

Sustentabilidade na saúde suplementar: um estudo sobre cooperativas operadoras de planos de saúde UNIMED**FILIPE VIEIRA BABSKY**Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
fbabsky@gmail.com**ESTER ELIANE JEUNON**Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
esterjeunon@gmail.com**LEONORA DA CUNHA DUARTE**Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
leonoracduarte@gmail.com



SUSTENTABILIDADE NA SAÚDE SUPLEMENTAR: UM ESTUDO SOBRE COOPERATIVAS OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE UNIMED

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar quais são os possíveis indicadores para o desempenho sustentável das operadoras de planos de saúde UNIMED. Foi realizada pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e método do estudo de caso, com base na interação dos pilares econômico, ambiental e social de sustentabilidade. Foram observados os seguintes modelos de indicadores: Dow Jones Sustainability Index, Indicadores Ethos, Índice de Sustentabilidade Empresarial, Índice de Desenvolvimento da Saúde Suplementar e o Selo de Governança e Sustentabilidade. Verificou-se que os gestores pesquisados têm uma visão da importância da sustentabilidade e que conhecem alguns modelos de sustentabilidade, sem, no entanto, analisar os pilares mencionados. Na visão dos gerentes e diretores, sustentabilidade é planejar ações e estratégias, equilibrando os custos com a receita da operadora dos planos de saúde, buscando o interesse dos stakeholders, vislumbrando a longevidade do negócio. O equilíbrio financeiro, ambiental e social configura-se, para os respondentes, como fundamental objetivo, por isso, indicadores de sustentabilidade econômica são acompanhados, sem, contudo, haver uma política ou preparo no que tange à sustentabilidade ambiental. Ao final do estudo, é proposto um modelo de sustentabilidade com base nos pilares de integração e as particularidades do setor da saúde suplementar e do sistema UNIMED.

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

Abstract

This paper aims to analyze the possible indicators for the sustainable performance of the UNIMED health plan operators. It was performed a descriptive research with a qualitative approach and case study method, based on the interaction of the economic, environmental and social sustainability pillars. The following indicator models were observed: Dow Jones Sustainability Index, Ethos Indicators, Corporate Sustainability Index, Supplemental Health Development Index and the Governance and Sustainability Seal. It was verified that the researched managers have a vision of the importance of sustainability and that they know some models of sustainability, without, however, analyzing the abovementioned pillars. In the view of managers and directors, sustainability is to plan actions and strategies, balancing costs with the health plan operator's revenue, seeking the interest of stakeholders, aiming the business longevity. The financial, environmental and social balance is, for the respondents, a fundamental objective, therefore, indicators of economic sustainability are followed, without, however, having a policy or preparation regarding environmental sustainability. At the end of the study, a sustainability model is proposed based on the integration pillars and the particularities of the supplemental health sector and the UNIMED system.

Keywords: Sustainability; Supplemental health; Health plan operators; Sustainability pillars.



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. Essas operadoras recebem dinheiro das empresas e dos usuários e pagam os médicos, hospitais, laboratórios, clínicas, etc., conforme dados do portal da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) (<http://www.ans.gov.br>, recuperado em 15, dezembro, 2016).

Com a regulação do mercado da saúde suplementar a partir de 1999, a ANS criou um conjunto de medidas e ações para realizar os controles necessários a fim de contribuir para o desenvolvimento da saúde do país. Em função disso, 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 OPSs, que compreendem administradoras de benefício, cooperativas médicas, cooperativas odontológicas, instituições filantrópicas, autogestões, seguradoras especializadas em saúde, medicina de grupo e odontologia de grupo.

Segundo o Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (IESS, 2016), a sustentabilidade é a capacidade de as OPSs 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 (<http://www.ans.gov.br>, recuperado em 15, dezembro, 2016), desde o início das atividades de regulamentação do setor, houve considerável redução no número de operadoras que atuam no segmento médico e odontológico.

Dentre as consequências da regulamentação do setor especificamente para a UNIMED, Roquete (2002) destaca como principais impactos o impulso para a transformação (por meio da reestruturação, profissionalização e modernização), o investimento na prevenção de doenças (promoção da saúde), o controle de custos e a mudança nas rotinas e processos. Em termos gerais do mercado, aspectos como o envelhecimento da população, alterações na dinâmica das negociações entre os participantes, aumentos dos custos em função do avanço da tecnologia e a judicialização da saúde reforçam a importância da criação e desenvolvimento de indicadores que possam mensurar a sustentabilidade das OPSs para que os gestores tenham segurança nas tomadas de decisão.

Nesse contexto, o objetivo do trabalho foi analisar quais são os possíveis indicadores para o desempenho sustentável das OPSs, por meio da identificação dos modelos de indicadores de sustentabilidade na área da saúde suplementar e do levantamento dos fatores de impacto para um desempenho sustentável na ótica de gerentes e diretores de OPSs. Com base em tais levantamentos, o estudo também busca 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. Para tal, a pesquisa foi realizada nas UNIMEDs do Estado de Minas Gerais que estão inscritas como operadoras na ANS.

A sustentabilidade é alcançada quando gera benefícios econômicos, sociais e ambientais, também conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável (Xisto, 2007). Como não foram encontrados estudos que mostrem o desempenho da sustentabilidade voltados para o segmento das OPSs, este trabalho se justifica e se mostra relevante para a academia, o mercado e a cooperativa pesquisada. Os resultados aqui apresentados podem significar um relevante auxílio na avaliação da sustentabilidade baseada nos três pilares da sustentabilidade.



2 Referencial Teórico

O arcabouço teórico estruturado tem o propósito de apresentar o conceito de sustentabilidade, os pilares que a sustentam, indicadores que a monitoram e os modelos que utilizam o conceito do *Triple Bottom Line* em sua concepção.

2.1 Sustentabilidade: conceitos, pilares e indicadores

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).

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. Para o autor, 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.

Para Van Bellen (2004), 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. 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).

Com base nas perspectivas conceituais sobre sustentabilidade, este estudo culminou no conceito do *Triple Bottom Line*. De acordo com tal conceito, para ser sustentável, uma organização ou negócio deve ser financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável (Elkington, 2012). O autor alerta 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. Somente 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.

O segmento analisado desenvolve atividades complexas que exigem habilidades, conhecimentos, tecnologia e apoio administrativo, que torna inócua avaliar o seu desempenho em apenas uma dimensão (Abelha, 2012). Tal assertiva corrobora com o conceito do *Triple Bottom Line*, que analisa o cenário em que a empresa está inserida, levando em conta fatores que, somados, darão uma noção sobre a tendência de sustentabilidade dessa empresa.

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. 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). 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.

Destarte, deve-se buscar indicadores que melhor traduzam o segmento que será analisado. 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).

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).

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.

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).

Segundo Monteiro (2010), alguns indicadores analisados demonstram a evolução positiva ou negativa da situação econômico-financeira da empresa, destacando quatro agrupamentos de indicadores: a) de estrutura de capitais (utilizados para que a empresa tome decisões no tocante ao uso dos recursos); b) de liquidez (orientam a análise econômico-financeira para as relações existentes entre as fontes de recurso e as origens de recursos); c) de prazos médios (têm grande contribuição na identificação da quantidade de dias em que as atividades operacionais giram); d) de rentabilidade (avaliam o desempenho final da empresa, refletindo o nível de eficiência empresarial).

No tocante ao segmento da saúde, a ANS já tem um padrão adotado para o cálculo do índice de desempenho da saúde suplementar, que fornece um pouco da visão do órgão regulador. 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 legislaçao vigente. Para isso, ela utiliza os seguintes indicadores da dimensao economico-financeira:

- Patrimo nio Lquido Ajustado por margem de solvencia - corresponde a suficiencia de Patrimo nio Lquido Ajustado para cobertura de 100% (cem por cento) da Margem de Solvencia.
- Liquidez Corrente - representa o quanto existe de ativo circulante para cada unidade monetaria de dvida a curto prazo, ou seja, representa a capacidade da operadora de pagar suas dvidas a curto prazo.
- Provisao de eventos ocorridos e n o avisados - diz respeito a contabilizao adequada da Provisao de Eventos/Sinistros Ocorridos e N o Avisados - PEONA.
- Suficiencia em ativos garantidores vinculados - avalia a suficiencia de ativos garantidores vinculados de cada operadora ao final de cada trimestre.

Os indices aplicados pela agencia reguladora tratam informacoes que s o relevantes ao setor da saude suplementar e que, do ponto de vista da ANS, s o que suprem a necessidade para a regulacao do setor. Mas, ainda assim, n o se chega ao que e preciso, pois, os interessados nos resultados das avaliacoes dos indices s o pessoas diferentes e com necessidades diferentes. Enquanto a ANS tem uma visao de regulacao, as operadoras buscam a visao da longevidade e resultado. A sustentabilidade buscada gera varias combinacoes de indices que podem ser utilizados para a analise dos diversos interessados no segmento de saude suplementar.

Os indicadores ambientais s o dados levantados pela empresa que mostram a situacao sobre como a empresa reage ao meio ambiente em que ela est inserida. Esses indicadores s o um apanhado de dados que, tratados e analisados, tornam-se informacao que ser a usada pelos diversos p blicos envolvidos (Dellamea, 2004). Segundo o autor, o indicador dever a, entre outras caracteristicas: a) representar aspectos ambientais relevantes; b) ser facilmente entendidos pelos interessados; c) estar referenciados a um parametro ou a dados de periodos.

Um padra o referencia utilizado e a familia da norma International Organization for Standardization (ISO) 14000, que foi elaborada de forma a atender qualquer tamanho e tipo de organizao. Segundo a norma ISO 140001, os indicadores de desempenho fornecem informacoes em assuntos de gestao ambiental como treinamentos, requisitos legais, alocao de recursos, entre outros (Marcovitch, 2012).

No segmento da saude suplementar, tais indicadores ter o que ser construidos observando-se o meio ambiente em que a OPS est inserida e as possiveis fontes de poluicao produzidas por ela e que s o encontradas nesse setor.

A dimensao social dos indicadores de desenvolvimento sustentavel corresponde aos objetivos ligados a satisfacao das necessidades humanas, melhoria da qualidade de vida e justica social (IBGE 2015).

Para o Instituto Ethos, responsabilidade social e uma forma de conduzir os negocios nos quais a empresa e parceira e corresponsavel pelo desenvolvimento social, buscando a satisfacao dos diferentes atores, garantindo a perenidade da empresa e levando a um mundo melhor e mais justo. Para analisar a responsabilidade social s o criados indicadores para monitorar o desempenho da empresa (<http://www3.ethos.org.br>, recuperado em 15, dezembro, 2016).

A ideia basica 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 consideracao o nivel de emprego, remuneracoes, condicoes de higiene e seguranga, formacao e treinamento, relacoes profissionais e outras condicoes de vida dos funcionarios (Barbieri, 2009).



2.2 Modelos de gestao da sustentabilidade

Segundo Krama (2009), os modelos de sustentabilidade que levam em consideração 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 para a gestão da sustentabilidade 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. O modelo específico do segmento estudado é o Programa de Qualificação da Saúde Suplementar (PQSS), por meio do Índice de Desenvolvimento da Saúde Suplementar (IDSS) (ANS, 2016).

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 (<https://www.djindexes.com> recuperado em 15, dezembro, 2016). Como indicadores econômicos, o DJSI considera a governança, o risco, o código de conduta e um relacionado critérios específicos que dependem do ramo da organização. Na dimensão ambiental, o DJSI exige relatórios ambientais e outros critérios também específicos da área de atuação da organização. Já como indicadores sociais, o DJSI acompanha indicadores como capital humano, retenção de talentos, indicadores de práticas laborais, cidadania corporativa e relatórios sociais.

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. Composto por 47 indicadores, o modelo de gestão da sustentabilidade do instituto permite que a organização selecione aqueles de acordo com o seu interesse e com os temas que pretenda desenvolver, não havendo número mínimo para sua aplicação. Os indicadores estão relacionados à visão e estratégia, à governança e gestão e à dimensão social (<http://www3.ethos.org.br>, recuperado em 15, dezembro, 2016).

O ISE busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade e estimular a responsabilidade ética das corporações. 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. (<http://indicadores.isebvmf.com.br>, recuperado em 15, dezembro, 2016).

Já o modelo da ANS, 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 (ANS, 2014).

A análise comparativa entre o DJSI, o Ethos - Responsabilidade Social Empresarial, o ISE e o IDSS demonstra que quatro dimensões se repetem nos modelos: econômico



financeiro, ambiental, social e governança e gestão. Dessa forma, tais dimensões serviram de base para a apresentação do modelo proposto neste estudo e detalhado no item sobre a análise dos resultados.

3 Metodologia

Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada pesquisa do tipo descritiva que, conforme Collis e Hussey (2005), 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, que é classificada pelos autores citados como 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. Como unidade de análise, a pesquisa abordou as 61 UNIMEDs operadoras de planos de saúde que possuem a sua relação societária como cooperativas no Estado de Minas Gerais. A seleção das operadoras seguiu critérios tais como: a) possuir registro ativo na ANS; b) ser cooperativa de 1º grau (que tem o objetivo de prestar serviços diretos ao associado); c) localizar-se em Minas Gerais. A unidade de observação foi composta pelos gerentes e superintendentes das cooperativas, cujas funções estão voltadas para a estruturação, análise e acompanhamento do desempenho econômico-financeiro do negócio e que atuam, no mínimo, há dois anos no cargo.

A coleta de dados foi feita a partir de entrevista semiestruturada direcionada às unidades de observação, realizada por meio de um questionário com 22 perguntas abertas sobre o tema abordado com base no arcabouço teórico (precedidas de questões de levantamento do perfil dos respondentes e das cooperativas). O instrumento de coleta de dados foi encaminhado aos profissionais, por meio de formulário eletrônico. Foram feitas quatro ondas de solicitações de participação, com intervalo de 15 dias entre elas. Ainda assim, foi necessário o reforço telefônico em busca de mais êxito na obtenção de respostas, que totalizaram 16 questionários respondidos.

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. 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, Crestana & Cornetta, 2003).

4 Análise dos Resultados

Esta seção é composta pela caracterização das UNIMEDs participantes e dos respondentes. Em seguida, os resultados são analisados a partir do discurso do sujeito coletivo e relacionados aos objetivos do trabalho e literatura. Na sequência, é apresentada a comparação dos modelos investigados na pesquisa bibliográfica com o modelo proposto pela UNIMED do Brasil, proposto pela instituição no momento final desta pesquisa e aqui incluído devido à sua importância para o tema. E, ao final, é apresentada a proposição de um modelo autoral de gestão da sustentabilidade.



4.1 Caracterização das UNIMEDs participantes e novo modelo de gestão

A UNIMED é uma referência quando se fala de experiência cooperativista na área da saúde e possui a maior rede de assistência médica do Brasil, presente em mais de 80% do território nacional. No Estado de Minas Gerais, o sistema possui 61 cooperativas médicas. A análise deste trabalho teve como foco as UNIMEDs (singulares) com registro ativo como operadora de plano de saúde que atuam em Minas Gerais, para as quais foram encaminhados os formulários eletrônicos: UNIMED Pará de Minas, UNIMED Itabira, UNIMED Vertente do Caparaó, UNIMED Gerais de Minas, UNIMED Sete Lagoas, UNIMED João Monlevade, UNIMED Juiz de Fora, UNIMED São João Del Rei, UNIMED Frutal, UNIMED Ituiutaba e UNIMED Inconfidentes (<https://www.UNIMED.coop.br>, recuperado em 17, maio, 2016).

Ao final da realização desta pesquisa, a UNIMED do Brasil apresentou às unidades estaduais uma proposta de modelo de gestão de sustentabilidade: Selo de Governança e Sustentabilidade. Tal fato corroborou para a justificativa e relevância deste estudo, como será destacado nas considerações finais. A seguir, são apresentadas as principais características do modelo, levantadas através de pesquisa documental complementar (<https://www.UNIMED.coop.br>, recuperado em 17, maio, 2016).

O selo tem como objetivo principal estimular a prática da governança cooperativa e à gestão para a sustentabilidade como um diferencial. Sua concessão é realizada por meio da avaliação de um questionário composto por oito dimensões (detalhadas em indicadores afins):

- Órgãos sociais – devido ao perfil da estrutura de cooperativas, é fundamental a formação de órgãos com funções deliberativas, administrativas e fiscalizatórias.
- Gestão organizacional – busca a profissionalização do sistema, preocupando-se com o direcionamento da cooperativa e suas formas de controle.
- Ferramentas e soluções para o sistema UNIMED – avalia o funcionamento de cada cooperativa dentro das regras criadas pela UNIMED do Brasil
- Cooperados (sócios / filiadas) – tem como foco o relacionamento com os cooperados de cada cooperativa, levando em consideração a entrada, a formação, a educação e a satisfação.
- Colaboradores – busca demonstrar a situação desde a satisfação dos colaboradores até obrigações legais.
- Beneficiários (clientes) - busca mostrar a preocupação com o bem-estar dos seus clientes.
- Fornecedores – busca mostrar como é feita a gestão dos fornecedores e sua classificação.
- Sociedade – o foco é fortalecer as comunidades por meio da inclusão social e da valorização da cultura local onde as UNIMEDs estão inseridas.
- Meio ambiente – medição de indicadores de consumo e gestão de resíduos, emissão de gases e da responsabilidade pelo ciclo de vidas dos produtos.

4.2 Caracterização dos respondentes

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. A seguir, são apresentados as principais características do grupo.

Entre os respondentes, o sexo masculino é predominante (68,75%). Em relação ao estado civil, a maioria é casada (68,75%). No tocante à formação, seis (37,5%) profissionais com curso superior, sete (43,75%) com pós-graduação e três (18,75%) com mestrado. 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, oito (50%) tem entre zero e 13 anos de experiência, cinco (31,25%) entre 14 e 20 anos e três (18,75%) entre 21 e 24 anos com uma experiência na área média de 16,75 anos. A idade média dos participantes é de 44 anos.

4.3 Análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)

A apresentação dos resultados está estruturada de acordo com os temas principais do instrumento de coleta de dados. Para cada análise, são apresentadas a ideia central levantada através da técnica de análise do DSC. As respostas completas das pelos respondentes que serviram de base para a análise estão contempas na pesquisa completa e original.

Sobre o **conceito de sustentabilidade**, todos os respondentes deram a sua opinião sobre o que entendem de sustentabilidade, levando 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.”

No tocante à **aplicabilidade da sustentabilidade**, o DSC analisado foi:

- “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 seguir, são apresentadas as análises sobre os **modelos de sustentabilidade** cujas respostas levaram 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.”

Sobre a **situação das operadoras em relação à sustentabilidade**, há 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.”

Na análise da **sustentabilidade financeira e econômica**, o termo é usado para descrever uma realidade equilibrada que garanta a sustentabilidade em longo prazo. As respostas culminaram em 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.”

Em relação aos aspectos da **sustentabilidade ambiental**, vê-se claramente que no sistema UNIMED não há uma padronização de sustentabilidade ambiental, com 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**, os retornos dos respondentes levaram 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. Há falta de investimentos e necessidade de mudança da cultura.”

A respeito dos **fatores de um desempenho sustentável**, os 16 respondentes salientaram aspectos relevantes levando 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.”

4.4 Discussão dos resultados em relação aos objetivos do estudo



O objetivo geral deste estudo foi analisar quais são os possíveis indicadores para o desempenho sustentável das OPSs no Estado de Minas Gerais. Com tal intuito e após os levantamentos e análises realizados, foi possível verificar que os modelos estudados têm total aderência ao desenvolvimento sustentável das operadoras de planos de saúde.

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 UNIMEDs em um modelo específico para a análise da sustentabilidade. Mesmo o modelo proposto para UNIMED do Brasil ao final desta pesquisa não contempla de forma integral os pilares que fundamental, conforme os teóricos estudados, a gestão da sustentabilidade.

Em relação ao segundo objetivo que foi o identificar os fatores para um desempenho sustentável na OPS, segundo a percepção dos gerentes e diretores pesquisados, deve-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. Isto é, repensar a saúde dentro do sistema médico brasileiro buscando alternativa para a saúde suplementar torna-se necessário para atingir a sustentabilidade. Isso é coerente com Lovato (2011), que prega a implementação das boas práticas de governança corporativa como forma de 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.

4.5 Comparativo dos modelos pesquisados

Dentre os modelos vistos na pesquisa bibliográfica (DJSI, Ethos, ISE e IDSS) e na pesquisa documental complementar (Selo de Governança e Sustentabilidade), foi possível verificar que algumas dimensões têm similaridades, mas, quando comparados os indicadores e critérios, percebe-se que se diferenciam de forma significativa. 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.

4.6 Modelo autoral de gestão da sustentabilidade

Na proposição deste modelo, foram considerados os objetivos de sustentabilidade. 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.

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) econômico-financeira; b) ambiental; c) social; d) estrutura e operação; ferramentas e soluções para o Sistema UNIMED.



A proposta deste modelo será centralizada no detalhamento dos indicadores da dimensão econômico-financeira posto que, como já disposto, o recente modelo de gestão implantado pela UNIMED do Brasil não contempla tal dimensão. Dessa forma, para as demais dimensões, a recomendação é que sejam utilizados os indicadores do modelo da instituição.

Portanto, neste modelo autoral, a dimensão econômico-financeira divide-se nos os seguintes indicadores:

- **Estrutura de capitais:** este grupo de índices busca retratar a posição relativa do capital próprio em relação ao capital de terceiros avaliando a composição e a aplicação dos recursos.

- 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:

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

- 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:

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

- **Liquidez geral e corrente:** os índices deste grupo 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.

- Liquidez Corrente – relaciona quantos se dispõe em curto prazo em relação às dívidas de curto prazo e possui a seguinte fórmula:

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

- 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:

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

- **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.

- Prazo médio de recebimento – indica o tempo decorrido, em média, entre a venda de seus produtos e o efetivo ingresso de recursos:

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

- Prazo médio de pagamentos – representa o prazo que a empresa vem obtendo de seus fornecedores para pagamento:

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

- **Rentabilidade:** os índices deste grupo indicam basicamente o lucro da empresa com relação aos custos e despesas realizados para sua obtenção.

- 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



deducao de todos os custos, gastos e despesas incorridos pela empresa. Sera a margem de lucro sobre as receitas:

Lucro Líquido

Receitas Líquidas

- 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:

Lucro Líquido

Ativo

- **Suficiência em ativos garantidores vinculados:** este grupo 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.

No tocante às demais dimensões, a seguir são listados os indicadores respectivos que não são autorais, posto que já estão contemplados no plano da UNIMED do Brasil, com algumas exceções.

A dimensão ambiental divide-se nos os seguintes indicadores:

- **Consumo de recursos.**
- **Gestão de resíduos.**
- **Educação ambiental.**

A dimensão social divide-se nos os seguintes indicadores:

- **Investimento na comunidade.**
- **Remuneração e benefícios.**
- **Desenvolvimento profissional.**
- **Relacionamento com o consumidor.**

Os indicadores da dimensão estrutura e operação são:

- **Rede assistencial.**
- **Serviços de urgência e emergência 24 horas.**

Os indicadores da dimensão ferramentas e soluções para o Sistema UNIMED são:

- **Central da marca UNIMED.**
- **Regras de intercâmbio.**
- **Diretriz nacional de comunicação do Sistema UNIMED.**

Devido à proposição do modelo de gestão da sustentabilidade pela UNIMED do Brasil, a estruturação deste modelo autoral foi revisada e o foco passou a ser os índices da gestão econômico-financeira. De qualquer forma, os resultados são de grande relevância para o projeto porque que o aspecto financeiro, que é um dos pilares teóricos da sustentabilidade não foi contemplado no modelo proposto pela instituição.

5 Considerações Finais

O objetivo geral deste estudo foi analisar os possíveis indicadores para o desempenho sustentável das OPSs no Estado de Minas Gerais. Com tal intuito e após os levantamentos e análises realizados, foi possível verificar 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 Bottom 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 Índice de Desenvolvimento da Saúde Suplementar (IDSS). 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.

Conforme mencionado no item sobre as análises dos resultados, na etapa final da pesquisa, a UNIMED do Brasil apresentou um modelo que estava em desenvolvimento e seria utilizado como balizador de governança e sustentabilidade das UNIMEDs. Mesmo chegando na fase de conclusão do estudo, as diretrizes trouxeram grande relevância ao estudo complementando o entendimento das dimensões necessárias para formação do modelo proposto, levando em consideração o sistema UNIMED.

Uma limitação à pesquisa surgiu na fase da coleta dos dados. Devido à grande relevância e aplicabilidade do estudo para os gestores da UNIMED, havia uma grande expectativa em relação à participação das pessoas envolvidas. Todavia, a realidade vivenciada foi bastante diferente e, mesmo após as diversas abordagens (e-mail, telefone e aplicativo de celular), o esforço culminou em uma participação pouco significativa. 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.

Como recomendação para futuros trabalhos, propõe-se o adensamento da investigação sobre os recursos e as ferramentas que possam ser utilizados pelas operadoras para buscar a melhoria contínua da sustentabilidade. Além disso, seria válido realizar um estudo sobre a validade do modelo proposto pela UNIMED do Brasil e, se viável, a inclusão dos indicadores da dimensão econômico-financeira do modelo autoral proposto nesta pesquisa.

Como consideração gerencial, levando-se em conta o pouco conhecimento apresentado na pesquisa feita sobre sustentabilidade, recomenda-se que sejam avaliados e implementados estratégias como: treinamentos, palestras e cursos com o tema sustentabilidade; divulgação do Selo de Governança e Sustentabilidade da UNIMED do Brasil; a adoção da sustentabilidade como diferencial do sistema UNIMED; conscientização da importância dos pilares da sustentabilidade na longevidade da empresa; 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 de Mestrado em Administração. Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, RJ, Brasil). Recuperado de <http://tinyurl.com/yvcv4rlxg>
- Agência Nacional de Saúde Suplementar. ANS. (2014). *Programa de qualificação da saúde suplementar*. Recuperado de: <http://tinyurl.com/ya2fy7sg>
- Agência Nacional de Saúde Suplementar. ANS. (2016). *Satisfação dos beneficiários de planos de saúde no Brasil*. Recuperado de: <http://tinyurl.com/ybejx99h>
- Baldassare, R. M. (2014). *Análise do desempenho econômico-financeiro de operadoras de planos de saúde no mercado de saúde suplementar brasileiro*. (Dissertação de Mestrado em Gestão e Negócios. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil). Recuperado de <http://tinyurl.com/yd6z5z8b>
- 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.
- 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 de Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão. Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil). Recuperado de <http://tinyurl.com/y86tex3j>
- Elkington, J. (2012). *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*. São Paulo: M. Books do Brasil.
- Furtado, J. S. (2005). *Sustentabilidade empresarial: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais*. Salvador: Neama.
- 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://tinyurl.com/y7tblsfw>
- 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.
- Krama, M. R. (2009). *Análise dos indicadores de desenvolvimento sustentável do Brasil, usando a ferramenta painel da sustentabilidade*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil). Recuperado de <http://tinyurl.com/yddznjcd>
- Lefevre, A. M. C., 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". *Saúde e Sociedade*, 12(2), 68-75.

Lovato, L. (2011). *Indicadores estratégicos para a gestão do desempenho empresarial: estudo de caso de uma empresa do setor elétrico*. (Dissertação de Mestrado em Organizações e Desenvolvimento. Centro Universitário Franciscano, Curitiba, PR, Brasil). Recuperado de <http://tinyurl.com/yd9b64em>

Marcovitch, J. (2012). *Certificação e sustentabilidade ambiental: uma análise crítica*. São Paulo: SBD/FEA/USP.

Marwa, N. W. (2015). *Efficiency and sustainability of tanzanian saving and credit cooperatives*. (Tese de Doutorado em Desenvolvimento in Finanças. University of Stellenbosch, Cabo Ocidental, África do Sul). Recuperado de <http://tinyurl.com/y8z8lg62>

Monteiro, J. M. (2010). *Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas*. (Dissertação de Mestrado em Controladoria. Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, Brasil). Recuperado de <http://tinyurl.com/yddnr9xq>

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.

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. *Ambiente & Sociedade*, 7(1), 67-87.

Xisto, J. (2007). *Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas*. (Dissertação de Mestrado em Administração de Organizações. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil). Recuperado de <http://tinyurl.com/y843eqyn>