996:99), referem que o objetivo geral de um estudo de caso é: "explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar".

Para atingir o objetivo deste trabalho essa metodologia foi considerada a mais apropriada e os documentos que serão utilizados para análise e conclusões são de propriedade da Unimed do Brasil, como parte integrante do PDO – Plano de Desenvolvimento Organizacional, do Regimento do Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa, e das Unimeds que submeteram seus dados e documentos para participar da premiação.

# REFERENCIAL TEÓRICO

A base do referencial teórico desse trabalho consiste em temas que permeiem os desafios para o aperfeiçoamento da gestão dos negócios cooperativos, a implementação de boas práticas de governança corporativa visando garantir uma gestão mais profissionalizada, transparente, ética e equânime, permitindo o fortalecimento do cooperativismo de trabalho médico, em particular das Unimeds.

## Cooperativismo

Há divergências de opinião entre os estudiosos quanto ao que seja exatamente o cooperativismo. Segundo Lezamiz (2005), existem aqueles que dizem que o cooperativismo não é uma doutrina política porque não prescreve normas para a função e/ou organização do Estado, nem para as relações deste com os indivíduos. É simplesmente um plano econômico.

Outros afirmam que é uma doutrina econômica - política que propõe a cooperação no campo econômico e social como meio para proporcionar melhores condições de trabalho e renda.

Na definição da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), adotada pela Organização das cooperativas Brasileiras (OCB),

> [...] uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, culturais e sociais, por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente controlada (www.ica.coop).

O cooperativismo, enquanto empreendimento econômico e social tem seus princípios, normas e doutrinas baseadas na Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale e são as linhas orientadoras pelas quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Foi criado pelos pioneiros de Rochdale e, posteriormente, em 1937, adotado pela Aliança Cooperativista Internacional (ACI). Como consequência de sua própria expansão mundo afora, esses princípios sofreram revisões, em 1966 (Congresso de Viena) e 1988, quando a ACI

deu início a uma revisão visando ao fortalecimento do cooperativismo na economia mundial, revisão essa concluída nos Congressos de Tóquio (1992) e Manchester (1995). Atualmente, os princípios cooperativistas estão especificados em 7 itens que regem as cooperativas em todo o mundo: 1º - Adesão voluntária e livre; 2º - Gestão democrática e livre; 3º - Participação econômica dos membros; 4º - Autonomia e independência; 5º - Educação, formação e informação; 6º - Inter cooperação; 7º - Interesse pela comunidade. Dependendo da natureza da cooperativa um ou outro item é mais valorizado.

Quanto à estrutura, independentemente do ramo de atuação, todas as cooperativas brasileiras são regidas pela Lei 5.764/71 e possuem a mesma formação básica. As questões específicas de cada uma são estabelecidas no Estatuto Geral da Cooperativa, definido e aprovado pelos sócios durante as assembleias gerais, órgão supremo da sociedade, dentro dos critérios da lei.

A finalidade de uma cooperativa de trabalho é garantir aos seus cooperados trabalho com remuneração compatível com o mercado. Quanto maior a receita e menores forem os custos, maior será a remuneração dos médicos cooperados, pois, pelo princípio cooperativista, os cooperados ficam com o resultado da diferença entre as receitas e as despesas não relacionadas com o trabalho dos cooperados. Para isso há necessidade de uma boa gestão.

## Governança Corporativa e Governança Cooperativa

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC-Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, p. 19):

> **Governança Corporativa** é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização. Isso é feito através da definição e clareza dos regimentos internos, fluxos decisórios, código de conduta e papéis de toda a empresa.

No caso das Cooperativas, ainda segundo o IBGC, estas apresentam as seguintes características[3]:

- Variabilidade ou dispensa do capital social;
- Voto independente do capital (por cabeça);

[3] *Citação do material do curso do IBGC:(Legislação em Governança Corporativa para Cooperativas, Ruben M. Seidl).*

- Indivisibilidade do fundo de reserva.

Segundo o Manual de Governança da Unimed do Brasil, as características abaixo foram ajustadas pela Confederação[4]:

> Ingresso de associados, sem limite máximo;
>
> Distribuição dos resultados proporcional às operações do cooperado com a cooperativa e não ao capital.

Devido às particularidades do setor, o IBGC apresenta o conceito de Governança Cooperativa, como sendo:

*"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."*

Ainda segundo o IBGC, os aspectos para a construção das boas práticas de Governança Cooperativa são[5]:

- Representatividade;
- Participação;
- Direção Estratégica;
- Gestão Executiva; e
- Fiscalização e controle (interno e externo).

Diante deste contexto a Unimed do Brasil, por ser uma Cooperativa, passou a utilizar o termo Governança Cooperativa, para fins de utilização no Sistema Unimed. Da mesma forma, as boas práticas da Governança Corporativa para Corporações foram adaptadas, quando necessário, para a realidade do mundo Cooperativista.

Os princípios básicos da Governança, pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC-Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, p. 19), são:

**TRANSPARÊNCIA**

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. A

---

[4] *Ajuste. Magalhães, Maria Henriqueta.*

[5] *Citação do material do curso do IBGC (Governança Corporativa Introdução e Benefícios, Joaquim Rubens).*

adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

**EQUIDADE**

Caracterizam-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

**PRESTAÇÃO DE CONTAS**

Os agentes de governança (sócios, administradores (conselheiros de administração e executivos/ gestores), conselheiros fiscais e auditores) devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

**RESPONSABILIDADE CORPORATIVA**

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC, apresenta e define todos os agentes e aspectos da governança. Aqui serão apresentados apenas os conceitos de cada item, conforme o Manual de Governança da Unimed do Brasil:

**SÓCIOS**

São titulares de parte representativa do capital social da organização. Bens sociais são distintos dos bens particulares dos sócios.

**CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

Órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles.

**GESTÃO**

O Diretor-Presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria. Ele atua como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração. É o responsável ainda pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão. Seu dever de lealdade é para com a organização.

**AUDITORIA INDEPENDENTE**

Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

**CONSELHO FISCAL**

É parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Conforme estatuto pode ser permanente ou não. Sua instalação, no segundo caso, dar-se-á por meio do pedido de algum sócio ou grupo de sócios.

**ÉTICA, CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSE.**

Toda organização deve ter um Código de Conduta que comprometa administradores e funcionários. O Código deve também definir responsabilidades sociais e ambientais. O código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado. Deve ainda apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética (canal de denúncias, ombudsman).

Além dos agentes e órgãos, o IBGC também trata dos Comitês voltados para a Governança, e estes são relacionados abaixo, conforme o Código de Melhores Práticas de Governança, pois foram incorporados nas avaliações do Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa da Unimed do Brasil:

**COMITÊ DE AUDITORIA**

O Comitê de Auditoria tem por atribuição analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área Financeira, garantir que a Diretoria desenvolva controles internos confiáveis (que o comitê deve entender e monitorar adequadamente), que a Auditoria Interna desempenhe a contento o seu papel e que os auditores independentes avaliem, por meio de sua própria revisão, as práticas da Diretoria e da Auditoria Interna. O comitê deve ainda zelar pelo cumprimento do Código de Conduta da organização (...)

**COMITÊ DE RH**

- O papel do Comitê de RH é:
- Estimular e aprovar as políticas de RH;
- Assegurar o crescimento sustentável da empresa;
- Acompanhar e coordenar os processos de recrutamento e seleção, para as posições de: CEO, Diretores e Conselheiros, e alinhá-los com os interesses dos acionistas;
- Coordenar o processo de avaliação do CEO e da equipe de direção;
- Assegurar a sucessão da equipe de Diretores;
- Coordenar a avaliação do próprio Conselho e de seus Conselheiros;
- Revisar, periodicamente, com o CEO as políticas gerais de recursos humanos, principalmente a política salarial e a de desenvolvimento.

Entender bem os conceitos e os princípios básicos acima, as orientações propostas pela governança corporativa contribuirão para que se estabeleçam pontos em comum entre estas, os princípios cooperativistas e o regimento do Selo instituído pela Unimed do Brasil.

## Sistema Cooperativista Unimed

Há 43 anos surgia na cidade de Santos (SP), a primeira cooperativa de trabalho médico do país, a União de Médicos. Os médicos santistas buscavam uma fórmula que integrasse a valorização profissional e humana à justa remuneração.

O conceito proposto pela primeira Unimed reproduzia os princípios clássicos do cooperativismo, e, hoje, passadas mais de quatro décadas, acumula uma série de conquistas que a diferencia significativamente no mercado. Entre elas aquela de ser o mais sólido e abrangente organismo econômico, não mercantil, ligado à assistência privada no setor de saúde, constituindo-se possivelmente no principal braço suplementar ao Estado nesta área.

Para atuar de forma institucional, visando desenvolver oportunidades de negócios, planos e ações que correspondam às demandas das Cooperativas do Sistema, foi fundada em 1975, a Confederação Nacional das Cooperativas Médicas - Unimed do Brasil, que encerrou o ano de 2012 congregando 360 cooperativas médicas, com abrangência em

83% do território nacional (4.623 municípios), e reunindo 110 mil médicos cooperados. Com aproximadamente 19 milhões de clientes, registrou ainda no período, mais de 30% de participação no mercado nacional de planos de saúde, segundo dados extraídos da Pesquisa Datafolha 2012, que é realizada anualmente desde 2004.

Para atuar de forma institucional, visando desenvolver oportunidades de negócios, planos e ações que correspondam às demandas das Cooperativas do Sistema, foi fundada em 1975, a Confederação Nacional das Cooperativas Médicas - Unimed do Brasil, que encerrou o ano de 2012 congregando 360 cooperativas médicas, com abrangência em 83% do território nacional (4.623 municípios), e reunindo 110 mil médicos cooperados. Com aproximadamente 19 milhões de clientes, registrou ainda no período, mais de 30% de participação no mercado nacional de planos de saúde, segundo dados extraídos da Pesquisa Datafolha 2012, que é realizada anualmente desde 2004.

O Sistema Cooperativo Unimed atualmente possui a seguinte estrutura:

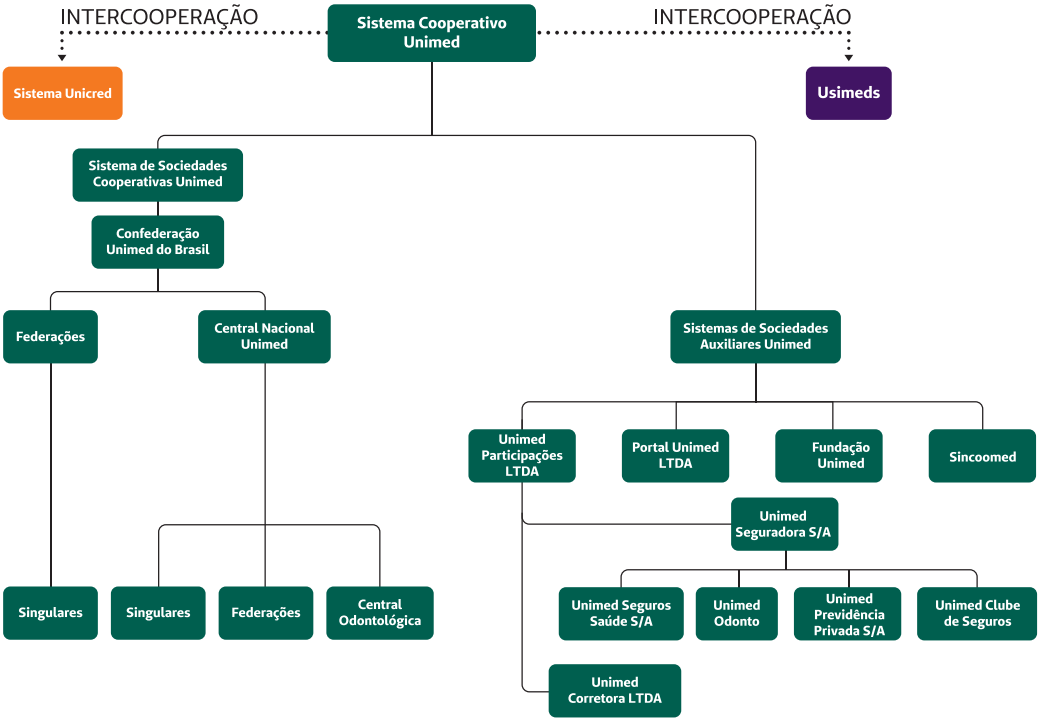



Figura 1.

No ano de 2010, no desenvolvimento do seu PDO, a Unimed do Brasil estabeleceu como um dos seus objetivos estratégicos, a implementação de um modelo de Governança Corporativo, e a partir dessa definição vário ações foram iniciadas para o alcance desse objetivo.

## Manual de Governança Cooperativa

A elaboração do Manual de Governança Cooperativa da Unimed do Brasil foi coordenada pela Presidência da Unimed do Brasil, com execução principal da área de Qualidade e Processos, mas contou com o envolvimento das áreas de gestão estratégica, gestão de pessoas controladoria, custos assistenciais, intercâmbio, marketing, reponsabilidade social, além das assessorias da presidência e jurídica e da secretaria executiva.

Para a construção deste manual, foi necessário mergulhar profundamente nos conceitos da Governança Corporativa, seu histórico, entender o porquê de uma implantação, a motivação para o uso desta e, partir daí, fazer um comparativo do que se aplica e não se aplica entre o que é entendido como as melhores recomendações da Governança Corporativa para a Governança Cooperativa.

A Direção da Unimed do Brasil teve a percepção clara de que seria importante desenvolver conteúdos adaptados da governança corporativa para as cooperativas, estas por sua vez sendo vetores dessas informações as levariam aos seus cooperados que assim reproduziriam em seu ambiente os princípios de melhores práticas de governança.

Assim, os aspectos considerados para as definições de boas práticas na Cooperativa estão na representatividade, participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle tanto interno como externo, ou seja, os principais agentes serão os sócios-cooperados, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, ética, conduta e conflitos de interesses.

Além desses agentes, cabe citar os comitês de auditoria e de recursos humanos que têm um papel fundamental de monitoramento da auditoria interna e cumprimento do Código de Conduta das cooperativas e, de coordenação, avaliação e revisão das politicas salarias, de recrutamento e desenvolvimento, assegurando o crescimento sustentável da empresa.

Com todo o conhecimento adquirido e o entendimento de que uma cooperativa, além dos seus próprios princípios, precisa adotar diretrizes, controles eficientes e boas práticas de gestão, a Unimed do Brasil, no seu papel institucional, define estabelecer um modelo de Governança Cooperativa na Unimed do Brasil.

Neste modelo, se comtempla os princípios básicos, as partes interessadas e a estrutura de governança da Unimed do Brasil, que podem ser conferidos nas figuras 1, 2, e 3 abaixo

## TODOS OS PRINCÍPIOS BÁSICOS

Assegurar a **revelação exata e pontual de qualquer tema**, incluindo: a situação financeira, o desempenho, a propriedade e a Governança Cooperativa.

*Fonte: Adaptação do Corporate Governance Board Leadership Training Resources Kit (IFC)*

Proteger os direitos dos cooperados e tratá-los **igualmente.**

A Diretoria Executiva **deve prestar contas ao Conselho Confederativo.**

Cada Federação **deve prestar contas às Singulares da sua região.**

*Figura adaptada, apresentada no projeto do PDO, desenvolvido pela Deloitte ToucheTohmatsu, 2010*

Reconhecer **os direitos de todas as partes legalmente interessadas.**

Estimular a cooperação entre as Unidades do Sistema e os cooperados, para a criação da riqueza, emprego e sustentabilidade econômica.

Figura 2: Princípios básicos

## E TODAS AS PARTES INTERESSADAS

*Figura adaptada, apresentada no projeto do PDO, desenvolvido pela Deloitte ToucheTohmatsu, 2010*

Os stakeholders foram definidos quando da implementação do PDO (Plano de Desenvolvimento Organizacional).

Figura 3: Partes interessadas

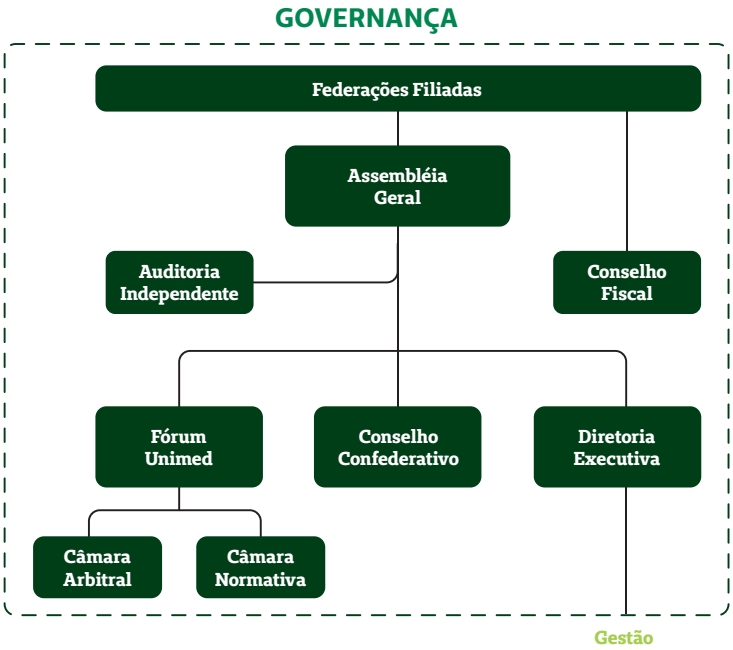



Figura 4: Estrutura de Governança da Unimed do Brasil

Por meio do Manual de Governança Cooperativa, as estruturas de um modelo de Governança passaram a ser compartilhada por todo o Sistema Unimed, e neste as adaptações sugeridas pelo IBGC estavam totalmente contempladas.

Tendo todo o modelo organizado, a Unimed do Brasil decide criar um Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa para estimular o Sistema Unimed, tanto no cumprimento das exigências legais para o funcionamento da organização e aprimoramento da gestão, como na busca da valorização do trabalho médico.

## REGIMENTO DO SELO NACIONAL UNIMED DE GOVERNANÇA COOPERATIVA

De forma concomitante à elaboração do Manual de Governança, iniciou-se a construção do Regimento do Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa, onde constam os principais instrumentos para o levantamento dos dados junto às cooperativas. Esse regimento passou a ser o principal norteador da premiação das Sociedades Cooperativas Unimed e as Sociedades Auxiliares Unimed que, cumprindo todos os critérios estabelecidos no regimento, apresentando a devida documentação comprobatória, declaração de veracidade dos dados fornecidos, e ainda conforme a pontuação atingida obteria o Selo Nacional nas categorias definidas no Regimento: Selo Diamante, Selo Ouro e Selo Prata.

O regimento trazia uma segmentação dos critérios a serem seguidos pelas cooperativas, pois suas questões foram divididas em essenciais, complementares e com direito a pontos adicionais. Outro critério importante era a separação de questões por tipos de cooperativas, pois algumas eram aplicadas a todos os tipos de cooperativas ou sociedades auxiliares, enquanto outras deveriam ser aplicadas somente a Cooperativas, dentro do seu porte e forma de atuação, seja institucional ou operadora de planos de saúde.

As questões essenciais do regimento estão relacionadas diretamente ao tema da Governança Cooperativa e que devem ser atendidas por todas as cooperativas, Federações e Singulares ou pelas sociedades auxiliares para obtenção do Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa.

As questões complementares de forma indireta estão relacionadas com o tema de Governança e reforçam os requisitos mínimos exigidos pela Unimed do Brasil. Obedece à mesma sequencia na aplicabilidade às Cooperativas ou Sociedades Auxiliares, porém acrescentaram-se as Cooperativas que contribuem com o Fundo Institucional Unimed.

Pontos adicionais serão concedidos às organizações, relativo ao atendimento, total ou parcial, de quesitos que não necessitam do envio de documentação comprobatória, dado que os documentos necessários podem ser verificados diretamente pela Unimed do Brasil. Estes pontos poderão ser utilizados para compensar a falta de outras pontuações, se necessário. Porém, não poderá indicar pontuação superior a máxima estabelecida para a categoria.

Para obtenção do Selo as organizações deverão responder o Questionário - Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa, a ser disponibilizado, anualmente, no Portal Unimed.

Além do questionário, as organizações deverão enviar uma Declaração de Veracidade, como garantia de que as informações prestadas correspondem à realidade das organizações[6], e que deverá ser assinada pelo Presidente da Cooperativa. A comprovação das respostas será feita por meio dos documentos relacionados a cada questão, constantes do questionário.

Com o regimento em mãos e aprovado em reunião de Diretoria Executiva em junho de 2012, deu-se início a divulgação pelos principais canais de comunicação do Sistema Unimed – Portal Unimed; Boletim Confidencial Eletrônico; Radar; e-mails enviados pela área de Qualidade e Processos- para que as cooperativas se preparassem e enviassem os documentos.

---

[3] *Citação do material do curso do IBGC:(Legislação em Governança Corporativa para Cooperativas, Ruben M. Seidl).*

## SELO NACIONAL UNIMED DE GOVERNANÇA COOPERATIVA

Cria-se o Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa para premiar as Sociedades Cooperativas Unimed e as Sociedades Auxiliares Unimed que obtiverem a pontuação mínima necessária para obtenção do Selo, de acordo com as regras definidas no regimento que regulamenta os critérios de avaliação e pontuação das Unimeds que se candidatam à premiação.

Dentre os objetivos principais do Selo está ressaltar o compromisso das Cooperativas e Sociedades Auxiliares, pela busca e aprimoramento constante dos conceitos presentes na governança, obtendo, por consequência, o respeito dos seus colaboradores, das sociedades e comunidades onde estão inseridas e o reconhecimento de mercado e a valorização do trabalho médico, por meio dos resultados apresentados.

A Unimed do Brasil desenvolveu três tipos de Selos para diferenciar, dentre as Sociedades Cooperativas e as Sociedades Auxiliares, aquelas que conquistaram a pontuação devida em cada categoria:

**Selo Diamante em Governança Cooperativa**

**Pontuação máxima.**

Indica que a organização possui e pratica a Governança Cooperativa, dentro dos padrões sugeridos pela Unimed do Brasil.

**Selo Ouro em Governança Cooperativa**

**80% da pontuação máxima.**

Indica que a organização possui e pratica a Governança Cooperativa, porém, ainda não totalmente dentro dos padrões sugeridos pela Unimed do Brasil.

**Selo Prata em Governança Cooperativa**

**70% da pontuação máxima.**

**Indica que a organização possui e pratica a Governança** Cooperativa, porém, ainda em estágio inicial para o atendimento aos padrões sugeridos pela Unimed do Brasil.

**a) Critérios para pontuação:**

- Questões essenciais: cada questão essencial terá a pontuação máxima de cinco pontos, que poderá ser fracionado, dependendo do tipo de resposta solicitada, e que variará conforme o tipo de organização: Sociedade Cooperativa ou Sociedade Auxiliar.

- Questões complementares: cada questão essencial terá a pontuação máxima de dois pontos, que poderá ser fracionado, dependendo do tipo de resposta solicitada, e que variará conforme o tipo de organização: Sociedade Cooperativa ou Sociedade Auxiliar.

- Pontuação adicional agregada: Além das questões essenciais e complementares a Unimed do Brasil também levará em consideração, como pontuação adicional agregada, variando conforme a aplicabilidade ao tipo de organização, que compreendem as seguintes abrangências: estágio da organização com relação ao Selo de Responsabilidade Social concedido pela Unimed do Brasil, à definição das funções de cada Diretor no Estatuto da organização, ao nível de transparência e qualidade das demonstrações financeiras, o respeito à área de atuação estatutária, a atualização de dados no aplicativo CADU, a participação no CTNPM – Comitê Técnico Nacional de Produtos Médicos, envio de dados solicitados à Unimed do Brasil, a participação dos conselheiros nas reuniões do Conselho Confederativo e Assembleias, classificação da organização no Ranking de Intercâmbio, resultado da organização no IDSS – Índice de Desempenho de Saúde Suplementar.

**b) Premiação:** As premiações das que auferem o Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa ocorrem durante a Convenção Nacional Unimed, que é o maior evento do Sistema Unimed que se realiza anualmente, momento em que as cooperativas se encontram para discutir, trocar experiências e compartilhar conquistas.

As cooperativas, que obtiverem a pontuação necessária, receberão um Certificado Unimed de Governança Cooperativa, e um Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa (adesivo) correspondente a sua classificação.

O certificado e o Selo podem ser utilizados pelas organizações como peças de comunicação, publicidade, propaganda e material de expediente.

## c) Pontos necessários para obtenção do Selo:

Tabela 1. Pontuação do Selo - Edição 2012

| Pontos necessários para obtenção do selo | | Diamante 2012 | Ouro 2012 | Prata 2012 |
|---|---|---|---|---|
| Sociedades Cooperativas Unimed | Federação - Operadora Médio e Grande Porte | 143 | 114 a 142 | 100 a 113 |
| | Federação - Institucional Médio e Grande Porte | 121 | 97 a 120 | 85 a 96 |
| | Singular - Operadora Médio e Grande Porte | 146 | 117 a 145 | 102 a 116 |
| | Singular - Prestadora Médio e Grande Porte | 124 | 99 a 123 | 87 a 98 |
| | Federação - Operadora Pequeno Porte | 131 | 105 a 130 | 92 a 104 |
| | Federação - Institucional Pequeno Porte | 109 | 87 a 108 | 76 a 86 |
| | Singular - Operadora Pequeno Porte | 134 | 107 a 133 | 94 a 106 |
| | Singular - Prestadora Pequeno Porte | 112 | 90 a 111 | 78 a 89 |
| Sociedades Auxiliares Unimed | Unimed Seguradora | 127 | 102 a 126 | 89 a 101 |
| | Demais empresas | 89 | 71 a 88 | 62 a 70 |

Tabela 2. Pontuação do Selo - Edição 2013

| Pontos necessários para obtenção do selo | | Diamante 2013 | Ouro 2013 | Prata 2013 |
|---|---|---|---|---|
| Sociedades Cooperativas Unimed | Federação - Institucional | 105 | 84 a 104 | 74 a 83 |
| | Federação - Operadora Médio e Grande Porte | 143 | 114 a 142 | 100 a 113 |
| | Singular - Operadora Médio e Grande Porte | 146 | 117 a 146 | 102 a 116 |
| | Singular - Prestadora Médio e Grande Porte | 124 | 89 a 123 | 87 a 98 |
| | Federação - Operadora Pequeno Porte | 131 | 105 a 130 | 92 a 104 |
| | Federação - Institucional Pequeno Porte | 134 | 107 a 133 | 94 a 106 |
| | Singular - Operadora Pequeno Porte | 112 | 90 a 111 | 78 a 89 |
| Sociedades Auxiliares Unimed | Unimed Seguradora | 127 | 102 a 126 | 89 a 101 |
| | Demais empresas | 89 | 71 a 88 | 62 a 70 |

# ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa teve duas edições, a primeira ocorrida em 2012 e a segunda em 2013, em ambas as avaliações foram efetuadas por meio das áreas técnicas da Unimed do Brasil, que juntamente com a área de Qualidade e Processos, estavam responsáveis pelos processos que compunham o regimento e questionário, assim como a análise e validação dos documentos comprobatórios enviados pelas Unimeds participantes.

No momento que a Unimed do Brasil cria o Selo, estrutura internamente a governança desse processo, cria diretrizes, estabelece os procedimentos para o controle e análise das informações relativas ao Selo Nacional e estabelece, por fim, o procedimento para a divulgação.  Desta maneira, alinham-se e integram-se as iniciativas pontuais desse processo, onde gestores e analistas passam a ser responsáveis por analisar os dados enviados pelas Unimeds.

É importante mencionar que os gestores, também, se tornaram instrumentos importantes, pois não só davam as devolutivas às Unimeds e responsabilizaram-se pela análise da documentação, mas tiveram papel decisório na definição dos quesitos essências ou complementares para a pontuação, além de garantir o engajamento de todos para o sucesso desta iniciativa da Confederação.

A comunicação e divulgação foram fundamentais, tanto para comunicar a existência de um regimento que deveria ser lido muita atenção, como para disseminar a criação de uma política de premiação. Então, a divulgação foi feita pelo Boletim Mais Informações - Qualidade, Boletim Confidencial Eletrônico, e por meio do Radar.

Recompensar e reconhecer as boas práticas de governança – objetivo fim – identificadas nas Cooperativas é algo particularmente valorizada no Sistema Unimed, mas também é um importante mecanismo de incentivar a melhoria da gestão em cada uma das cooperativas.

Na primeira edição, lançada em 2012, houve a participação de 63 (sessenta e três) organizações. Distribuídas entre Federações, Singulares e Sociedades Auxiliares do Sistema Cooperativista Unimed, conforme mostra a tabela a seguir:

Tabela 3: Resultados obtidos em 2012

## RESULTADO GERAL

| SELO | QUANTIDADE | FEDERAÇÕES | SINGULARES | EMPRESA AUXILIAR |
|---|---|---|---|---|
| Selo Diamante | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Selo Ouro | 13 | 3 | 9 | 1 |
| Selo Prata | 19 | 2 | 17 | 0 |
| Não obtiveram selo | 31 | 0 | 31 | 0 |
| **TOTAL GERAL** | 63 | 5 | 57 | 1 |

A distribuição das participantes da 1ª edição pode ser analisada quanto aos portes, conforme se verifica na próxima tabela:

Tabela 4: Resultado Geral – por porte

## RESULTADO GERAL | COOPERATIVAS POR PORTE

| SELO | QUANTIDADE | FEDERAÇÕES | | | SINGULARES | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | GPO[1] | MPO[2] | PPO[3] | GPO | MPO | PPO |
| Selo Diamante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Selo Ouro | 12 | 2 | 1 | 0 | 5 | 3 | 1 |
| Selo Prata | 19 | 0 | 1 | 1 | 6 | 10 | 1 |
| Não obtiveram selo | 31 | 0 | 0 | 0 | 3 | 19 | 9 |
| **TOTAL GERAL** | 62 | 2 | 2 | 1 | 14 | 31 | 12 |

1. Grande Porte Operadora 2. Médio Porte Operadora 3. Pequeno Porte Operadora

Considerando que, na primeira edição, entre a divulgação do regimento e o encerramento das inscrições não se passaram 6 (seis) meses a quantidade de participantes ficou dentro do esperado pela Unimed do Brasil, principalmente por ser algo novo para o Sistema Unimed.

O percentual de atendimento aos quesitos estabelecidos no regimento pelas participantes da 1ª Edição do Selo é apresentado a seguir:

Tabela 5. Atendimento aos quesitos essenciais

| Quesito | FMGPO[1] | FPPO[2] | SMGPO[3] | SPPO[4] | SAU[5] | Geral |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Possui planejamento estratégico | 100% | 100% | 81% | 33% | 100% | 76% |
| Adota reuniões periódicas de gestão | 100% | 100% | 83% | 89% | 100% | 85% |
| Adota relatórios periódicos de gestão | 100% | 100% | 90% | 67% | 100% | 88% |
| Possui Código de Conduta | 100% | 100% | 96% | 100% | 100% | 97% |
| Divulga e compartilha informações voltadas para a Governança | 100% | 100% | 67% | 78% | 100% | 72% |
| Respeita a sua área de atuação estatutária | 100% | 100% | 96% | 100% | NA | 97% |
| Possui Ouvidoria | 50% | NA | 67% | NA | 100% | 66% |
| Cumpre os requisitos mínimos necessários, para a atuação dos Dirigentes e Conselheiros | 50% | 100% | 42% | 22% | 100% | 41% |
| Possui programa de desenvolvimento de Conselheiros de acordo com sua atuação | 100% | 0% | 40% | 33% | NA | 42% |
| Possui Comitê de Recursos Humanos | 75% | NA | 10% | NA | 100% | 17% |
| Possui Pesquisa de Cargos e Salários que subsidia os ajustes de pró-labore dos Dirigentes | 25% | 0% | 13% | 22% | 100% | 16% |
| Dirigentes realizam avaliação de desempenho de seus subordinados diretos | 100% | 0% | 44% | 22% | 100% | 45% |
| Possui política de admissão de Cooperados | 50% | 100% | 69% | 89% | NA | 71% |
| Possui gestão por competência para os Dirigentes | 0% | 0% | 13% | 11% | 100% | 13% |
| Realiza auditoria independente | 100% | 100% | 98% | 100% | 100% | 98% |
| Realiza auditoria interna | 50% | 0% | 38% | 11% | 100% | 35% |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Participa das reuniões do Conselho Confederativo e Assembleias | 100% | 100% | NA | NA | NA | 100% |
| Utiliza adequadamente a marca Unimed e segue as diretrizes estabelecidas na ferramenta da Central da Marca Unimed | 100% | 100% | 94% | 67% | NA | 91% |
| Envia as informações relativas ao DIOPS solicitadas pela Unimed do Brasil | 100% | 100% | 100% | 100% | NA | 100% |
| Envia as informações relativas ao SIP solicitadas pela Unimed do Brasil | 100% | 100% | 100% | 100% | NA | 100% |

1. FMGPO: Federação, Médio e Grande Porte, Operadora.
2. FPPP: Federação, Pequeno Porte, Operadora.
3. SMGPO: Singular, Médio e Grande Porte, Operadora.
4. SPPO: Singular, Pequeno Porte, Operadora.
5. SAU : Sociedades Auxiliares Unimeds

NA: São se Aplica

## Tabela 6. Atendimento aos quesitos complementare

| Quesito | FMGPO[1] | FPPO[2] | SMGPO[3] | SPPO[4] | SAU[5] | Geral |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Possui e-mail corporativo, para cada área operacional da organização, registrada no Aplicativo CAD. | w | 100% | 94% | NA | 100% | 94% |
| Atualiza o aplicativo CADU, com as informações de beneficiários e cooperados, solicitadas pela Unimed do Brasil. | 100% | 100% | 100% | 100% | NA | 100% |
| Participa e contribui para o cumprimento das deliberações do CTNPM junto às suas Singulares | 100% | 100% | NA | NA | 100% | 100% |
| Participa, contribui e dissemina as deliberações do Comitê de Atenção à Saúde. | 100% | 0% | NA | NA | 100% | 83% |
| Possui sistema de gestão da qualidade | 75% | 100% | 38% | NA | 100% | 42% |
| Possui políticas de gestão de pessoas alinhadas ao planejamento estratégico | 50% | 100% | 42% | 22% | 100% | 41% |
| Possui política para contratação da rede credenciada | 0% | 0% | 23% | 0% | 100% | 19% |

1. FMGPO: Federação, Médio e Grande Porte, Operadora.
2. FPPP: Federação, Pequeno Porte, Operadora.
3. SMGPO: Singular, Médio e Grande Porte, Operadora.
4. SPPO: Singular, Pequeno Porte, Operadora.
5. SAU : Sociedades Auxiliares Unimeds

NA: São se Aplica

Tabela 7. Atendimento aos pontos adicionais

| Quesito | | FMGPO[1] | FPPO[2] | SMGPO[3] | SPPO[4] | SAU[5] | Geral |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nível de transparência e qualidade das demonstrações financeiras da cooperativa, de acordo com os critérios estabelecidos pela Unimed do Brasil. | A | 100% | 100% | 67% | 89% | 100% | 73% |
| | B | -- | -- | 25% | 11% | -- | 21% |
| | C | -- | -- | 8% | -- | -- | 6% |
| IDSS (Índice de Desempenho de Saúde Suplementar) | 0,8 a 1,0 | -- | -- | 8% | 11% | NA | 8% |
| | 0,6 a 0,8 | 50% | 100% | 65% | 45% | NA | 61% |
| | 0,4 a 0,6 | 50% | -- | 21% | 22% | NA | 23% |
| | Até 0,4 | -- | -- | 6% | 22% | NA | 8% |
| Estágio no Selo de Responsabilidade Social, da Unimed do Brasil. | 4 | 25% | -- | 21% | -- | -- | 17% |
| | 3 | 50% | -- | 56% | 44% | 100% | 54% |
| | 2 | 25% | 100% | 21% | 56% | -- | 27% |
| | 1 | -- | -- | 2% | -- | -- | 2% |
| | 0 | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Ranking de Intercâmbio Nacional. | A, B e C | 75% | 100% | 69% | 78% | NA | 71% |
| | D | 25% | -- | 2% | -- | NA | 3% |
| | E,F | -- | -- | 4% | -- | NA | 3% |
| | G | -- | -- | 8% | -- | NA | 6% |
| | H | -- | -- | 17% | 22% | NA | 16% |
| | I | -- | -- | -- | -- | NA | -- |

1. FMGPO: Federação, Médio e Grande Porte, Operadora.
2. FPPP: Federação, Pequeno Porte, Operadora.
3. SMGPO: Singular, Médio e Grande Porte, Operadora.
4. SPPO: Singular, Pequeno Porte, Operadora.
5. SAU : Sociedades Auxiliares Unimeds

NA: São se Aplica

Os resultados anteriores mostram que na 1ª Edição do Selo Nacional Unimed de Governança, entre as Unimeds participantes (17% do Sistema), em 27 dos quesitos analisados (essenciais e complementares) 37% não foram devidamente atendidos, por mais de 50% das inscritas nesta edição.

Com os resultados apresentados nesta edição concluiu-se que havia uma necessidade premente de ampliar o nível de conhecimentos das Cooperativas a cerca daquilo que seria inicialmente necessário saber para se implantar um modelo de Governança Cooperativa.

Aumentava assim a expectativa de que à medida que fossem disponibilizadas as melhores práticas em Governança dentro do Sistema Unimed, e com o reconhecimento dado pela obtenção do Selo Nacional, o tema Governança Cooperativa ganharia força e, naquilo que fosse possível, as padronizações seriam efetivadas.

Com o objetivo de melhorar a avaliação de processos que impactam na gestão das cooperativas e que conduzem as melhores práticas de Governança, antes de iniciar o perí-

odo de inscrição para 2ª Edição do Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa, ocorreram oficinas internas entre as áreas técnicas da Unimed do Brasil e com isso alguns critérios de pontuação e regras do regimento foram modificados para a edição que aconteceria em 2013.

Oficinas com as Cooperativas e Sociedades Auxiliares também foram realizadas, com a finalidade de esclarecer as mudanças que viriam na 2ª edição. Na percepção da Confederação a implementação do modelo de Governança tornar-se-ia mais facilmente de ser alcançada à medida que as cooperativas possuíssem um melhor entendimento dos motivos pelos quais os critérios precisaram ser revistos.

Com base na percepção obtida das avaliações técnicas da 1ª Edição, a Confederação também empreendeu Oficinas Temáticas voltadas à sensibilização de práticas importantes para alavancar a gestão. Entre os temas das oficinas foram abordados os seguintes: Planejamento Estratégico, Ferramentas para Prevenção e Gestão de Risco, Papel do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, Importância de implantar uma Ouvidoria, Gestão Marca, Ética e Sustentabilidade, e Código de Conduta. Esses temas foram selecionados porque permeiam questões que podem tornar a Governança mais profissionalizada, e considerando o desempenho das participantes da 1ª edição.

Após o lançamento e avaliação das participantes da edição de 2013, pode-se conhecer o desempenho desta nova edição. No quadro abaixo temos os resultados alcançados na 2ª edição do Selo:

Tabela 8: Resultados Gerais – Participantes em 2013

## PERFIL

| SOCIEDADE | TIPO | (O/P)[1] | PORTE | QUANTIDADE | |
|---|---|---|---|---|---|
| Cooperativa | Federação | Operadora | Grande | 03 | 06 |
| | | | Médio | 02 | |
| | | Institucional | | 01 | |
| | Singular | Operadora | Grande | 20 | 74 |
| | | | Médio | 40 | |
| | | | Pequeno | 13 | |
| | | Prestadora | Pequeno | 01 | |
| Auxiliar | | | | 02 | 02 |
| | | | Total | 82 | |

A distribuição das participantes da 2ª edição pode ser analisada quanto aos portes, conforme se verifica na próxima tabela:

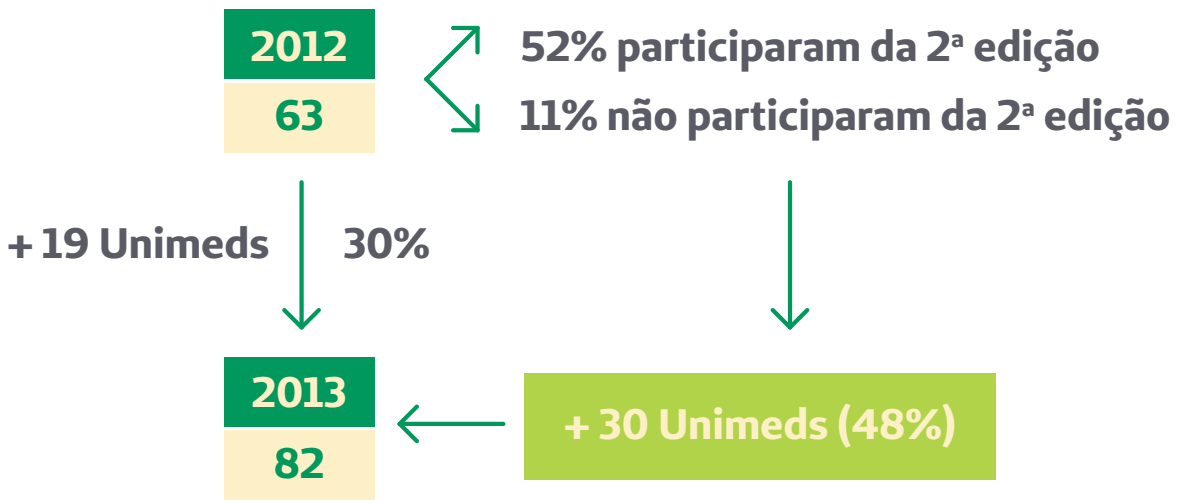
Tabela 9: Resultado Geral – por porte – Edição 2013

| SELO | QUANTIDADE | FEDERAÇÕES | | SINGULARES | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | OGP[1] | OMP[2] | OGP | OMP | OPP |
| Selo Diamante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Selo Ouro | 42 | 3 | 0 | 15 | 17 | 7 |
| Selo Prata | 26 | 0 | 2 | 5 | 15 | 4 |
| Não obtiveram selo | 10 | 0 | 0 | 0 | 8 | 3 |
| **TOTAL GERAL** | 79 | 3 | 2 | 20 | 40 | 14 |

1. Operadora Grande Porte 2. Operadora Médio Porte 3. Operadora Pequeno Porte

Comparando a 1ª Edição, fica evidente que houve um interesse maior das organizações do Sistema Unimed em participar da 2ª Edição do Selo. Se em 2012 a participação atingiu 17% das Unimeds, nesta edição houve um acréscimo de 6 p.p., pois 23% foi o percentual atingido.

Contudo é necessária uma análise mais detalhada para perceber que:




Embora quantitativamente a 2ª Edição tenha representado o ingresso de mais 19 (dezenove) Unimeds, entre as 82 (oitenta e duas) participantes havia 30(trinta) que não estiveram na 1ª Edição. Portanto, pode-se concluir que houve uma elevação de 48%%, o que representou um interesse maior pela premiação.

Entre as que estiveram na 1ª Edição e que não se inscreveram na 2ª Edição, foram efetuados contatos para levantar os principais motivos dessa não participação. Para surpresa da área responsável por esse processo na Confederação o motivo mais citado foi a necessidade de implementar as melhorias que foram despertadas a partir da participação na edição de 2012.

Resultados alcançados na premiação geral da 2ª Edição:

80% da pontuação máxima
**44 Unimeds – 54%**

70% da pontuação máxima
**27 Unimeds – 33%**

**SEM SELO** **11 Unimeds – 13%**

Embora ainda não tenha havido nenhuma premiação na categoria Diamante, é inegável a melhoria entre as que auferiam alguma certificação, principalmente na categoria Ouro, que saiu de 21% para 54% entre as participantes de 2013. Por outro lado, observa-se que houve significativa redução no número de organizações que participaram e não foram premiadas. Enquanto na 1ª Edição 31 (49%) ficaram sem Selo, na segunda edição esse número caiu para 11 (13%).

A quantidade de Unimeds que atenderam aos quesitos da edição de 2013 do Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa será exibida nas tabelas (das 10 a 15) que se seguem, onde para cada tipo de participantes enumerasse a quantidade de Unimeds que atenderam aos quesitos o percentual de atendimento por tipo de quesito:

Tabela 10: Quesitos essenciais atendidos por mais de 70% das Unimeds participantes da 2a edição do selo

| Quesito | FMGPO[1] | FI[2] | SMGPO[3] | SPPO[4] | SPPP[5] | SAU[6] | TOTAL | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Possui estrutura de Governança? | 5 | 1 | 60 | 13 | 1 | 2 | 82 | 100% |
| O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal possuem regulamentos /regimentos internos próprios ou capítulos próprios no Regimento Interno/ Estatuto | 5 | 1 | 60 | 13 | 1 | 2 | 82 | 100% |
| Realiza auditoria independente? | NA | 1 | NA | NA | 1 | NA | 2 | 100% |
| O estatuto da cooperativa possui os critérios para admissão de Cooperados? | NA | NA | 60 | 13 | 1 | NA | 74 | 100% |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Adota reuniões periódicas de Gestão para promover a transparência e prestação de contas? | 5 | 1 | 56 | 12 | 1 | 2 | 77 | 94% |
| Divulga a pauta preliminar dos assuntos para deliberação, bem como, as atas e respectivas deliberações, das reuniões de Assembleias e de Conselhos? | 5 | 1 | 56 | 13 | 0 | 2 | 77 | 94% |
| Elabora o Relatório de Gestão anual? | 5 | 1 | 55 | 11 | 0 | 2 | 74 | 90% |
| Divulga para o cliente e compartilha informações voltadas para a governança? | 3 | NA | 53 | 10 | 0 | 2 | 68 | 84% |
| Divulga o calendário anual das reuniões de Assembleias e de Conselhos? | 4 | 1 | 49 | 10 | 0 | 2 | 66 | 84% |
| Possui planejamento estratégico? | 5 | 1 | 48 | 5 | 0 | 1 | 60 | 73% |

1. FMGPO: Federação, Médio e Grande Porte, Operadora.
2. FI: Federação Institucional
3. SMGPO: Singular, Médio e Grande Porte, Operadora.
4. SPPO: Singular, Pequeno Porte, Operadora.
5. SPPP: Singular, Pequeno Porte, Prestadora.
6. SAU : Sociedades Auxiliares Unimeds
NA: São se Aplica

Tabela 11: Quesitos essenciais atendidos por menos de 70% das Unimeds participantes da 2ª Edição do Selo

| Quesito | FMGPO[1] | FI[2] | SMGPO[3] | SPPO[4] | SPPP[5] | SAU[6] | TOTAL | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A distribuição das vidas, no território nacional, está de acordo com o estatuto? | 5 | NA | 33 | 9 | NA | 1 | 48 | 59% |
| Possui Ouvidoria? | 1 | NA | 37 | 3 | 0 | 1 | 42 | 52% |
| Realiza auditoria interna? | 3 | 1 | 23 | 3 | 0 | 2 | 31 | 38% |
| Possui Gestão de Riscos? | 3 | 0 | 22 | 0 | 0 | 2 | 26 | 32% |
| Divulga para o cooperado e compartilha informações voltadas para a governança? | 2 | 1 | 20 | 1 | 0 | 0 | 24 | 29% |
| Os Conselheiros e a Diretoria Executiva da cooperativa estão capacitados em governança e em gestão administrativa? | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |

Tabela 12: Quesitos complementares atendidos por mais de 70% das Unimeds participantes da 2ª Edição do Selo

| Quesito | FMGPO[1] | FI[2] | SMGPO[3] | SPPO[4] | SPPP[5] | SAU[6] | TOTAL | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Participa, contribui e dissemina as deliberações do CAS | 5 | 1 | NA | NA | NA | NA | 6 | 100% |
| Utiliza adequadamente a marca Unimed e segue as diretrizes estabelecidas na Central da Marca Unimed? | 4 | 0 | 53 | 12 | 0 | NA | 71 | 89% |
| Possui auditoria interna de contas médicas (médica e de enfermagem)? | 4 | NA | 51 | 11 | 0 | 1 | 67 | 83% |
| Possui e-mail corporativo e telefone, para cada área da empresa, registrados no sistema CADU? | 4 | 1 | 51 | 9 | 0 | NA | 65 | 81% |
| Possui SAC, Atendimento ou 0800? | 3 | 0 | 47 | 8 | 0 | 1 | 59 | 72% |

1. FMGPO: Federação, Médio e Grande Porte, Operadora.
2.FI: Federação Institucional
3. SMGPO: Singular, Médio e Grande Porte, Operadora.
4. SPPO: Singular, Pequeno Porte, Operadora.
5. SPPP: Singular, Pequeno Porte, Prestador
6. SAU:Sociedades Auxiliares Unimeds
NA: São se Aplica

Tabela 13: Quesitos complementares atendidos por menos de 70% das Unimeds participantes da 2ª Edição do Selo

| Quesito | FMGPO[1] | FI[2] | SMGPO[3] | SPPO[4] | SPPP[5] | SAU[6] | TOTAL | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Possui auditoria médica e de enfermagem externa (in loco)? | 3 | NA | 39 | 10 | 0 | 1 | 53 | 65% |
| Utiliza corretamente a marca nas campanhas publicitárias disponibilizadas pela Unimed para os contribuintes do FIU? | 4 | 1 | 37 | 9 | 0 | NA | 51 | 64% |
| Qual o IDSS da Cooperativa? | 2 | NA | 18 | 9 | NA | 0 | 29 | 36% |
| Possui Sistema de Gestão da Qualidade? | 3 | 0 | 20 | 0 | 0 | 2 | 25 | 30% |
| Os critérios utilizados para a contratação da rede credenciada atendem? | 2 | NA | 12 | 1 | 0 | 1 | 15 | 19% |

Tabela 14: Quesitos de pontos adicionais atendidos por mais de 70% das Unimeds participantes da 2ª Edição do Selo

| Quesito | FMG-PO[1] | FI[2] | SMG-PO[3] | SPPO[4] | SPPP[5] | SAU[6] | TOTAL | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Definição das funções de cada Diretor no Estatuto | 5 | 1 | 60 | 13 | 1 | 2 | 82 | 100% |
| Respeito à área de atuação estatutária | 5 | 1 | 60 | 13 | 1 | 2 | 82 | 100% |
| Participação nas reuniões do Conselho Confederativo e Assembleias | 4 | 1 | NA | NA | NA | NA | 1 | 100% |
| Atualização no sistema CADU da vigência do mandato atual | 5 | 1 | 60 | 13 | 1 | 2 | 82 | 100% |
| Envio das informações relativas ao SIP | 5 | NA | 60 | 12 | NA | 1 | 78 | 98% |
| A atualização no sistema CADU das informações de cooperados | 5 | NA | 59 | 13 | NA | NA | 77 | 95% |
| A atualização no sistema CADU das informações de beneficiários | 5 | NA | 49 | 11 | 1 | 1 | 67 | 83% |

1. FMGPO: Federação, Médio e Grande Porte, Operadora.
2. FI: Federação Institucional
3. SMGPO: Singular, Médio e Grande Porte, Operadora.
4. SPPO: Singular, Pequeno Porte, Operadora.
5. SPPP: Singular, Pequeno Porte, Prestadora.
6. SAU : Sociedades Auxiliares Unimeds
NA: São se Aplica

Tabela 15: Quesitos de pontos adicionais atendidos por menos de 70% das Unimeds participantes da 2ª Edição do Selo

| Quesito | FMGPO[1] | FI[2] | SMGPO[3] | SPPO[4] | SPPP[5] | SAU[6] | TOTAL | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Envio das informações relativas ao DIOPS e a todos os PPÁ s | NA | NA | 41 | 8 | NA | NA | 49 | 67% |
| Ranking A, B e C | | | | | | | | |
| do Intercâmbio | 3 | NA | 38 | 9 | NA | NA | 50 | 64% |
| Participação no CTNPM | 5 | 1 | 31 | 5 | 1 | 1 | 44 | 54% |
| Nível A de transparência e qualidade das demonstrações financeiras | 1 | 1 | 23 | 3 | NA | 0 | 28 | 35% |
| Estágio 4 no Selo de Responsabilidade Social | 1 | 1 | 14 | 0 | 0 | 2 | 18 | 22% |

1. FMGPO: Federação, Médio e Grande Porte, Operadora.
2. FI: Federação Institucional
3. SMGPO: Singular, Médio e Grande Porte, Operadora.
4. SPPO: Singular, Pequeno Porte, Operadora.
5. SPPP: Singular, Pequeno Porte, Prestadora.
6. SAU : Sociedades Auxiliares Unimeds
NA: São se Aplica

Como já foi comentado anteriormente, na edição de 2013 houve modificações no regimento, fazendo com que os 32 quesitos iniciais passassem a 38 na 2ª Edição, contabilizando questões essenciais, complementares e pontos adicionais.

Contudo, ao comparar os resultados percebe-se que houve um ganho significativo no desempenho das participantes, isso fica explicito na tabela 16.

Tabela 16: Comparação entre a 1ª e 2ª Edição do Selo

| Selos obtidos – 1ª edição x 2ª edição | | |
|---|---|---|
| Selo | 2012 | 2013 |
| Ouro | 13 = 21% | 44 = 54% |
| Prata | 19 = 30% | 27 = 33% |
| Sem Selo | 31 = 49% | 11 = 13% |

Como a proposta desse trabalho é relatar os desafios para implantar o modelo de Governança nas Cooperativas, a 2ª Edição mostra que esses desafios ainda não foram totalmente eliminados. Os resultados apurados revelaram que 42% dos quesitos não foram devidamente atendidos por 70% das participantes, embora seja importante destacar que houve um aperfeiçoamento do regimento de 2013, onde a divulgação foi precedida por oficinas técnicas internas e externas para prestar os esclarecimentos de dúvidas que viessem surgir por conta dessa alteração.

Os maiores desafios apontam para questões relacionadas à gestão de riscos, à capacitação de conselheiros e dirigentes das cooperativas em governança e gestão administrativa, ao desempenho das cooperativas que atuam como operadoras perante o mercado, à implementação de um sistema de gestão de qualidade, aos critérios utilizados para a contratação da rede prestadora, ao nível de transparência e qualidade das demonstrações financeiras, além de alcançar os níveis mais elevados no que tange à responsabilidade social definidos pela Unimed do Brasil.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo de caso procurou trazer as respostas de "como?" e "por que" a Confederação das Unimeds empreendeu essa iniciativa de implantar um Modelo de Governança Cooperativa.

Também avançou ao pesquisar junto às participantes se a ferramenta utilizada, a instituição do Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa, estava sendo percebida como útil/adequada para promover o modelo junto às organizações do Sistema Unimed.

Ao conseguir identificar as fragilidades sobre o nível de conhecimento existente no Sistema Unimed sobre os processos que são necessários para se implantar as boas práticas de Governança essa ferramenta já se mostrou útil/adequada. Funcionou também como um excelente termômetro e diagnóstico para avaliação interna das organizações, conforme ficou constatado nos depoimentos das participantes:

> *"A estrutura da ferramenta da Unimed do Brasil, instituída em 2012, base para obtenção do Selo Nacional de Governança, representou para a nossa Unimed um importante termômetro de avaliação interna quanto ao desenvolvimento e a eficiência de temas de relevância para a administração. Podemos dizer que todo o programa do Selo de Governança foi um instrumento de apoio importante para o debate de temas como a formalização de processos e a busca pela qualidade."*

> *"Foi um excelente trabalho de diagnóstico entre as práticas adotadas por essa Unimed e o que orienta a Unimed do Brasil. Por meio das questões foi possível identificar os pontos as serem melhorados."*

O modelo inicial proposto na 1ª Edição do Selo se apoiou nos princípios fundamentais da boa governança, como a Transparência, a Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. Na revisão, que levou à 2ª Edição do Selo Nacional importantes ajustes foram feitos, como parte do aperfeiçoamento do processo, e que deverá ocorrer de forma contínua a cada edição. Vale aqui destacar que houve uma apropriação melhor do processo mesmo internamente na Unimed do Brasil, com todas as equipes que participam da organização e da avaliação, e isso por si já pode ser considerado um ganho

importantíssimo para a Unimed do Brasil.

Avaliar e acompanhar entre as edições o desempenho das participantes propicia à Confederação contribuir não só para implantar o modelo de Governança no Sistema, mas também instituir novas práticas que vão qualificar o modelo de gestão como um todo, e garantir a perenidade e sustentabilidade da marca Unimed, no setor de saúde suplementar. Para corroborar com essa percepção e expectativa de atuação nesse sentido temos o depoimento de mais uma participante:

> *"Além de sua atuação política e de representatividade, acreditamos que a Brasil tem a capacidade de ser a provedora de soluções unificadas e bastante difundidas das melhores práticas de gestão que viabilizem a preservação da marca, dentre eles a adoção de requisitos mínimos de governança cooperativa com as propostas no projeto do Selo Nacional de Governança."*

As adaptações entre o que preconiza o IBGC e a realidade das Cooperativas Unimed mostraram-se necessárias e com boa aceitação por parte das Unimeds participantes. No entanto, o grau de participação e empenho atingido nas duas edições do Selo foi percebido como um 'ponta pé inicial' para uma reflexão maior, que considere pontos que orbitam na esfera mais política das cooperativas. Daí a importância de se profissionalizar a gestão e o papel dos Conselhos, como consta no Regimento do Selo. Fazendo eco com essa conclusão temos um depoimento que confirma essa percepção:

> *"Olhando para os modelos de Governança Corporativa praticada pelas empresas que têm o foco do mercado (as S/As principalmente), vemos que o segmento cooperativista ressente de uma profunda reflexão quanto ao seu formato organizacional, de forma a adotar qualquer que seja o modelo de governança. A própria lei 5764/71 traz em seu bojo conceitos de GC, no entanto, a arquitetura política do Sistema Unimed, por vezes, se converte em empecilho para a prática plena destes princípios. Desta forma, o caminho adotado pela Unimed do Brasil pode ser considerado um avanço".*

Este estudo de caso, pelos quesitos não plenamente atingidos, mostrou que novos desafios ainda terão que fazer parte das práticas de governança que a Confederação almeja instituir às suas organizações federadas e associadas. Além disso, o cenário no qual as organizações Unimed estão inseridas vive constantes mudanças e sofre forte influência dos órgãos de regulação. Os segmentos que não foram incluídos como importantes para alavancar a qualidade, a eficiência operacional, a participação dos stakeholders, e minimização de assimetria de informação deverão ser mais profundamente inseridos nos próximos regimentos.

Essa mesma conclusão foi constatada por algumas Unimeds participantes:

> *"...para 2014 nossa sugestão é a avaliação inicial do processo de Acreditação em nossas operadoras, tomando por base as premissas propostas pelo órgão regulador."*

> *"Não identificamos questões referente a Governança junto com seus colaboradores. Acreditamos que para o processo de transparência ser completo, a cooperativa deve tratar também da transparência das informações junto aos colaboradores."*

> *"Como sugestão, talvez os próximos questionários, devesse incluir questões sobre Ativos Humanos (colaboradores, planos de carreira, treinamentos, desenvolvimento etc)."*

Ao utilizar os depoimentos para ratificar os ganhos obtidos com a instituição do Selo Nacional, e ao mesmo tempo concluir que outras melhorias precisam ser feitas para a implantação do Modelo de Governança Cooperativa no Sistema Unimed, isso veio também reforçar a percepção de abrir espaço para participação, um pilar importante para a Governança Cooperativa, é fator crítico de sucesso para construção de toda e qualquer ação que se deseje ver executada pela Confederação.

Finalizamos as conclusões desse estudo afirmando que se alguns desafios para implantar um modelo de Governança nas Cooperativas já foram vencidos pela Unimed do Brasil e suas Federadas e Sociedades Auxiliares, outros fatores importantes para o alcance desse objetivo estratégico foram descobertos ao longo das duas edições do Selo Nacional.

Assim, como a catalizadora, a Unimed do Brasil precisará continuar implementando ações que promovam a adoção das boas práticas que já são realizadas por algumas Unimeds, realizando projetos focados nos quesitos não atendidos ou parcialmente atendidos pelas participantes das duas edições do Selo, sobretudo aqueles de capacitação de dirigente e gestores, além da clara necessidade de um Comitê de auditoria interna como sendo de extrema relevância para a governança nas cooperativas, já que seu papel não será deliberativo, senão de envio periódico de informações detalhadas sobre os principais riscos da cooperativa.

Essa estrutura permite tanto as Diretorias e os Conselhos que estejam cientes e se sintam responsáveis em consolidar um modelo ideal de Governança Cooperativa para o Sistema Unimed.

# REFERÊNCIAS


ALIANÇA COOPERATIVISTA INTERNACIONAL (ACI). Disponível em http://www.ica.coop/coop/principles.html. Acesso em 17/10/2013.

BENBASAT, I.,GOLDSTEIN, D.K. and MEAD, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems, MIS Quarterly, pp. 369-386

CÓDIGO DE MELHORES PRÁTICAS EM GOVERNANÇA CORPORATIVA. 4 ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009;

FAUQUET, Dr. G. (1949). Regards sur le Mouvement Coopératif. Avante. Propos de CH.--H.Barbier. Editeurs: Union Suisse de cooperatives de consummation (USC), pp 118-119.

FIDEL, Raya (1992). The case study method: a case study, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. Qualitative research in information management. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238 p. p.37-50.

GOMEZ, Gregório R.; FLORES, Javier; JIMÈNEZ, Eduardo (1996). Metodologia de la Investigacion Cualitativa, Malaga: Ediciones Aljibe, pp. 378

GUBA, Egon; LINCOLN, Yvonna (1994). Competing paradigms in qualitative research In DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna (Ed) (1994) Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 105-117

HIRIART, MARIA M. M. (2002) Cooperativismo: primeiros passos. 2ed., São Paulo, ICA.

LEATHERS, HOWARD (2006) Are cooperatives efficient when membership is voluntary? Journal of Agricultural and Resource Economics, Western Agricultural Economics Association, 31, vol 3, p. 667-676.

LEZAMIZ, Mikel. Relato Breve del Cooperativismo. Textos Básicos de Otalora.Área de educación y difusión cooperativa. [1993] Disponível em <http : // www.mondragon.mcc.es/esp/informacion/ publicaciones.html>. Acesso em 05 set.2013

MERRIAM, Sharan (1998). Qualitative Research and Case Studies Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education, San Francisco: Jossey-Bass Publishers

MATERIAIS DO CURSO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA MINISTRADO PELO IBGC IN COMPANY PARA A UNIMED DO BRASIL:

Governança Corporativa Introdução e Benefícios - Joaquim Rubens;

Legislação em Governança Corporativa para Cooperativas - Ruben M. Seidl;

RH e Comitê de Pessoas - Wilson Carnevalli Filho;

Plano de Negócios e Gerenciamento de Riscos - Artur Neves;

PONTE, João Pedro (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. Disponível em http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte(Quadrante--Estudo%20caso).pdf, acesso 30 de outubro de 2013.

YIN, Robert (1994). Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Alameda Santos, 1827 - 15º andar - Cerqueira César
01419-909 - São Paulo - SP - Tel: (11) 3265-4000
www.unimed.coop.br