

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Sustentabilidade na Saúde Suplementar:
um estudo sobre cooperativas operadoras de planos de saúde UNIMED

Filipe Vieira Babsky

Pedro Leopoldo
2017

Filipe Vieira Babsky

**Sustentabilidade na Saúde Suplementar:
um estudo sobre cooperativas operadoras de planos de saúde UNIMED**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão em Organizações.

Linha de pesquisa: Estratégias Corporativas.

Orientadora: Prof^a Dr^a Ester Eliane Jeunon.

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2017

658.406 B115s	BABSKY, Filipe Vieira
	Sustentabilidade na Saúde Suplementar: um estudo sobre cooperativas operadoras de planos de saúde UNIMED / Filipe Vieira Babsky. - Pedro Leopoldo: FPL, 2017.
	134 p.
	Dissertação Mestrado Profissional em Administração. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo, 2017. Orientadora: Prof ^a . Dra. Ester Eliane Jeunon
	1. Sustentabilidade. 2. Saúde Complementar. 3. Operadoras de Planos de Saúde. 4. Pilares Da Sustentabilidade. I. JEUNON, Ester Eliane, orient. II. Título.
	CDD: 658.406

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Titulo da Dissertação: **"SUSTENTABILIDADE NA SAÚDE SUPLEMENTAR: um estudo sobre cooperativas operadoras de planos de saúde UNIMED"**

Nome do(a) Aluno(a): **FILIFE VIEIRA BABSKY**

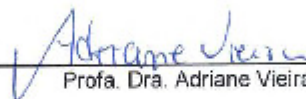
Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovado(a) pela banca examinadora constituída pelos professores:



Profa. Dra. Ester Eliane Jeunon – Orientadora



Profa. Dra. Eloisa Helena Rodrigues Guimarães



Profa. Dra. Adriane Vieira

Pedro Leopoldo (MG), 20 de fevereiro de 2017

À minha esposa, Daniella,
e meus filhos, Gabriel e Lucca,
pelo apoio incondicional e constante incentivo.

Aos meus pais, Max e Marta,
pela força e carinho.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Ester Eliane Jeunon,
pela paciência e excelente orientação.

Sem o apoio de todos
não teria conseguido realizar este trabalho.

A todos, meu muito obrigado.

Agradecimentos

À Prof^a. Dr^a. Ester Eliane Jeunon, pela competente orientação da minha pesquisa, ensinando-me e mostrando-me os melhores caminhos que possibilitaram a conclusão deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Frederico Mafra, pela orientação durante a qualificação, pelas considerações e sugestões, com acréscimos significativos na dissertação.

À Jussara, da secretaria da Fundação Pedro Leopoldo, pela boa vontade em me ajudar em todos os processos burocráticos nestes anos de pesquisa.

A todos os professores da Fundação Pedro Leopoldo que contribuíram com seu conhecimento durante as disciplinas cursadas.

Aos colegas do mestrado, em especial ao Emerson, pelo apoio, diálogo, pela grande amizade e pela caminhada que enfrentamos juntos.

Aos meus familiares, que estiveram sempre ao meu lado, minha esposa e filhos, que me deram o tempo necessário para ampliar meus conhecimentos, meus pais, pelo incentivo, meu sogro e sogra, pelo acolhimento.

*“Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos,
folclore e superstição por conhecimento,
e força por cooperação”.*

Peter Drucker.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar quais são os possíveis indicadores para o desempenho sustentável das operadoras de planos de saúde. Sustentabilidade é utilizar com consciência o meio em que se está envolvido, buscando equalizar o crescimento e o desenvolvimento de forma a não prejudicar as gerações futuras. Surge da interação entre os três pilares: econômico, ambiental e social. O tipo de pesquisa realizada foi a descritiva com abordagem qualitativa, tendo como método o estudo de caso nas Unimed, que atuam como operadoras de planos de saúde. Durante o estudo observou-se os seguintes modelos de indicadores: Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Indicadores Ethos, Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), Índice de Desenvolvimento da Saúde Suplementar (IDSS) e o Selo de Governança e Sustentabilidade. Os gestores das Unimed têm uma visão da importância da sustentabilidade para atender às necessidades atuais sem comprometer as gerações futuras, respeitando-se o ambiente econômico, social e ambiental. Conhecem alguns modelos de sustentabilidade mas que não analisam os três pilares. Na visão dos gerentes e diretores, sustentabilidade é planejar ações e estratégias, equilibrando os custos com a receita da operadora dos planos de saúde (OPS), buscando o interesse dos clientes, prestadores, colaboradores e sociedade, vislumbrando a longevidade do negócio. Há a interação dos pilares da sustentabilidade nos fatores descritos pelos respondentes. A busca de equilíbrio financeiro, ambiental e social torna-se de fundamental importância para a longevidade do negócio. É feita a sustentabilidade econômica a partir dos indicadores econômicos de estrutura de capitais, liquidez, rentabilidade, margem de solvência. Já na sustentabilidade ambiental entendem que, apesar de não possuir política de investimento ou não estar preparada para isso, tem-se preocupação em preservar o meio ambiente. Ao final, é proposto um modelo de sustentabilidade com aplicação nas operadoras de planos de saúde, observando-se os pilares econômico-financeiro, ambiental e social da sustentabilidade, as particularidades do setor da saúde suplementar e as particularidades do sistema UNIMED.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Saúde suplementar. Operadoras de planos de saúde. Pilares da sustentabilidade.

Abstract

This paper is focused in analyzing which are the possible indicators for the sustainable performance of health insurance companies. Sustainability is to consciously use the environment in which we are involved, seeking to equalize and development sheltering future generations. It arises from the interaction between the three pillars: economic, environmental and social. During the study the following indicator models were observed: the Dow Jones Sustainability Index (DJSI), the Ethos Indicators, the Corporate Sustainability Index (ISE), the Supplemental Health Development Index (IDSS) and the Governance and Sustainability Seal. The research type is descriptive and a qualitative approach. The method used is the case study at the Unimed's who act as health insurance company. It was noticed that Unimed's managers has an insight at the importance of the sustainability to insure that the present needs will be attended without harming the next generations, respecting the economic, social and environmental aspects. The interviewees quotes the following sustainability models. It can be seen clearly the interaction between the pillars of the sustainability through the respondent's answers. Seek for financial, environmental e social balance becomes a top priority for the business health. The economic sustainability is made through the indicators of capital structure, liquidity, profitability, and solvency margin. When it comes to environmental sustainability the common understanding is that despite the company has no investment policy or it is not ready for it, they have a concern in preserving the environment. Finally, a sustainability model is proposed applied to health insurance companies, in accordance to the financial, environmental and social sustainability pillars, and also the particularities of the additional health sector and the particularities of the Unimed system.

Keywords: sustainability, additional health, health plan operators, pillars of sustainability.

Lista de Tabelas

Tabela 1	21
Tabela 2	31
Tabela 3	51
Tabela 4	51
Tabela 5	52
Tabela 6	53
Tabela 7	56
Tabela 8	57
Tabela 9	57
Tabela 10	58
Tabela 11	59
Tabela 12	59
Tabela 13	60
Tabela 14	64
Tabela 15	74
Tabela 16	81
Tabela 17	82
Tabela 18	83
Tabela 19	83
Tabela 20	84
Tabela 21	85
Tabela 22	85
Tabela 23	86
Tabela 24	86
Tabela 25	87
Tabela 26	89
Tabela 27	91
Tabela 28	93
Tabela 29	96
Tabela 31	98
Tabela 32	101

Tabela 33	103
Tabela 34	105
Tabela 38	114

Lista de Figuras

Figura 1 - Evolução do registro de operadoras (Brasil – dezembro/1999 -junho/2015).....	19
Figura 2 - Beneficiários de planos privados de assistência à saúde no Brasil (2000-2015).....	19
Figura 3 - Passos para um desenvolvimento sustentável	31
Figura 4 - Sustentabilidade em seus pilares	33
Figura 5 - Relação entre o ambiente e a empresa.....	41

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABC	Santo André, São Bernardo, São Caetano
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAS	Comitê de Antecipação Integral à Saúde
CCI	Câmara de Comércio Internacional
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
COP	Conferência do Clima
CTNPM	Comitê Técnico Nacional de Materiais Médicos
CVT	Centro Vocacional Tecnológico
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>
DRG	<i>Diagnose Related Group</i>
DSC	Discurso do Sujeito Coletivo
FATES	Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDSS	Índice de Desenvolvimento da Saúde Suplementar
IESS	Instituto de Estudos de Saúde Suplementar
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NDH	Núcleo de Desenvolvimento Humano
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
OPME	Órteses, Próteses e Materiais Especiais
OPS	Operadora de Plano de Saúde
PND	Plano Nacional de Desenvolvimento
PGRS	Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos

PQSS	Programa de Qualificação da Saúde Suplementar
RATES	Reserva de Assistência Técnica Educacional e Social
RN	Resolução Normativa
SUS	Sistema Único de Saúde
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
UFMT	Universidade Federal do Mato Grosso
UNIMED	União dos Médicos
VCMH	Variação do Custo Médico e Hospitalar

Sumário¹

1	Introdução	15
1.1	Panorama sobre a saúde suplementar	16
1.2	Problematização.....	20
1.3	Objetivos	24
1.3.1	<i>Objetivo geral</i>	24
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	24
1.4	Justificativa.....	25
2	Referencial Teórico	27
2.1	Sustentabilidade: conceitos e evolução	27
2.2	Pilares da sustentabilidade	34
2.3	Indicadores de sustentabilidade	36
2.3.1	<i>Sustentabilidade econômica</i>	38
2.3.2	<i>Sustentabilidade ambiental</i>	42
2.3.3	<i>Sustentabilidade social</i>	45
2.4	Sustentabilidade na saúde	47
2.5	Modelos de gestão da sustentabilidade	48
2.5.1	<i>Dow Jones Sustainability Index (DJSI)</i>	49
2.5.2	<i>Indicadores Ethos</i>	52
2.5.3	<i>Índice de sustentabilidade empresarial (ISE – BM&F-BOVESPA)</i>	54
3	Metodologia.....	69
3.1	Caracterização da pesquisa	69
3.2	Unidade de análise.....	70
3.3	Unidade de observação	71
3.4.1	<i>Roteiro</i>	72
3.5	Procedimentos para a análise dos dados	72

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2016.

4	Apresentação e análise dos resultados.....	75
4.1	Caracterização das cooperativas Unimed.....	75
4.1.1	<i>Unimed Pará de Minas</i>	76
4.1.2	<i>Unimed Itabira</i>	76
4.1.3	<i>Unimed Vertente do Caparaó</i>	76
4.1.4	<i>Unimed Gerais de Minas</i>	77
4.1.5	<i>Unimed Sete Lagoas</i>	77
4.1.6	<i>Unimed João Monlevade</i>	77
4.1.7	<i>Unimed Juiz de Fora</i>	78
4.1.8	<i>Unimed Uberaba</i>	78
4.1.9	<i>Unimed São João Del Rei</i>	78
4.1.10	<i>Unimed Frutal</i>	79
4.1.11	<i>Unimed Ituiutaba</i>	79
4.1.12	<i>Unimed Inconfidentes</i>	79
4.2	Pesquisa documental modelo da Unimed do Brasil.....	79
4.4	Apresentação dos resultados.....	89
4.5	Comparativo dos modelos investigados na pesquisa bibliográfica.....	111
4.6	Discussão dos resultados.....	112
4.7	Modelo proposto.....	117
5	Considerações Finais.....	123
5.2	Considerações gerenciais.....	124
	Referências.....	124
	Anexo e Apêndice.....	132

1 Introdução

A saúde suplementar, atividade que envolve a operação de planos privados de assistência médica à saúde, surge como uma alternativa ao SUS. Como para a maioria da população é inviável contratar serviços médicos diretamente dos prestadores e parte da população não quer depender do serviço público, as operadoras de saúde suplementar surgem para viabilizar esse acesso. As operadoras recebem dinheiro das empresas e dos usuários e pagam os médicos, hospitais, laboratórios, clínicas, etc. (ANS, 2015a)

Com a regulação pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), as operadoras de planos de saúde (OPS) passaram a cumprir regras e normas que antes não existiam. Essa mudança de cenário com a inclusão sistemática de obrigações, necessidade de provisionamento prévio e a própria mudança do mercado têm influenciado significativamente na sustentabilidade das OPS. (ANS, 2015a)

A mudança no setor da saúde suplementar, ocorrida com a chegada da ANS, com a significativa redução do número de operadoras ativas passou a ser uma preocupação cada vez maior dos administradores que estão à frente dessas empresas. Faz-se necessário entender o cenário em que estão inseridas essas operadoras e a sua projeção de futuro. A busca pela sustentabilidade torna-se cada vez mais constante e necessária. (ANS, 2015a)

Nesse contexto, o objetivo geral do trabalho foi analisar quais são os possíveis indicadores para o desempenho sustentável das OPS. Esta pesquisa foi realizada nas Unimed's do estado de Minas Gerais que estão inscritas como operadoras na ANS.

Esta dissertação é composta de cinco capítulos. No primeiro tem-se a contextualização do setor de saúde suplementar, mostrando o cenário em que essas operadoras estão inseridas, a problematização, os objetivos e a justificativa deste trabalho.

O segundo capítulo, o referencial teórico, é sobre a fundamentação que norteou o trabalho. Trata da sustentabilidade, buscando no tripé da sustentabilidade o embasamento para este estudo. Para entender melhor a sustentabilidade ele está dividido em sustentabilidade financeira, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social.

O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada para a formulação do estudo, que busca a investigação do problema proposto, contendo a estratégia da coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo trata da apresentação e análise dos resultados.

O quinto capítulo faz as considerações finais com as limitações do estudo e as propostas para futuros estudos e considerações gerenciais.

1.1 Panorama sobre a saúde suplementar

O sistema de saúde brasileiro está inserido em uma estrutura híbrida de gestão da saúde, baseada no funcionamento conjunto de uma rede de atendimento pública e outra privada, que atua de maneira complementar. Com as deficiências dos serviços e recursos investidos na saúde pelo Estado para atender a toda a população, o setor privado vem atuando e conquistando o seu espaço na população que tem condição de possuir assistência suplementar (Brasil, 1988, artigos 196 a 200).

O sistema público de saúde brasileiro (SUS), segundo o Ministério da Saúde, é um dos maiores sistemas públicos de saúde do mundo e tem como princípio garantir à população acesso universal, com atendimento gratuito na utilização dos serviços de saúde (Brasil, 1988, artigo 196). Já os planos privados de saúde e seguradoras, com e sem fim lucrativos, constituem, conjuntamente com sua rede própria ou credenciada de prestadores de serviços de saúde, a saúde suplementar, que vem complementar essa demanda deixada pelo serviço público envolvendo a operação de planos e seguros privados de assistência a saúde.

Segundo Campos (2007), a implantação do SUS é parcial. Havendo evidências de que o volume de serviços oferecidos à população brasileira ainda é insuficiente.

Em 1999 o mercado da saúde suplementar sofreu uma grande mudança com o início de vigência da Lei 9.656/98, que regulamenta o setor. Posteriormente, com a Lei 9.961, de 28 de janeiro de 2000 (Brasil, 2000a), as operadoras passaram a ser reguladas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), com sede no Rio de Janeiro, que criou um conjunto de medidas e ações com a seguinte finalidade prevista na sua criação: “promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regulando as operadoras setoriais, inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores, contribuindo para o desenvolvimento das ações da saúde no país”. Essas medidas e ações impactaram diretamente no mercado que, até então, era formado por operadoras que ditavam as regras de acordo com o que lhes convinham, dividindo o mercado em antes da regulamentação e depois da regulamentação, o antes e depois da ANS (2015a).

O setor de saúde suplementar pode ser dividido principalmente em prestadores de serviços e operadoras de planos de saúde.

Os prestadores de serviços compreendem hospitais, médicos, clínicas médicas, laboratórios de análises clínicas e centros de diagnósticos por imagem. As OPS compreendem administradoras de benefício, cooperativas médicas, cooperativas odontológicas, instituições filantrópicas, autogestões, seguradoras especializadas em saúde, medicina de grupo e odontologia de grupo. De acordo com a ANS (2015b), os conceitos de cada uma das operadoras são os seguintes:

- a) **Autogestão**: entidades que operam serviços de assistência à saúde destinados, exclusivamente, a empregados ativos, aposentados, pensionistas ou ex-empregados, de uma ou mais empresas ou, ainda, a participantes e dependentes de associações de pessoas físicas ou jurídicas, fundações, sindicatos, entidades de classes profissionais ou assemelhados e seus dependentes.

- b) **Cooperativa médica:** sociedades sem fins lucrativos, constituídas conforme o disposto na Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.
- c) **Cooperativa odontológica:** sociedades sem fins lucrativos, constituídas conforme o disposto na Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que operam exclusivamente planos odontológicos.
- d) **Filantropia:** entidades sem fins lucrativos que operam Planos Privados de Assistência à Saúde, certificadas como entidade filantrópica do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) e declaradas de utilidade pública pelo Ministério da Justiça ou pelos órgãos dos governos estaduais e municipais.
- e) **Administradora de benefícios:** empresas que propõem a contratação de plano coletivo na condição de estipulante ou que presta serviços para pessoas jurídicas contratantes de planos privados de assistência à saúde coletivos, conforme Resolução Normativa (RN) 196 (ANS, 2000).
- f) **Seguradora especializada em saúde:** sociedades seguradoras autorizadas a operar planos de saúde, desde que estejam constituídas como seguradoras especializadas nesse seguro, devendo seu estatuto social vedar a atuação em quaisquer outros ramos ou modalidades.
- g) **Medicina de grupo:** demais empresas ou entidades que operam planos privados de assistência à saúde.
- h) **Odontologia de grupo:** demais empresas ou entidades que operam, exclusivamente, planos odontológicos (ANS, 2015b).

Na Figura 1 pode-se observar a evolução dos registros das operadoras de planos de saúde no Brasil desde a fundação da ANS.

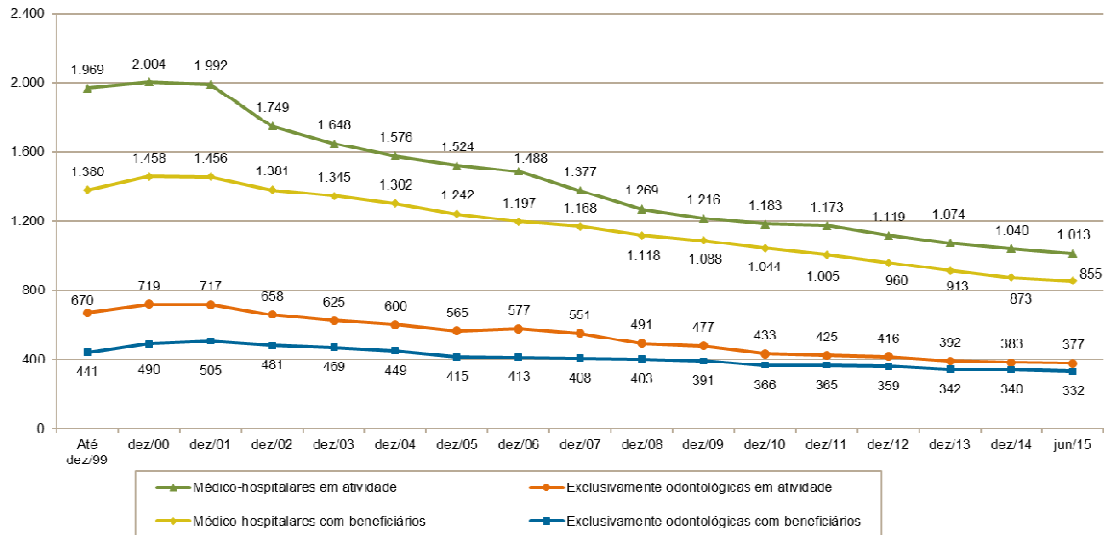


Figura 1 - Evolução do registro de operadoras (Brasil – dezembro/1999 - junho/2015).
 Fonte: ANS, 2015b.

Como se pode observar na Figura 1, em 1.999, nos registros da ANS, 1.380 operadoras estavam com beneficiários inscritos. Já em junho de 2015, esse número era de 855, queda no número de operadoras de 38% nesse período.

Na Figura 2 pode-se observar a evolução dos beneficiários dos planos privados de assistência à saúde das operadoras de planos de saúde no Brasil des-de a fundação da ANS.

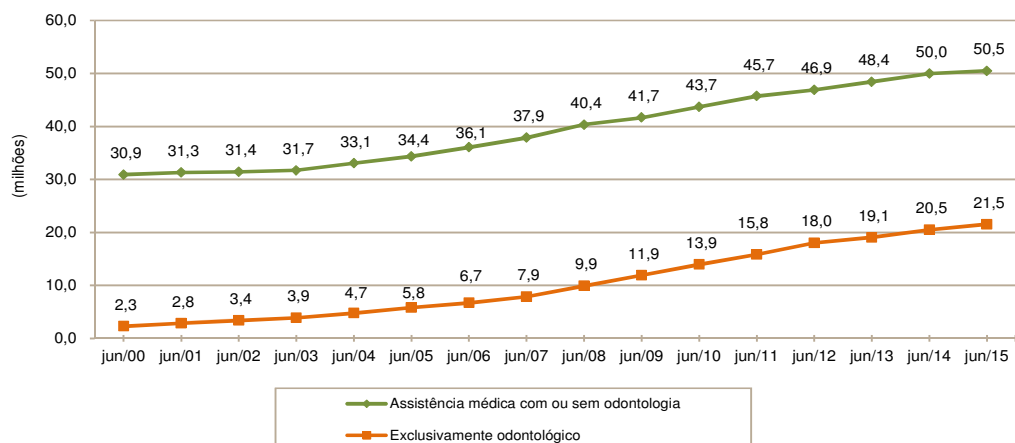


Figura 2 - Beneficiários de planos privados de assistência à saúde no Brasil (2000-2015).
 Fonte: ANS, 2015b.

Apesar da redução do número de operadoras, de acordo com o Caderno de Informação da Saúde Suplementar da ANS (2015b), pode-se observar, na Figura 2, que as operadoras têm apresentado crescente número de beneficiários, que, de 30,9 milhões em junho de 2000 chegou, em junho de 2014, a 50,5 milhões de beneficiários na assistência médica, com ou sem odontologia.

Desses beneficiários, 19,4% são de planos individuais e 80,6% são coletivos (empresariais e por adesão). Uma tendência observada no setor é a de comercializar preferencialmente os planos coletivos, deixando de comercializar ou dificultando a venda de planos individuais, demonstrando a completa falta de interesse por esse tipo de contratação cujo reajuste é regulamentado e imposto pela ANS. As operadoras acabam instruindo seus vendedores ou corretores a não comercializar o plano individual, pagam comissões mais baixas e estabelecem uma tabela com preço máximo ao consumidor (ANS, 2015c).

Por tipo de contratação, 89,1% dos planos são regulamentados, planos que iniciaram após a regulamentação e que são regulados pela ANS, e 10,9% são planos contratados antes da Lei 9.656 (não regulamentado). A grande maioria dos planos já é regulamentada, o que ajuda bastante na hora da assistência. Como já é norma um rol de procedimentos, coberturas, carências e abrangência, o processo fica mais homogêneo e padronizado, o que não ocorre nos planos não regulamentados, em que cada contrato tem uma cobertura, uma limitação e uma negociação particular (ANS, 2015c).

1.2 Problematização

Segundo o Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (IESS, 2016), a sustentabilidade é a capacidade de as OPS se manterem em um mercado cada vez mais competitivo e que a cada ano sofre com as interferências do ambiente em que está inserido. Segundo a própria agência reguladora do setor, a ANS (2015a), desde o início de suas atividades, na regulamentação do setor, houve

considerável redução no número de operadoras que atuam no segmento médico e odontológico.

Por ser uma agência que iniciou suas atividades em 2000, suas ações no setor trouxeram normatizações na cobertura dos planos, garantias financeiras, prazo de atendimento, ouvidoria, plano de contas, entre outros, causando diversos impactos na operação dos planos de saúde-Tabela 1. (Roquete, 2002)

Tabela 1

Consequências da regulamentação na Unimed

Consequências que a regulamentação estatal provoca na Unimed-Alfa	
Itens discriminados	%
Impulso para modernização/transformação/ profissionalização/reestruturação	50,00%
Investimento em promoção de saúde/prevenção (redução de custos)	35,71%
Estudo/control de custos	21,43%
Mudança nas rotinas e processos	21,43%
Necessidade de negociação com prestadores de serviço	14,29%
Necessidade de fazer concessões a clientes com contratos antigos	14,29%
Adequação do preço do produto ao cliente	14,29%
Fornecimento de remédios a baixo custo para os clientes	14,29%
Necessidade de estudo do impacto financeiro para a liberação de procedimentos	14,29%
Aumento das despesas/ônus para a Unimed-Alfa	14,29%
Contratação de prestadores de serviços para especialidades incluídas na nova legislação	14,29%
Reflexão e avaliação dos aspectos internos e externos à organização	7,14%
Mudanças na relação Unimed-Alfa/cliente/médico cooperado	7,14%
Estudo do impacto financeiro dos planos regulamentados	7,14%
Necessidade de muito estudo antes de fazer as adequações	7,14%
Necessidade de introduzir o <i>managed care</i>	7,14%
Necessidade de fazer cálculo atuarial	7,14%
Mudança constante na forma de trabalhar (Resoluções e Medidas Provisórias)	7,14%
Criação de perícias para coberturas que não existiam antes da lei	7,14%
Necessidade de muito retrabalho até que a Unimed-Alfa se organizasse	7,14%
Necessidade de adaptar contratos para atender as novas exigências	7,14%
Adequação da contabilidade (plano de contas) às exigências da ANS	7,14%
Necessidade de manter tratamentos médicos constantemente atualizados	7,14%
Aumento significativo do trabalho dos advogados	7,14%
Necessidade de vender produtos diferentes do plano referência	7,14%
Possibilidade de ofertar produtos com diferenciais para os clientes	7,14%
Necessidade de maior investimento na área de vendas e marketing	7,14%
Responsabilização dos vendedores por aquilo que falam	7,14%
Treinamento de todos os funcionários sobre a nova lei	7,14%
Incorporação de epidemiologistas, atuários e estatísticos à equipe	7,14%

Fonte: Roquete, 2002

Para se adequar a esse novo cenário, as operadoras passaram por reestruturações que implicaram em diversas mudanças, com o aumento de

quadro de pessoal, criação de fundos, registro de novos produtos, etc., para não sofrerem as sanções previstas e garantirem a sua longevidade.

Durante muito tempo, o mercado de saúde suplementar vem registrando aumento do custo da assistência de seus beneficiários e aumento na dificuldade das operadoras de cumprirem as exigências do mercado. Alguns fatores influenciam esse aumento, tais como: (IESS, 2016)

- a) o envelhecimento da população: estudos do IESS mostram que o custo com saúde aumenta na proporção em que as pessoas vão envelhecendo. Com o aumento da expectativa de vida da população e do grupo de idosos, os custos com a saúde tornaram-se um problema que deve ser analisado.
- b) a inflação médica: as despesas médico hospitalares per capita de um grupo de beneficiários de planos de saúde, durante um determinado período. O cálculo do permite estimar a variação do custo médico hospitalar entre dois períodos determinados.
- c) novas técnicas e tecnologias: a evolução tecnológica na medicina tem sido um componente significativo em termos de custo. Atender as demandas e utilizar recursos finitos para uma demanda infinita é um grande desafio.
- d) negociação com a rede prestadora: negociar com hospitais, clínicas, médicos e laboratórios evita que a operadora seja surpreendida com o custos dos procedimentos. Exercer esse controle sobre a variação dos custos implica que a negociação contratual com uma rede credenciada seja elaborada cuidadosamente.
- e) normas estabelecidas pela ANS: ela define quais são os procedimentos básicos para a cobertura assistencial mínima nos planos privados de assistência à saúde e as obrigações as quais a operadora deve obedecer.

A faixa etária dos beneficiários é um fator que influencia nos custos médicos. Ela é levada em conta na hora da precificação. Crianças, idosos e mulheres em período fértil utilizam mais serviços de saúde que o restante da população, fazendo com que o preço do plano de saúde também varie de acordo com a faixa em que o beneficiário se encontra. População idosa necessita de muito mais atenção à saúde o que representa um custo maior da assistência. Em 2004

entrou em vigor a lei que criou o Estatuto do Idoso, que impede as OPS de fazerem reajuste por faixa etária nos planos das pessoas acima de 60 anos. A ANS alterou as faixas etárias, colocando um padrão que deveria ser adotado e isso causou uma mudança na forma como o trabalho vinha sendo desenvolvido, necessitando de novos cálculos e estudos para a precificação dos produtos, distribuindo o custo para as demais idades. (IESS, 2016)

O avanço tecnológico e a ciência acabam também se tornando um fator de risco à sustentabilidade dos planos de saúde, uma vez que a implementação de novas tecnologias, que trazem mecanização com mais qualidade e menos tempo na execução do exame, não veio reduzir o custo da assistência. Muitas vezes, as novas tecnologias complementam outros exames que já eram pedidos, somando informações para que o médico tome a sua decisão na hora de dar o diagnóstico, aumentando, assim, o número de exames solicitados e realizados para o tratamento de uma mesma doença, tornando mais oneroso o custo da assistência (Abelha, 2012).

Essa demanda gerada pelos médicos deve ser suprida pelos prestadores de serviço, que algumas vezes são únicos na localidade e incentivam a utilização dos seus recursos para conseguir maior volume. Além desse incentivo, os prestadores que estão sozinhos no mercado ditam os preços, obrigando a quem necessita pagar os valores por eles praticados. Para as OPS, sobram reajustes abusivos e unilaterais, impactando diretamente na sustentabilidade e longevidade dessas operadoras (Abelha, 2012).

Esse avanço tecnológico, junto com o custo crescente da Medicina, acaba ajudando a gerar uma inflação média acima da inflação do país. A variação do custo médico e hospitalar (VCMH), metodologia reconhecida internacionalmente e aplicada pelo IESS, que é uma medida da variação do custo médico-hospitalar de operadoras de planos e seguros de saúde, vem destacando aumento e aceleração dos custos de internação e exames, com acentuado aumento de idosos na pirâmide das operadoras e seguradoras analisadas (IESS, 2016).

A judicialização da saúde vem crescendo. Isso implica custos que não foram calculados no risco do negócio e que trazem consequências diretas, as quais afetam a sustentabilidade das OPS. Pedidos de medicamentos que não possuem a autorização da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) ou a comprovação científica da sua eficácia, próteses de determinada marca com valor bem superior ao das similares e procedimentos que não constam no rol da ANS são alguns dos custos gerados pela judicialização. A tempestividade vista pelos juízes muitas vezes os leva a tomar decisões sem uma criteriosa avaliação da necessidade, custo ou da consequência que pode causar ao paciente o tratamento indicado. (Castro, 2012)

Portanto, torna-se de fundamental importância criar e desenvolver indicadores que possam mensurar a sustentabilidade das OPS para que os gestores tenham segurança nas tomadas de decisão. É sobre essa necessidade de compreender a sustentabilidade das OPS que este estudo buscou responder à questão: quais são os possíveis indicadores utilizados para mensurar o desempenho sustentável das operadoras de planos de saúde?

1.3 Objetivos

Apresentam-se neste tópico os objetivos geral e específicos que nortearam todo o trabalho.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar quais são os indicadores para o desempenho sustentável das operadoras de planos de saúde.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar modelos de indicadores de sustentabilidade na área da saúde suplementar e suas dimensões.
- b) Identificar os fatores para um desempenho sustentável de OPS na percepção de gerentes e diretores nas operadoras.

- c) Correlacionar os fatores de sustentabilidade descritos pelos entrevistados com aqueles pertencentes aos modelos pesquisados, com vistas a compor um modelo de análise da sustentabilidade de operadoras de planos de saúde.

1.4 Justificativa

Para as empresas corporativas, a sustentabilidade é alcançada quando gera benefícios econômicos, sociais e ambientais, também conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável (Xisto, 2007).

Segundo o Índice Dow Jones de Sustentabilidade, a visão da sustentabilidade corporativa significa gerar valor de longo prazo aos acionistas, gerenciando os riscos advindos do desenvolvimento econômico, ambiental e social (Xisto, 2007).

Para garantir a sustentabilidade, a gestão deve levar em consideração parâmetros e diretrizes que permitam mensurar, controlar e orientar a condução da administração para a tomada de decisão. Para conseguir controlar esses parâmetros e diretrizes, deve-se recorrer aos indicadores que são extremamente necessários para uma avaliação criteriosa e inserida no ambiente proposto para se estudar a sustentabilidade.

Este trabalho se justifica por não terem sido encontrados estudos que mostrassem o desempenho da sustentabilidade voltados para o segmento das OPS. Para a administração, trará relevante auxílio na avaliação da sustentabilidade da saúde suplementar baseados nos três pilares da sustentabilidade.

Para a cooperativa, os indicadores de sustentabilidade serão uma fonte de informação, por serem formulados com toda a transparência, deixando claros os seus métodos de cálculo e facilitando as avaliações de vários períodos, para que o gestor tenha segurança na hora da tomada de decisão mais assertiva e no controle de metas.

Para o aluno, a discussão dos processos poderá conferir mais segurança profissional e visão ampliada, com possibilidade de apresentar a realidade do universo organizacional. Os profissionais da Administração estão sendo procurados para gerir negócios, e não mais setores limitados das organizações. Dessa forma, é essencial conhecer os processos que envolvem a sustentabilidade, buscando a visão integral das organizações.

2 Referencial Teórico

Este capítulo tem o propósito de apresentar a sustentabilidade e a busca de seus indicadores. A adoção de padrões possibilita a análise da longevidade da empresa, garantindo sua perpetuidade no ambiente em que está inserida para as gerações futuras.

Para isso, a análise é feita com base no tripé da sustentabilidade, que permite compreender os pilares econômico, social e ambiental, trazendo uma consistente forma de analisar os resultados das empresas.

Serão analisados neste capítulo o conceito de sustentabilidade, os pilares que a sustentam e os modelos que utilizam o conceito do *Triple Boton Line* em sua concepção.

2.1 Sustentabilidade: conceitos e evolução

As preocupações da humanidade em relação à sustentabilidade no processo de desenvolvimento sempre foram deixadas em segundo plano. A visão era de que as empresas vieram ao mundo para fazer dinheiro, preocupadas exclusivamente com o resultado (Elkington 2012). A partir do século XIX, com a Revolução Industrial e o impacto das atividades antrópicas sobre o meio ambiente, as questões relativas à sustentabilidade começaram a ganhar corpo, por meio dos primeiros estudos científicos realizados sobre o tema (Infante, 2012).

Com o aprofundamento da crise ambiental e da reflexão sistemática sobre a influência da sociedade neste processo, surgiu um novo conceito - o de desenvolvimento sustentável. (VanBellen, 2004)

O termo sustentabilidade tem sido utilizado com muita intensidade no meio administrativo, tornando-se um item de muita importância e cada vez mais usual entre os executivos das empresas. Segundo Bacha, Santos e Schaun (2010), 93% dos *Chief Executive Officer* (CEO) vêem a sustentabilidade como fundamental

para o sucesso da empresa, em que todo processo feito deve levar em conta a interação do ambiente com a empresa, garantindo que gerações futuras também desfrutem desse meio ambiente em que está inserido.

A revolução no pensamento da gestão é o resultado da reavaliação das empresas com os clientes. Isso porque o valor percebido pelo cliente é baseado nas suas exigências e expectativas que não têm alguma semelhança com o passado. A gestão pensa em novas práticas e as empresas podem obter vantagem competitiva a partir da sustentabilidade (Bashir & Shah, 2011).

Os autores consultados priorizam a responsabilidade com o ambiente no qual a empresa está inserida, levando em conta todos os organismos que compõem esse meio e garantem a longevidade ou não dessa empresa. A preocupação com a sustentabilidade passa a ser adotada de forma estratégica, tornando-se ponto de preocupação e investimento por parte dos executivos que estão à sua frente.

Para Furtado (2005), o termo “sustentável” significa defensável, suportável, capaz de ser mantido e preservado, se determinadas condições e recursos não forem debilitados ou danificados permanentemente. Acrescenta que, em conjunto, crescimento e desenvolvimento determinam o destino da humanidade e servem para a busca de respostas a questões fundamentais como: onde estamos? Para onde estamos indo? Aonde pretendemos chegar? E como chegaremos lá?

Com o mundo cada vez mais globalizado, é necessário ir além de seu crescimento socioeconômico descontrolado, com a finalidade de recuperar o controle das ferramentas existentes, que colaboram para realizar de forma mais eficaz a sustentabilidade ambiental, social e econômica (Keahey, 2013).

As ferramentas de avaliação são necessárias para verificar o caminho do desenvolvimento. Quando se trata do conceito de desenvolvimento sustentável, deve-se procurar primeiramente conhecer melhor estes métodos. (Van Bellen, 2004)

Levando em consideração que a sustentabilidade é utilizar com consciência o meio em que se está envolvido, buscando equalizar o crescimento e o desenvolvimento de forma a não prejudicar as gerações futuras que utilizarão esses mesmos recursos, cresce a consciência de se preocupar não só com a situação econômica da empresa, mas também com outros fatores que influenciam o meio em que se está envolvido (Infante, 2012).

Com o decorrer dos anos, em muitas situações o termo sustentabilidade foi incorporando conceitos, agregando valores e passou a ser utilizado como sinônimo de desenvolvimento sustentável que representa a maneira de se buscar a melhoria das condições de bem-estar, com consumo de qualidade (Furtado, 2005).

Sustentabilidade, para Elkington (2012), é o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para futuras gerações, trazendo mercados estáveis com habilidades tecnológicas, financeiras e de gerenciamento necessárias para garantir a sustentabilidade.

Furtado (2005) entende que o significado de sustentabilidade para as empresas com fins lucrativos é a qualidade do modelo de gestão para manter a presença competitiva da organização por longo prazo, com garantia de acesso a bens e serviços, a partir da preservação, conservação e reposição de recursos e serviços proporcionados pelos capitais econômico e financeiro, natural, humano e social.

Na conferência de Estocolmo, em 1972, surgiu o conceito de desenvolvimento sustentável, muito utilizado ultimamente, que, para a Comissão Mundial para o Desenvolvimento e Meio Ambiente, era definido por: “é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades”. Isso leva ao equilíbrio entre a preservação dos recursos e a preocupação em atender às necessidades básicas do ser humano (Barbieri, 2009).

O desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. Esse conceito pode ser aplicado nos vários níveis da sociedade, lidando com a preocupação de sobrevivência e assegurando a mesma qualidade de vida para as gerações futuras (Bashir & Shah, 2011).

Infante (2012) refere que a sustentabilidade, desde o século XIX, é instituída como a promotora da qualidade de vida e dos negócios, visando ao longo prazo. Sendo assim, há convergência de valores e ações dos diversos setores econômicos, ambientais e sociais para o cumprimento do futuro comum sustentável.

Segundo Lovato (2011), sustentabilidade é uma visão de negócios de longo prazo que incorpora as dimensões socioambientais à estratégia de negócios da empresa. Em outras palavras, deve ser assegurado o sucesso do negócio a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade; um meio ambiente saudável e uma sociedade igualitária.

Para formar os conceitos da sustentabilidade e ganhar a importância citada por Bacha *et al.* (2010), alguns fatos aconteceram e trouxeram consideráveis mudanças no conceito da sustentabilidade e na forma como os executivos a enxergavam, utilizando-a cada vez mais como uma ferramenta estratégica da empresa, conforme a Tabela 2:

Tabela 2**Fatores de grande relevância para a sustentabilidade**

Ano	Perspectivas
1972	Publicação do Relatório do Clube de Roma (<i>The Limits to Growth</i>) sobre riscos globais dos efeitos da poluição e do esgotamento das fontes de recursos naturais. Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, Suécia, com a participação de 113 países. O conceito de ecodesenvolvimento foi apresentado por Ignacy Sachs, considerado precursor do desenvolvimento sustentável.
1975	Elaboração do Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (PND-1975/79), que definiu prioridades para o controle da poluição industrial.
1980	Em 1980 surgiu a noção de ecologia profunda, que conceituou o homem como o componente de sistema ambiental complexo, holístico e unificado.
1983	A Organização das Nações Unidas (ONU) criou a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que desenvolveu o paradigma de desenvolvimento sustentável, cujo relatório (<i>Our Common Future</i>) propunha limitação do crescimento populacional, garantia de alimentação, preservação da biodiversidade e ecossistemas, diminuição do consumo de energia e desenvolvimento de tecnologias de fontes energéticas renováveis, aumento da produção industrial à base de tecnologias adaptadas ecologicamente, controle da urbanização e integração campo e cidades menores e a satisfação das necessidades básicas.
1991	A Câmara de Comércio Internacional (CCI) aprovou "Diretrizes Ambientais para a Indústria Mundial", definindo 16 compromissos de gestão ambiental a serem assumidos pelas empresas, conferindo à indústria responsabilidades econômicas e sociais nas ações que interferem com o meio ambiente. Essas diretrizes foram acatadas no Brasil pelo Comitê Nacional da Câmara de Comércio Internacional, tendo-se criado a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável.
1992	Realizou-se no Rio de Janeiro a ECO-92 (a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento), na qual foram elaboradas a Carta da Terra (Declaração do Rio) e a Agenda 21, que reflete o consenso global e compromisso político, objetivando o desenvolvimento e o compromisso ambiental.
1997	Discutido e negociado em Quioto, no Japão, o Protocolo propõe um calendário pelo qual os países membros teriam obrigação de reduzir a emissão de gases do efeito estufa. Em novembro de 2009, 187 países haviam aderido ao Protocolo.
1999	John Elkington concebeu o <i>Triple Bottom Line</i> (TBL) para ajudar empresas a entrelaçarem os componentes do desenvolvimento sustentável: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente em suas operações.
2002	Aconteceu, em Johannesburgo, a conferência mundial denominada Rio + 10, onde se instituiu a iniciativa " <i>Business Action For Sustainable Development</i> ".
2006	O documentário "Uma verdade inconveniente", de Davis Guggenheim (sobre a militância política de Al Gore, a quem rendeu o Nobel da Paz em 2007 e dois Oscars) cuja mensagem principal (<i>become carbon neutral</i>) tornou-se um novo paradigma planetário.
2009	Realizou-se em Copenhague a 15ª Conferência do Clima (COP 15) das Nações Unidas, evento que reuniu 25 Chefes de Estado.

Fonte: Bacha, M. L., Santos, J., & Schaun, A. (2010). *Considerações teóricas sobre o conceito de sustentabilidade*. Rezende, Rio de Janeiro: AEDB..

Observando essas perspectivas, uma busca um sentido mais amplo na sustentabilidade e norteou o embasamento para a evolução do estudo deste trabalho, o *Triple Bottom Line*, concebido por John Elkington. Segundo o conceito

do *Triple Bottom Line*, para ser sustentável, uma organização ou negócio deve ser financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável (Elkington, 2012).

Elkington (2012) adverte que novos pilares estão sendo acrescentados às antigas análises de lucro e perda, impulsionados pela rápida mudança nos padrões ambientais e nas exigências dos clientes. O desenvolvimento sustentável, antes classificado como baixa prioridade, está se tornando uma questão estratégica de competitividade, mudando a visão da empresa com as questões futuras.

A necessidade é de não olhar somente o lado financeiro, mas todo o ambiente em que se está envolvido. A necessidade humana existe e deve ser suprida e gerar lucro, mas sem esquecer que há um meio ambiente para ser preservado e que uma geração futura vai depender desse mesmo meio ambiente que se está utilizando.

É com o equilíbrio entre três pilares (econômico, social e ambiental) que a empresa buscará a longevidade dos seus negócios, conquistando, assim, o desenvolvimento sustentável que está sendo cada vez mais buscado pelos executivos. Com essa visão, torna-se fundamental, no planejamento estratégico de qualquer empresa que esteja preocupada com o futuro e com a garantia de longevidade e a preservação do meio ambiente em que está inserida, o ponto de vista financeiro, ambiental e social conhecido como o tripé da sustentabilidade.

Sustentabilidade como sinônimo de desenvolvimento sustentável representa a aquisição quantitativa e qualitativa de bens e serviços providos pela natureza para atendimento das necessidades econômicas, ambientais e sociais dos atuais integrantes de todos os setores da sociedade humana, sem comprometer o direito das gerações futuras de disporem de bens e serviços naturais para atenderem às suas próprias necessidades (Furtado, 2005).

Segundo Furtado (2005), a inclusão de desenvolvimento sustentável nas organizações pressupõe a identificação e a análise das características organizacionais, passando pelos seguintes passos apresentados na Figura 3:

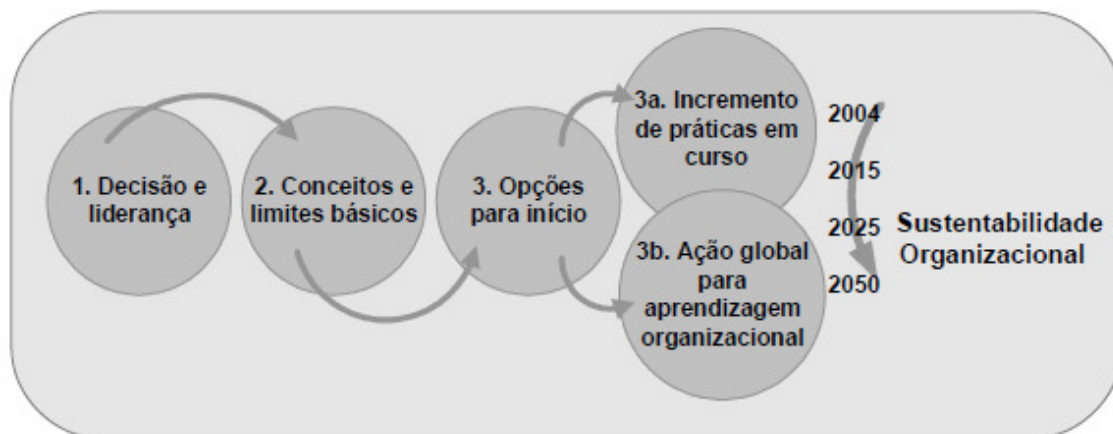


Figura 3 - Passos para um desenvolvimento sustentável.

Fonte: Furtado, J. S. (2005). *Sustentabilidade empresarial: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais*. Salvador: Neama.

Inicialmente, faz-se necessária a decisão pela liderança que estabelece os conceitos e limites básicos, propõem-se as opções para início e põe-se em prática obtendo a sustentabilidade organizacional.

O segmento analisado - o setor de saúde suplementar - desenvolve atividades complexas que exigem habilidades, conhecimentos, tecnologia e apoio administrativo, que torna impossível avaliar o seu desempenho em apenas uma dimensão (Abelha, 2012).

Hoje, com mais maturidade, não somente o entendimento dos conceitos evoluiu, mas também a crescente percepção da necessidade de revisão da política adotada pela operadora, tornando-a mais desafiadora e alinhada aos assuntos inerentes ao desenvolvimento sustentável diante dos pilares econômico, social e ambiental.

A partir da decisão da liderança, os conceitos e limites básicos devem ser traçados e é nesse passo que foi definido o modelo a ser seguido. Neste estudo esse passo está ligado ao *Triple Bottom Line*, criado por John Elkington, e que analisará o cenário em que a empresa está inserida, levando em conta fatores

que, somados, darão uma noção sobre a tendência de sustentabilidade dessa empresa.

2.2 Pilares da sustentabilidade

Chegar à decisão de adotar uma visão utilizando a sustentabilidade como estratégia da empresa é apenas o começo de uma jornada de muito estudo. Essa decisão implica observar toda a atividade da empresa, quantificar e analisar os dados dos processos por ela realizados. Não é simples implementar os processos necessários para medir a sustentabilidade; diversas dificuldades irão surgir durante a implementação e que deverão ser superadas. Uma das mais significativas delas é a seguinte: como fazer para medir a sustentabilidade de uma empresa?

Buscar crescer de forma sustentável, mensurando seus resultados, é uma tarefa complexa. Elkington, no artigo "O tripé da sustentabilidade: o que é e como funciona?", criou o conceito do *Triple Bottom Line*, norteando os estudos de sustentabilidade (Infante, 2012).

Levar a empresa na direção da sustentabilidade exige mudanças nos três pilares, trazendo uma preocupação com a ecoeficiência e redução de custos. Isso vai exigir que a empresa faça uma análise focada não somente no financeiro, como também no capital ambiental e no capital social, instituindo auditoria da sustentabilidade, garantindo que o que foi planejado está sendo implementado (Elkington, 2012).

Esse conceito, também conhecido como 3 Ps da sustentabilidade (*People, Planet, Profit*), traz a ideia de que essas três dimensões precisam interagir para que os resultados de uma empresa de fato lhe concedam o título de sustentável. A ideia trazida por Elkington mensura o impacto das atividades da empresa, organização ou nação no mundo ao seu redor (Infante, 2012).

Na Figura 4 têm-se a sustentabilidade e a interação entre seus pilares.



Figura 4 - Sustentabilidade em seus pilares.

Fonte: adaptado de Elkington, John (2012). *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*. São Paulo: M. Books do Brasil.

Observa-se, na Figura 4, que o desenvolvimento sustentável surge da interação entre os três pilares. A interação entre somente dois deles não resultará em desenvolvimento sustentável. Todos têm sua importância e grandeza. Entendendo isso, chega-se a que cada um dos pilares do tripé da sustentabilidade deve dar a sua contribuição para esse processo de busca da sustentabilidade.

Para essa concepção, deve-se buscar indicadores que melhor traduzam o segmento que será analisado. Esses indicadores serão utilizados para as medições e para o controle eficaz dos processos adotados pela empresa e, por esse motivo, devem ser aqueles indicadores que sejam mais adequados à realidade do segmento avaliado. Ao olhar os três pilares, no pilar econômico a definição dos indicadores é um pouco mais simples, já que este pilar pode ser mensurado de forma mais exata. Já os outros pilares são mais subjetivos, gerando um pouco mais de trabalho para identificar e analisar quais os indicadores que melhor traduzem aquele segmento. (Elkington, 2012)

De maneira geral, o pilar social pode ser analisado com o bem-estar dos funcionários e muitos outros fatores que, em conjunto, darão ao executivo

parâmetros para sua tomada de decisão, norteando o direcionamento da gestão da empresa. Já o aspecto ambiental, que também tem análise subjetiva, é visto nas ações praticadas pela empresa para diminuir seu impacto ambiental negativo e compensar o que não pode ser amenizado.

Como quer que seja feita essa análise, o fato é que empresas necessitam de medir o seu desempenho. Como cada empresa está inserida em um ambiente diferente, ou em um determinado segmento, não tem como adotar uma fórmula genérica. Cada setor tem particularidades que devem ser levadas em consideração, mesmo no pilar econômico, que é mais fácil de identificar.

2.3 Indicadores de sustentabilidade

Para gerenciar a empresa, o administrador precisa utilizar ferramentas que o auxiliem nas tomadas de decisão. Os indicadores são alguns desses instrumentos de gestão que auxiliam o gestor. Eles são fundamentais no monitoramento e avaliação das empresas, pois permitem analisar a tendência da empresa, acompanhando e mensurando o resultado, proporcionando a oportunidade de identificar os desvios e as possíveis correções de problemas (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2015).

No desenvolvimento sustentável não é diferente, é preciso mensurar para saber para onde se está indo. É fundamental o estabelecimento de indicadores que proporcionem condição de análise das metas e que possam dar subsídio ao gestor de como está caminhando o desempenho sustentável de sua empresa. Indicadores são definidos como sendo dados ou informações que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou seus resultados (IBGE, 2015).

O executivo que gerencia uma empresa precisa de informações corretas e claras, para que sua tomada de decisão seja a mais assertiva possível. É fundamental que haja boa elaboração de informações em uma base confiável e metas claras e bem definidas; são essas metas e informações que dão suporte à tomada de decisão. Portanto, é preciso estabelecer parâmetros para a produção e

padronização de informações, pois constituir uma base de informações é construir uma base para a tomada de decisão (Fernandes, 2004).

A informação é fator determinante do sucesso da empresa. Costuma-se ouvir que quem detém a informação detém o poder, pois é a partir de sua interpretação que o executivo toma decisões que vão definir o destino da organização. A informação de má qualidade pode significar uma perda muito grande e levar a decisões equivocadas, que podem influenciar os resultados da empresa (Fernandes, 2004).

Só que de nada adianta ter meta e não saber se a atingiu, não conseguir mensurar. É preciso criar uma rotina para que os processos sejam monitorados, medidos e analisados. Para essas atividades, buscaram-se os indicadores que visam auxiliar a necessidade dos usuários e da alta administração, mostrando uma posição do que está acontecendo em cada item analisado, em uma visão geral da empresa. O objetivo é que, ao analisar os indicadores, é possível verificar as tendências e tomar as ações corretivas que forem necessárias para a sustentabilidade (Lovato, 2011).

Não se pode medir aquilo que não se pode definir nem aquilo que não se compreende. A escolha dos indicadores deve ser feita levando-se em consideração as reais necessidades de quem vai analisá-los. A medição é o único mecanismo que nos permite saber onde estamos e para onde vamos, direcionando os esforços da equipe para aquilo que a alta gerência realmente considera importante. (Lovato, 2011)

Assim, pode-se afirmar que a utilização de indicadores é vital para as organizações, porque atuam como instrumentos de planejamento e gerenciamento, norteados do operacional até as tomadas de decisão da alta administração. Daí a sua importância e necessidade de implementação na rotina diária das organizações. (Lovato, 2011)

Para melhor resultado deve-se medir o que é importante e significativo. A quantidade de indicadores que pode ser usado sempre sofre mudanças pelo nível de conhecimento do segmento e da necessidade da administração na avaliação que se deseja fazer. Eles devem orientar a gestão, buscando melhoria do

desempenho. Se, com os indicadores criados, conseguem-se as informações necessárias para a gestão, tem-se mais qualidade nas decisões tomadas. (Lovato, 2011)

Mas, quais são os indicadores mais indicados para cada empresa ou segmento?

No Brasil, a avaliação da saúde é feita com base nos indicadores tradicionais, baseados na produção e produtividade. Há a necessidade da utilização de outros indicadores que possam efetivamente oferecer ideia a respeito da qualidade dos serviços prestados (Abelha, 2012).

Levando em consideração o modelo estudado, serão analisados os três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental) com o intuito de chegar à interseção dos indicadores que melhor traduzam a sustentabilidade no segmento da saúde suplementar.

2.3.1 Sustentabilidade econômica

A gestão econômica está diretamente ligada à permanência no mercado e consiste em uma das maiores preocupações de uma empresa. Pode-se considerar que a gestão financeira envolve um conjunto de procedimentos e ferramentas para auxiliar o gestor no processo de planejamento, análise e controle das atividades financeiras, melhorando e maximizando o lucro, com o objetivo da redução da taxa de mortalidade das empresas.

O adequado planejamento é uma das condições para se ter resultados eficientes, assim, a gestão financeira deve ser cuidadosamente planejada, executada, acompanhada e avaliada. A gestão financeira fundamenta-se em assegurar o objetivo de liquidez da empresa, preocupando-se com o ponto de equilíbrio operacional (Monteiro, 2010).

Num ambiente econômico caracterizado pela escassez de recursos, são as decisões, tomadas em todos os níveis da organização, que determinam ou não a

utilização adequada de tais recursos para a consecução dos seus objetivos (Santos & Ponte, 1998).

Na gestão econômica, o gestor vai se apoiar para buscar as informações dos recursos disponíveis e, com isso, poder determinar onde e de que forma esses recursos serão alocados, analisando-se também a distribuição desses recursos e os subsídios necessários para poder interferir em um processo ou, até mesmo, realocar um recurso, visando à otimização do processo e à melhor distribuição dos recursos disponíveis.

Conforme Muraro (2007), a gestão econômica de uma organização refere-se à forma como são administrados seus recursos, apoiando todo o processo de gestão nas informações que norteiam as decisões, as quais buscam maximizar o lucro. Gestão econômica está voltada para o resultado econômico gerado.

Sustentabilidade financeira pressupõe o bom funcionamento das instituições com a rentabilidade necessária e a liquidez adequada para superar todos os seus desafios. Em outras palavras, a sustentabilidade financeira significa que a empresa é capaz de cobrir todos os seus custos presentes e os custos incorridos no seu crescimento (Marwa, 2015).

A dimensão econômica dos indicadores de desenvolvimento sustentável trata do desempenho econômico e financeiro e também dos impactos no consumo, tendo como objetivo a eficiência nos processos produtivos. A importância de dar o destino certo aos recursos disponíveis torna a empresa mais competitiva, pois, com a gestão financeira, a empresa tem a noção de que seus recursos estão sendo utilizados da melhor forma possível, dentro do planejamento feito ou esperado. (IBGE, 2015)

A gestão financeira tem como função essencial a verificação dos fluxos financeiros das empresas e a adequada correlação das suas origens para fundamentar decisões de aplicação e capacitação dos recursos, utilizando-se das informações registradas nas demonstrações contábeis. Essa análise apresenta a evolução da situação econômico-financeira da empresa, possibilitando a

comparação dos indicadores com o mercado, chegando, assim, à sua *performance* (Monteiro, 2010).

Para obter melhores resultados, adota-se trabalhar as ferramentas financeiras na gestão das atividades da empresa para facilitar as decisões estratégicas, tais como a seleção de alternativas de investimento, decisões de financiamentos, além das operações de curto prazo (Monteiro, 2010).

Instituições financeiras eficientes tendem a ter despesa menor com mais receita gerada por unidade. Em outras palavras, a eficiência afeta positivamente a sustentabilidade a partir da redução de custos e o aumento das receitas (Marwa, 2015).

Segundo Monteiro (2010), alguns indicadores analisados demonstram a evolução positiva ou negativa da situação econômico-financeira da empresa, destacando quatro grupamentos de indicadores:

- a) Indicadores de estrutura de capitais – são utilizados para que a empresa tome decisões no tocante ao uso dos recursos;
- b) indicadores de liquidez – orientam a análise econômico-financeira para as relações existentes entre as fontes de recurso e as origens de recursos;
- c) indicadores de prazos médios – tem grande contribuição na identificação da quantidade de dias em que as atividades operacionais giram;
- d) indicadores de rentabilidade – avaliam o desempenho final da empresa, refletindo o nível de eficiência empresarial.

Em muitos estudos esses indicadores são utilizados para analisar a gestão econômica de determinadas empresas. Mas, será que no setor da saúde suplementar, que detém muitas particularidades e sofre interferências dos agentes que o compõem, podem-se utilizar os mesmos índices que outros setores?

Olhando dentro do próprio segmento da saúde, a ANS já tem um padrão adotado para o cálculo do índice de desempenho da saúde suplementar, que fornecer um pouco da visão do órgão regulador.

O Índice de Desempenho da Saúde Suplementar (IDSS) é composto pela avaliação da assistência prestada pelas operadoras aos seus clientes, quesito que equivale a 40% da composição da nota, além de indicadores de satisfação do cliente (20%), estrutura e operação da empresa (20%) e aspectos econômico-financeiros (20%) (ANS, 2015c).

Conforme a ANS (2014), os indicadores econômico-financeiros têm como objetivo avaliar a situação econômico-financeira da operadora na manutenção dos contratos assinados de acordo com a legislação vigente. Para isso, ela utiliza os seguintes indicadores da dimensão econômico-financeira:

- a) Patrimônio Líquido Ajustado por margem de solvência - corresponde à suficiência de Patrimônio Líquido Ajustado para cobertura de 100% (cem por cento) da Margem de Solvência, apurada conforme Resolução Normativa - RN n.º 209, de 22 de dezembro de 2009 (ANS, 2009).
- b) Liquidez Corrente - representa o quanto existe de ativo circulante para cada unidade monetária de dívida a curto prazo, ou seja, representa a capacidade da operadora de pagar suas dívidas a curto prazo.
- c) Provisão de eventos ocorridos e não avisados - diz respeito à contabilização adequada da Provisão de Eventos/Sinistros Ocorridos e Não Avisados - PEONA, conforme Resolução Normativa - RN n.º 209, de 22 de dezembro de 2009.
- d) Suficiência em ativos garantidores vinculados - avalia a suficiência de ativos garantidores vinculados de cada operadora ao final de cada trimestre.

Quando se analisam os indicadores do ponto de vista da ANS, vê-se a particularidade que foi tratada anteriormente nos índices que são levados em consideração para a análise das operadoras. Os índices aplicados pela agência reguladora tratam informações que são relevantes ao setor da saúde suplementar

e que, do ponto de vista da ANS, são os que suprem a necessidade para a regulação do setor. Mas, ainda assim, não se chega ao que é preciso, pois, os interessados nos resultados das avaliações dos índices são pessoas diferentes e com necessidades diferentes.

Enquanto a ANS tem uma visão de regulação, as operadoras buscam a visão da longevidade e resultado. A sustentabilidade buscada gera várias combinações de índices que podem ser utilizados para a análise dos diversos interessados no segmento de saúde suplementar.

2.3.2 Sustentabilidade ambiental

Com o aumento da consciência da população em geral e, principalmente, dos consumidores que procuram cada vez mais utilizar produtos e serviços ambientalmente saudáveis, as empresas acabam tendo que buscar uma visão mais voltada para o ambiente.

Sustentabilidade define ações e atividades humanas que visam suprir as necessidades dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas gerações. E está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico e material sem agredir o meio ambiente, usando os recursos naturais de forma inteligente para que eles se mantenham no futuro (Aburachid, 2013). A gestão ambiental torna-se um importante instrumento gerencial para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja o seu segmento econômico (Oliveira, 2004).

Segundo o IBGE (2015), a dimensão ambiental dos indicadores de desenvolvimento sustentável diz respeito ao uso dos recursos naturais e à degradação ambiental e está relacionada aos objetivos de preservação e conservação do meio ambiente, considerados fundamentais ao benefício das gerações futuras. Por ser tema mais recente, não conta com uma larga tradição de produção de estatísticas, resultando em menos disponibilidade de informações para a construção dos indicadores.

Gestão ambiental, segundo Barbieri (2009 p.25), é “denominada como as diretrizes e as atividades administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pela ação humana.”

É a partir da sustentabilidade ambiental que se busca aplicar os contrapesos na exploração dos recursos naturais, não apenas por se tratar de recursos finitos, mas por todo o contexto de degradação que resulta em efeitos à perenidade da vida com qualidade (Aburachid, 2013).

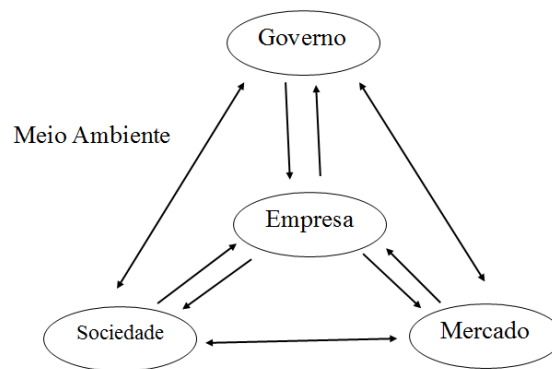


Figura 5 - Relação entre o ambiente e a empresa.

Fonte: adaptado de Barbieri, J. C. (2009). *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva.

Para a solução de problemas ambientais, necessita-se de uma nova forma de pensar dos executivos (Figura 5), que devem olhar também para o ambiente em que a empresa está inserida, contribuindo para ampliar a capacidade de suporte do planeta. As preocupações desses executivos são influenciadas e sofrem pressões de fatores que se interagem, conforme Figura 5 (Barbieri, 2009):

Os indicadores ambientais são dados levantados pela empresa que mostram a situação sobre como a empresa reage ao meio ambiente em que ela está inserida. Esses indicadores são um apanhado de dados que, tratados e analisados, tornam-se informação que será usada pelos diversos públicos envolvidos (Dellamea, 2004).

Para ser efetivo, segundo Dellamea (2004), o indicador deverá, entre outras características:

- a) representar aspectos ambientais relevantes;
- b) ser facilmente entendidos pelos interessados;
- c) estar referenciados a um parâmetro ou a dados de períodos.

Um padrão referência utilizado é a família da norma *International Organization for Standardization* (ISO) 14000, que foi elaborada de forma a atender qualquer tamanho e tipo de organização. Segundo a norma ISO 140001, os indicadores de desempenho fornecem informações em assuntos de gestão ambiental como treinamentos, requisitos legais, alocação de recursos, entre outros (Marcovitch, 2012).

Ela é uma ferramenta que auxilia as empresas a identificar, priorizar e gerenciar seus riscos ambientais, exigindo que as empresas se comprometam com a prevenção da poluição e com melhorias contínuas como parte do ciclo normal de gestão empresarial. Qualquer interferência deve ser levada em consideração. Marcovitch (2012) encontrou evidências de impactos positivos de sua adoção em indicadores ambientais e de negócio, descrevendo a relação entre gestão ambiental e rentabilidade da empresa.

No segmento da saúde suplementar, esses indicadores terão que ser construídos observando-se o meio ambiente em que a OPS está inserida e as possíveis fontes de poluição produzidas por ela e que são encontradas nesse setor.

Levando em conta essas abordagens, a gestão ambiental busca o uso de práticas e métodos administrativos que visam reduzir ao máximo o impacto ambiental das atividades econômicas nos recursos da natureza.

O desafio do desenvolvimento sustentável é trazer as considerações ambientais para o centro das tomadas de decisões econômicas associando a imagem da organização à consciência ecológica. A satisfação dessa postura da empresa

agrada ao público externo e também a seus segmentos internos, como colaboradores e acionistas (Oliveira, 2004).

2.3.3 Sustentabilidade social

A dimensão social dos indicadores de desenvolvimento sustentável corresponde aos objetivos ligados à satisfação das necessidades humanas, melhoria da qualidade de vida e justiça social (IBGE 2015).

Conforme Aburachid (2013), a dimensão social é um modelo de integração, enfatizando a busca pela satisfação de direitos sociais a partir de programas afetos à saúde, educação e segurança, afinados a metas de eficiência e modelos de gestão sustentáveis.

Para Ribeiro (2005), a gestão social refere-se a uma relação ética e transparente entre a empresa e todos os públicos com que ela se relaciona, bem como a um forte compromisso com a preservação ambiental, a inclusão social, o desenvolvimento humano e a sustentabilidade da sociedade como um todo.

O conceito de responsabilidade social está expresso na Norma Brasileira da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 16001, 2012, Responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- a) contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade;
- b) leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- c) esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e
- d) esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

A ABNT, em sua Norma 160001, 2012, estabelece os requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão de responsabilidade social, permitindo que a organização

formule e implemente uma política e objetivos que levem em conta seus compromissos com:

- a) a responsabilização (*accountability*) da transparência;
- b) o comportamento ético;
- c) o respeito pelos interesses das partes envolvidas;
- d) o atendimento aos requisitos legais e outros requisitos subscritos pela organização;
- e) o respeito às normas internacionais de comportamento;
- f) o respeito aos direitos humanos;
- g) a promoção do desenvolvimento sustentável.

Segundo a ISO 26000, a responsabilidade social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente (ABNT, 2016).

Ela tem sido levada em consideração pelas empresas que, a partir de livre iniciativa, assumem atividades e encargos em prol da sociedade em que está inserida, de forma contínua e se aperfeiçoando à medida que o tempo vai passando.

Ribeiro (2005) reporta que a responsabilidade social empresarial aparece como uma possibilidade de contribuição do empresariado para a minimização das desigualdades sociais.

Para o Instituto Ethos (2016), responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios nos quais a empresa é parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social, buscando a satisfação dos diferentes atores, garantindo a perenidade da empresa e levando a um mundo melhor e mais justo. Para analisar a responsabilidade social são criados indicadores para monitorar o desempenho da empresa.

A ideia básica de responsabilidade social empresarial decorre do fato de que a sociedade tem expectativas quanto ao comportamento empresarial e os resultados de suas atividades. Leva em consideração o nível de emprego, remunerações, condições de higiene e segurança, formação e treinamento, relações profissionais e outras condições de vida dos funcionários (Barbieri, 2009).

A gestão social deve ser entendida como uma estratégia de gestão empresarial, valorizando o impacto social e ambiental de suas atividades, levando em consideração acionistas, governos, sociedade, trabalhadores, fornecedores e meio ambiente. Além disso, as grandes empresas têm reconhecido a importância de melhorar o impacto de suas atividades na sociedade e no meio ambiente para sua existência no longo prazo (Ribeiro, 2005).

2.4 Sustentabilidade na saúde

Diversos são os fatores que influenciam diretamente a sustentabilidade na saúde. Como o tomador de decisão (médico) sobre o consumo não é o mesmo agente que arca com os custos (operadora), há incentivo à utilização desordenada dos serviços, que por vezes pode ser desnecessária. A solicitação de maior número de procedimentos, inclusive os de mais complexidade, é motivada pela busca de conclusões mais rápidas, o que, na verdade, não há garantias de que tal estratégia implique necessariamente diagnóstico mais ágil e preciso que possa beneficiar o consumidor (IESS, 2016).

Os consumidores (pacientes) não pagam diretamente aos provedores (hospitais e médicos) pelos serviços prestados, contratam planos de saúde que intermedeiam essa relação. Com isso, os pacientes deixam de ter as informações sobre os custos dos atendimentos, criando uma estrutura de incentivos em que o paciente é pouco sensível ao aumento dos gastos (Nóbrega, Guedes, Botelho, Brasil, Oliveira, Arashiro & Chiavenato, 2015).

Diferentemente do que se verifica na maioria dos mercados, no setor de saúde as novas tecnologias representam uma fonte de aumento de gastos, e não de

redução de custos. Junta-se a isso a tendência ao envelhecimento da população, devendo a pirâmide etária brasileira também mudar nos próximos anos. A população mais velha, que também é o grupo mais oneroso ao sistema de saúde como um todo, terá mais participação nos planos de saúde, indicando uma necessidade de adaptação para a sustentabilidade financeira do setor (IESS, 2016).

O aumento muito acima dos índices que medem a inflação no país acusa que a inflação médica é um problema grave na visão do mercado de saúde suplementar e há consenso de que o modelo não é economicamente sustentável no médio e longo prazo. O aumento de preços decorre de significativa elevação dos custos ao longo da cadeia (IESS, 2016).

Também devem ser consideradas as pesadas restrições e a falta de clareza em muitas das regras impostas pela ANS para lidar com os problemas e desafios existentes. Critérios estáveis para a elaboração e atualização do rol de procedimentos vigente pela ANS 22 é um tema que também merece atenção. A ausência de regras amplia a insegurança e dificulta o planejamento financeiro das operadoras. Outro problema que pode ser destacado é o do aumento do número de ações judiciais para obter acesso a tratamentos mais onerosos do que os oferecidos pelo plano de saúde (Nobrega *et al.*, 2015).

Conhecer a satisfação dos beneficiários de planos de saúde também é uma informação estratégica para avaliar a sustentabilidade e propor novas medidas para o setor. O levantamento é fundamental para acompanhar de perto a qualidade do setor de saúde suplementar. Além do monitoramento contínuo de vários indicadores do setor, a ANS também quer ouvir os usuários de planos de saúde quanto ao que deve ser modificado em prol da qualidade do atendimento (ANS, 2016).

2.5 Modelos de gestão da sustentabilidade

Para a mensuração e operacionalização do desenvolvimento sustentável, destaca-se o papel dos indicadores como ferramenta de estabelecimento de visão

de conjunto e que possibilite dar a melhor informação ao tomador de decisão para responder às suas expectativas. Por meio de indicadores é possível traçar metas e objetivos, uma vez que é possível mensurar o que foi estipulado de forma clara e transparente (Krama, 2009).

Segundo Krama (2009), indicadores de sustentabilidade devem ser mais do que indicadores ambientais, incorporando perspectiva temporal, limite ou objetivo. Os pilares da sustentabilidade estão pautados sobre as dimensões: ambiental, econômica e social (Elkington, 2012), modelos de sustentabilidade que levem em consideração esses pontos exercem papel fundamental na padronização do método usado.

Ainda segundo Krama (2009), os modelos de sustentabilidade envolvidos e que atuam em diferentes dimensões - econômica, social e ambiental - são:

- a) *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*;
- b) Ethos - Responsabilidade Social Empresarial;
- c) Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

Na saúde suplementar os modelos utilizados estão voltados basicamente a quem se destinam as informações. No próprio setor identifica-se algumas iniciativas que buscam a sustentabilidade, mas que não estão amplamente divulgadas.

Para a ANS, a mensuração é feita a partir da política de qualificação das operadoras e visa construir um mercado de saúde suplementar com os princípios de qualidade, integridade e resolutividade, incentivando as operadoras a atuarem como gestoras de saúde. A avaliação das operadoras é feita com base em indicadores definidos pela própria agência e formalizados em fichas técnicas específicas (ANS, 2016).

2.5.1 *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*

O DJSI foi estabelecido em 1999 e avalia o desempenho em sustentabilidade das empresas mais importantes que operam no mercado de ações. Ele acompanha o

desempenho das ações das empresas nos critérios econômicos, ambientais e sociais e é composto por uma série de índices, que servem como referência para os investidores, facilitando o desenvolvimento de indicadores de acordo com critérios personalizados, por exemplo: por região e por segmento de negócio (Dow Jones, 2016).

Somente as empresas que estão no topo do *ranking* de sustentabilidade empresarial dentro de cada setor são selecionadas para inclusão no modelo criado pela *Dow Jones Sustainability Index* (Dow Jones, 2016)

Para Lima (2011), a sustentabilidade cria valor em longo prazo, observando as práticas a partir da evolução econômica, social e ambiental da empresa.

Os índices servem como referência para os investidores que integram as considerações de sustentabilidade em seus investimentos, além de fornecerem uma plataforma para as empresas que querem adotar as melhores práticas sustentáveis (Silva, 2014).

A avaliação de sustentabilidade empresarial consiste em uma profunda análise que varia de 80 a 120 perguntas sobre fatores econômicos, ambientais e sociais, que são relevantes para o sucesso financeiro das empresas, mas que são pouco pesquisados nas análises financeiras convencionais (Silva, 2014).

A pesquisa é base para o DJSI, com um conjunto definido de critérios e ponderações, utilizado para avaliar as oportunidades e os riscos decorrentes do desenvolvimento econômico, ambiental e social (Lima, 2011).

Os indicadores econômicos para o DJSI estão demonstrados na Tabela 3:

Tabela 3

Dimensão Econômica DJSI

Dimensão econômica	Percentual
Governança	6.0
Risco	6.0
Código de conduta	6.0
Critério específico	Depende do ramo

Fonte: Dow Jones, 2016.

Os índices apresentam representatividade global e servem como referência para os investidores em seus investimentos, além de fornecerem uma plataforma para as empresas que querem adotar as melhores práticas sustentáveis. Consiste em perguntas sobre fatores econômicos que são relevantes para o sucesso financeiro das empresas.

Na dimensão ambiental o DJSI exibe os seguintes indicadores, conforme Tabela 4:

Tabela 4

Dimensão Ambiental DJSI

Dimensão ambiental	Percentual
Relatórios ambientais	3.0
Critério específico	Depende do ramo

Fonte: Dow Jones, 2016.

Consiste em uma análise sobre fatores ambientais que são relevantes para o sucesso das empresas, de forma a identificar o envolvimento e resposta das empresas a situações de crise ambiental, visando identificar possíveis efeitos sobre sua reputação.

Na Tabela 5 têm-se os indicadores sociais do DJSI:

Tabela 5

Dimensão Social – DJSI

Dimensão social	Percentual
Capital humano	5.5
Retenção de talento	5.5
Indicadores de práticas laborais	5.0
Cidadania corporativa	3.0
Relatórios sociais	3.0
Critério específico	Depende do ramo

Fonte: Dow Jones, 2016.

Consiste em uma análise sobre fatores sociais que são relevantes para o sucesso das empresas. Incide sobre os desafios e as tendências sociais que são particularmente relevantes para as empresas dentro de seu segmento.

2.5.2 Indicadores Ethos

Segundo o Instituto Ethos, um negócio sustentável é a atividade orientada para geração de valor econômico, ético, social e ambiental que promove o desenvolvimento sustentável da sociedade (ETHOS, 2016).

Composto por 47 indicadores, a empresa pode selecionar de acordo com o seu interesse e com a reflexão a respeito dos temas que pretende desenvolver, não havendo número mínimo para sua aplicação (ETHOS, 2016).

Na Tabela 6 encontram-se as dimensões e indicadores do Instituto Ethos:

Tabela 6

Indicadores ETHOS

Visão e Estratégia	1 Estratégias para a sustentabilidade	
	2 Proposta de valor	
	3 Modelo de negócios	
Governança e Gestão	4 Código de conduta	
	5 Governança da organização (empresas de capital aberto/fechado)	
	6 Compromissos voluntários e participação em iniciativas de RSE/ sustentabilidade	
	7 Engajamento das partes interessadas	
	8 Relações com investidores e relatórios financeiros	
	9 Relatórios de sustentabilidade e relatórios integrados	
	10 Comunicação com responsabilidade social	
	11 Concorrência leal	
	12 Práticas anticorrupção	
	13 Contribuições para campanhas políticas	
	14 Envolvimento no desenvolvimento de políticas públicas	
	15 Gestão participativa	
	16 Sistema de gestão integrado	
	17 Sistema de gestão de fornecedores	
	18 Mapeamento de impactos da operação, determinação de assuntos prioritários p/a gestão	
	19 Gestão da RSE/ sustentabilidade	
	Dimensão Social	20 Monitoramento de impactos do negócio nos direitos humanos
		21 trabalho infantil na cadeia produtiva
		22 Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva
23 Promoção da diversidade e equidade		
24 Relação com empregados (efetivos, terceirizados, temporários ou parciais)		
25 Relações com sindicatos		
26 Remuneração e benefícios		
27 Compromisso com o desenvolvimento profissional		
28 Comportamento frente a demissões e empregabilidade		
29 Saúde e segurança dos trabalhadores		
30 Condições de trabalho, qualidade de vida e jornada de trabalho		
31 Relacionamento com o consumidor		
32 Impacto decorrente do uso dos produtos ou serviços		
33 Estratégia de comunicação responsável e educação para o consumo consciente		
34 Gestão dos impactos da empresa na comunidade		
35 Desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais		
36 Apoio ao desenvolvimento de fornecedores		
Dimensão Ambiental		37 Governança das ações relacionadas às mudanças climáticas
	38 Adaptação às mudanças climáticas	
	39 Sistema de gestão ambiental	
	40 Prevenção da poluição	
	41 Uso sustentável de recursos: materiais	
	42 Uso sustentável de recursos: água	
	43 Uso sustentável de recursos: energia	
	44 Uso sustentável da biodiversidade e restauração dos <i>habitats</i> naturais	
	45 Educação e conscientização ambiental	
	46 Impactos do transporte, logística e distribuição	
	47 Logística reversa	

RSE: responsabilidade social empresarial.

Fonte: Ethos. (2016). *Ethos*. Recuperado de: <http://www3.ethos.org.br..>

Os indicadores Ethos são um conjunto de indicadores que servem de ferramenta de avaliação do desempenho organizacional em relação às práticas de responsabilidade social. É uma ferramenta de gestão que visa apoiar as empresas na incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial em suas estratégias de negócio, de modo que este venha a ser sustentável e responsável. Os indicadores presentes no sistema não visam acompanhamento quantitativo dos resultados em sustentabilidade da empresa, apresentando um caráter qualitativo dentro dos estágios de evolução da organização (Ethos, 2016).

2.5.3 Índice de sustentabilidade empresarial (ISE – BM&F-BOVESPA)

O ISE busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade e estimular a responsabilidade ética das corporações.

Iniciado em 2005, foi originalmente financiado pela *International Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, e seu desenho metodológico é de responsabilidade do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo - BM&F-BOVESPA, 2016).

O ISE é uma ferramenta para análise comparativa da *performance* das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa (BM&F-BOVESPA, 2016).

Tem como missão induzir as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade empresarial e apoiar os investidores na tomada de decisão de investimentos socialmente responsáveis (BM&F-BOVESPA, 2016).

O ISE também amplia o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de

compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas (BM&F-BOVESPA, 2016).

Possui como fundamentos (BM&F-BOVESPA, 2016):

- a) Transparência;
- b) diálogo com as partes interessadas e a sociedade;
- c) aperfeiçoamento contínuo do escopo e do processo;
- d) autonomia financeira, metodológica e decisória.

E seus objetivos estratégicos para os anos de 2016-2020 (BM&F-BOVESPA, 2016):

- a) Aumentar a relevância do ISE para os investidores
 - Evidenciar as relações entre sustentabilidade empresarial e desempenho econômico-financeiro;
 - identificar e motivar o uso do ISE por formadores de tendência ao mercado financeiro;
 - ampliar a utilidade para os agentes do mercado (investidores diretos, gestores de investimento, serviços de informação, agências de *rating*, analistas e operadores).
- b) Fortalecer o papel do ISE para uma cultura de sustentabilidade nas empresas
 - Ressaltar o ISE como fonte de mais competitividade na atração de capitais;
 - facilitar e incentivar o uso do ISE como instrumento de diagnóstico e de transparência.
- c) Ampliar o reconhecimento do ISE pela sociedade
 - Dar visibilidade à contribuição do ISE aos mais diversos públicos por meio de ações de comunicação e engajamento.

Em sua dimensão ambiental apresenta os seguintes indicadores (Tabela 7):

Tabela 7

Dimensão ambiental ISE

Dimensão Ambiental
Critério I – Política
Indicador 1. Compromisso, abrangência e divulgação
Critério II – Gestão
Indicador 2. Responsabilidade ambiental
Indicador 3. Planejamento
Indicador 4. Gerenciamento e monitoramento
Indicador 5. Certificações
Indicador 6. Comunicação com partes interessadas
Indicador 7. Compromisso global: biodiversidade & serviços ecossistêmicos
Critério III – Desempenho
Indicador 8. Consumo de recursos ambientais – <i>inputs</i>
Indicador 9. Emissões atmosféricas, efluentes líquidos e resíduos
Indicador 10. Aspectos ambientais críticos
Indicador 11. Seguro ambiental
Critério IV – Cumprimento legal
Indicador 12. Área de preservação permanente e cadastro ambiental rural
Indicador 13. Reserva legal
Indicador 14. Passivos ambientais
Indicador 15. Requisitos administrativos
Indicador 16. Procedimentos administrativos
Indicador 17. Procedimentos judiciais

Fonte: BM&F-BOVESPA. (2016). *Indicadores de sustentabilidade*. Recuperado de: <http://indicadores.isebvmf.com.br/>.

A Tabela 8 mostra a dimensão econômico-financeira do ISE:

Tabela 8

Dimensão econômico-financeira ISE

Dimensão Econômico-Financeira
Critério I – Política
Indicador 1. Estratégia e risco corporativo
Critério II – Gestão
Indicador 2. Riscos e oportunidades corporativos
Indicador 3. Crises e plano de contingência
Indicador 4. Ativos intangíveis
Indicador 5. Gestão do desempenho
Critério III – Desempenho
Indicador 6. Demonstrações financeiras
Indicador 7. Lucro econômico
Indicador 8. Equilíbrio do crescimento (razão g/g*)
Critério IV – Cumprimento legal
Indicador 9. Histórico

Fonte: BM&F-BOVESPA. (2016). *Indicadores de sustentabilidade*. Recuperado de: <http://indicadores.isebvmf.com.br/>.

Em sua dimensão geral detectam-se os seguintes indicadores, conforme a Tabela 9:

Tabela 9

Dimensão geral ISE

Dimensão Geral
Critério I – Compromissos
Indicador 1. Compromisso fundamental
Indicador 2. Compromissos voluntários
Critério II – Alinhamento
Indicador 3. Consistência dos compromissos
Indicador 4. Engajamento com partes interessadas
Indicador 5. Desempenho e reconhecimento
Critério III – Perspectiva estratégica
Indicador 6. Estratégia e posicionamento
Indicador 7. Cadeia de valor
Critério IV – Ética e transparência
Indicador 8. Defesa da concorrência
Indicador 9. Prevenção e combate à corrupção
Indicador 10. Atuação política
Indicador 11. relatórios

Fonte: BM&F-BOVESPA. (2016). *Indicadores de sustentabilidade*. Recuperado de: <http://indicadores.isebvmf.com.br/>.

Na dimensão geral, são avaliadas práticas como o comprometimento da empresa com o desenvolvimento sustentável e perante acordos globais bem como sua transparência, revelada pela divulgação das respostas do questionário e a elaboração de relatório de sustentabilidade (BM&F-BOVESPA, 2016).

A Tabela 10 demonstra os indicadores da dimensão governança corporativa:

Tabela 10

Governança corporativa ISE

Governança Corporativa
Critério I – Propriedade
Indicador 1. Relacionamentos entre sócios
Indicador 2. Transparência
Indicador 3. Cumprimento legal
Indicador 4. Governança de controladas, coligadas e/ou subsidiárias
Critério II – Conselho de Administração
Indicador 5. Estrutura do Conselho de Administração
Indicador 6. Dinâmica do Conselho de Administração
Critério III – Gestão
Indicador 7. Qualidade da gestão
Critério IV – Auditoria e fiscalização
Indicador 8. Prestação de contas
Critério V – Conduta e conflito de interesses
Indicador 9. Conduta e conflito de interesses

Fonte: BM&F-BOVESPA. (2016). *Indicadores de sustentabilidade*. Recuperado de: <http://indicadores.isebvmf.com.br/>.

Na dimensão de governança, são avaliadas práticas como o comprometimento da empresa com a transparência (BM&F-BOVESPA, 2016).

Na dimensão mudança de clima são listados os indicadores na Tabela 11:

Tabela 11

Mudança do clima ISE

Mudança do Clima
Critério I – Política
Indicador 1. Compromisso, abrangência e divulgação
Critério II – Gestão
Indicador 2. Responsabilidade
Indicador 3. Gestão da mitigação
Indicador 4. Gestão da adaptação
Indicador 5. Sistemas de gestão
Critério III – Desempenho
Indicador 6. Resultados
Critério IV – Relato
Indicador 7. Divulgação

Fonte: BM&F-BOVESPA. (2016). *Indicadores de sustentabilidade*. Recuperado de: <http://indicadores.isebvmf.com.br/>.

Essa dimensão busca avaliar o compromisso, as estratégias, a gestão de riscos e as oportunidades advindas das mudanças climáticas já em curso no planeta (BM&F-BOVESPA, 2016).

Na Tabela 12 relatam-se os indicadores da dimensão natureza do produto:

Tabela 12

Natureza do produto ISE

Natureza do produto
Critério I – Impactos pessoais do uso do produto
Indicador 1. Riscos para o consumidor ou terceiros
Critério II – Impactos difusos do uso do produto
Indicador 2. Riscos difusos
Indicador 3. Observância ao princípio da precaução
Critério III – Cumprimento legal
Indicador 4. Informações ao consumidor
Indicador 5. Sanções judiciais ou administrativas

Fonte: BM&F-BOVESPA. (2016). *Indicadores de sustentabilidade*. Recuperado de: <http://indicadores.isebvmf.com.br/>.

Na dimensão natureza do produto, são consideradas, entre outras, questões relativas aos possíveis danos e riscos à saúde dos consumidores e de terceiros,

provocados pela utilização de produtos ou serviços da empresa (BM&F-BOVESPA, 2016).

Na dimensão social os indicadores estão listados na Tabela 13:

Tabela 13

Social ISE

Social
Critério I – Política
Indicador 1. Compromisso com princípios e direitos fundamentais nas relações de trabalho
Indicador 2. Compromisso com a comunidade
Indicador 3. Respeito à privacidade, uso da informação e marketing
Critério II – Gestão
Indicador 4. Aplicação dos compromissos com princípios e direitos fundamentais nas relações de trabalho
Indicador 5. Relação com a comunidade
Indicador 6. Relação com clientes e consumidores
Critério III – Desempenho
Indicador 7. Diversidade e equidade
Indicador 8. Gestão de fornecedores
Indicador 9. Resolução de demandas de clientes e consumidores
Critério IV – Cumprimento legal
Indicador 10. Público interno
Indicador 11. Clientes e consumidores
Indicador 12. Sociedade

Fonte: BM&F-BOVESPA. (2016). *Indicadores de sustentabilidade*. Recuperado de: <http://indicadores.isebvmf.com.br/>.

O ISE é uma ferramenta da *performance* das empresas baseada em justiça social.

2.5.4 Índice de desenvolvimento da saúde suplementar (IDSS)

O Programa de Qualificação da Saúde Suplementar (PQSS) foi instituído pela ANS por meio da Resolução Normativa nº 139 de 24 de novembro de 2006 (ANS, 2006) e alterado e completado pela RN nº 193 de 08 de junho de 2009. O PQSS é composto de duas linhas de avaliação: a primeira, voltada para avaliação de desempenho das operadoras, denominada qualificação das operadoras; a

segunda, desenvolvida para a avaliação de desempenho da ANS, denominada qualificação institucional (Baldassare, 2014).

O desempenho das empresas, referente à qualificação das operadoras, é avaliado por um conjunto de indicadores agrupados em quatro dimensões: atenção à saúde; econômico-financeira; estrutura e operação; e satisfação de beneficiários. São avaliadas, anualmente, as operadoras com registro ativo junto à ANS, que operam planos médico-hospitalares, médico-hospitalares com odontologia ou exclusivamente odontológicos. O objetivo dessa avaliação é aumentar a transparência do setor, por tornar públicos os resultados obtidos, permitir a comparação entre operadoras e estimular a concorrência no setor (ANS, 2014).

Para cada uma das quatro dimensões é calculado um índice de desempenho. As dimensões possuem pesos diferenciados para compor o resultado final da operadora, o índice de desempenho da saúde suplementar (IDSS), que varia de zero a um (0-1). Os resultados de desempenho são apresentados pela ANS em cinco faixas: de 0,00 a 0,19; de 0,20 a 0,39; de 0,40 a 0,59; de 0,60 a 0,79; e de 0,80 a 1,00 (ANS, 2014).

As quatro dimensões que compõem o IDSS são:

- a) atenção à saúde: avalia a qualidade da atenção, com ênfase nas ações de promoção, prevenção e assistência à saúde prestada aos beneficiários de planos privados de saúde. O peso é de 40% no cálculo do IDSS;
- b) econômico-financeira: acompanha o equilíbrio econômico-financeiro das operadoras de plano de saúde sob o ponto de vista das condições de liquidez e solvência, avaliando a capacidade de se manter em dia com suas obrigações financeiras junto a seus prestadores. O peso é de 20% no cálculo do IDSS;
- c) estrutura e operação: afere as condições da oferta de rede de consultórios, hospitais, ambulatórios, laboratórios e centros diagnósticos oferecidos pelas operadoras de planos de saúde para o atendimento de seus

- beneficiários. Além disso, avalia o cumprimento das obrigações técnicas e cadastrais das operadoras na ANS. O peso é de 20% no cálculo do IDSS;
- d) satisfação dos beneficiários: utiliza indicadores de permanência dos beneficiários nas operadoras como forma de avaliar sua satisfação. Também mede a gravidade das infrações à legislação cometidas por parte das operadoras. O peso é de 20% no cálculo do IDSS (ANS, 2014).

Indicadores da dimensão da atenção à saúde:

- a) Taxa de citopatologia cervicovaginal oncótica;
- b) taxa de mamografia;
- c) proporção de parto cesáreo;
- d) número de consultas médicas ambulatoriais por beneficiário – poderá ser aplicada metodologia de padronização indireta por faixa etária e sexo;
- e) taxa de internação hospitalar - poderão ser aplicadas as metodologias estatísticas do Bayes Empírico e a da padronização indireta por faixa etária e sexo;
- f) proporção de consulta médica em pronto-socorro – poderá ser aplicada a metodologia estatística do Bayes Empírico;
- g) índice de sessões de quimioterapia sistêmica por consulta médica;
- h) taxa de internação por fratura de fêmur em idosos - poderão ser aplicadas as metodologias estatísticas do Bayes Empírico e da padronização indireta por faixa etária e sexo;
- i) número de consultas médicas ambulatoriais selecionadas por beneficiário com 60 anos ou mais - poderá ser aplicada metodologia estatística de padronização indireta por faixa etária e sexo;
- j) número de consultas odontológicas iniciais por beneficiário;
- k) taxa de aplicação tópica profissional de flúor;
- l) taxa de raspagem supragengival;
- m) taxa de dentes permanentes com tratamento endodôntico concluído;
- n) taxa de exodontia de permanente;
- o) proporção de próteses odontológicas unitárias;
- p) Programa de Promoção da Saúde e Prevenção de Riscos e Doenças.

Indicadores da dimensão econômico-financeira:

- a) Patrimônio líquido ajustado por margem de solvência;
- b) liquidez corrente;
- c) provisão de eventos ocorridos e não avisados;
- d) suficiência em ativos garantidores vinculados.

Indicadores da dimensão estrutura e operação:

- a) Dispersão de procedimentos e serviços básicos de saúde;
- b) dispersão da rede assistencial hospitalar;
- c) dispersão de serviços de urgência e emergência 24 horas;
- d) dispersão da rede assistencial odontológica;
- e) percentual de qualidade cadastral; e
- f) índice de regularidade de envio dos sistemas de informação.

Indicadores da dimensão satisfação do beneficiário:

- a) Proporção de beneficiários com desistência no primeiro ano;
- b) sanção pecuniária em primeira instância;
- c) índice de reclamações

2.6 Comparativo entre os modelos

A pesquisa apresenta a análise comparativa dos modelos retirados da bibliografia e são analisados conforme suas dimensões. Algumas dimensões possuem similaridade e foram agrupadas, outras tiveram que ser mantidas devido suas diferenças quando olhado os indicadores. Os modelos analisados foram: *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI); Ethos - Responsabilidade Social Empresarial; Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e Índice de Desenvolvimento da Saúde Suplementar (IDSS).

Estes modelos dividem-se nas seguintes dimensões conforme Tabela 14:

Tabela 14

Dimensões dos modelos

Dimensões	Modelos			
	DJSI	ETHOS	ISE	IDSS
Econômico financeiro	*		*	*
Ambiental	*	*	*	
Social	*	*	*	
Visão estratégica		*		
Governança e gestão		*	*	
Geral			*	
Mudança do clima			*	
Natureza do produto			*	
Atenção a saúde				*
Estrutura e operação				*
Satisfação dos beneficiários				*

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi identificado inicialmente onze dimensões que foram agrupadas segundo as similaridades de indicadores. Quatro dimensões se repetem nos modelos: econômico financeiro, ambiental, social e governança e gestão que serviram de base para a apresentação do modelo proposto.

Pode-se observar que os modelos *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) possuem em sua composição as dimensões econômico financeira, a ambiental e a social sendo que o DJSI somente possui estas dimensões. O ISE possui ainda as dimensões governança e gestão, geral, mudança de clima e natureza do produto.

O Ethos - Responsabilidade Social Empresarial não possui a dimensão econômico financeira possuindo as dimensões ambiental, social, visão estratégica e governança e gestão. O Índice de Desenvolvimento da Saúde Suplementar (IDSS) possui as dimensões econômico financeiro, atenção a saúde, estrutura e operação e satisfação dos beneficiários e não possui a dimensão ambiental e social.

2.7 Pesquisas na área de sustentabilidade

Diversos autores estudam a sustentabilidade. Ela é utilizada para estudar diversos setores. Para este capítulo foram realizadas buscas de dissertações na internet utilizando-se a palavra sustentabilidade.

Melo (2013) relacionou os enfrentamentos com a sustentabilidade do sistema público de saúde municipal empregando as dimensões de estrutura e processo, ampliando a discussão sobre o rumo do SUS a partir da ótica municipal. Diadema-SP tem se destacado pelos investimentos em saúde, em média 31% da receita. Analisaram-se as políticas implementadas, os principais objetivos perseguidos pela gestão, as principais dificuldades enfrentadas, os principais resultados obtidos, o cenário de financiamento e o quadro de restrições financeiras da saúde naquela cidade.

Jeunon e Santos (2014) objetivaram desenvolver modelo de indicadores para mensuração da sustentabilidade de projetos sociais adotados como políticas de inclusão social, analisando os Centros Vocacionais Tecnológicos (CVT) no estado do estado de Minas Gerais. Foram pesquisados profissionais da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Estado de Minas Gerais. A partir do discurso do sujeito coletivo (DSC) foi possível evidenciar a percepção da sustentabilidade e do desempenho efetivo em projetos de inclusão digital. Foram apresentadas as dimensões que compõem a sustentabilidade dos CVTs e formulou-se uma proposta de modelo de mensuração.

A gestão empresarial comprometida com a sustentabilidade representa uma questão importante em todos os segmentos econômicos e empresariais (Kneipp, Gomes & Carpes, 2012). Foram analisadas pelos autores as principais práticas de gestão para a sustentabilidade e o desempenho em empresas do setor mineral, identificando as condições que favorecem a integração da sustentabilidade à estratégia organizacional. O desempenho foi analisado a partir dos indicadores do *Global Reporting Initiative*. O estudo foi feito com empresas vinculadas ao Instituto Brasileiro de Mineração e mostrou que as empresas consideram importante a integração da sustentabilidade na estratégia empresarial e adotam práticas de

gestão para a sustentabilidade, apesar de não utilizarem indicadores para mensuração dessas práticas.

Ribeiro (2005) identifica possibilidades para a aplicação de conceitos e técnicas de gerenciamento de cadeias produtivas na melhoria do desempenho ambiental da indústria da saúde no Brasil, visando identificar aspectos que favoreçam ou dificultem o desenvolvimento de melhorias no desempenho ambiental do setor, em um conceito de desenvolvimento sustentável.

As características intrínsecas ao sistema viário do *campus* sede da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), situada em Cuiabá, foram analisadas por Andrade (2011), tendo em vista a sustentabilidade, minimizando os impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente. São apresentados os aspectos positivos e negativos do atual sistema viário e as intervenções que suprem as deficiências encontradas, refletindo melhorias ambientais e sociais. A busca por um ambiente mais sustentável é baseado na ideia de produzir o mínimo de impacto possível ao meio ambiente.

Foi feita, por Rodrigues (2011), a análise dos gastos das intervenções do processo de judicialização de medicamentos gerenciados pela Secretaria da Saúde do Estado do Ceará, uma vez que a judicialização tem sido um instrumento de acesso aos medicamentos, mas que pode comprometer a racionalidade da gestão pública ao impor gastos não programados. Utilizando-se instrumentos econométricos, descreve-se o comportamento dos gastos com demandas por medicamentos solicitadas de forma administrativa e/ou judicial. O estudo demonstrou que essas demandas estão crescendo indefinidamente, ao longo do tempo, desequilibrando o orçamento e as finanças públicas.

Tonnera (2015) cita a sustentabilidade como princípio jurídico que possui diversas dimensões e requer a análise de questões que vão além dos conflitos ambientais, envolvendo fatores sociais, econômicos, políticos, étnicos, culturais e espaciais, possuindo, portanto, alto grau de complexidade. Concluiu que a sustentabilidade é capaz de influenciar uma sociedade e que o estado sustentável exigirá justa ponderação de riscos, custo e benefício, diretos e indiretos, sociais, ambientais e

econômicos nas políticas públicas. O Estado deve ainda ser eficiente e eficaz na alocação dos recursos públicos, para que os fins prioritários previstos nos textos constitucionais sejam alcançados.

As organizações sem fins lucrativos foram avaliadas por Marques (2014), que evidenciou a necessidade de mudança urgente de paradigma. O objetivo geral foi compreender a importância da gestão estratégica na sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos. Os resultados indicaram que as organizações estudadas têm gestão estratégica mais desenvolvida no nível do enfoque interno e menos desenvolvida no enfoque externo, o que indica desequilíbrio na sustentabilidade. Duas das organizações (A e C) analisadas tinham visão estratégica da gestão mais desenvolvida do que a terceira.

Estudo exploratório da saúde do trabalhador feito por Mello (2013) na atividade pesqueira teve como objetivo identificar os riscos do trabalho em relação aos fatores relacionados ao meio e aos fatores populacionais. O pescador artesanal precisa ter a consciência de sua parcela na responsabilidade conjunta, promovendo o seu bem-estar de maneira sustentável. São exemplos que podem evitar que essa categoria de trabalhadores tenha a sua saúde prejudicada: ações simples de prevenção de agravos à saúde, como o combate ao fumo e ao excesso de bebidas alcoólicas, meios de proteção individual e coletiva conforme previsto nas NRs; políticas públicas de regulamentação da profissão; educação sobre noções gerais de saúde, como dieta, combate à hipertensão arterial e o diabetes. Para isso, é necessário também o engajamento de todos os órgãos públicos, associações e sindicatos envolvidos.

O objetivo principal do estudo de Ferreira (2011) foi avaliar os indicadores de sustentabilidade ambiental existentes nas prefeituras de Santo André, São Bernardo e São Caetano (ABC) Paulista, como ferramenta de gestão pública. Os resultados revelam uma evolução no quadro ambiental das sete cidades que compõem a região, principalmente depois do programa instituído pelo governo do estado de São Paulo, Protocolo Município VerdeAzul, que visa à sustentabilidade e à qualidade ambiental das cidades do estado de São Paulo.

Machado (2014) investigou a prática em sala de aula e em projetos dos professores de Biologia do ensino médio do município de Sapucaia do Sul-RS, quanto aos temas meio ambiente, sustentabilidade e educação ambiental e nos aspectos: metodologias de ensino, contextualização, interdisciplinaridade, avaliação e quantidades de horas disponibilizadas para os temas citados. Ficou evidenciado que os professores desenvolvem os temas meio ambiente, sustentabilidade e educação ambiental, ministrando suas aulas de forma tradicional, com pouca interdisciplinaridade e contextualização. Os professores têm concepções diferentes sobre desenvolver projetos, mas os realizam. Os professores que realizam projetos são os de Seminário Integrado e não os da disciplina de Biologia.

2.8 Contribuições do referencial para o trabalho

A pesquisa da sustentabilidade é muito vasta e atual. Durante o trabalho, foram registradas dissertações, muitas delas ligadas somente à dimensão ambiental, outras buscando social ou o econômico. No setor da saúde, o que se encontrou, na grande maioria das dissertações, foram as que tratam da saúde pública e da promoção de saúde.

Para este trabalho utilizaram-se diversas fontes que auxiliaram na avaliação dos resultados: Aburachid (2013), ANS (2015b), Bashir (2011), Furtado (2005), Jeunon (2014), Keahey (2013), Marques (2014), Marwa (2015), Silva (2014) . Foi feita uma busca por autores que basearam seus trabalhos no princípio criado por Elkington (2012) - os pilares da sustentabilidade - e por autores que trabalharam os pilares isoladamente de forma a criar um referencial teórico vasto e consistente: Baldassare (2014), Barbieri (2009), Dallamea (2004), Monteiro (2010), Muraro (2007), Nobrega (2015), Oliveira (2004) Ribeiro (2005), Santos (1988), Xisto (2007).

A importância deste trabalho está na busca de pensamentos sobre a sustentabilidade e na concepção de um modelo de indicadores do setor de operadoras de planos de saúde Unimed, que norteará a gestão das operadoras nas tomadas de decisão.

3 Metodologia

Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para a construção do conhecimento, comprovando sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade. Para cada ciência, os recursos utilizados são determinados por sua própria natureza. No entanto, sua apresentação deve seguir uma padronização (Prodanov & Freitas, 2013).

Gil (1999, p.26) preleciona que a pesquisa tem caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

A metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa (Gerhardt & Silveira, 2009).

Neste tópico apresenta-se a metodologia deste estudo, compreendendo as seguintes partes: a caracterização da pesquisa; a unidade de análise; a unidade de observação; a coleta de dados; e a análise e tratamento dos dados. Por meio dessa metodologia buscou-se contribuir para a elucidação da pergunta da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

O tipo de pesquisa escolhido para o desenvolvimento da dissertação é a pesquisa descritiva. Para Collis e Hussey (2005), a pesquisa descritiva delinea o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de determinado problema ou questão.

Quanto à abordagem, é uma pesquisa qualitativa. Collis e Hussey (2005) classificam a abordagem da pesquisa como paradigmas positivista ou quantitativa aquela que procura os fatos ou as causas de fenômenos sociais, dando pouca importância ao estado subjetivo do indivíduo. Portanto, o raciocínio lógico é aplicado à pesquisa, de modo que precisão, objetividade e rigor substituam

palpites, experiências e intuição como a maneira de investigar problemas de pesquisa.

Em relação ao método, é uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Trata-se de um estudo de caso utilizando como referência a União dos Médicos (UNIMED), cooperativa de trabalho médico que atua como operadora de planos de saúde.

3.2 Unidade de análise

Como unidade de análise, a pesquisa abordou as UnimedS operadoras de planos de saúde que possuem a sua relação societária como cooperativas no estado de Minas Gerais. São 61 as cooperativas UnimedS no estado e atuam como operadora de planos de saúde ou prestadora de serviço médico.

Vergara (2003) argumenta que a definição da unidade de análise pode ser uma amostra não probabilística pelo critério de acessibilidade. O critério adotado para a seleção levou em consideração a facilidade de acesso.

Este trabalho seguiu alguns critérios para a inclusão e exclusão das operadoras analisadas:

- a) Possuir registro ativo na ANS como operadora de plano de saúde: algumas cooperativas possuem planos de saúde ativo, mas não comercializam mais, optando por darem a assistência enquanto os beneficiários forem mantidos nos planos; outras são prestadoras de serviço e não operacionalizam a venda de planos de saúde, somente prestam serviços a outras UnimedS (não possuem carteira de clientes). As que interessam à pesquisa são somente as que realmente estão operando como operadoras de plano de saúde;
- b) ser cooperativa de 1º grau: de acordo com a dimensão e objetivos, uma sociedade cooperativa se enquadra em classificação específica. Ao todo, são três tipos: i) singular ou de 1º grau - tem o objetivo de prestar serviços diretos ao associado. É constituída por um mínimo de 20 pessoas físicas.

Não é permitida a admissão de pessoas jurídicas com as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas que a integram; ii) central e federação ou de 2º grau - seu objetivo é organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços. É constituída por, no mínimo, três cooperativas singulares. Excepcionalmente, pode admitir pessoas físicas; iii) confederação ou de 3º grau: organiza em comum e em maior escala os serviços das filiadas. Três cooperativas centrais e ou federações de qualquer ramo são a quantidade mínima para constituir uma federação;

c) localizar-se em Minas Gerais.

Para esta pesquisa foram estudadas as seguintes Unimed: Vertente do Caparaó, Itabira, Sete Lagoas, Gerais de Minas, Centro-Oeste, João Monlevade, Juiz de Fora, Uberaba, São João Del Rei, Furutal, Ituiutaba e Inconfidentes.

3.3 Unidade de observação

A unidade de observação foi composta pelos gerentes e superintendentes de cooperativas que atuam no segmento da saúde, cujas funções estão voltadas para a estruturação, análise e acompanhamento do desempenho econômico-financeiro do negócio e que atuem no mínimo há dois anos no cargo.

3.4 Procedimentos para coleta de dados

Inicialmente foi obtida a autorização para a utilização dos dados levantados e que farão parte da análise no trabalho (Apêndice A).

A coleta de dados foi feita a partir de entrevista semiestruturada direcionada para os gerentes e diretores de operadoras de planos de saúde baseadas na pesquisa documental realizada no referencial teórico. Segundo Silva (2005, p.19), “entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema”.

Questionário (Apêndice A) com 22 perguntas abertas foi encaminhado aos profissionais que fazem a gestão das Unimeds operadoras de planos de saúde, por meio do *google forms*. O questionário foi elaborada pelo próprio autor deste trabalho como instrumento de coleta de dados.

Foi utilizado como ferramenta o *google docs* na confecção e distribuição do questionário. Foram feitas quatro ondas com intervalo de 15 dias entre elas e utilizou-se o reforço telefônico em busca de mais êxito. O número de respostas ao questionário obtido foi de 16.

3.4.1 Roteiro

Inicialmente foi feita a apresentação sobre o tema abordado, o foco e o objetivo geral desta pesquisa.

O questionário foi conduzido a partir de um roteiro que conteve, na primeira parte, os dados de identificação da cooperativa; na segunda, os dados de identificação e a experiência profissional dos respondentes; e na terceira aspectos que contemplaram o tema abordado: sustentabilidade na saúde suplementar.

3.5 Procedimentos para a análise dos dados

Para a análise dos dados foi utilizado o discurso do sujeito coletivo, que é uma modalidade de apresentação de resultados de pesquisas qualitativas que tem depoimentos como matéria-prima. Visa expressar o pensamento de uma coletividade, como se essa coletividade fosse o emissor de um discurso (Lefevre, Crestana & Cornetta, 2003).

É uma técnica de tabulação e organização de dados qualitativos, desenvolvido por Lefevre e Lefevre no fim da década de 90 e tem como fundamento a teoria da representação social. O DSC é um discurso-síntese elaborado com partes de discursos de sentido semelhante, por meio de procedimentos sistemáticos e padronizados. Permite que se conheça os pensamentos, representações, crenças

e valores de uma coletividade sobre determinado tema utilizando-se métodos científicos (Figueiredo, Chiari & Goulart, 2013).

A técnica consiste basicamente em analisar o material verbal coletado em pesquisas que têm depoimentos como sua matéria-prima, extraíndo-se de cada um desses depoimentos as ideias centrais ou ancoragens e as suas correspondentes expressões-chave (Figueiredo *et al.*, 2013)

O DSC é uma técnica de processar depoimentos que reúne conteúdos com sentido semelhante, buscando produzir um efeito de coletividade preservando a sua dimensão individual com a sua dimensão coletiva (Lefevre, Lefevre & Marques, 2003)

Lefevre e Lefevre (2014) apresentam o método do discurso do sujeito coletivo como um modo de resgatar representações sociais buscando reconstituir essas representações sociais, preservando suas dimensões individual e coletiva articuladas. Referem que o diferencial da metodologia do DSC é que cada categoria está associada a conteúdos das opiniões de sentido semelhante, de modo a formar com tais conteúdos um depoimento-síntese redigido na primeira pessoa do singular.

A aplicação da técnica do DSC a um grande número de pesquisas no campo da saúde tem demonstrado sua eficácia para o processamento das opiniões coletivas. O desafio a que o DSC busca responder é o do pensamento ou opinião coletiva, respeitando-se a dupla condição qualitativa e quantitativa destes como objeto. De fato, ninguém duvida que indivíduos compartilhem a mesma ideia, mas quando eles opinam, individualmente, veiculam apenas uma parte do conteúdo dessa ideia (Lefevre & Lefevre, 2006).

A seguir apresenta-se a Tabela 15, que é a síntese da metodologia:

Tabela 15

Síntese da Metodologia

Objetivos Específicos	Autores	Pesquisa
Identificar modelos de indicadores de sustentabilidade na área da saúde suplementar e suas dimensões	Dellamea (2004); Fernandes (2004); Furtado (2005); Lovato (2011); IBGE (2015); ANS (2014); Ethos (2016) Unimed do Brasil (2016).	Bibliográfica Documental Questionário Nº 14
Identificar os fatores para um desempenho sustentável de operadoras de planos de saúde na percepção de gerentes e diretores nas operadoras	Elkington (2012); Furtado (2005); Infante (2012); Lovato (2011); ANS (2014).	Questionário Nº 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21
Correlacionar os fatores de sustentabilidade descritos pelos entrevistados com os pertencentes aos modelos pesquisados, com vistas a compor um modelo de análise da sustentabilidade de operadoras de planos de saúde.	Elkington (2012); Fernandes (2004); Furtado (2005); Infante (2012); IBGE (2015); ANS (2014); Ethos (2016); Unimed do Brasil (2016).	Dados da pesquisa Documental

Fonte: elaborada pelo autor.

4 Apresentação e análise dos resultados

As informações apresentadas neste capítulo estão divididas em tópicos. Inicialmente, faz-se a caracterização das Unimed participantes.

Em seguida, caracterizam-se os respondentes. Após, os resultados foram analisados a partir do discurso do sujeito coletivo.

Por fim, é feita a análise dos resultados relacionados aos objetivos do trabalho e literatura.

4.1 Caracterização das cooperativas Unimed

A Unimed é uma referência quando se fala de experiência cooperativista na área da saúde em todo o mundo. Possui a maior rede de assistência médica do Brasil, presente em mais de 80% do território nacional (UNIMED, 2016)

Nasceu devido às más condições de atendimento oferecidas pelo sistema público de saúde, o que acabou por abrir espaço no qual um grupo de médicos fundou a União dos Médicos (UNIMED), com base nos princípios do cooperativismo. Surgiu assim a primeira cooperativa médica do Brasil, a Unimed Santos, com o intuito de garantir a liberdade e a dignidade dos profissionais de saúde e melhorias estruturais necessárias no setor (UNIMED, 2016)

Logo, a Unimed se expandiu, primeiro pelo interior do estado de São Paulo e, em seguida, para o restante do país. Com essa expansão veio a necessidade de se organizar institucionalmente todas as singulares e federações, surgindo, com isso, a Unimed do Brasil, fundada em 1975 (UNIMED, 2016)

No estado de Minas Gerais, o sistema Unimed possui 61 cooperativas médicas atuando no setor da saúde suplementar como operadora, prestadora de 1º e 2º graus (UNIMED, 2016).

A análise deste trabalho focou-se nas Unimed (singulares) com registro ativo como operadora de plano de saúde que atuam em Minas Gerais.

Durante a pesquisa foi encontrada uma dificuldade de acesso aos respondentes, o que levou a considerar diversas formas de abordagem: pessoalmente, por telefone, *e-mail* e via aplicativo de celular. Mesmo adotando um prazo maior que o estipulado no cronograma, a dificuldade de acesso foi um grande empecilho, trazendo como consequência uma amostra pequena, mas consistente.

4.1.1 Unimed Pará de Minas

Operadora de plano de saúde, com registro ativo na ANS sob o número 30.434-4 na modalidade cooperativa médica. Com 24 anos de fundação, possui 16 planos com comercialização liberada. A Unimed Pará de Minas tem área de ação compreendendo os municípios de Conceição do Pará, Florestal, Igaratinga, Maravilhas, Onça do Pitangui, Papagaio, Pequi e São José da Varginha. É uma operadora de médio porte tendo em vista seus 21.500 beneficiários.

4.1.2 Unimed Itabira

Operadora de plano de saúde, com registro ativo na ANS sob número 33.551-7 na modalidade cooperativa médica, a Unimed Itabira tem 25 anos de fundação e 32 planos em comercialização. Com sede em Itabira, sua área de ação abrange 13 municípios: Bom Jesus do Amparo, Carmésia, Dom Joaquim, Dolores de Guanhanes, Ferros, Itabira, Itambé do Mato Dentro, Morro do Pilar, Passabém, Santa Maria de Itabira, Santo Antônio do Rio Abaixo, São Sebastião do Rio Preto, Senhora do Porto. É uma operadora de pequeno porte, com 19.800 beneficiários.

4.1.3 Unimed Vertente do Caparaó

Com 22 anos de existência, a Unimed Vertente do Caparaó, operadora de plano de saúde, é localizada na cidade de Manhuaçu e mais 23 cidades. Está com registro ativo na ANS, na modalidade cooperativa médica, sob o número 31.789-

6. Possui 23 planos com comercialização liberada. É uma operadora de pequeno porte, pois possui 14.157 beneficiários.

4.1.4 Unimed Gerais de Minas

A Unimed Gerais de Minas é uma operadora de plano de saúde, com registro número 33.010-8 ativo no modelo de cooperativa médica na ANS e 10 planos com comercialização liberada. Tem 27 anos de fundação e sua sede está instalada em Curvelo. Possui a seguinte área de ação: Pirapora, Curvelo, Várzea da Palma, Diamantina, Buritizeiro, Pompeu, Três Marias, Corinto, Abaeté, Itamarandiba, Serro, Conceição do Mato Dentro, Felixlândia, Turmalina, São Romão, Gouvea, Buenópolis, Morada Nova de Minas, Rio Vermelho, Lassance, Inimutaba, Carbonita, Lagoa dos Patos, Couto Magalhães de Minas, Ponto Chique, Paineiras, Datas, Santa Fé de Minas, Augusto de Lima, Joaquim Felício, Santo Hipólito, Felício dos Santos, Presidente Kubitschek, São Gonçalo do Rio Preto, Presidente Juscelino, Senador Modestino Gonçalves, Jequitibá, Serra Azul de Minas, Biquinhas, Morro da Garça, Monjolos, Alvorada de Minas e Santo Antonio do Itambé. Com 38.302 beneficiários a Unimed Gerais de Minas é uma operadora de médio porte.

4.1.5 Unimed Sete Lagoas

Operadora de plano de saúde, com registro ativo de número 34.953-4 na modalidade de cooperativa médica, possui 16 planos liberados para comercialização. A Unimed Sete Lagoas tem 29 anos de fundação. Sua área de ação abrange: Cachoeira da Prata, Caetanópolis, Cordisburgo, Fortuna de Minas, Funilândia, Inhaúma, Jequitibá, Paraopeba, Prudente de Moraes, Santana de Pirapama e Sete Lagoas. É uma operadora de médio porte, com 47.850 beneficiários.

4.1.6 Unimed João Monlevade

Operadora de plano de saúde, com registro ativo na ANS sob número 35.231-4 na modalidade cooperativa médica, a Unimed João Monlevade tem 25 anos de

fundação. Tem em sua área de ação os seguintes municípios: Alvinópolis, Bela Vista de Minas, Dionísio, Dom Silvério, João Monlevade, Nova Era, Rio Piracicaba, São Domingos do Prata, São Gonçalo do Rio Abaixo e São José do Goiabal. É uma operadora de pequeno porte, com 19.310 beneficiários.

4.1.7 Unimed Juiz de Fora

Operadora de plano de saúde, registrada sob o número 30.688-6 na modalidade cooperativa médica. Operadora de grande porte possui 117.230 beneficiários e compreende a seguinte área de ação: Arantina, Belmiro Braga, Bom Jardim de Minas, Chácara Coronel Pacheco, Guarará, Juiz de Fora, Lima Duarte, Maripá, Matias Barbosa, Olaria, Passa Vinte, Pedro Teixeira, Rio Preto, Santa Bárbara do Monte Verde, Santa Rita do Jacutinga, Santana do Deserto, Simão Pereira e Tabuleiro. Tem 43 anos de existência.

4.1.8 Unimed Uberaba

Operadora de plano de saúde, registrada sob o número 35.406-6 na modalidade cooperativa médica. Operadora de médio porte, tem 62.500 beneficiários e sua área de ação é somente em Uberaba. Tem 45 anos de existência.

4.1.9 Unimed São João Del Rei

Operadora de plano de saúde, registrada sob o número 32.392-6 na modalidade cooperativa médica. Operadora de médio porte, possui 24.000 beneficiários e compreende a seguinte área de ação: São João Del Rei, Barroso, Prados, São Tiago, Tiradentes, Resende Costa, Lagoa Dourada, Entre Rios de Minas, Conceição da Barra de Minas, Bom Sucesso, Nazareno, Cel Xavier Chaves, Ritópolis, Santa Cruz de Minas, São Vicente de Minas, Itutinga, Madre de Deus de Minas. Tem 28 anos de existência.

4.1.10 Unimed Frutal

Operadora de plano de saúde, registrada sob o número 37.156-4 na modalidade cooperativa médica. Operadora de pequeno porte, possui 9.252 beneficiários e compreende a seguinte área de ação: Frutal, Fronteira, Comendador Gomes, Itapagipe, Planura e Pirajuba. Possui 19 anos de existência.

4.1.11 Unimed Ituiutaba

Operadora de plano de saúde, registrada sob o número 30.106-0 na modalidade cooperativa médica. Operadora de pequeno porte, possui 18.234 beneficiários e compreende a seguinte área de ação: Cachoeira Dourada, Canápolis, Capinópolis, Gurinhatã, Ipiaçu, Ituiutaba, Santa Vitória. Possui 14 anos de existência.

4.1.12 Unimed Inconfidentes

Operadora de plano de saúde, registrada sob o número 30.439-5 na modalidade cooperativa médica. Operadora de pequeno porte, possui 18.500 beneficiários e compreende a seguinte área de ação: Ouro Preto, Mariana e Itabirito. Tem 30 anos de existência.

4.2 Pesquisa documental modelo da Unimed do Brasil

Para a Unimed Brasil, o Selo de Governança e Sustentabilidade tem como objetivo estimular o sistema Unimed à prática da governança cooperativa e à gestão para a sustentabilidade. O processo de certificação permite a realização de um diagnóstico da Unimed, possibilitando o desenvolvimento de um plano de ação, buscando a melhoria contínua de sua gestão. Além da adesão às boas práticas de governança, também se tem a busca pelo equilíbrio entre os pilares social, ambiental e econômico (UNIMED, 2016).

O processo de certificação do Selo Unimed de Governança e Sustentabilidade, conferido pela Unimed do Brasil, tem como objetivo principal estimular o sistema

Unimed à prática da governança cooperativa e à gestão para a sustentabilidade como um diferencial (UNIMED, 2016).

De acordo com a Unimed do Brasil (2016), além da adesão às boas práticas de governança e da busca pelo equilíbrio entre os pilares social, ambiental e econômico, a certificação também proporciona:

- a) Antecedência às regulamentações do setor da saúde complementar;
- b) Alinhamento às melhores práticas de gestão do mercado;
- c) Conhecimento e reconhecimento de boas práticas dentro do sistema Unimed;
- d) Disseminação e fortalecimento de um modelo de governança cooperativa pautado na ética e na transparência;
- e) integração do sistema Unimed;
- f) fortalecimento da marca Unimed.

O questionário é composto de oito dimensões, sendo elas:

- a) Órgãos sociais;
- b) gestão organizacional;
- c) ferramentas e soluções para o sistema Unimed;
- d) cooperados (sócias / filiadas);
- e) colaboradores;
- f) beneficiários (clientes);
- g) sociedade;
- h) meio ambiente.

Cada dimensão é medida por meio dos indicadores. Os indicadores de órgãos sociais são descritos na Tabela 16.

Tabela 16

Indicadores dos órgãos sociais

A - ÓRGÃOS SOCIAIS
1. Assembleia Geral
2. Reuniões do Conselho de Administração
3. Reuniões do Conselho Fiscal
4. Regulamento/regimento interno para os Conselhos de Administração e Fiscal
5. Formação dos Conselhos e da Diretoria Executiva em Cooperativismo
6. Formação dos Conselhos e da Diretoria Executiva em Governança
7. Formação dos Conselhos e da Diretoria Executiva em Gestão de Cooperativas
8. Preparação para a renovação dos órgãos de administração e fiscalização
9. Composição e atuação dos órgãos de administração

Fonte: Unimed, 2016.

Importante ressaltar a forma de constituição das Unimeds. A estrutura organizacional é o molde legal que define como se darão as relações entre os cooperadores bem como as relações institucionais da cooperativa com os diversos atores da sociedade. Como cooperativas, os órgãos sociais têm fundamental importância e deverão dispor, no mínimo, de três órgãos, com funções deliberativas (assembléias gerais), administrativas (Conselho Fiscal e/ou diretoria) e fiscalizatórias (Conselho Fiscal).

Os indicadores para a gestão organizacional quanto à preocupação com a profissionalização são demonstrados na Tabela 17.

Tabela 17

Indicadores de gestão organizacional

B - GESTÃO ORGANIZACIONAL
10. Elaboração do planejamento estratégico
11. Direcionadores do planejamento estratégico
12. Sistemas de gestão da qualidade
13. Gestão de riscos
14. Planejamento financeiro
15. Ouvidoria
16. Formação do ouvidor para exercício da função
17. Ouvidoria – estratégia de relacionamento com o cliente / beneficiário
18. Código de conduta
19. Relatório da gestão
20. Auditoria interna
21. Prestação de contas aos cooperados
22. Acesso dos cooperados à prestação de contas do exercício social
23. Divulgação das estruturas de governança e gestão
24. Recursos do FATES (RATES)
25. Ato não cooperativo
26. Previsão estatutária de sobras e perdas
27. 5º Princípio cooperativista no planejamento estratégico

FATES: Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social; RATES: Reserva de Assistência Técnica Educacional e Social.

Fonte: Unimed, 2016.

Os indicadores de gestão organizacional buscam a profissionalização do sistema Unimed, preocupando-se com o direcionamento da cooperativa e suas formas de controle.

Na Tabela 18 tem-se a dimensão ferramentas e soluções para o sistema Unimed e possui os seguintes indicadores:

Tabela 18

Indicadores de ferramentas e soluções para o sistema UNIMED

C - FERRAMENTAS E SOLUÇÕES PARA O SISTEMA UNIMED
28. Auditoria interna de contas hospitalares (médica e de enfermagem)
29. Auditoria externa de contas hospitalares (médica e de enfermagem)
30. Central da marca UNIMED
31. Diretriz Nacional de Comunicação do Sistema UNIMED
32. Desenvolvimento do guia médico
33. Diretrizes do guia de presença em mídias digitais do sistema UNIMED
34. Gestão de intercâmbio
35. Regras de intercâmbio
36. Núcleo de Desenvolvimento Humano (NDH)
37. Negociações de OPMEs – CTNPM
38. Comitê de Atenção Integral à Saúde (CAS)

OPME: Órteses, Próteses e Materiais Especiais; CTNPM: Comitê Técnico Nacional de Materiais Médicos; CAS: Comitê de Antecção Integral à Saúde.; NDH: Núcleo de Desenvolvimento Humano. Fonte: Unimed, 2016.

Essa dimensão avalia o funcionamento de cada cooperativa dentro das regras criadas pela Unimed do Brasil. Busca a padronização com o indicador da central da marca e a gestão e regra do intercâmbio (relacionamento entre as Unimeds que padroniza os atendimentos aos clientes).

A dimensão cooperados tem os seguintes indicadores, conforme Tabela 19:

Tabela 19

Indicadores de cooperados

D - COOPERADOS
39. Admissão de novos cooperados
40. Organização do quadro de cooperados
41. Gestão de sugestões, críticas e reclamações dos cooperados
42. Satisfação dos cooperados
43. Relacionamento com o cooperado
44. Benefícios para o cooperado
45. Educação e formação
46. Educação cooperativista

Fonte: Unimed, 2016.

Essa dimensão tem como foco o relacionamento com os cooperados de cada cooperativa, levando-se em consideração a entrada, a formação, a educação e a

satisfação. Como cooperativa de trabalho médico, estes indicadores buscam medir como o cooperado está inserido dentro da sua cooperativa, medindo sua satisfação e sua percepção da cooperativa.

Na Tabela 20 entram os indicadores dos colaboradores:

Tabela 20

Indicadores de colaboradores

E - COLABORADORES
47. Estímulo à gestão participativa dos colaboradores
48. Satisfação de colaboradores – pesquisas de clima
49. Gestão por competências
50. Comunicação interna
51. Educação cooperativista
52. Diversidade e não discriminação
53. Sindicatos
54. Segurança e saúde no trabalho & qualidade de vida
55. Treinamentos
56. Gestão de benefícios
57. Conformidade com leis trabalhistas (CLT e OIT)
58. Inclusão de pessoas com deficiência

CLT: Consolidação das Leis Trabalhistas; OIT: Organização Internacional do Trabalho.
Fonte: Unimed, 2016.

Esses indicadores buscam demonstrar a situação da cooperativa em relação aos seus colaboradores, desde a satisfação até as obrigações legais. Os colaboradores fazem parte da organização e sua condição também deve ser levada em consideração, sua satisfação, segurança, educação e formação também são levadas em consideração. A inclusão visa a não discriminação e a regularidade junto ao sindicato e as leis trabalhistas, o cumprimento de suas obrigações.

Na Tabela 21 apresentam-se os indicadores da dimensão beneficiários:

Tabela 21

Indicadores de beneficiários

F - BENEFICIÁRIOS
59. Saúde do beneficiário
60. Privacidade do beneficiário
61. Qualidade do atendimento
62. Relacionamento com clientes e beneficiários

Fonte: Unimed, 2016.

Essa dimensão busca mostrar a preocupação com o bem-estar dos seus clientes. A preocupação com a saúde, o sigilo e a qualidade do atendimento mostra o quanto a cooperativa busca alternativas para manter o bem-estar dos seus beneficiários.

A dimensão fornecedores apresenta os indicadores que figuram na Tabela 22:

Tabela 22

Indicadores de fornecedores

G - FORNECEDORES
63. Gestão de terceirizados
64. Seleção, homologação e desenvolvimento de fornecedores
65. Rede prestadora de serviços da saúde
66. Fomento e desenvolvimento de pequenos fornecedores
67. Corresponsabilidade sobre impactos ambientais

Fonte: Unimed, 2016.

Esses indicadores buscam mostrar como é feita a gestão dos fornecedores e sua classificação. Todos os fornecedores devem passar por uma seleção, fazer a gestão dos fornecedores e da rede prestadora de serviço busca o desenvolvimento dos fornecedores inclusive com relação aos impactos ambientais.

Na Tabela 23, os indicadores de sociedade:

Tabela 23

Indicadores de sociedade

H - SOCIEDADE
68. Comunidade do entorno
69. Corrupção nas relações
70. Políticas públicas
71. Concorrência desleal
72. Investimento na comunidade

Fonte: Unimed, 2016.

O sistema Unimed desenvolve seu negócio de forma sustentável, com foco em fortalecer as comunidades por meio da inclusão social e da valorização da cultura local onde as Unimed são inseridas. A preocupação e o investimento com a comunidade ao seu entorno mostra que a cooperativa está fazendo algo pelo social.

Os indicadores de meio ambiente estão listados na Tabela 24:

Tabela 24

Indicadores de meio ambiente

I - MEIO AMBIENTE
73. Consumo de recursos
74. Gestão de resíduos
75. Emissão de gases do efeito estufa
76. Responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos

Fonte: Unimed, 2016.

O meio ambiente também é uma preocupação que está sendo medida nos indicadores de consumo e gestão dos resíduos, emissão dos gases e na responsabilidade pelo ciclo de vida dos produtos.

Os temas tratados no questionário têm pesos diferenciados, sendo tratados aqueles com mais relevância para o sistema Unimed, com valor diferenciado durante a avaliação (Unimed, 2016).

A certificação é conferida à Unimed considerando-se:

- a) Selo Unimed de Governança e Sustentabilidade – diamante: 91 a 100% da pontuação;
- b) Selo Unimed de Governança e Sustentabilidade – ouro: 71 a 90,9% da pontuação;
- c) Selo Unimed de Governança e Sustentabilidade – prata: 41 a 70,9% da pontuação;
- d) Selo Unimed de Governança e Sustentabilidade – bronze: 25 a 40,9% da pontuação.

4.3 Caracterização dos respondentes

Na Tabela 25 os respondentes foram classificados por sexo, idade, estado civil, formação, cargo na empresa, tempo de trabalho na empresa e tempo de experiência na saúde suplementar.

Tabela 25

Identificação e perfil dos entrevistados

Identificação e perfil dos entrevistados		
Sexo	Masculino	11
	Feminino	5
Estado civil	Casado	11
	Solteiro	4
	Viúvo	1
Escolaridade	Superior	6
	Pós-Graduado	7
	Mestrado	3
Cargo	Superintendente	4
	Gerente	8
	Gerente Financeiro	2
	Gerente Administrativo	1
	Assessor de Planejamento	1
Tempo de trabalho na empresa	0 -13 anos	9
	14 -20 anos	4
	21 - 24 anos	3
Experiência na saúde suplementar	0 -13 anos	8
	14 -20 anos	5
	21 - 24 anos	3

Identificação e perfil dos entrevistados - continua

Idade	27 - 40 anos	6
	40 - 50 anos	5
	Acima de 50 anos	4
	Não respondeu	1

Fonte: dados da pesquisa.

Entre os respondentes, pode-se ver predominância masculina, em que se observa que 11 (68,75%) dos respondentes são do sexo masculino e cinco (31,25%) são do sexo feminino.

No estado civil há predominância de ser casado com 11 (68,75%) dos respondentes. Os solteiros são quatro (25%) e viúvo um (6,25%).

O perfil do público entrevistado revela seis (37,5%) profissionais com curso superior, sete (43,75%) com pós-graduação e três (18,75%) com mestrado.

A função é o conjunto de responsabilidades e tarefas que estão relacionadas ao cargo. Nas UnimedS foram entrevistados quatro (25%) superintendentes, oito (50%) gerentes e dois (12,5%) gerentes financeiros, um (6,25%) gerente administrativo e um (6,25%) assessor de planejamento.

Destes, nove (56,25%) trabalham entre zero e 13 anos na empresa, quatro (25%) entre 14 e 20 anos e três (18,75%) entre 21 e 24 anos, com tempo médio de 16,25 anos em que trabalham na empresa.

Já em experiência na área 8 (50%) tem entre 0 e 13 anos de experiência, 5 (31,25%) entre 14 e 20 anos e 3 (18,75%) entre 21 e 24 anos com uma experiência na área média de 16,75 anos.

Com idade média de 44 anos, seis (37,5%) estão entre 27 e 40 anos, cinco (31,25%) entre 40 e 50 anos, quatro (25%) acima de 50 e um (6,25%) não respondeu.

4.4 Apresentação dos resultados

A apresentação dos resultados segue a ordem do questionário enviado para os respondentes. Para cada análise apresentaram-se a ideia central e as questões-chave.

O conceito de sustentabilidade dado pelos entrevistados está apresentado na Tabela 26.

Tabela 26

Conceito de sustentabilidade dado pelos entrevistados

Respondente	Expressão-chave	Ideia central
1	<u>Ação de evoluir coisas</u> , produtos ou serviços, garantindo sua manutenção no mercado.	Ação de evoluir coisas
2	<u>É fazer algo ou alguma coisa pensando no futuro</u> e em gerações futuras	Fazer algo ou alguma coisa pensando no futuro
3	<u>Capacidade de manutenção da rentabilidade</u> do negócio respeitando os aspectos legais, sociais, negociais e ambientais.	Capacidade de manutenção da rentabilidade
4	<u>Um modelo de gestão</u> que incentive processos que permitam a recuperação do capital financeiro, humano e estabilidade da empresa. Com isso, alcançar a sociedade estimulando a convivência dentro da comunidade.	Um modelo de gestão
5	Sustentabilidade empresarial no meu ponto de vista são <u>ações que visam manter-se no mercado</u> primeiramente de forma financeiramente sustentável, praticando ações junto a sociedade e no meio ambiente, com atitudes de respeito, ética procurando desenvolvimento em sua região.	Ações que visam manter-se no mercado
6	<u>Aquilo que se sustenta</u> por determinado prazo.	Aquilo que se sustenta
7	É a <u>capacidade de satisfazer as necessidades atuais sem comprometer o suprimento das gerações futuras</u> . Manter-se constante ou estável por um longo período.	Capacidade de satisfazer as necessidades atuais sem comprometer gerações futuras
8	São ações e atividades <u>capazes de suprir as necessidades da geração atual, ao mesmo tempo garantindo a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações</u> .	Capaz de suprir as necessidades da geração atual garantindo atender às necessidades das futuras gerações
9	A <u>condição de equilíbrio</u> entre receitas e despesas operacionais e margem de sobra	Condição de equilíbrio
10	Termo que propõe <u>promover ações racionais</u> que permitam a longevidade dos recursos disponíveis, das organizações.	Promover ações racionais
11	São <u>ações desenvolvidas com o intuito de manter o equilíbrio de nossas atividades com o meio em que vivemos</u> , sem que haja por nossa parte agressões e contradições de nossas ações.	Manter o equilíbrio das atividades com o meio em que vivemos
12	<u>O que é preciso para se sustentar</u> , necessidades atuais	O que é preciso para se sustentar

Conceito de sustentabilidade dado pelos entrevistados - continua

13	Sustentabilidade pode ser definida como uma <u>característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência por determinado prazo</u> . Atualmente, o conceito de sustentabilidade tornou-se um princípio segundo o qual o uso dos recursos naturais para a satisfação de necessidades presentes não pode comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras.	Característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência por determinado prazo
14	Entendo que sustentabilidade é o <u>termo dado para um grupo de ações que buscam a sinergia entre investimento e lucro</u> por meio de fatores como sociedade, ambiente, economia e cultura	Termo dado para um grupo de ações que buscam a sinergia entre investimento e lucro
15	<u>Consumir os recursos naturais com responsabilidade</u> fazendo um trabalho de perpetuação desses recursos para futuras gerações	Consumir os recursos naturais com responsabilidade
16	<u>Equilíbrio da empresa</u> no meio em que ela está inserida	Equilíbrio da empresa

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os respondentes deram a sua opinião sobre o que entendem de sustentabilidade. Nas respostas temos uma visão de futuro buscam o equilíbrio da empresa, um modelo de gestão, a evolução sempre observando a necessidade de manter as gerações futuras. Cinco respondentes (31,25%) entendem que sustentabilidade está ligado as ações tomadas que levam a um futuro. Cinco respondentes (31,25%) enxergam a sustentabilidade como um equilíbrio. Nenhum citou os fatores do tripé da sustentabilidade, mostrando o pequeno conhecimento dos respondentes sobre da amplitude da sustentabilidade e seu significado. Um respondente (6,25%) já coloca o consumo dos recursos naturais como sendo a sustentabilidade.

Em relação à sustentabilidade, as respostas levam ao seguinte DSC:

Sustentabilidade é um modelo de gestão que mantém o equilíbrio das atividades com o meio em que vivemos e é capaz de suprir as necessidades da geração atual, garantindo atender às necessidades das futuras gerações. É o que é preciso para se sustentar, com capacidade de manutenção da rentabilidade, evoluindo coisas e fazendo algo ou alguma coisa pensando no futuro. É aquilo que se sustenta e promove ações racionais que visam manter-se no mercado. Uma condição de equilíbrio.

A segunda pergunta em relação à aplicabilidade da sustentabilidade está demonstrada na Tabela 27:

Tabela 27

Forma que o tema sustentabilidade se aplica ao negócio de saúde suplementar

Respondente	Expressão-chave	Ideia central
1	<u>Análise constante do cenário</u> , planejamento das ações, criar condições favoráveis para permanecer de forma equilibrada e constante.	Análise constante do cenário
2	Como a saúde é um bem maior, a sustentabilidade é <u>fundamental para garantir o futuro das OPS</u>	Fundamental para garantir o futuro das OPS
3	Na <u>elaboração de estratégias de atuação</u> que vislumbrem a longevidade do negócio.	Elaboração de estratégias de atuação
4	A partir de <u>ações que retornem à sociedade parte dos benefícios alcançados</u> transformando essas ações em um círculo virtuoso.	Ações que retornem à sociedade parte dos benefícios alcançados
5	A sustentabilidade das operadoras se aplica inicialmente <u>atendendo aos indicadores obrigatórios da ANS</u> , em seguida, procurar entender as políticas públicas da saúde local, chamando a atenção dos responsáveis para as condições de saúde e vida das populações, as realidades epidemiológicas local, a organização do atendimento a saúde e o acesso à utilização dos recursos disponíveis.	Atendendo aos indicadores obrigatórios da ANS
6	Ela se aplica conforme são encontradas <u>alternativas para equilibrar custo assistencial e receita das OPS</u> .	Alternativas para equilibrar custo
7	Em se tratando de cooperativas, estão intrínsecas no nosso negócio <u>qualidade e preocupação com a comunidade</u> .	Qualidade e preocupação com a comunidade.
8	<u>Por meio de práticas sustentáveis</u> visando atender aos interesses dos clientes, prestadores, colaboradores e governo. Qualidade no atendimento, mudança nos modelos de prestação e remuneração, preços justos, aspectos tributários e a incorporação de novas tecnologias em saúde. Na melhoria da gestão das despesas e recursos.	Por meio de práticas sustentáveis
9	De forma a <u>organizar uma sinergia positiva de cada agente econômico da cadeia produtiva</u> a contribuir eficiente e eficazmente para a geração de valor aos agentes envolvidos, principalmente aos beneficiários (clientes).	Organizar uma sinergia positiva de cada agente econômico da cadeia produtiva
10	<u>Racionalização do emprego dos recursos na gestão da saúde</u> , relacionar com parceiros responsáveis sob todos os aspectos, conscientização e educação continuada	Racionalização do emprego dos recursos na gestão da saúde
11	<u>A partir das atitudes adotadas pelas empresas privadas em saúde</u> , em busca de atitudes voltadas para a melhoria nas condições de vida de clientes, parceiros e colaboradores	A partir das atitudes adotadas pelas empresas privadas em saúde
12	A necessidade que todos têm de <u>direito à atenção à saúde</u>	Direito à atenção à saúde

Forma que o tema sustentabilidade se aplica ao negócio de saúde suplementar - continua

13	A sustentabilidade aplica-se na saúde suplementar a partir do momento em que estamos diretamente <u>relacionados com a sociedade e com o bem-estar dela</u> , garantindo a correta utilização de recursos, sem desperdício e evitando ao máximo afetar direta ou diretamente o ambiente.	Relacionados com a sociedade e com o bem-estar dela
14	O tema sustentabilidade se aplica ao negócio de saúde suplementar, uma vez que a saúde suplementar busca <u>fornecer ao cliente (sociedade) o que foi previamente contratualizado</u> , buscando melhorias contínuas, visando ao lucro e à competitividade sem agredir o meio ambiente em que vivemos.	Fornecer ao cliente (sociedade) o que foi previamente contratualizado
15	A sustentabilidade se aplica como nós nos <u>relacionamos com a sociedade e o contexto em que está inserida</u> . Vai da utilização correta de recursos a atenção como estes serão conservados.	Relacionamos com a sociedade e o contexto em que está inserida
16	<u>Buscando a continuação da empresa no mercado.</u>	Buscando a continuação da empresa no mercado

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os respondentes manifestaram-se sobre o que entendem sobre a aplicabilidade da sustentabilidade. Um respondente (6,25%) refere-se como sendo as atitudes adotadas pelas empresas privadas em saúde, a racionalização dos recursos empregados. Um (6,25%) respondente, que é a racionalização do emprego dos recursos na gestão da saúde, quatro respondentes (25%) mencionam como aplicabilidade da sustentabilidade a análise do mercado. Um respondente entende que é o direito a atenção a saúde. Quatro (25%) que a aplicabilidade se dá na sociedade a qual está inserida. Um (6,25%) que é a racionalização dos bens naturais. Um (6,25%) colocou que a aplicabilidade é feita através das práticas sustentáveis.

Em relação à sustentabilidade, as respostas levam ao seguinte DSC:

Aplica-se a sustentabilidade ao negócio de saúde suplementar analisando-se constantemente o cenário e auxiliando na elaboração de estratégias de atuação. É fundamental para garantir o futuro das OPS, trazendo ações que retornem à sociedade parte dos benefícios alcançados. Alternativa para equilibrar custo a partir de prática de ações sustentáveis e racionalização do emprego dos recursos na gestão da saúde, atendendo aos indicadores obrigatórios da ANS. Atitudes adotadas pelas empresas privadas em saúde. É um direito à atenção à saúde.

A Tabela 28 contém os dados sobre o conhecimento, pelos gestores, dos modelos de sustentabilidade.

Tabela 288

Modelos de sustentabilidade na saúde suplementar na visão do gestor

Respondente	Expressão-chave	Ideia central
1	Unimed Vale Dos Sinos	Unimed Vale dos Sinos
2	Na gestão de saúde suplementar, apoiamos as três variáveis: <u>a financeira</u> pelos índices contábeis da contabilidade e <u>o social e ambiental</u> a partir dos programas de responsabilidade social	Financeira, social e ambiental
3	Sim. Atualmente estão em alta no Brasil estudos sobre uma <u>mudança no modelo de atuação</u> , com o teste em produtos que enfatizam a assistência primária, com objetivo de mais eficiência no atendimento aos beneficiários e reduzindo o desperdício de recursos na utilização de exames.	Mudança de modelo de atuação
4	Não	Não
5	Não	Não
6	Sim. O <u>modelo de atenção primária</u> .	Modelo de atenção primária
7	Sim. <u>Gestão de riscos e governança</u> , a busca pela acreditação – <u>RN 277</u> , preconizado pela agência regulamentadora de planos de saúde do Brasil – ANS.	Gestão de risco e governança, RN277
8	Programas de: <u>promoção e prevenção da saúde</u> , antitabagismo, obesidade, cardiovascular, absenteísmo, idosos bem cuidados, fidelização do cliente.	Promoção e prevenção da saúde
9	Sim. <u>Diagnose Related Group (DRG), Programa de Atenção ao Idoso, Programa de Gerenciamento de Casos Crônicos</u> .	<i>Diagnose Related Group (DRG), Programa de Atenção ao Idoso; e de Gerenciamento de Casos Crônicos.</i>
10	Não	Não
11	<u>Programas de atenção a saúde, projetos sociais e ambientais</u>	Programas de atenção à saúde, projetos sociais e ambientais
12	Não	Não
13	Sim, um exemplo seria o " <u>dia de cooperar</u> ."	Dia de cooperar
14	SIM	SIM
15	Não	Não
16	Não	Não

Fonte: dados da pesquisa.

Dos respondentes, seis (37,5%) não conhecem nenhum modelo de sustentabilidade, o que mostra pequeno conhecimento sobre os modelos de sustentabilidade, somente um (6,25%) citou os elementos que compõe os pilares da sustentabilidade como um modelo. Um (6,25%) respondente diz conhecer,

mas não citou o modelo. Um respondente (6,25%) conhece o modelo da Unimed Vale dos Sinos. Dois respondentes (12,50%) citam o modelo de atenção primária e promoção da saúde. Um respondente (6,25%) cita a gestão de risco e governança e um respondente (6,25%) cita o dia de cooperar.

Em relação aos modelos de sustentabilidade, as respostas levam a dois DSCs:

Mudanças têm ocorrido nos modelos conhecidos de sustentabilidade. São eles: financeiro, social e ambiental, Unimed Vale dos Sinos, modelo de atenção primária, gestão de risco e governança, RN277, promoção e prevenção da saúde, *Diagnose Related Group* (DRG), programa de atenção ao idoso, programa de gerenciamento de casos crônicos e dia de cooperar.

Não conheço algum modelo de sustentabilidade na saúde suplementar.

A seguir, na tabela 29, tem-se a situação das operadoras pesquisadas em relação à sustentabilidade.

Tabela 29

Operadora e sustentabilidade

Respondente	Expressão-chave	Ideia central
1	Entendo que <u>sim</u> , trabalhamos no desenvolvimento de novas possibilidades de <u>interação com o mercado</u> , realizamos <u>atividades na sociedade</u> , aproximando a operadora do mercado. <u>Cumprimos nosso papel na agência reguladora</u> , temos um <u>bom relacionamento com a rede prestadora</u> , praticamos <u>pagamentos pontuais</u> de produção e incentivamos a rede a se qualificar, temos <u>fale conosco</u> e <u>ouvidoria para atender o cliente</u> e entender suas necessidades	Sim. Interação com o mercado, atividades na sociedade, cumprimos nosso papel na agência reguladora, bom relacionamento com a rede prestadora, pagamentos pontuais, ouvidoria para atender o cliente.
2	<u>Sim</u> . Adotamos as variáveis da resposta anterior	Sim. Financeira, social e ambiental
3	<u>Parcialmente</u> . A abordagem desenvolvida por uma equipe de nome "Viver Bem" enfatiza o <u>acompanhamento de grupos de risco e de pacientes crônicos acamados</u> , com o objetivo de atenuar a internação recorrente por complicações como pneumonia, infecção urinária e escaras. Acreditamos que essa atuação preventiva reduza o impacto no uso de recursos promovendo no médio prazo a sustentabilidade.	Parcialmente. Acompanhamento de grupos de risco e de pacientes crônicos acamados

Operadora e sustentabilidade - continua

4	<u>Não, nossa empresa ainda não criou essa cultura de sustentabilidade</u> , passamos por momentos difíceis economicamente e nossas atenções ficaram todas voltadas para a recuperação da empresa.	Não. Não criou cultura de sustentabilidade
5	Sim, do ponto de vista <u>econômico</u> .	Sim. Econômico
6	Sim. Porque ela <u>cumpr</u> e com as exigências da ANS, possui <u>reservas financeiras</u> importantes, realiza um trabalho comercial consistente, <u>adotando melhores práticas</u> por meio do programa de acreditação ANS, tem <u>programas eficientes de promoção e prevenção da saúde</u> e já estuda a implantação do <u>modelo de atenção primária à saúde</u> .	Sim. Cumpre com as exigências da ANS, possui reservas financeiras, adotando melhores práticas, programas eficientes de promoção e prevenção da saúde e modelo de atenção primária à saúde.
7	A Unimed-JM <u>é uma operadora sustentável</u> , uma vez que <u>desenvolve e oferece produtos e serviços de padrão de qualidade</u> , respeitando as legislações vigentes, em busca permanente pela promoção à saúde e o bem-estar do beneficiário, além da valorização do trabalho médico.	É uma operadora sustentável, uma vez que desenvolve e oferece produtos e serviços de padrão de qualidade.
8	Sim, adotando <u>atitudes éticas</u> , praticando <u>ações sociais</u> , de desenvolvimento e <u>crescimento econômico e de respeito ao meio ambiente</u> .	Sim, atitudes éticas, praticando ações sociais e crescimento econômico e de respeito ao meio ambiente.
9	Sim. Têm sido implantadas as <u>melhores práticas de gestão</u> , como a <u>qualidade dos serviços e processos</u> , a <u>gestão estratégica</u> , a <u>gestão de projetos e a governança cooperativa</u> na busca contínua de melhor desempenho e resultado.	Sim. Melhores práticas de gestão, qualidade dos serviços e processos, a gestão estratégica, a gestão de projetos e a governança cooperativa
10	Foi <u>certificada</u> como tal, nível prata, pela Unimed Brasil. <u>Desenvolvendo ações sustentáveis</u> , por exemplo, com <u>valorização das pessoas</u> , orientação do consciente de recursos, <u>gestão de resíduos do recurso próprio</u>	Foi certificada desenvolvendo ações sustentáveis, valorização das pessoas, gestão de resíduos
11	Apesar de sermos uma cooperativa de pequeno porte, <u>realizamos ações sustentáveis</u> .	Realizamos ações sustentáveis
12	Não	Não
13	Sim. Consideramos nossa operadora como sustentável, pois nosso objetivo é <u>usufruir do ambiente em que estamos inseridos sem agredi-lo</u> e contribuir, dentro do possível, para a melhora dele.	Sim. Usufrui do ambiente em que estamos inseridos sem agredi-lo
14	Sim. Buscamos desenvolver meios de <u>oferecer ao beneficiário o melhor serviço</u> , porém o que seja realmente necessário à sua condição de saúde. Além disso, temos programas com o objetivo de prevenção às doenças e plano de gerenciamento de resíduo sólido de saúde.	Sim. Oferece ao beneficiário o melhor serviço
15	Sim, pois nosso objetivo é <u>usufruir dos recursos de forma adequada</u> , eliminando desperdícios	Sim. Usufrui dos recursos de forma adequada
16	Sim. <u>Encontra-se em equilíbrio</u>	Sim. Encontra-se em equilíbrio

Fonte: dados da pesquisa.

Entre os respondentes, dois (12,5%) ressaltam que sua operadora não é sustentável e um (6,25%) comenta que ela é parcialmente sustentável. Já treze (81,25%) reconhece sua operadora como sustentável, uma (6,25%) inclusive foi certificada com o Selo de Governança e Sustentabilidade na categoria prata da Unimed do Brasil.

Em relação à sustentabilidade da operadora, as respostas levam a três DSCs:

Sim. Realizamos ações sustentáveis adotando as melhores práticas de gestão a partir da interação com o mercado, atividades na sociedade, cumprindo o papel na agência reguladora, bom relacionamento com a rede prestadora, pagamentos pontuais, ouvidoria para atender ao cliente. Preocupa-se com o econômico e financeiro, social e ambiental, cumpre com as exigências da ANS, possui reservas financeiras, programas eficientes de promoção e prevenção da saúde e modelo de atenção primária à saúde. É uma operadora sustentável, uma vez que desenvolve e oferece produtos e serviços de padrão de qualidade, atitudes éticas, possui qualidade dos serviços e processos, gestão estratégica, gestão de projetos e governança cooperativa;

Parcialmente. Faz-se somente o acompanhamento de grupos de risco e de pacientes crônicos acamados;

Não. Não criou cultura de sustentabilidade.

Sobre a sustentabilidade financeira e econômica, na Tabela 30 tem-se:

Tabela 29

Análise da sustentabilidade financeira e econômica

Respondente	Expressão-chave	Ideia central
1	<u>Sim</u> , além de realizar análises internas, contratamos <u>serviços de auditoria</u> para medir nossa eficácia financeira, os relatórios são analisados e tratados pontualmente, caso apresente alguma inconformidade.	Sim. Análises internas e serviços de auditoria
2	<u>Sim</u> . A partir dos <u>indicadores econômicos</u> do setor e da contabilidade geral	Sim. Indicadores econômicos
3	<u>Parcialmente</u> . São analisados os produtos com relativa frequência por equipe atuária com o objetivo de estabelecer o ponto de equilíbrio entre o valor cobrado e os custos reais da assistência.	Parcialmente. São analisados os produtos

Análise da sustentabilidade financeira e econômica - continua

4	<u>Não</u> , ainda estamos <u>buscando um modelo</u> que nos permita essa análise.	Não. Buscando um modelo
5	<u>Sim</u> , a partir do acompanhamento dos indicadores financeiros exigidos pela ANS, <u>orçamento</u> financeiro anual geral da operadora, <u>orçamento setorial</u> e <u>revisão trimestral</u> para ajustes temporais, além de manter um <u>painel de risco</u> que mostra os indicadores que trazem mais possibilidade de algum risco financeiro.	Sim. Indicadores financeiros, <u>orçamento</u> , <u>painel de risco</u> .
6	<u>Sim</u> . Por meio de <u>indicadores</u> como os contemplados no Sistema de Inteligência de Negócio. Aplicando e acompanhando com rigor o que foi definido no <u>orçamento</u> anual. Executando um <u>planejamento estratégico</u> consistente e utilizando a <u>ferramenta BSC</u> .	Sim. Indicadores, <u>orçamento</u> , <u>planejamento estratégico</u> , <u>ferramenta BSC</u>
7	Cuidadosa com sua saúde financeira, a Unimed-JM preocupa-se em diagnosticar a situação econômica da cooperativa, <u>a partir da análise dos índices de estrutura de capitais, liquidez, rentabilidade, desempenho econômico, nível de reserva técnica, disponibilidade financeira e margem de solvência.</u>	Análise dos índices de estrutura de capitais, liquidez, rentabilidade, desempenho econômico, nível de reserva técnica, disponibilidade financeira e margem de solvência.
8	<u>Sim</u> , por meio de <u>estratégias de negócios, precificação, reajustes contratuais, negociações com prestadores e clientes, análises atuarias, estudos e análises das normativas da ANS, estudos e acompanhamento das carteiras dos clientes, acompanhamento dos gastos assistenciais, acompanhamento dos indicadores de desempenho econômicos e financeiros.</u>	Sim, <u>estratégias de negócios, precificação, reajustes contratuais, análises atuarias, estudos e acompanhamento das carteiras dos clientes, acompanhamento dos gastos assistenciais e dos indicadores de desempenho econômicos e financeiros.</u>
9	<u>Sim</u> . O resultado é acompanhado sistematicamente e analisado a partir de <u>indicadores de lucratividade, rentabilidade, giro, inadimplência e solvência.</u>	Sim. Indicadores de lucratividade, rentabilidade, giro, inadimplência e solvência.
10	<u>Sim</u> . Monitoramento, <u>plano orçamentário</u> anual, <u>atividades de controle</u> implantados (SIN, painel risco)	Sim. Plano orçamentário e atividades de controle
11	Acompanhamento do risco assistencial.	Acompanhamento do risco assistencial.
12	Fazemos a <u>análise</u> de como o mercado está para saber a <u>viabilidade dos negócios</u> hoje comercializados na operadora.	Análise da viabilidade dos negócios
13	<u>Sim</u> , a partir de <u>dados históricos</u> é possível comparar o investimento em melhorias e produtos de saúde, sua utilização e perda.	Sim, a partir de dados históricos
14	<u>Sim</u> . A partir de <u>levantamento de custos e lucros.</u>	Sim. A partir de levantamento de custos e lucros.
15	Não sei informar	Não sei informar
16	<u>Sim</u> . A partir dos <u>índices financeiros</u>	Sim. A partir dos índices financeiros.

Fonte: dados da pesquisa.

O termo sustentabilidade financeira é usado para descrever uma realidade equilibrada que garanta a sustentabilidade em longo prazo. Para um respondente (6,25%), sua Unimed ainda busca um modelo para operacionalizar sua análise; um (6,25%) não soube informar; Quatorze (87,5%) já faz essa análise levando em consideração os índices mais utilizados de forma geral pelas empresas: índices de liquidez, estrutura e rentabilidade; e um entende que é sustentável parcialmente.

Em relação à sustentabilidade financeira e econômica, as respostas levam a três DSCs:

Sim. Busca a sustentabilidade a partir de um planejamento estratégico e um orçamento. Faz análise interna, serviço de auditoria e acompanha os indicadores econômicos, financeiros, de estrutura de capitais, liquidez, rentabilidade, nível de reserva técnica, disponibilidade financeira, lucratividade, rentabilidade, giro, inadimplência e margem de solvência. Para isso, utiliza as ferramentas painel de risco, *Balanced Scorecard* (BSC), análise das estratégias de negócios, precificação e reajuste contratual, análises atuárias, estudos e acompanhamento das carteiras dos clientes, acompanhamento dos gastos assistenciais e a análise da viabilidade dos negócios;

Parcialmente. São analisados os produtos;

Não. Ainda está buscando um modelo ou não sabe informar.

Na Tabela 31 apresenta-se a sustentabilidade ambiental:

Tabela 301

Análise da sustentabilidade ambiental

Respondente	Expressão-chave	Ideia central
1	<u>Sim. Realizamos análise da emissão de carbono</u>	Sim. Análise da emissão de carbono
2	<u>Sim. A partir dos programas de responsabilidade social, como contratação de fornecedores socialmente responsáveis, etc.</u>	Sim. Programas de responsabilidade social

Análise da sustentabilidade ambiental - continua

3	<u>Parcialmente.</u> O nosso negócio tem <u>pouco impacto ambiental</u> . Não obstante, temos a preocupação com o descarte correto do lixo gerado pelos nossos funcionários (<u>coleta seletiva</u>) bem como da <u>reciclagem</u> dos papéis utilizados na operação. Em nossa nova sede as lâmpadas serão todas de led e existem reservatórios para aproveitamento da água <u>de chuva</u> para irrigação do jardim e limpeza do pátio.	Parcialmente. Pouco impacto ambiental, coleta seletiva, reciclagem
4	Não. <u>não é nosso foco.</u>	Não. Não é o foco
5	Não. <u>Não possui política de investimento</u> e regras aprovadas pela alta direção.	Não. Não possui política de investimento
6	<u>Não.</u> Recebemos algumas orientações da Unimed do Brasil para concorrer ao Selo de Sustentabilidade, mas julgamos ser muito difícil cumprir com o disposto nos quesitos apresentados e consideramos <u>não estarmos preparados para isso.</u>	Não. Não está preparado para isso
7	<u>Respeitar e preservar o meio ambiente</u> , bem como valorizar a biodiversidade. Divulgar, estimular e valorizar uma <u>cultura racional</u> . São práticas adotadas pela Unimed-JM em compromisso com o desenvolvimento sustentável ambiental. A operadora acompanha mensalmente os <u>indicadores de água, energia elétrica, suprimentos e telefone, apoia o regulamento da coleta seletiva</u> e aplica na prática. Tudo isso a favor do meio ambiente e do uso racional dos recursos. Além disso, com o objetivo de reduzir o impacto ambiental, proteger o meio ambiente e combater a poluição, a Unimed-JM em 2007 comprometeu-se com o <u>projeto Ipê Amarelo</u> , que contemplava a realização de ações que favorecessem a comunidade local. Sendo assim, a partir do programa disponível no <i>site</i> carbono neutro, ferramenta adotada pela cooperativa para mensurar emissões de gases de efeito estufa (GEEs), bem como implantar medidas corretivas e atenuantes, foi realizado o cálculo do total de mudas a serem plantadas, alcançando o número de 104 mudas capazes de neutralizar o montante de CO ₂ liberados. Após plantio, todo ano é realizada a manutenção das mudas de ipê amarelo por uma empresa especializada da cidade. Atualmente temos 81% das mudas acima de 3 m de altura e 19% das abaixo dessa medida.	Respeitar e preservar o meio ambiente, cultura racional, indicadores de água, energia elétrica, suprimentos e telefone, apoia o regulamento da coleta seletiva, projeto ipê amarelo.
8	Sim, <u>por reciclagem, atendimento à legislação vigente, tratamento e coleta de resíduos, utilização de produtos ecologicamente corretos, reciclagem do lixo sólido, uso racional de água e de energia elétrica.</u>	Sim, por reciclagem, atendimento à legislação vigente, tratamento e coleta de resíduos, utilização de produtos ecologicamente corretos, reciclagem do lixo sólido, uso racional de água e de energia elétrica.
9	<u>Sim.</u> Pelos <u>critérios e indicadores</u> divulgados pela <u>Unimed do Brasil</u> .	Sim. Critérios e indicadores da Unimed do Brasil.
10	Orienta, porém sem análise sistemática.	Orienta, porém sem análise sistemática.

Análise da sustentabilidade ambiental - continua

11	.Adotamos ações de ajuda ao meio ambiente com <u>gincana de recicláveis</u> e adoção de <u>redução de custo de descartáveis</u> por parte da equipe interna	Gincana de recicláveis e redução de custo de descartáveis
12	Não	Não
13	Sim, o PGRS.	Sim, o PGRS.
14	Sim. Plano de gerenciamento de resíduos sólidos de saúde.	Sim. Plano de gerenciamento de resíduos sólidos de saúde.
15	Não sei informar	Não sei informar
16	Sim. Pelos resultados das campanhas de consumo consciente e demais campanhas	Sim. A partir dos resultados das campanhas de consumo consciente.

PGRS: Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos.

Fonte: dados da pesquisa.

Vê-se claramente que no sistema Unimed não há uma padronização de sustentabilidade ambiental, quatro não fazem a sustentabilidade ambiental. Uma (6,25%) nem considera essa gestão como sendo o foco. Uma (6,25%) não se acha preparada para poder implementar a sustentabilidade ambiental. Uma (6,25%) acha que faz parcialmente e outra não soube informar. Treze (81,25%), mesmo achando que tem pouco impacto ambiental, está realizando ações dentro da sua capacidade, buscando respeitar e preservar o meio ambiente.

Em relação à sustentabilidade ambiental, as respostas levam a quatro DSCs:

Sim. A análise da sustentabilidade ambiental é feita a partir da análise da emissão de carbono, cultura racional, indicadores de água, energia elétrica, suprimentos e telefone, apoia o regulamento da coleta seletiva, reciclagem, atendimento à legislação vigente, tratamento e coleta de resíduos, utilização de produtos ecologicamente corretos, reciclagem do lixo sólido, uso racional de água e de energia elétrica. Também é feito programa de responsabilidade social, respeitando e preservando o meio ambiente e com critérios e indicadores da Unimed do Brasil: Projeto Ipê Amarelo, gincana de recicláveis e redução de custo de descartáveis;

Parcialmente. Causa pouco impacto ambiental, é feito somente coleta seletiva e reciclagem;

Não. Por não ser o foco, não possui política de investimento e não está preparado para isso;

Orienta, porém sem análise sistemática.

Sobre a sustentabilidade social, pode-se consultar a Tabela 32:

Tabela 312

Análise da sustentabilidade social

Resp.	Expressão-chave	Ideia central
1	<u>Sim</u> , pela construção do <u>balanço social</u> que é projetado conforme programas sociais realizados.	Sim. Balanço social
2	<u>Sim</u> . Participamos de <u>campanhas de responsabilidade social</u> .	Sim. Campanhas de responsabilidade social
3	<u>Parcialmente</u> . Dentro do sistema Unimed existem indicadores sociais que permitem algumas ações pontuais neste sentido, como exemplo a designação de parte das vagas de grupos como o treinamento de novas gestantes, que são reservados para mães de baixa renda, não beneficiárias da Unimed.	Parcialmente. Indicadores do sistema Unimed
4	Temos algumas <u>ações isoladas</u> , mas não há um projeto de sustentabilidade.	Ações isoladas
5	<u>Não</u> . Não possui política de investimento e regras aprovadas pela alta Direção.	Não. Não possui política de investimento
6	<u>Não</u> . Porque a <u>cultura da empresa precisa mudar</u> para que isso aconteça.	Não. Cultura da empresa precisa mudar
7	Disposta a construir uma sociedade melhor, baseada em valores nobres de ajuda mútua, igualdade de direitos e deveres, solidariedade e compromisso, desenvolve ações de responsabilidade social na comunidade em que está inserida, para reduzir a desigualdade e promover mudanças que garantam a justa cidadania. Voluntariamente apoia os programas desenvolvidos com o foco nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). No entanto, é <u>analisado o cenário atual da região</u> e proposto um movimento voluntário naquilo que incomoda e seja preocupante para a comunidade. Vale destacar as campanhas de agasalho, alimentos e itens de acessibilidade, além de atividades culturais desenvolvidas em entidades filantrópicas. Promove também projetos em várias instituições, com o objetivo de ocasionar melhorias no local.	Analisado o cenário atual da região
8	<u>Sim</u> , a partir de responsabilidade social, <u>Selo de Governança Cooperativa</u> , desenvolvimento e capacitação de pessoas, projetos sociais na comunidade, SAC eficiente, uso de contratos com clientes/prestadores claros, objetivos e justos. Na melhoria contínua da comunicação com todas as partes interessadas.	Sim. Selo de Governança Cooperativa
9	<u>Sim</u> , elabora o <u>balanço social anual</u> e acompanha as melhores práticas adotadas no Sistema Unimed.	Sim. Balanço social anual
10	<u>Sim</u> . Monitorando ações de promoção da comunidade	Sim. Monitorando ações de promoção da comunidade
11	<u>Por meio da Unimed do Brasil - este ano selo bronze</u>	Através da Unimed do Brasil - este ano selo bronze
12	Não	Não

Análise da sustentabilidade social - continua

13	<u>Sim, através do Núcleo de Atenção à Saúde.</u>	Sim, através do Núcleo de Atenção à Saúde.
14	<u>Sim. A partir de dados estatísticos</u> produzidos pela auditoria em saúde e pelo núcleo de atenção à saúde.	Sim. A partir de dados estatísticos.
15	<u>Sim, com o projeto Viver Bem</u> (antigo Saúde Integral)	Sim, com o projeto Viver Bem
16	<u>Não.</u> Apesar de ter algumas ações voltadas para o social, <u>não é medido</u>	Não. Não é medido.

SAC: Serviço de Atendimento ao Cliente.

Fonte: dados da pesquisa.

Dos respondentes, quatro (25%) não fazem a análise social da sustentabilidade e citam a mudança da cultura e a falta de investimentos como os maiores obstáculos encontrados. Onze (68,75%) responderam como socialmente responsável; um (6,25%) utiliza o balanço social como base de análise; e um (6,25%) mencionou que, parcialmente, por meio de indicadores do sistema Unimed.

No tocante à sustentabilidade social, as respostas levam a três DSC:

Sim. Faz-se a análise levando-se em consideração o balanço social, as campanhas de responsabilidade social, analisado o cenário atual da região, os parâmetros do Selo de Governança Cooperativa, monitorando ações de promoção na comunidade, por intermédio do Núcleo de Atenção à Saúde, dados estatísticos e Projeto Viver Bem;

Parcialmente, pelos indicadores do sistema Unimed;

Não. Ha falta de investimentos e necessidade de mudança da cultura.

A respeito dos fatores de um desempenho sustentável, tem-se:

Tabela 323

Fatores para um desempenho sustentável de operadoras de planos de saúde

Respondente	Expressão-chave	Ideias centrais
1	Manutenção <u>econômico-financeira</u> da rede prestadora, <u>constituição de fundos e provisões</u> analisar e <u>atender os clientes</u> conforme suas respectivas necessidades e manter bom <u>relacionamento com a sociedade.</u>	Econômico-financeiro, atender os clientes, relacionamento com a sociedade
2	Gestão baseada no cuidado <u>financeiro</u> e nas <u>práticas socioambientais</u>	Financeiro, práticas socioambientais
3	Para mim, basicamente no <u>modelo de cuidado</u> . A operação de plano de saúde precisa ter um foco maior na <u>prevenção</u> do que no tratamento de doenças, especialmente nas crônicas.	Modelo de cuidado
4	<u>Conscientização</u> dos dirigentes.	Conscientização
5	<u>Conhecer o negócio</u> em que está inserido, ter <u>técnicos capacitados</u> , ter uma <u>rede de atendimento</u> compatível com a quantidade de clientes e estabelecimento de um <u>planejamento estratégico</u> que defina aonde se quer chegar e quais ações devem ser tomadas para que objetivo seja alcançado.	Conhecer o negócio, técnicos capacitados, rede de atendimento, planejamento estratégico
6	O negócio dever ser composto de: <u>pessoas preparadas</u> , <u>processos bem definidos</u> e <u>tecnologia</u> que contribua com o processo decisório.	Pessoas preparadas, processos bem definidos e tecnologia
7	<u>Cumprimento da legislação</u> . <u>Prestação de serviço com qualidade e preço acessível.</u> <u>Satisfação dos beneficiários e cooperados.</u>	Cumprimento da legislação. Prestação de serviço com qualidade, preço acessível. Satisfação dos beneficiários e cooperados.
8	O fator <u>econômico-financeiro</u> é fundamental, se não tivermos um equilíbrio entre os custos assistenciais, o orçamento familiar, o orçamento das empresas e solvência das OPS, com certeza o acesso futuro da população a uma saúde suplementar de boa qualidade será muito difícil.	Econômico-financeiro
9	<u>Manter a sinistralidade em patamar adequado</u> a partir do controle rigoroso do volume e dos custos com procedimentos médicos, exames, materiais, medicamentos e OPME. É importante adotar critérios de regulação e remuneração baseados na eficiência e na promoção e prevenção de doenças.	Manter a sinistralidade em patamar adequado

Fatores para um desempenho sustentável de operadoras de planos de saúde -
continua

10	<u>Gestão econômica e financeira</u> rígida, <u>envolvimento dos diversos atores</u> relacionados, gestão de custos, <u>transparência de informações</u> .	<u>Gestão econômica e financeira</u> , <u>envolvimento dos diversos atores</u> <u>transparência de informações</u>
11	Bom <u>gerenciamento dos riscos</u> , <u>qualidade nos serviços prestados</u> , <u>equilíbrio econômico</u> .	Gerenciamento dos riscos, qualidade nos serviços prestados, equilíbrio econômico.
12	Acompanhar as demandas de mercado	Acompanhar as demandas de mercado
13	<u>A auditoria de materiais e medicamentos</u> , <u>a auditoria de procedimentos e a conscientização dos prestadores e beneficiários</u> quanto ao uso indiscriminado de produtos e serviços de atenção à saúde.	A auditoria de materiais e medicamentos, a auditoria de procedimentos e a conscientização dos prestadores e beneficiários
14	<u>A prevenção de doenças</u> realizada pelo programa de atenção à saúde, o <u>controle de custos</u> desnecessários pela auditoria, <u>conscientização do cooperado</u> , contratos na modalidade de cobrança de custo operacional.	A prevenção de doenças, controle de custos, conscientização do cooperado
15	Análise apurada de <u>insumos de saúde e de serviços prestados</u> pela operadora	Análise de insumos de saúde e de serviços prestados
16	Manutenção do <u>fator econômico</u> e do meio inserido.	Fator econômico

Fonte: dados da pesquisa.

Os 16 respondentes salientaram os fatores relevantes para um desempenho sustentável, seis respondentes (37,50%) citaram o fator econômico-financeiro como um fator relevante. Um (6,25%) entende como fator relevante pessoas preparadas e processos definidos. Um (6,25%) respondeu o cumprimento da legislação, prestação de serviço com qualidade, preço acessível e satisfação dos beneficiários e cooperados. Um (6,25%) como o modelo de cuidado sendo um fator relevante. Um (6,25%) cita o controle da sinistralidade.

Considerando os fatores mais importantes para um desempenho sustentável, as respostas levam ao seguinte DSC:

Os fatores mais importantes para um desempenho sustentável são: econômico-financeiro, atendimento aos clientes, relacionamento com a sociedade, cumprimento da legislação, práticas socioambientais e planejamento estratégico, conscientização, conhecimento do negócio, técnicos capacitados, transparência, gerenciamento de riscos, auditoria e prevenção de doenças.

As dificuldades e facilidades encontradas na gestão da sustentabilidade são:

Tabela 334

Fatores de dificuldade e facilidade na gestão da sustentabilidade na saúde complementar

Respondente	Expressão-chave	Ideia central
1	Dificuldades: os <u>médicos</u> que não procuram conhecer o segmento, os médicos que praticam Medicina comercial, os médicos que praticam promovem a judicialização, a <u>ANS</u> que não tem interesse em regular o mercado de saúde na sua totalidade, "clínicas de saúde e <u>cartões de desconto</u> ". Facilidades: <u>NATS</u> , <u>marca Unimed</u> , <u>deficiência do SUS</u> , <u>ressarcimento ao SUS</u>	Dificuldades: médicos, ANS, cartões de desconto. Facilidades: NATS, marca Unimed, deficiência do SUS
2	Trabalhamos em um setor de <u>baixa rentabilidade</u> , isso dificulta investimentos socioambientais.	Dificuldades: baixa rentabilidade
3	Atualmente temos dificuldade com <u>indicadores e sistemas de gestão</u> .	Dificuldades: indicadores e sistema de gestão
4	Não sei responder.	Não sei responder
5	Dificuldades: intervenção da <u>ANS</u> do setor, <u>judicialização</u> nas operadoras, <u>margem</u> do negócio muito baixa. Facilidades: não vejo no momento alguma facilidade.	Dificuldades: ANS, judicialização, margem baixa. Facilidades: não vejo
6	<u>Judicialização, regulamentação, sinistralidade e tributação</u> .	Dificuldades: judicialização, regulamentação, sinistralidade e tributação
7	Conciliar a gestão do negócio na <u>judicialização</u> da saúde com interferência importante no tocante à saúde financeira.	Dificuldade: judicialização
8	<u>Transição demográfica</u> : taxas de natalidade e mortalidade baixas, ampliando a necessidade de recursos a serem repartidos; <u>transição etária</u> : aumento da longevidade; <u>transição epidemiológica</u> : prevalência de doenças crônicas e do câncer em oposição à solução para doenças agudas; <u>transição tecnológica</u> : com a sistemática introdução de medicamentos de última geração, mais caros assim como os procedimentos médicos e equipamentos de elevado valor agregado.	Dificuldades: transição demográfica, transição etária, transição epidemiológica, transição tecnológica
9	Dificuldades: <u>turn-over</u> nos contratos empresariais; <u>envelhecimento da população</u> , <u>falta de transparência dos agentes econômicos na cadeia produtiva</u> . Facilidades: <u>mão de obra médica qualificada</u> e abundante nas principais regiões do país e <u>mão de obra técnico-gerencial qualificada</u> disponível; cursos e instituições de ensino de Medicina e Administração em abundância para assessoramento da gestão.	Dificuldades: <u>turn-over</u> nos contratos empresariais; envelhecimento da população, falta de transparência dos agentes econômicos na cadeia produtiva. Facilidades: <u>mão de obra médica e técnico-gerencial qualificada</u>

Fatores de dificuldade e facilidade na gestão da sustentabilidade na saúde
suplementar - continua

10	<u>Nível de regulação engessado. Baixa participação dos atores do setor</u>	Dificuldades: nível de regulação, baixa participação dos atores do setor.
11	<u>Exigências do órgão regulador - dificuldades nos atendimentos dos contratos não regulamentados.</u>	Dificuldades: exigências do órgão regulador, atendimentos dos contratos não regulamentados
12	<u>Administrar a utilização dos beneficiários.</u>	Administrar a utilização dos beneficiários
13	<u>Dificuldade: consumo inadequado ou desnecessário de insumos e serviços por parte dos prestadores e beneficiários; aquisição exagerada ou inadequada de insumos hospitalares para armazenamento.</u> <u>Facilidade: controle de despesas médico-hospitalares a partir de sistemas de gestão.</u>	Dificuldade: consumo inadequado ou desnecessário de insumos e serviços por parte dos prestadores e beneficiários; Facilidade: controle de despesas médico-hospitalares
14	<u>Dificuldades: consumo desnecessário de produtos de saúde e procedimentos. Exigências da agência nacional de saúde suplementar.</u> <u>Facilidades: controle de gastos em insumos hospitalares.</u>	Dificuldades: consumo desnecessário de produtos de saúde e exigências da agência nacional de saúde suplementar. Facilidades: controle de gastos
15	<u>Dificuldade: consumo inadequado e com desperdícios</u> <u>Facilidade: renovar o que o ambiente nos dá.</u>	Dificuldade: consumo inadequado e com desperdícios. Facilidade: renovar o que o ambiente nos dá
16	<u>Dificuldades: ANS, judicialização e a superindicação dos médicos. Facilidades: gestão por pessoas competentes.</u>	Dificuldades: ANS, judicialização e a superindicação dos médicos. Facilidades: gestão por pessoas competentes

NATS: Núcleo de Avaliação de Tecnologias em Saúde.
Fonte: dados da pesquisa.

Na gestão da sustentabilidade, todos os respondentes enfatizam as dificuldades que cada um considera e somente cinco (31,25%) indicaram as facilidades. Como dificultador a Agência Nacional de Saúde foi citada por sete (43,75%) dos entrevistados, a judicialização da saúde foi lembrada por cinco (31,25%) respondentes. O consumo inadequado por médicos e usuários junto ao desperdício foi citado por cinco (31,25%) respondentes, já a rentabilidade, a sinistralidade e o envelhecimento da população foram citados por um (6,25%)

respondente. Como facilidade foi citado o controle dos gastos por dois (12,50%) respondentes, a gestão por pessoas competentes também por dois (12,50%) respondentes e a facilidade de renovar o ambiente por um (6,25%) respondente.

As dificuldades e facilidades na gestão da saúde suplementar são identificadas nas respostas que levaram ao seguinte DSC:

Dificuldades: Médicos, ANS, cartão de desconto, baixa margem e rentabilidade, definição de indicadores e sistema de gestão, judicialização, taxa de natalidade e mortalidade, aumento de idosos, doenças crônicas, medicamentos e equipamentos de última geração, consumo inadequado e com desperdícios e a super indicação dos médicos.

Facilidades: Núcleo de Avaliação de Tecnologias em Saúde (NATS), marca Unimed, gestão por pessoas competentes, controle de gastos e ineficiência do SUS.

As dificuldades e facilitadas encontradas na gestão da sustentabilidade da cooperativa são mostradas na Tabela 35:

Tabela 35

Fatores de dificuldade e facilidade na gestão da sustentabilidade da cooperativa

Resp.	Expressão-chave	Ideia central
1	Dificuldades: <u>médicos cooperados</u> sem interesse na cooperativa operadora, ineficácia de <u>processos</u> , desconstrução da <u>realidade do mercado</u> . Facilidade: <u>funcionários e diretoria capacitada</u> , <u>programa de desenvolvimento educacional</u> , <u>intercâmbio</u> , <u>rede prestadora</u> .	Dificuldades: médicos cooperados, processos, realidade do mercado. Facilidade: funcionários e diretoria capacitada, programa de desenvolvimento educacional, intercâmbio, rede prestadora
2	Dificuldade: setor de <u>baixa rentabilidade</u> . Facilidade: trabalhamos diretamente com os problemas das <u>pessoas</u> , por isso devemos investir em gente, para minimizar problemas futuros.	Dificuldade: baixa rentabilidade. Facilidade: pessoas.
3	Dificuldade de <u>oxigenação do corpo de cooperados</u> . Facilidade de divulgação dos <u>valores cooperativistas</u> , que promovem o envolvimento e compromisso com o resultado final, ou seja, o atendimento ao beneficiário da forma mais assertiva possível com o menor uso de recursos possível.	Dificuldade de oxigenação do corpo de cooperados. Facilidade: valores cooperativistas.

Fatores de dificuldade e facilidade na gestão da sustentabilidade da cooperativa -
continua

4	Por sermos uma cooperativa médica, a dificuldade de fazer <u>o sócio</u> entender a necessidade de um trabalho relacionado à sustentabilidade.	Dificuldade: o sócio.
5	Dificuldades: <u>vários donos</u> , <u>Lei das Cooperativas</u> muito antiga, <u>sem incentivo fiscal</u> , tomada de <u>decisão demorada</u> , os cooperados não se sentem donos. Facilidade: acreditar que a <u>cooperação</u> é uma cultura que poderá revolucionar os negócios e alavancar possibilidades de melhoria no meio ambiente e na sociedade.	Dificuldades: vários donos, Lei das Cooperativas, sem incentivo fiscal, decisão demorada, Facilidade: cooperação.
6	<u>Judicialização, regulamentação, sinistralidade e tributação</u>	Judicialização, regulamentação, sinistralidade e tributação.
7	Facilidades: • <u>Profissionalização</u> do setor de saúde complementar • <u>Mudança de cultura: prevenção e promoção à saúde</u> Dificuldades: • <u>Envelhecimento da população</u> • <u>Custo assistencial</u> • <u>Judicialização</u> • <u>Cultura</u> de tratar doença • <u>Avanço da tecnologia</u> na saúde complementar.	Facilidades: profissionalização prevenção e promoção da saúde Dificuldades: • <u>Envelhecimento da população</u> • <u>Custo Assistencial</u> • <u>Judicialização</u> • <u>Cultura</u> • <u>Avanço da Tecnologia</u>
8	<u>Judicialização, custos assistenciais; atualização do rol de procedimentos</u> editado pela ANS acompanhado de protocolos de utilização, <u>programas de prevenção</u> de doenças e de promoção a saúde, <u>remuneração</u> dos prestadores de serviços médicos e hospitalares, pela transposição do modelo de remuneração pela quantidade de atendimentos por um modelo que privilegie a efetividade do cuidado, campanhas educativas para o uso consciente dos recursos da Medicina, campanha de hábitos saudáveis e consciência sanitária.	Judicialização, custos assistenciais; rol de procedimentos, programas de prevenção, remuneração
9	Dificuldades: <u>lentidão na tomada de decisão; diretorias e conselhos inexperientes</u> em gestão empresarial. Facilidades: <u>capilaridade para o atendimento</u> dos beneficiários no país, <u>intercâmbio</u> de atendimento e de conhecimento entre as singulares do sistema.	Dificuldades: lentidão na tomada de decisão; diretorias e conselhos inexperientes. Facilidades: capilaridade para o atendimento, intercâmbio
10		
11	<u>O não entendimento por parte dos cooperados de que a cooperativa é sua.</u>	O não entendimento por parte dos cooperados de que a coop. é sua.
12	<u>As exigências da saúde suplementar</u>	As exigências da saúde suplementar
13	Dificuldade: <u>consumo inadequado ou desnecessário</u> de insumos e serviços por parte dos prestadores e beneficiários Facilidade: <u>controle de despesas médico-hospitalares pela operadora.</u>	Dificuldade: consumo inadequado ou desnecessário Facilidade: controle de despesas médico-hospitalares pela operadora.
14	Dificuldades: <u>consumo desnecessário</u> de produtos de saúde e procedimentos, <u>aderência dos beneficiários aos programas.</u> Facilidades: <u>controle de gastos</u> em insumos hospitalares, <u>descarte correto</u> dos resíduos em saúde.	Dificuldades: consumo desnecessário, aderência dos beneficiários aos programas. Facilidades: controle de gastos, descarte correto.
15	<u>Dificuldade: consumo inadequado e com desperdícios</u> <u>Facilidade: renovar o que o ambiente nos dá.</u>	Dificuldade: consumo inadequado e com desperdícios Facilidade: renovar o que o ambiente nos dá.

Fatores de dificuldade e facilidade na gestão da sustentabilidade da cooperativa -
continua

16	<u>Dificuldade: empresa política, ANS, médicos cooperados</u> <u>Facilidade: profissionalização da gestão.</u>	Dificuldade: empresa política, ANS, médicos cooperados Facilidade: profissionalização da gestão.
----	---	---

Fonte: dados da pesquisa.

As facilidades não foram mencionadas por quatro (25%) respondentes e um (6,25%) não respondeu. Todos os 16 expressaram as dificuldades encontradas entre elas os próprios médicos cooperados foram citados por seis (37,50%) respondentes, o custo assistencial foi citado por cinco (31,25%) dos respondentes, a Agência Nacional de Saúde por quatro (25%) dos respondentes, a judicialização por três (18,75%) dos respondentes. A baixa rentabilidade, a tributação, a tomada de decisão e diretoria inexperiente por dois (12,50%) dos respondentes e o mercado, a sinistralidade e o envelhecimento da população por um (6,25%) respondente.

Na facilidade o pessoal capacitado teve cinco (31,25%) respondentes, o intercâmbio três (18,75%) respondentes e cooperação, promoção da saúde e renovação do ambiente um (6,25%) respondente.

As respostas sobre as dificuldades e facilidades na gestão da cooperativa levaram ao seguinte DSC:

Dificuldades: Médicos cooperados, processos, mercado, baixa rentabilidade, pessoas, empresa de muitos donos, legislação, judicialização, ANS, sinistralidade, custo assistencial, avanço da tecnologia, empresa política e o consumo desnecessário e inadequado.

Facilidades: Funcionários, diretoria, pessoas, desenvolvimento educacional, intercâmbio, capilaridade de atendimento, profissionalismo, cooperação, controle de gastos e descarte correto.

Tabela 36

Espaço reservado para deixar mais contribuições que se fizerem necessárias

Respondente	Comentário
1	Em um segmento tão fragilizado como é o da saúde, entender e praticar a sustentabilidade determina não só a permanência da operadora, mas também a evolução da mesma.
3	<p>Coloco-me à disposição para dirimir quaisquer dúvidas inerentes às respostas. A preocupação do setor de saúde suplementar está cada vez mais complexa. A profissionalização da gestão exige competências de todos os atores envolvidos neste cenário: operadora, fornecedor, prestador, governo, médicos e beneficiários.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operadora: gerenciamento com responsabilidade respeitando contratos, garantindo solidez da operadora. • Fornecedor: padrão de qualidade, preço justo e condições mercadológicas. • Prestador: parceiro, visão de futuro, busca pela excelência. • Governo: responsabilidade no cuidar da legislação com zelo da população. • Médicos: ator principal nesse cenário do cuidar do outro, saber lidar com a fragilidade do ser humano. • Beneficiários: saber zelar pela sua saúde, respeitar o limite do corpo. Busca permanente do bem-estar físico, emocional e, acima de tudo, espiritual. <p>Vale ressaltar que, a sustentabilidade social está intrínseca na identidade da cooperativa a partir do cuidado genuíno, ou seja, exercer a solidariedade para com o próximo de forma respeitosa e verdadeira, compartilhando os desafios e as alegrias, num contínuo processo de descobrimento e aprendizado.</p>
7	<p>O ato humanitário em ajudar o próximo e mais necessitado é norteado pelo sétimo princípio do cooperativismo, que contempla: "interesse pela comunidade" - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.</p> <p>Temos a oportunidade de deixar registrado o novo momento do repensar a saúde dentro do sistema médico brasileiro, buscando alternativa para a saúde suplementar, proposto pelas cooperativas Unimed por intermédio da confederação Unimed do Brasil. Novo conceito: "Viver Bem".</p> <p>Importante, na medida em que transmite o valor da marca Unimed, consegue alinhar todas as ações de atenção integral de saúde e enfatiza a qualidade de vida. As diretrizes do projeto deverão ser adotadas buscando-se a mobilização de cooperados, pacientes, colaboradores, clientes, de forma que se sintam motivados à aplicação do mesmo, buscando conhecimentos sobre a aplicabilidade dos processos. Buscar-se-á estimular o nosso público à compreensão integral dos processos, utilizando-se de agentes ou práticas competentes, capazes de manter a praticidade do programa, buscando simplicidade e fácil entendimento.</p> <p>Para os médicos cooperados é importante entender a sistematização do atendimento de forma a manter assistência padronizada onde se fizer necessária. Inspirar, mobilizar e acolher clientes e cooperados atuantes, sob o foco de um atendimento integral.</p>

Espaço reservado para deixar mais contribuições que se fizerem necessárias -
continua

7	<p>Os beneficiários terão vantagens com um projeto sistematizado, padronizado, onde o Viver Bem virá situar-se em um contexto inspirado nos valores da marca Unimed aplicável ao tratamento integral à saúde, de forma a otimizá-lo e padronizá-lo.</p> <p>Esperamos que as atividades “Viver Bem” estimulem o comportamento preventivo, facilite a divulgação do atendimento primário à saúde, o gerenciamento de casos e a atenção domiciliar.</p>
---	--

Fonte: dados da pesquisa.

Somente quatro (25%) respondentes deixaram contribuições para o trabalho.

Pelos comentários dos respondentes, o momento é de reflexão, de repensar o modelo de atuação que atenda às necessidades dos clientes e dos cooperados no atual cenário brasileiro e pode-se ver a importância da sustentabilidade e sua complexidade. Cada vez mais se necessita de profissionalismo na gestão estratégica das empresas.

4.5 Comparativo dos modelos investigados na pesquisa bibliográfica

A pesquisa apresenta o resultado da análise de cinco modelos retirados da pesquisa bibliográfica e documental e analisados em relação às dimensões e objetivos.

Algumas dimensões têm similaridades, mas, quando comparados os indicadores e critérios, percebe-se que se diferenciam de forma significativa.

Os modelos investigados foram: *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), Ethos - Responsabilidade Social Empresarial, Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), Índice de Desenvolvimento da Saúde Suplementar (IDSS) e o Selo de Governança e Sustentabilidade.

Esses modelos estão apresentados na Tabela 37:

Tabela 37

Comparativo entre os modelos e suas dimensões

Dimensões	Modelos				
	DJSI	ETHOS	ISE	IDSS	Selo de Governança e Sustentabilidade
Econômico financeiro	*		*	*	
Ambiental	*	*	*		*
Social	*	*	*		*
Visão estratégica		*			
Governança e gestão		*	*		
Geral			*		
Mudança do clima			*		*
Natureza do produto			*		
Atenção a saúde				*	
Estrutura e operação				*	*
Satisfação dos beneficiários				*	*
Fornecedores					*
Cooperados					*
Órgãos Sociais					*
Ferramentas para o Sistema Unimed					*

Fonte: dados da pesquisa.

O modelo do Selo de Governança e Sustentabilidade, comparado aos outros modelos, não possui a dimensão econômico financeira porém, possui as dimensões ambiental, social, mudança de clima, estrutura e operação, satisfação dos beneficiários, fornecedores, cooperados, órgãos sociais e ferramentas para o sistema Unimed.

Foi possível identificar a dimensão estrutura e operação que junto com as quatro identificadas anteriormente compõe o modelo proposto.

4.6 Discussão dos resultados

Neste tópico analisam-se os resultados da pesquisa realizada, considerando-se os objetivos propostos.

Em relação ao primeiro objetivo, que foi identificar modelos e seus indicadores de sustentabilidade na área da saúde suplementar e suas dimensões, observou-se

que mesmo tendo algumas ações isoladas em cada um dos pilares da sustentabilidade, não existe uma padronização nas Unimed em um modelo específico para a análise da sustentabilidade.

Na pesquisa bibliográfica observou-se os seguintes modelos: Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Indicadores Ethos, Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), Índice de desenvolvimento da Saúde Suplementar (IDSS), Modelo da Unimed do Brasil. Já os gestores alegam conhecer os modelos de sustentabilidade: Unimed Vale dos Sinos, o modelo de atenção primária, gestão de riscos e governança, RN 277 e as variáveis financeira, social e ambiental.

Isso é coerente conforme aponta Furtado (2005), onde alerta que o significado de sustentabilidade para as empresas com fins lucrativos é a qualidade do modelo de gestão para manter a presença competitiva da organização por longo prazo, com garantia de acesso a bens e serviços, a partir da preservação, conservação e reposição de recursos e serviços proporcionados pelo capital econômico e financeiro, capital natural, capital humano e capital social.

Em relação ao segundo objetivo que foi o identificar os fatores para um desempenho sustentável de OPS na percepção de gerentes e diretores nas operadoras, devem-se planejar ações e estratégias equilibrando os custos com a receita da OPS, buscando o interesse dos clientes, prestadores, colaboradores e sociedade e vislumbrando a longevidade do negócio. Repensar a saúde dentro do sistema médico brasileiro buscando alternativa para a saúde suplementar torna-se necessário para atingir a sustentabilidade.

Isso é coerente conforme aponta Lovato (2011) onde a implementação das boas práticas de governança corporativa pode possibilitar uma gestão mais profissionalizada e transparente, buscando a criação de valor na empresa. A visão holística contribui de forma eficaz na definição de diretrizes estratégicas e na obtenção de resultados.

Em relação ao terceiro objetivo que foi correlacionar os fatores de sustentabilidade descritos pelos entrevistados com aqueles pertencentes aos

modelos pesquisados, com vistas a compor um modelo de análise da sustentabilidade de operadoras de planos de saúde, percebe-se claramente a interação dos pilares da sustentabilidade nos fatores descritos pelos respondentes. A busca de equilíbrio financeiro, ambiental e social torna-se de fundamental importância para a longevidade do negócio.

Isso é coerente conforme aponta as dimensões apresentadas no estudo dos modelos estudados conforme Tabela 38:

Tabela 348

Comparativo entre os modelos e suas dimensões

Dimensões	Modelos				
	DJSI	ETHOS	ISE	IDSS	Selo de Governança e Sustentabilidade
Econômico financeiro	*		*	*	
Ambiental	*	*	*		*
Social	*	*	*		*
Visão estratégica		*			
Governança e gestão		*	*		
Geral			*		
Mudança do clima			*		*
Natureza do produto			*		
Atenção a saúde				*	
Estrutura e operação				*	*
Satisfação dos beneficiários				*	*
Fornecedores					*
Cooperados					*
Orgãos Sociais					*
Ferramentas para o Sistema Unimed					*

Fonte: dados da pesquisa

Para o Instituto Ethos (2016), os indicadores são uma ferramenta de gestão que visa apoiar as empresas na incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial em suas estratégias de negócio, de modo que este venha a ser sustentável e responsável.

De acordo com o IBGE (2015), a construção de indicadores de desenvolvimento sustentável integra-se ao conjunto de esforços internacionais para concretização

das ideias e princípios formulados na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, em 1992, no que diz respeito à relação entre meio ambiente, sociedade, desenvolvimento e informações para a tomada de decisões com o compromisso de disponibilizar à sociedade um conjunto de informações sobre a realidade brasileira em suas dimensões ambiental, social, econômica e institucional.

A Unimed do Brasil (2016) considera seu Selo de Sustentabilidade uma ferramenta de autodiagnóstico importante para auxiliar na estratégia da gestão responsável. A metodologia de avaliação baseia-se em temas de responsabilidade social, valores, transparência, governança corporativa, público interno, meio ambiente, fornecedores, clientes, comunidade, governo e sociedade.

Segundo a ANS (2014), a crescente compressão das margens de lucro tem estimulado a saída de muitas operadoras do mercado. O desequilíbrio econômico financeiro fica evidente quando se olha o crescimento das despesas assistenciais.

A falta de unanimidade no entendimento de desenvolvimento sustentável também acontece quanto às divergências na implementação das ideias, uma vez que desenvolvimento sustentável permanece sem ações concretas por parte de governos, empresas em geral, pessoas e organizações civis (Furtado, 2005).

Para o IBGE (2015), os indicadores fornecem subsídios para o acompanhamento da sustentabilidade do padrão de desenvolvimento brasileiro nas dimensões ambiental, social, econômica e institucional, oferecendo um panorama abrangente de informações necessárias ao conhecimento da realidade do país, ao exercício da cidadania e ao planejamento e formulação de políticas públicas para o desenvolvimento sustentável.

Um negócio sustentável é uma atividade econômica orientada para a geração de valor econômico, ético, social e ambiental cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados (Ethos, 2016).

Ao identificar as ações adotadas pelas operadoras de planos de saúde para a sustentabilidade, é feita a sustentabilidade econômica a partir dos indicadores econômicos de estrutura de capitais, liquidez, rentabilidade, margem de solvência. Já na sustentabilidade ambiental, apesar de não possuir política de investimento ou não estar preparada para isso, detecta-se a preocupação em preservar o meio ambiente, fazendo a análise de carbono, coleta seletiva, reaproveitamento da água da chuva e uso consciente da energia elétrica.

Os respondentes veem na sustentabilidade social a responsabilidade social como uma melhoria contínua da comunicação entre as partes, baseada em valores de ajuda mútua, igualdade de direitos e deveres, solidariedade e compromisso, sempre buscando o desenvolvimento sustentável como objetivo. Todos buscam um projeto sistematizado, padronizado, em que o Viver Bem vai se situar em um contexto inspirado nos valores da marca Unimed.

No Brasil, a avaliação da saúde é feita com base nos indicadores tradicionais, baseados na produção e produtividade. Há a necessidade da utilização de outros indicadores que possam efetivamente oferecer ideia a respeito da qualidade dos serviços prestados (Abelha, 2012).

O segmento analisado - o setor de saúde suplementar - desenvolve atividades complexas que exigem habilidades, conhecimentos, tecnologia e apoio administrativo, que torna impossível avaliar o seu desempenho em apenas uma dimensão (Abelha, 2012).

Hoje em dia, o termo sustentabilidade tem sido utilizado com muita intensidade no meio administrativo, tornando-se um item de muita importância e cada vez mais usual entre os executivos das empresas. Bacha *et al.* (2010) realça que 93% dos CEOs percebem a sustentabilidade como fundamental para o sucesso da empresa, em que todo processo feito deve levar em conta a interação do ambiente com a empresa, garantindo que gerações futuras também desfrutem desse meio ambiente.

Na saúde, segundo Castro (2012), mesmo se existissem mais recursos do que os destinados, nem assim seria possível prever todo e qualquer tipo de doença,

sempre haveria a necessidade de se fazer escolhas. Não há, portanto, como definir uma maneira de proporcionar a saúde para todos de forma equitativa. O gasto com a saúde excede o gasto planejado. Para todas as despesas há um planejamento prévio e com saúde também, se os gastos ultrapassam esses recursos por causa das liminares, certamente que recursos de outras áreas serão utilizados.

4.7 Modelo proposto

Para o modelo proposto, levam-se em consideração os objetivos de sustentabilidade propostos. Uma das características desse modelo é a aplicabilidade junto à gestão das operadoras de planos de saúde, observando-se os pilares da sustentabilidade, as particularidades do setor e a Unimed como um sistema.

O adequado planejamento é uma das condições para se ter resultados eficientes. Assim, a gestão financeira deve ser cuidadosamente planejada, executada, acompanhada e avaliada. A gestão financeira fundamenta-se em assegurar o objetivo de liquidez da empresa, preocupando-se com o ponto de equilíbrio operacional (Monteiro, 2010).

Sustentabilidade financeira pressupõe o bom funcionamento das instituições com a rentabilidade necessária e a liquidez adequada para superar todos os seus desafios. Em outras palavras, a sustentabilidade financeira significa que a empresa é capaz de cobrir todos os seus custos presentes e os custos incorridos no seu crescimento (Marwa, 2015).

Sustentabilidade define ações e atividades humanas que visam suprir as necessidades dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas gerações. Está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico e material sem agredir o meio ambiente, usando os recursos naturais de forma inteligente para que eles se mantenham no futuro (Aburachid, 2013).

A gestão ambiental torna-se um importante instrumento gerencial para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja o seu segmento econômico (Oliveira, 2004).

Para Ribeiro (2005), a gestão social refere-se a uma relação ética e transparente entre a empresa e todos os públicos com que ela se relaciona, bem como a um forte compromisso com a preservação ambiental, a inclusão social, o desenvolvimento humano e a sustentabilidade da sociedade como um todo.

Tendo em vista a necessidade de um modelo mais completo e que ajude na hora da tomada de decisão, as particularidades encontradas no setor e, principalmente, a complexidade do sistema Unimed, sugere-se a adoção de dimensões que auxiliem a visão global da empresa.

O modelo proposto divide-se em dimensões:

- a) Dimensão econômico-financeira;
- b) Dimensão ambiental;
- c) Dimensão social;
- d) Dimensão estrutura e operação;
- e) Dimensão Ferramentas e soluções para o Sistema Unimed.

A dimensão econômico-financeira divide-se nos seguintes indicadores:

- a) Estrutura de capitais

Estes índices procuram retratar a posição relativa do capital próprio em relação ao capital de terceiros avaliando a composição e a aplicação dos recursos. O Índice de Participação do Capital de Terceiros estabelece uma relação entre o que a empresa deve a terceiros e o dinheiro dos sócios investidos na empresa com a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

O Índice de Composição do Endividamento Indica a concentração dos recursos de terceiros devidos a curto prazo. Confronta o passivo circulante com o total de capital de terceiros com a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital Terceiros}}$$

b) Liquidez geral e corrente

São aqueles que evidenciam a situação financeira da empresa. Têm como objetivo apurar a capacidade de a empresa saldar suas obrigações com terceiros, ou seja, pagar seus passivos. O Índice de Liquidez Corrente relaciona quantos se dispõe em curto prazo em relação às dívidas de curto prazo e possui a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

O Índice de Liquidez Geral detecta a saúde financeira de longo prazo do empreendimento. Confronta o total de ativos circulantes e realizável a longo prazo com o total dos passivos também circulante e de longo prazo e possui a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável LP}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível LP}}$$

c) prazos médios de pagamento e recebimento

Os indicadores de prazos médios permitem conhecer a política de prazos adotada pela companhia, constatando a eficiência com que os recursos estão sendo administrados, contribuindo também para a interpretação da liquidez e rentabilidade da empresa.

O indicador de prazo médio de recebimento indica o tempo decorrido, em média, entre a venda de seus produtos e o efetivo ingresso de recursos:

$$\frac{\text{A Receber}}{\text{Receita}}$$

O prazo médio de pagamentos, representa o prazo que a empresa vem obtendo de seus fornecedores para pagamento:

$$\frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras}}$$

d) rentabilidade

Os índices de rentabilidade indicam basicamente o lucro da empresa com relação aos custos e despesas realizados para sua obtenção.

A Margem Líquida confronta o lucro líquido do período com as vendas líquidas. Nessa margem, além do resultado financeiro, também são incluídos os resultados não-operacionais. Indica o quanto restou da receita gerada pela empresa após a dedução de todos os custos, gastos e despesas incorridos pela empresa. Será a margem de lucro sobre as receitas:

$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receitas Líquidas}}$$

Índice de Rentabilidade do Ativo confronta o lucro líquido com o ativo total. No ativo encontramos os recursos materiais, logísticos e monetários necessários para o desempenho das atividades da empresa:

$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}}$$

e) suficiência em ativos garantidores vinculados

Busca auxiliar e orientar as operadoras de planos privados de assistência à saúde sobre os principais pontos relacionados às exigências de recursos próprios mínimos ou patrimoniais, de provisões técnicas e de ativos garantidores.

Provisão para Eventos/Sinistros Ocorridos e Não Avisados – PEONA, referente ao montante de eventos/sinistros que já tenham ocorrido e que não tenham sido avisados à OPS. Constituído através de nota técnica própria calculada por atuário responsável.

A dimensão ambiental divide-se nos os seguintes indicadores:

- a) Consumo de recursos: indicador obtido da razão do consumo de energia em um determinado período pela área útil utilizada.

$$\frac{\text{Energia consumida em Kwh}}{\text{Área útil utilizada}}$$

- b) Gestão de resíduos: indicador obtido da razão da geração de resíduos sólidos em um determinado período pela quantidade de funcionários.

Geração de resíduos sólidos

Quantidade de funcionários

- c) Educação ambiental: indicador obtido da razão dos treinamentos ambientais em um determinado período pela quantidade de funcionários.

Quantidade de treinamentos ambientais

Quantidade de funcionários

A dimensão social divide-se nos os seguintes indicadores:

- a) Investimento na comunidade: indicador obtido da razão dos investimentos feitos na comunidade em um determinado período pela receita no período.

Investimentos na comunidade

Receita no período

- b) Remuneração e benefícios: indicador obtido da razão da folha de pagamento em um determinado período pela receita no período.

Folha de pagamento no período

Receita no período

- c) Desenvolvimento profissional: indicador obtido da razão dos gastos em treinamento e educação em um determinado período pela receita no período.

Gasto em treinamento e educação

Receita no período

- d) Relacionamento com o consumidor: indicador obtido da razão dos gastos em comunicação com o cliente em um determinado período pela receita no período.

Gastos em comunicação com o cliente

Receita no período

Os indicadores da dimensão estrutura e operação são:

- a) Rede assistencial: indicador obtido da razão do número de médicos pelo número de beneficiários.

Número de médicos

Número de beneficiários

- b) Serviço de urgência e emergência 24hrs: indicador obtido da razão do número de hospitais na rede credenciada pelo número de beneficiários.

Número de hospitais

Número de beneficiários

Os indicadores da dimensão ferramentas e soluções para o Sistema Unimed são voltados para a padronização do atendimento, comunicação e divulgação da marca UNIMED. Neles observamos a aderência ou não as ferramentas disponibilizadas pelo Sistema Unimed:

- a) Central da marca Unimed: tem por finalidade analisar a observação pela operadora do manual de utilização da marca UNIMED.
- b) Regras de intercâmbio: tem por finalidade analisar a correta utilização do manual de intercâmbio entre as Unimeds.
- c) Diretriz nacional de comunicação do Sistema Unimed: tem por finalidade analisar se a operadora faz a comunicação entre as Unimeds através dos Protocolos de Transação Unimed.

5 Considerações Finais

O objetivo geral desta dissertação foi analisar quais são os possíveis indicadores para o desempenho sustentável das OPS no estado de Minas Gerais. Viu-se que os modelos estudados têm total aderência ao desenvolvimento sustentável das operadoras de planos de saúde.

Para chegar ao objetivo geral, alguns objetivos específicos foram traçados. Primeiro, o trabalho contextualizou o setor de saúde suplementar e expôs a problematização que levou a este trabalho. Em seguida, no referencial teórico, buscou-se analisar a sustentabilidade e seus pilares, utilizando como modelo o *Triple Boton Line*.

Paralelamente, foi feita uma análise dos quatro modelos mais conhecidos que utilizam os três pilares da sustentabilidade em sua composição: *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), Indicadores Ethos, Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e IDSS.

Quase no final da pesquisa, durante a elaboração desta dissertação, a Unimed do Brasil apresentou um modelo que estava em desenvolvimento e seria utilizado como balizador de governança e sustentabilidade das Unimeds. Mesmo chegando ao final trouxe grande relevância ao estudo complementando o entendimento das dimensões necessárias para formação do modelo proposto, levando em consideração o sistema Unimed.

A partir desses modelos foi realizada pesquisa de campo. A análise dos dados foi feita por meio do DSC obtido com os gerentes e superintendentes das Unimeds OPS.

Um grande dificultador encontrado apareceu na hora das entrevistas. Devido à grande relevância e aplicabilidade do estudo para os gestores da Unimed, imaginou-se grande participação e colaboração das pessoas envolvidas. Não foi o que ocorreu, mesmo adotando diversas formas de abordagens: *e-mail*, telefone e aplicativo de celular. Pessoalmente, a participação foi pequena, obrigando a fazer

diversas ondas. Na primeira, somente cinco responderam; na segunda, três; na terceira, quatro; e na quarta, quatro, totalizando 16 respondentes. Chegou a ser constrangedor, pois era solicitado seguidas vezes às mesmas pessoas e não se obtinha retorno.

Notou-se, também, desconhecimento por parte dos respondentes sobre o tema sustentabilidade. Algumas vezes pratica-se a sustentabilidade sem saber que a forma como a gestão está sendo feita está voltada para a sustentabilidade, falta planejamento.

O mérito deste trabalho está em buscar possíveis modelos de sustentabilidade e de como ela vem sendo aplicada nas Unimeds do estado de Minas Gerais, uma vez que a longevidade da operadora é de fundamental importância.

A adoção de um modelo para a avaliação da sustentabilidade das operadoras torna-se mais uma ferramenta para a análise dos gestores das empresas, podendo, inclusive, trazer mudanças de comportamento.

Quanto à limitação da pesquisa, não foi possível fazer uma análise mais consistente, devido à resistência encontrada em conseguir resposta das entrevistas feitas. Apesar de várias tentativas e abordagens, obtiveram-se somente 16 respondentes, sendo dois da mesma Unimed. Isso impossibilitou melhor análise com os gestores das Unimeds.

Como recomendação para futuros trabalhos, propõe-se a investigação dos recursos e ferramentas que possam ser utilizados pelas operadoras para buscar a melhoria contínua da sustentabilidade.

5.2 Considerações gerenciais

Como consideração gerencial, levando-se em conta o pouco conhecimento apresentado na pesquisa feita sobre sustentabilidade, recomenda-se que sejam avaliados as seguintes sugestões:

- a) treinamentos, palestras e cursos com o tema sustentabilidade;
- b) divulgação do Selo de Governança e Sustentabilidade da Unimed do Brasil;
- c) A adoção da sustentabilidade como diferencial do sistema Unimed;
- d) conscientização da importância dos pilares da sustentabilidade na longevidade da empresa;
- e) parceria com a Fundação Unimed para criação de seminários sobre a sustentabilidade.

Referências

- Abelha, M. (2012). *Avaliação dos indicadores de desempenho na gestão de operações de serviço da saúde suplementar*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, Brasil.
- Aburachid, F. J. (2013). *Princípio da sustentabilidade como condição do meio ambiente equilibrado: a teoria aplicada na legislação e em casos concretos de Belo Horizonte*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Ouro Preto, Minas Gerais, Brasil.
- Andrade, E. M. (2011). *Sustentabilidade em áreas urbanas: análise do sistema viário do campus sede da UFMT*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, MT: UFMT.
- Agência Nacional de Saúde Suplementar. ANS. (2000). *Resolução Normativa nº 196*. Dispõe sobre a definição, a segmentação e a classificação das operadoras de planos de assistência a saúde. Belo Horizonte: ANS.
- Agência Nacional de Saúde Suplementar. ANS. (2006). *Resolução Normativa nº 139*. Institui o programa de qualificação da saúde suplementar. Belo Horizonte: ANS.
- Agência Nacional de Saúde Suplementar. ANS. (2009). *Resolução Normativa nº 209*. Dispõe sobre os critérios de manutenção de recursos próprios mínimos e constituição de provisões técnicas a serem observadas pelas operadoras de planos privados de assistência à saúde. Belo Horizonte: ANS.
- Agência Nacional de Saúde Suplementar. ANS. (2014). *Programa de qualificação da saúde suplementar*. Recuperado de: <http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-e-indicadores-do-setor>.
- Agência Nacional de Saúde Suplementar. ANS. (2015a). ANS. *Relatório da Qualificação das Operadoras*. Recuperado de: <http://www.ans.gov.br>.
- Agência Nacional de Saúde Suplementar. ANS. (2015b). *Caderno de Informação da Saúde Suplementar: beneficiários, operadoras e planos*. Belo Horizonte: ANS.
- Agência Nacional de Saúde Suplementar. ANS. (2015c). *Índice de desempenho da operadoras de planos de saúde*. Recuperado de: <http://www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/qualidade-da-saude/2986-ans-divulga-indice-de-desempenho-das-operadoras-de-planos-de-saude#sthash.hshL5VGk.dpuf>.
- Agência Nacional de Saúde Suplementar. ANS. (2016). *Satisfação dos beneficiários de planos de saúde no Brasil*. Recuperado de: <http://www.ans.gov.br/index.php/a-ans/sala-de-noticias-ans/consumidor/1787->

pesquisa-avalia-satisfacao-dos-beneficiarios-de-planos-de-saude-no-brasil#sthash.CLwX1Nf6.dpuf.

- Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. (2016). *INMETRO*. Recuperado de: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp.
- Bacha, M. L., Santos, J., & Schaun, A. (2010). *Considerações teóricas sobre o conceito de sustentabilidade*. Rezende, Rio de Janeiro: AEDB.
- Baldassare, R. M. (2014). *Análise do desempenho econômico-financeiro de operadoras de planos de saúde no mercado de saúde suplementar brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Universidade Federal de Uberlândia.
- Barbieri, J. C. (2009). *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva.
- Bashir, I., & Shah, M. S. (2011). *Can sustainability be a way of doing business?* Karlstad Sweden: Karlstad University.
- BM&F-BOVESPA. (2016). *Indicadores de sustentabilidade*. Recuperado de: <http://indicadores.isebvmf.com.br/>.
- Brasil. (2000a). Casa Civil *Lei nº 9961*. Cria a Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS e dá outras providências. Brasília: Casa Civil
- Brasil. (1988). Presidência da República. Constituição Federal. Brasília: *DOU*.
- Campos, G.W.S. (2007). *Apoio matricial e equipe de referência: uma metodologia para gestão do trabalho interdisciplinar em saúde*. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 23 n. 2 p. 399-407
- Castro, K. R. (2012). *Os juízes diante da judicialização da saúde: o NAT como instrumento de aperfeiçoamento das decisões judiciais na área da saúde*. Rio de Janeiro: FGV.
- Collis, J. H., & Hussey, H. (2005). *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Dellamea, G. S. (2004). *Proposta de indicadores ambientais para a gestão da implementação de empreendimentos de construção e montagem industrial*. Dissertação (Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- Dow Jones. (2016). *Índices Dow Jones*. Recuperado de: <https://www.djindexes.com/>.
- Elkington, J. (2012). *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*. São Paulo: M. Books do Brasil.

- Ethos. (2016). *Ethos*. Recuperado de: <http://www3.ethos.org.br>.
- Fernandes, D. R. (2004). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para gestão empresarial. Curitiba: *Revista FAE*, v.7n.1p.18.
- Ferreira, F. L. (2011). *Análise dos indicadores municipais de sustentabilidade ambiental utilizados no Grande ABC*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
- Figueiredo, M. Z., Chiari, B. M., & Goulart, B. N. (2013). Discurso do sujeito coletivo: uma breve introdução à ferramenta de pesquisa qualitativa. São Paulo: *Distúrbios da Comunicação*, 25(1).
- Furtado, J. S. (2005). *Sustentabilidade empresarial: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais*. Salvador: Neama.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Infante, C. E. (2012). *Análise triple bottom line da indústria de petróleo&gás com a aplicação do método Electre III*. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. (2015). *Indicadores de desenvolvimento sustentável - Brasil 2015*. Recuperado de: <http://ibge.gov.br/home/geociencias/recursosnaturais/ids/deaful2015.shtm>.
- Instituto de Estudos de Saúde Suplementar. IESS. (2016). *A cadeia de saúde suplementar no Brasil: avaliação de falhas de mercado e propostas políticas*. São Paulo: Insper.
- Jeunon, E. E., & Santos, L. M. (2014). Indicadores de desempenho na gestão de projetos sociais sustentáveis: proposição de modelo para os centros vocacionais tecnológicos. Belo Horizonte: *Revista Gestão & Tecnologia*. v.14n.2p.225-248.
- Keahey, J. A. (2013). *Emerging markets, sustainable methods: political economy empowerment in South Africa's Rooibos Tea Sector*. Colorado: University Fort Collins.
- Kneipp, J. M., Gomes, C. M., & Carpes, A. D. (2012). Perspectivas da gestão para a sustentabilidade em empresas do setor mineral. Belo Horizonte: *Revista Gestão & Tecnologia*, v.12n.3p197-222.

- Krama, M. R. (2009). *Análise dos indicadores de desenvolvimento sustentável do Brasil, usando a ferramenta painel da sustentabilidade*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
- Lefevre, A. M., Crestana, M. F., & Cornetta, V. K. (2003). A utilização da metodologia do discurso do sujeito coletivo na avaliação qualitativa dos cursos de especialização "Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Saúde-CADRHU". São Paulo: *Saúde e Sociedade*, v.18 n.3 p. 155-60.
- Lefevre, F., & Lefevre, A. M. (2014). *Discurso do sujeito coletivo: representações sociais e intervenções comunicativas*. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072014000000014>
- Lefevre, F., & Lefevre, A. M. (2006). *O sujeito coletivo que fala*. São Paulo, SP: Interface.
- Lefevre, F., Lefevre, A. M., & Marques, M. C. (2003). *Discurso do sujeito coletivo, complexidade e auto-organização*. Departamento de Prática de Saúde Pública, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo.
- Lima, B. Q. (2011). *Efeito no retorno das ações da inclusão de empresas no índice de sustentabilidade empresarial da BM&F Bovespa*. Rio de Janeiro: UFRJ.
- Lovato, L. (2011). *Indicadores estratégicos para a gestão do desempenho empresarial: estudo de caso de uma empresa do setor elétrico*. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) - Curitiba: FAE Centro Universitário Franciscano.
- Machado, M. M. (2014). *Temas meio ambiente, sustentabilidade e educação ambiental no ensino de Biologia: um estudo sobre as práticas dos professores do Ensino Médio de Sapucaia do Sul - RS*. Dissertação (Mestrado em Ciências Químicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Marcovitch, J. (2012). *Certificação e sustentabilidade ambiental: uma análise crítica*. São Paulo: SBD/FEA/USP.
- Marques, S. R. (2014). *A importância da gestão na sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais*. Dissertação (Mestrado em Economia) - Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Marwa, N. W. (2015). *Efficiency and sustainability of tanzanian saving and credit cooperatives*. Tese (Doutorado em Economia) - Stellenbosch University.

- Mello, A. L. (2013). *Interface ambiente, sustentabilidade e saúde dos pescadores artesanais na Baixada Santista*. Dissertação (Mestrado em Ecossistemas Costeiros e Marinheiros) - Universidade Santa Cecília, Santos, São Paulo.
- Melo, M. A. (2013). *A problemática da sustentabilidade da saúde pública em Diadema/SP 2000-2011: um retrato dos limites da construção do SUS*. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - São Paulo, SP: USP.
- Monteiro, J. M. (2010). *Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas*. Dissertação (Mestrado em Controladoria) - São Cristóvão: Universidade Federal de Sergipe.
- Muraro, M. (2007). *Gestão econômica em instituições de ensino superior: mensuração dos resultados por unidades de negócios*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - São Leopoldo: Unisinos.
- Nobrega, M. F., Guedes Filho, E. M., Botelho, F. B., Brasil, E. U., Olliveira, R. A., Arashiro, T., & Chiavenato, D. (2015). *Estudos econômicos sobre o desafio do setor de saúde suplementar no Brasil*. São Paulo: Tendências.
- Oliveira Filho, J. E. (2004). *Gestão ambiental e sustentabilidade: um novo paradigma eco-econômico para as organizações modernas*. Salvador: *Rev Teor Pol Soc Ciudad, I(I)*.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale.
- Ribeiro, Á. M. (2005). *Responsabilidade social empresarial: percepções e possibilidades*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- Ribeiro Filho, V. O. (2005). *Gestão ambiental na indústria da saúde no Brasil: a gestão da cadeia produtiva em favor da sustentabilidade ambiental*. Dissertação (Mestrado em Administração) - São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP).
- Rodrigues, H. R. (2011). *Judicialização da saúde e sustentabilidade de gastos: o caso dos medicamentos para o Estado do Ceará*. Dissertação (Mestrado em Economia) - Fortaleza, CE: CAEN - UFC.
- Roquete, F. F. (2002). *Impactos da regulamentação estatal na gestão organizacional: O caso de uma cooperativa médica Unimed no estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte: UFMG.
- Santos, E. S., & Ponte, V. (1988). *Modelo de decisão em gestão econômica*. São Paulo: FIECAFI.

- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC.
- Silva, M. V. (2014). *Sustentabilidade empresarial: uma comparação entre diferentes sistemas de mensuração do desenvolvimento sustentável*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Poços de Caldas: UNIFAL.
- Tonnera Júnior, J. (2015). *Sustentabilidade(s) e a concretização judicial dos direitos Sociais*. Dissertação (Mestrado em Direito) - Coimbra: FDUC.
- Unimed. (2016). *Plataforma de Sustentabilidade*. Acesso em 17 de maio de 2016, Recuperado de: http://unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=49118.
- Van Bellen, Hans Michael. (2004). Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. *Campinas*, v. 7, n. 1, p. 22
- Vergara, S. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Xisto, J. (2007). *Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Ribeirão Preto: USP.

Anexo e Apêndice

Anexo A - *e-mail* de solicitação de autorização

From: Adriano Alberto Silva - GPI
Sent: Friday, October 07, 2016 10:41 AM
To: Filipe Vieira Babsky
Subject: mailing

Filipe,

Conforme solicitado, segue em anexo o *mailing* dos *e-mails* dos gerentes para sua pesquisa acadêmica.

Abraço e boa sorte.

Adriano

Apêndice A - Pesquisa – indicadores de sustentabilidade

Caro gestor, meu nome é Filipe Vieira Babsky, estou desenvolvendo uma pesquisa para a minha dissertação de mestrado em Administração na Fundação Pedro Leopoldo. O tema aborda os indicadores de sustentabilidade da saúde suplementar e está focado nas Cooperativas UNIMED, Operadoras de Planos de Saúde.

O objetivo geral do trabalho é analisar quais são os possíveis indicadores para o desempenho sustentável das operadoras de planos de saúde.

Sendo assim, gostaria de contar com a sua colaboração em responder o questionário anexo. Não é preciso se identificar.

O trabalho está sendo orientado pela Prof^a. Dr^a. Ester Eliane Jeunon.

Quaisquer dúvidas, sugestões ou interesse nos resultados, envie *e-mail* para fbabsky@gmail.com.

Agradeço imensamente sua atenção.

Filipe Vieira Babsky

Questionário

- 1- Nome e número do registro na ANS da Cooperativa
- 2- Tempo de fundação da cooperativa
- 3- Municípios da área de ação
- 4- Número de beneficiários
- 5- Idade:
- 6- Sexo:
- 7- Estado civil:
- 8- Formação:
- 9- Cargo na empresa:
- 10- Tempo de trabalho na empresa:
- 11- Tempo de experiência na saúde suplementar:
- 12- O que você entende por sustentabilidade?
- 13- De que forma o tema sustentabilidade se aplica ao negócio de saúde suplementar?
- 14- Você conhece algum modelo de sustentabilidade na saúde suplementar?
- 15- Sua operadora de saúde é sustentável? Se sim, explique como. Se não, explique por quê.
- 16- Sua operadora faz análise da sustentabilidade financeira e econômica? Se sim, explique como. Se não, explique por quê.
- 17- Sua operadora faz análise da sustentabilidade ambiental? Se sim, explique como. Se não, explique por quê.
- 18- Sua operadora faz análise da sustentabilidade social? Se sim, explique como. Se não, explique por quê.
- 19- Quais os fatores mais importantes para um desempenho sustentável de operadoras de planos de saúde, na sua percepção?
- 20- Quais são os fatores de dificuldades e facilidades na gestão da sustentabilidade da saúde suplementar?
- 21- Quais são os fatores de dificuldades e facilidades na gestão da sustentabilidade da cooperativa?
- 22- Espaço reservado para deixar mais contribuições que se fizerem necessárias.