MANUAL DE GOVERNANÇA COOPERATIVA
UNIMED CHAPECÓ

UNIMED CHAPECÓ - Cooperativa de Trabalho Médico da Região Oeste Catarinense
Rua Porto Alegre, 132-D - Centro
Chapecó-SC - CEP 89.802-130
Telefone: (49) 3361 1800 - www.unimed.coop.br/chapeco

DIRETORIA EXECUTIVA
Dr. José Pegoraro Foresti (Presidente)
Dra. Carolina Cipriani Ponzi (Diretor Hospitalar)
Dr. Geraldo Antunes Córdova (Diretor Corporativo)
Dr. Rovani José Rinaldi Camargo (Diretor de Marketing e Relacionamento)
Dr. Waldir Savi Junior (Diretor de Plano de Saúde)

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
Dr. Adriano Dall Magro
Dra. Gioconda S.E. Mendes
Dr. Hardy Franz Goldschmidt
Dr. Marcos André Sonagli
Dr. Mário Goto
Dr. Rodrigo Armani Lino da Silva
Dr. Roney Carlos Lora

CONSELHO FISCAL
Dr. Carlos Afonso Rossi Tirapelle
Dr. Cristiano Devenci Vendrame
Dr. Fabio Miranda Bordin
Dr. Ivan Zardo
Dr. Mateus Broetto
Dra. Raquel Schneider Feliciani

DIRETORIAS HOSPITAL UNIMED
Dr. Edson André Stakonski (Diretor Técnico do Hospital)
Dr. João Batista Baroncello (Vice Diretor Clínico)
Dr. Rodrigo Sponchiado da Rocha (Diretor Clínico)

CONSELHO TÉCNICO E ÉTICO
Dr. Celso Marques Menezes
Dr. Franco Bayer Foresti
Dr. José Inácio Ferreira Pires
Dr. Leandro Trevizan
Dra. Margarida Alba Winckler
Dr. Rafael Queiroz dos Santos
Dr. Renato Antônio Bohnert
Dr. Rodnei Cabral Lima

COORDENADORES MÉDICOS
Dra. Carolina Cipriani Ponzi - Coordenadora da CCIRAS
Dr. Edson Andre Stakonski - Coordenador Médico do Núcleo de Segurança Assistencial e Qualidade em Saúde
Dr. Ivanor Alba - Coordenador do Centro Cirúrgico
Dr. Rosemary Cury – Coordenadora do Centro Cirúrgico
Dr. João Batista Baroncello - Coordenador Serviço de Terapia Nutricional
Dr. José Inácio Ferreira Pires - Coordenador Medicina Preventiva e Núcleo de Atendimento Personalizado à Saúde
Dra. Juliana Sonego Argente Foresti - Coordenadora da UTI Adulto
Dra. Juliana Faggion - Coordenadora da Agência Transfusional
Dra. Marta Formoso Goldschmidt- Coordenadora da UTI Neonatal e Pediatria Hospitalar
Dra. Margarida Alba Winckler - Coordenadora Pediatria/Centro Clínico
Dr. Márcio Fernando Borges - Coordenador Centro Clínico
Dr. Paulo Henrique Scottini – Coordenador Gineco/Obstetrícia
Dr. Rafael Agnolin - Coordenador da Unimagem
Dr. Wilmar José Nogara - Coordenador Auditoria Médica

RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO/SUPERVISÃO DO MANUAL
Dr. José Pegoraro Foresti (Presidente)

RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO DO MANUAL
Dra. Carolina Cipriani Ponzi (Diretor Hospitalar)
Dr. Geraldo Antunes Córdova (Diretor Corporativo)
Dr. Rovani José Rinaldi Camargo (Diretor de Marketing e Relacionamento)
Dr. Waldir Savi Junior (Diretor de Plano de Saúde)
Evaldo Soares Rodrigues (Gerente Corporativo)
Maicon Fernando Bender (Gerente Hospitalar)

IMPLANTAÇÃO
Flávio Eduardo de Gouvêa Santos (Consultor e Educador Cooperativista)
Fernanda Maria Marques Menezes (Advogada)
Rudimar Roberto Bortolotto (Advogado)

REVISÃO
Alessandra Bones Carlesso (Analista do Núcleo de Qualidade em Saúde)
Andressa Oliveira Recchia (Jornalista)

APRESENTAÇÃO

O Manual de Governança Cooperativa tem como objetivo consolidar os preceitos e normas voltadas às melhores práticas de governança cooperativa, servindo de suporte no âmbito do relacionamento societário das participações relevantes da Cooperativa. Os tópicos dizem respeito tanto em nível de conselhos de Administração e Fiscal, quanto em nível de comissões, assembleias, gerentes, coordenadores, colaboradores e equipes técnicas da Cooperativa. O documento foi elaborado por diversos setores do Complexo Unimed Chapecó, revisado pelo Núcleo de Segurança Assistencial e Qualidade em Saúde, Marketing e Jurídico e aprovado pelas Gerências Corporativa e Hospitalar e Diretoria Executiva, os quais são responsáveis pelo acompanhamento e análise das referidas práticas corporativas.

Inclui-se ainda, como finalidade deste Manual, apresentar, orientar e estimular a busca constante das boas práticas de Governança Cooperativa, por intermédio da ação pró-ativa dos representantes da Cooperativa, inclusive como ferramenta para formação de novos Dirigentes da Cooperativa Unimed Chapecó.

Dessa forma, a Governança Cooperativa pode apresentar resultados duradouros e confiáveis, baseada nas melhores práticas. Para isso, é necessário cumprir os objetivos no que diz respeito aos princípios, controles eficientes, diretrizes e boas práticas de gestão.

A utilização deste Manual de Governança Cooperativa permitirá aos gestores da Unimed Chapecó maior transparência nas relações com os cooperados, colaboradores, clientes e fornecedores, o desenvolvimento e aumento da competitividade da cooperativa no mercado, além de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao quadro social e clientes, utilizando a responsabilidade social como integração entre a cooperativa e a comunidade.

ÍNDICE

1 CONCEITO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA 7
2 OBJETIVOS DA GOVERNANÇA COOPERATIVA 9
3 CARACTERÍSTICAS DA GOVERNANÇA COOPERATIVA 10
4 ESTRUTURAÇÃO DA UNIMED 13
5 OUVIDORIA 20
6 OBJETIVOS DA COOPERATIVA 22
7 COOPERADO 23
7.1 Participação do Cooperado 23
7.2 Conceito: "um cooperado = um voto" 23
7.3 Cooperados (direitos e obrigações estatutárias) 23
8 ASSEMBLEIA GERAL 24
8.1 Responsabilidades Estatutárias 24
9 PROCESSO ELEITORAL 25
9.1 Definições Estatutárias 25
10 CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO, FISCAL, TÉCNICO/ÉTICO, SOCIAL E DIRETORIA EXECUTIVA (orientações relevantes aos conselheiros) 26
10.1 Conselho de Administração e Diretoria Executiva 26
10.1.1 Conceito 26
10.1.2 Missão 26
10.1.3 Funcionamento do Conselho de Administração 26
10.1.4 Requisitos Mínimos Recomendados 27
10.1.5 Responsabilidades do Conselho de Administração 27
10.1.6 Competências do Conselho de Administração na Governança Cooperativa 29
10.1.7 Convidados para as Reuniões do Conselho de Administração 30
10.1.8 Qualificação dos Conselheiros 30
10.1.9 Datas e Pautas das Reuniões 28
10.1.10 Documentação e Preparação das Reuniões 31
10.1.11 Atas das Reuniões 29
10.1.12 Relacionamento do Conselho de Administração com o Conselho Fiscal 32
10.1.13 Gerenciamento de Riscos 32

10.1.14 Confidencialidade 32
10.1.15 Divulgação da Sustentabilidade 32
10.2 Conselho Fiscal 33
10.2.1 Conceito 33
10.2.2 Missão 34
10.2.3 Funcionamento do Conselho Fiscal 34
10.2.4 Requisitos Mínimos aos Conselheiros Fiscais 34
10.2.5 Competências do Conselho Fiscal 35
10.2.6 Relacionamento do Conselho Fiscal com os Cooperados 36
10.2.7 Relacionamento do Conselho Fiscal com a Auditoria 36
10.2.8 Capacitação do Conselho Fiscal 36
10.2.9 Documentação e Preparação das Reuniões do Conselho Fiscal 37
10.2.10 Atas das Reuniões 37
10.3 Conselho Técnico e Ético 37
10.4 Deveres e Responsabilidades comuns ao Conselho de Administração e Fiscal 38
10.5 Conselho Social 38
10.5.1 Dever de Diligência 38
10.5.2 Finalidade das Atribuições 39
10.5.3 Liberalidade Proibida 39
10.5.4 Dever de Lealdade 39
10.5.5 Sigilo 39
10.5.6 Conflito de Interesses 38
10.5.7 Responsabilidades Civil, Administrativa e Penal 40
10.6 Deveres e Obrigações dos Conselheiros com a Cooperativa 41
10.7 Regimento Interno 42
11 MAPEAMENTO DE PONTOS RELEVANTES 43
11.1 Contabilidade 43
11.1.1 Análise de Demonstrações Contábeis 43
11.1.2 Instrumentos de Análise Econômico-Financeira 47
11.1.3 Destinação de Resultados 50
11.2 Contabilidade Gerencial 50
11.2.1 Histórico da Unimed Chapecó 51

11.2.2 Sistema de Custeio por Absorção 52
11.2.3 Sistema de Custeio Variável 52
11.2.4 Sistema de Custeio Baseado em Atividade - ABC 52
11.2.5 Formação de Preço 53
11.2.6 Distribuição de Resultados de Negócios 53
11.3 Demonstrativos Financeiros 54
11.3.1 Orçamento de Caixa 55
11.3.2 Fluxo de Caixa 55
11.4 Indicadores de Qualidade 56
11.5 Agência Nacional de Saúde (ANS) 56
12 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COOOPERATIVA IMPLANTADAS NA UNIMED CHAPECÓ 58
12.1 Políticas e ferramentas utilizadas para repasse de informações aos cooperados 59
12.1.1 Comunicação 61
12.1.2 Informações exclusivas aos profissionais médicos 63
12.1.3 Informações sobre os benefícios oferecidos pela cooperativa 64
12.2 Demais práticas de Gestão Relacionadas à Governança Cooperativa adotadas pela Unimed Chapecó 64
12.2.1 UNIVIDA 64
12.2.2 Educação Continuada 65
12.2.3 Informatização dos Consultórios 66
12.3 Benefícios proporcionados pela cooperativa aos seus cooperados 67
12.4 Benefícios proporcionados pela Cooperativa aos seus Colaboradores 69
12.5 Políticas e ferramentas utilizadas para repasse de informações aos colaboradores 69
13 CONSIDERAÇÕES FINAIS 71

1 CONCEITO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, fundado em 1995, definiu em 2003 o conceito de Governança Corporativa como sendo "o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Cooperados, Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Conselho Técnico, Conselho Fiscal, Diretoria, Auditoria Independente, Colaboradores em geral e público externo. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade".

Seguindo o modelo de gestão adotado pela Unimed do Brasil, a Unimed Chapecó aposta na nomenclatura de Governança Cooperativa, seguindo a premissa de que no cooperativismo não existe lugar para o individual, adaptando as regras da governança ao cooperativismo, como cita no trecho a seguir, o Presidente da Unimed do Brasil, Eudes de Freitas Aquino:

> "[...] encontramos na governança corporativa uma semelhança muito grande com as ações e com o DNA do cooperativismo. Ser transparente, ser compartilhado, ser ombro-a-ombro, todo mundo tomando decisões em conjunto, não sofrer nenhum abalo sísmico quando criticado por alguma ação, por ter planejamento ordenado, por uma série de fatores. Contudo, a governança corporativa tem um viés muito mercantil. Nós podemos ser qualquer coisa (nós, cooperativistas), mas jamais mercantis. A atividade mercantil é o oposto do cooperativismo. Surgiu então o dilema: não vai servir porque é mercantil... Mas aí dissemos: se a governança corporativa não se curvar ao cooperativismo, o mundo para de girar. Sendo assim, vamos adaptar as regras da governança ao cooperativismo. Se a governança corporativa não vem até nós, como queremos, nós vamos até ela e a modificamos. Foi isso que nós fizemos. Uma coisa pretensiosa, mas super simples de ser feita. Nós tiramos o verniz mercantil e introduzimos o verniz cooperativo. E chamamos de Governança Cooperativa".

A Governança Cooperativa estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável.

2 OBJETIVOS DA GOVERNANÇA COOPERATIVA

A Governança Cooperativa tem como principal objetivo garantir a confiabilidade de uma determinada empresa para os seus acionistas (cooperados), assegurando-os equidade, transparência, prestação de contas (accountability) e responsabilidade pelos resultados.

Para garantir aderência ao negócio e as estratégias, são citados por Lopes, na publicação "O que é Governança Cooperativa", seis ativos principais a serem monitorados/controlados pelas organizações, quais sejam:

- **Ativos Humanos:** pessoas, habilidades, planos de carreira, treinamento, relatório, mentoring, competências, etc.;
- **Ativos Financeiros:** dinheiro, investimentos, passivo, fluxo de caixa, contas a receber, etc.;
- **Ativos Físicos:** prédios, equipamentos, manutenção, segurança, utilização, etc.;
- **Ativos de PI:** Propriedade Intelectual (PI), incluindo o know-how de produtos, serviços e processos devidamente patenteados, registrados ou embutidos nas pessoas e nos sistemas da empresa;
- **Ativos de informação de TI:** dados digitalizados, informações e conhecimentos sobre clientes, desempenho dos processos, finanças, sistemas de informação, etc.;

Ativos de relacionamento: relacionamentos dentro da empresa, bem como relacionamentos, marca e reputação junto a clientes, unidades de negócio, fornecedores, sistema Unimed, órgãos públicos fiscalizadores, órgãos reguladores (Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS), concorrentes, etc.

3 CARACTERÍSTICAS DA GOVERNANÇA COOPERATIVA

a) Principais características da Governança Cooperativa

- **Participação:** implica na existência de liberdade de expressão e participação de sócios, diretores e funcionários, seja de forma direta ou indireta nas tomadas de decisões;
- **Estado de Direito:** requer que a estrutura organizacional trabalhe de maneira a garantir a legalidade das ações, proteção de direitos e facilitação a fiscalizações/auditorias;
- **Transparência:** as decisões e as fiscalizações/auditorias deverão ser realizadas por meio de regras e regulamentos conhecidos. Toda informação é livremente disponível e diretamente acessível para aqueles que serão afetados por tais decisões e/ou fiscalizações/auditorias;
- **Consenso:** objetiva a busca de consenso e concordância a respeito do melhor caminho para a organização. As decisões devem ser tomadas levando em conta a forma como tal caminho pode ser trilhado. A maneira de obter decisões requer uma perspectiva de longo prazo para que o desenvolvimento ocorra de forma sustentável;
- **Efetividade e eficiência:** a Governança Cooperativa deve garantir que os processos e organizações produzam resultados que vão ao encontro de suas necessidades, ao mesmo tempo em que fazem o melhor uso possível dos recursos à disposição. Isso também implica que os recursos naturais sejam usados sustentavelmente e que o ambiente seja protegido;
- **Igualdade e inclusividade:** as decisões devem assegurar que todos os membros da organização sintam-se parte dela;
- **Suporte à auditoria fiscalizadora:** as organizações devem ser fiscalizáveis por todas aquelas pessoas que serão afetadas pelas decisões, atos e atividades.
- **Educação:** investir no desenvolvimento do quadro social visando a formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e

administração, a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina.

- **Sustentabilidade:** busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor à todas as partes interessadas, visando a perenidade da cooperativa, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.

c) Finalidades

A aplicação da boa prática de Governança na Cooperativa tem por finalidades:

- Cumprir a legislação cooperativista em vigor (Lei n° 5.764/71), bem como o Estatuto Social e o Regimento Interno da Cooperativa;
- Permitir a transparência da administração da sociedade cooperativa e o comprometimento dos cooperados;
- Facilitar o desenvolvimento e aprimorar a competitividade dos negócios cooperativos e o desempenho da cooperativa no mercado;
- Praticar a autogestão como forma de perenidade no mercado;
- Obter melhores resultados econômico-financeiros;
- Proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao quadro social;
- Aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

d) Ética, conduta e conflito de interesses:

Baseado em Regimento Interno (Vide Regimento Interno da Cooperativa) e Código de Conduta (Vide Código de Conduta de Colaboradores), cooperados e colaboradores, em todas suas instâncias, baseiam-se no comprometimento e responsabilidades sociais e ambientais para desenvolver as atividades na

Instituição.

Para que isso seja possível, o material indica normas e culturas empresariais de maneira transparente, apresentando por meio da fundamentação, os princípios em que a Instituição se encontra. Como complemento, o Regimento Interno e Código de Conduta, voltados para cooperados e colaboradores, respectivamente, apresentam ainda caminhos para denúncias e soluções de problemas de cunho ético.

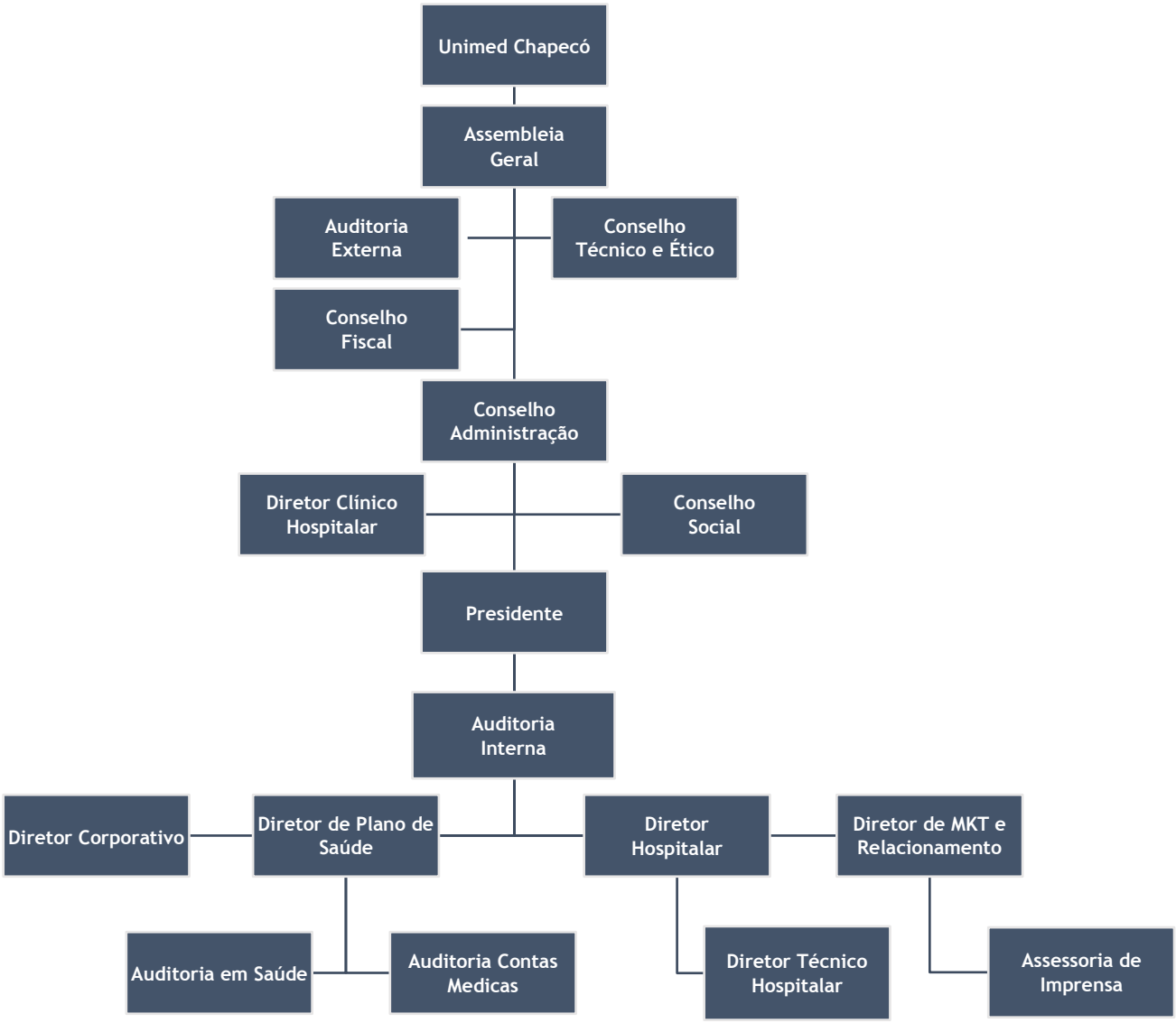
A conduta e conflito de interesses envolvem tanto cooperados, como dirigentes cooperados e colaboradores da Unimed. Para tanto, as diretrizes éticas também exercem função de nortear tais condutas para melhor andamento da Instituição e melhor andamento das atividades no que diz respeito ao desenvolvimento dos profissionais da Unimed.

e) Diferenciando Gestão e Governança

Diferenciando Gestão e Governança - Manual de Governança Cooperativa Unimed Brasil.

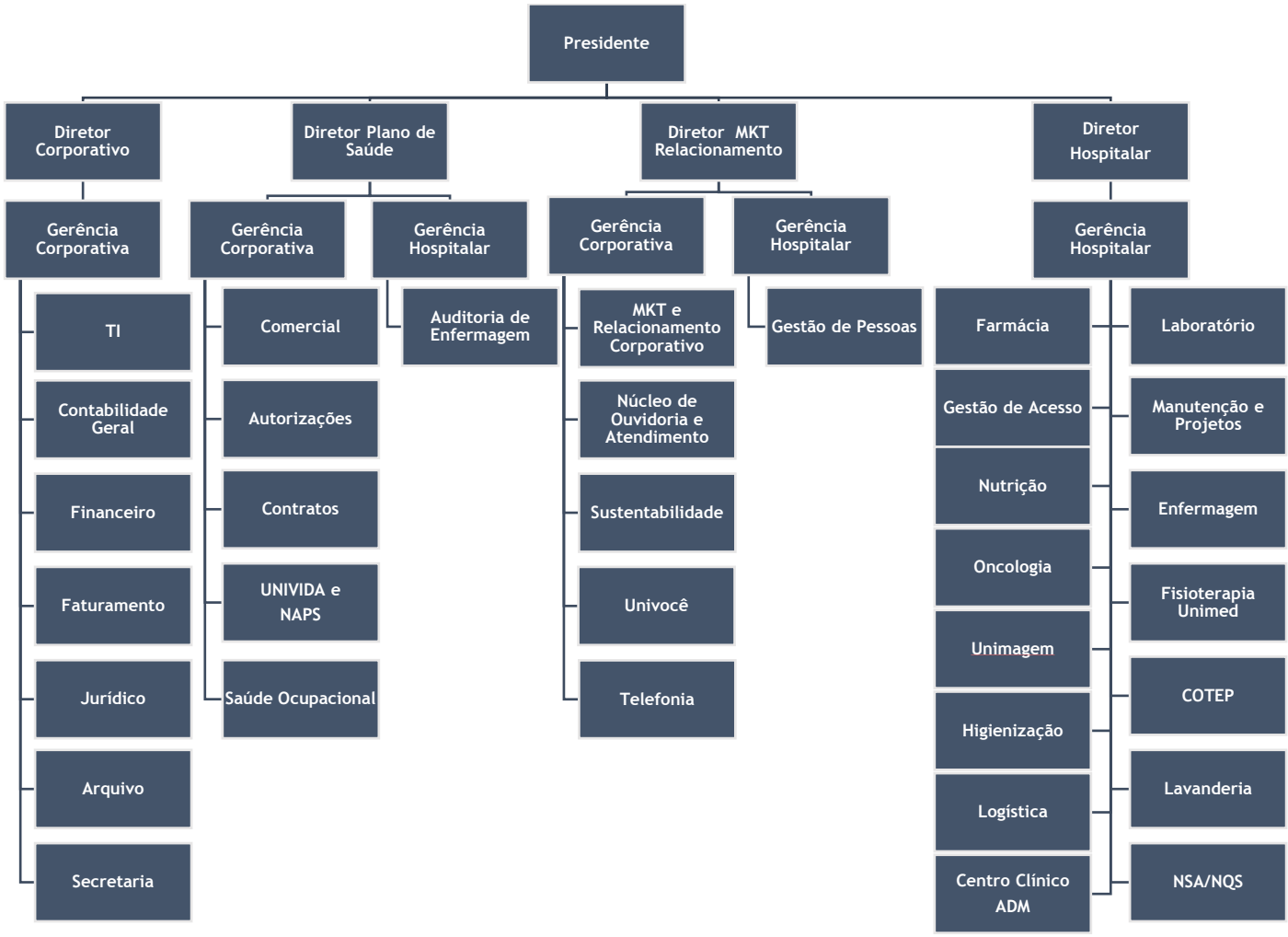
4 ESTRUTURAÇÃO DA UNIMED

a) Organograma do Complexo Unimed



A atividade de auditoria interna na Unimed está vinculada ao Setor Contábil. Tem como objetivo avaliar o processo de gestão, processos operacionais e controles internos, além da gestão de riscos e procedimentos de aderência às normas, a fim de apontar eventuais desvios e vulnerabilidade às quais a organização está sujeita. Cabe ao auditor interno emitir sua opinião em relação ao funcionamento dos controles internos e aos resultados obtidos com a atividade. Para atingir seu objetivo, o auditor necessita planejar adequadamente seu trabalho, avaliar o sistema de controle interno afim de estabelecer natureza, datas e extensão dos procedimentos de auditoria e colher evidências comprobatórias das informações.

b) Organograma



c) Coordenadores Médicos:

Carolina Cipriani Ponzi - Coordenadora da CCIRAS

Edson André Stakonski - Coordenador Médico do Núcleo de Segurança Assistencial e Qualidade em Saúde

Ivanor Alba - Coordenador do Centro Cirúrgico

Rosemary Cury – Coordenadora do Centro Cirúrgico

João Batista Baroncello - Coordenador Serviço de Terapia Nutricional

José Inácio Ferreira Pires - Coordenador Medicina Preventiva e Núcleo de Atendimento

Personalizado à Saúde

Juliana Sonego Argente Foresti - Coordenadora da UTI Adulto

Juliana Faggion - Coordenadora da Agência Transfusional

Marta Formoso Goldschmidt- Coordenadora da UTI Neonatal e Pediatria Hospitalar

Margarida Alba Winckler - Coordenadora Pediatria/Centro Clínico

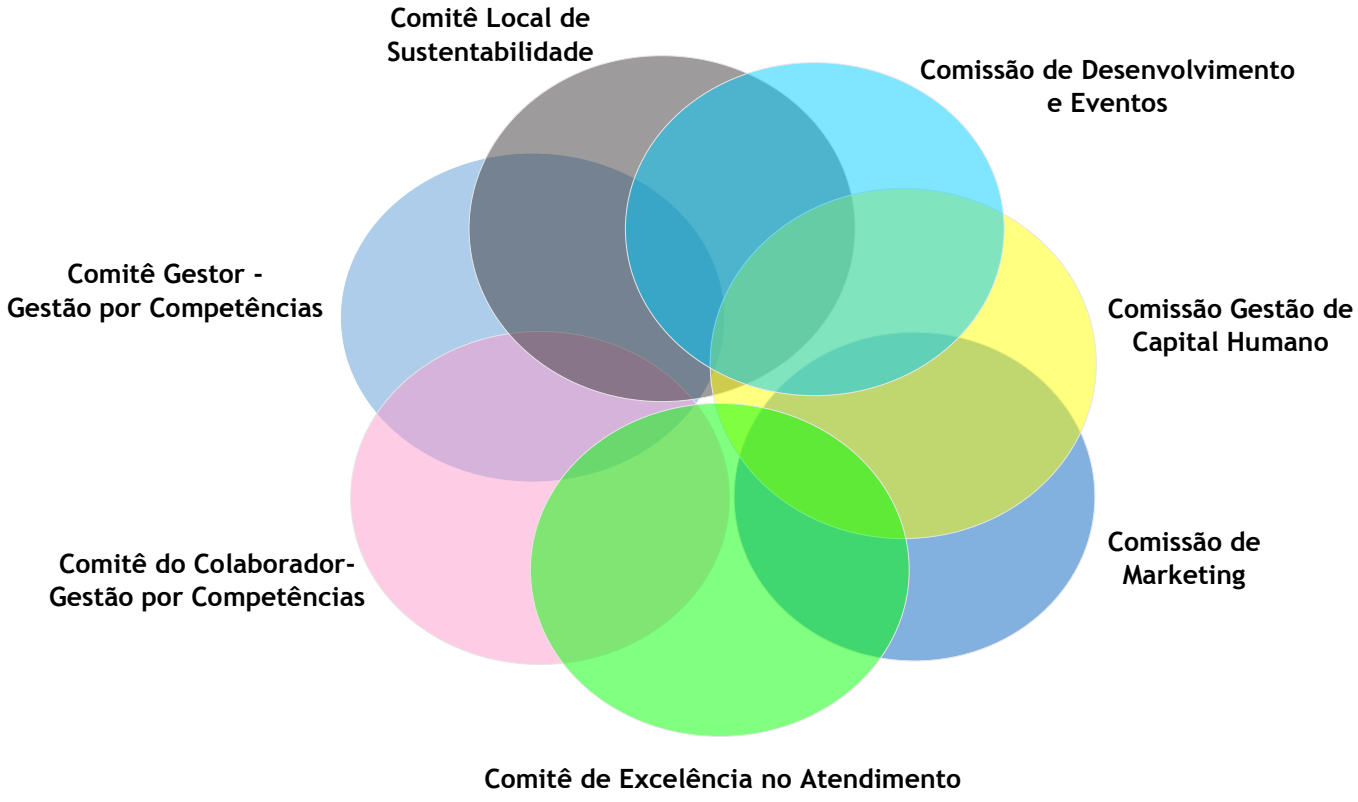
Márcio Fernando Borges - Coordenador Centro Clínico

Paulo Henrique Scottini – Coordenador Gineco/Obstetrícia

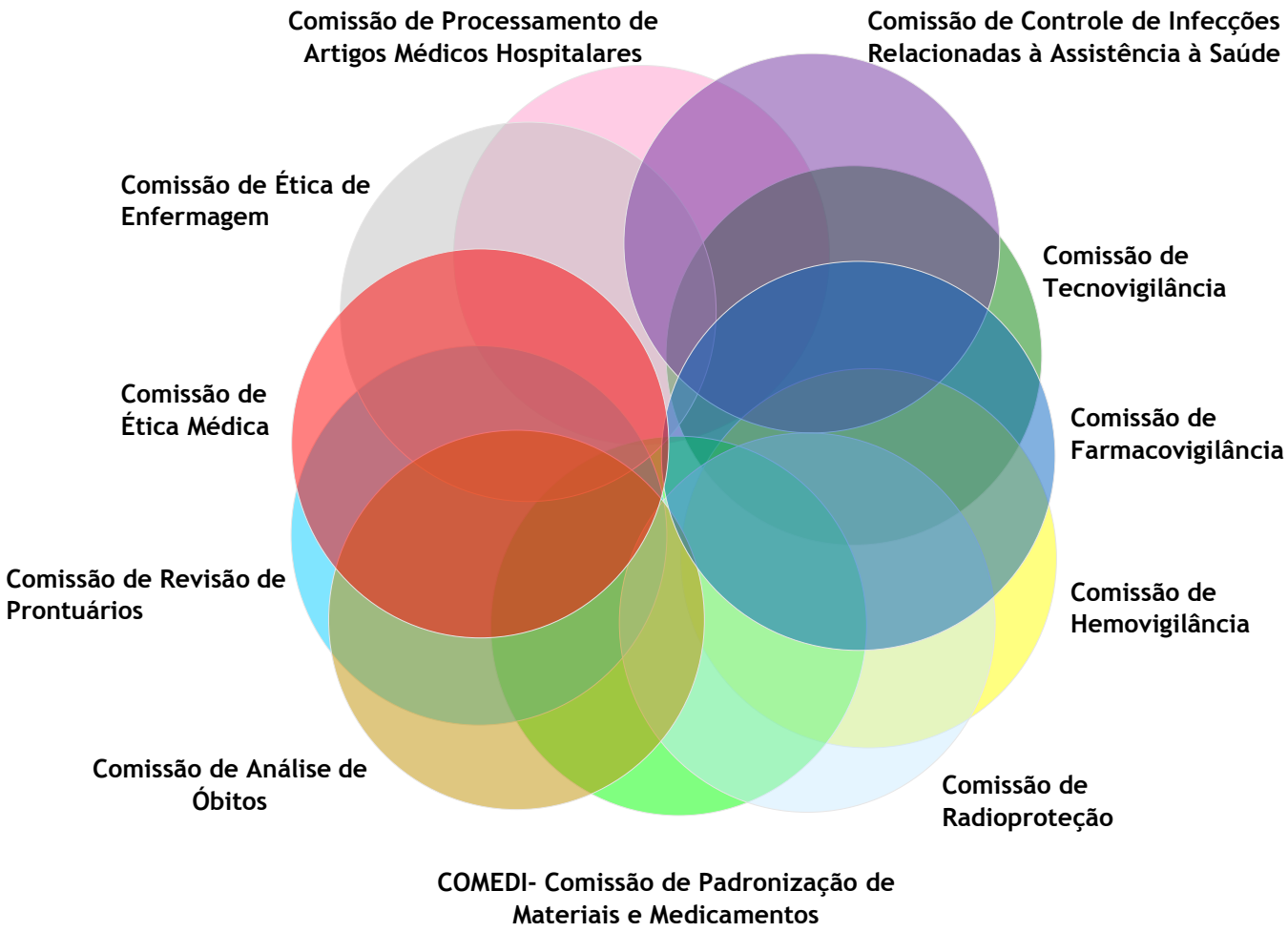
Rafael Agnolin - Coordenador da Unimagem

Wilmar José Nogara - Coordenador Auditoria Médica

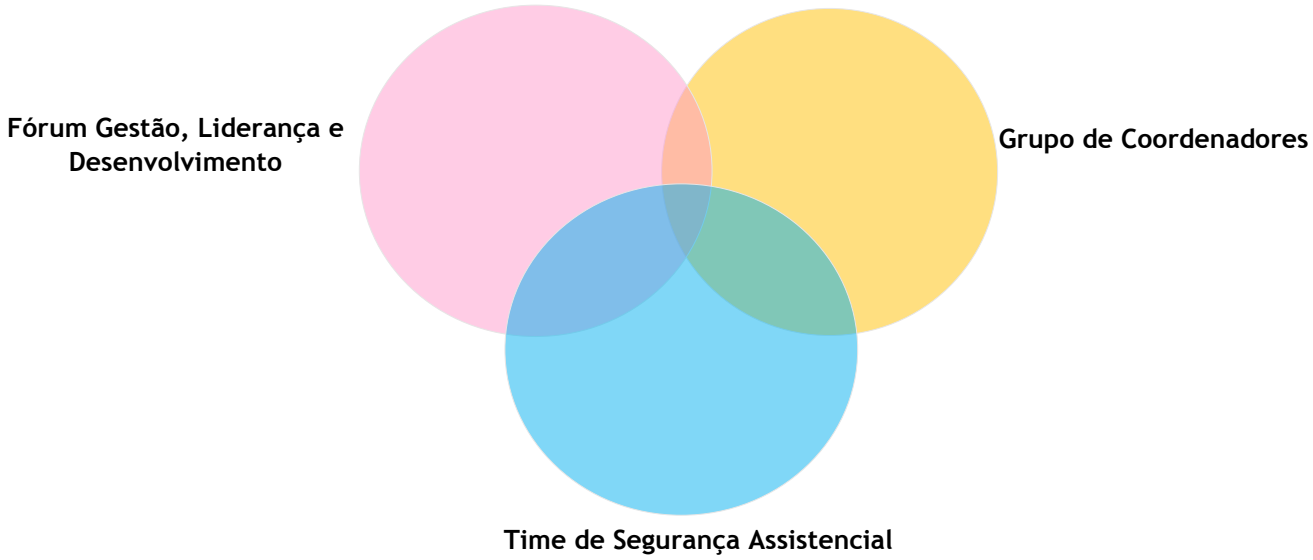
d) Comissões e Comitês Internos



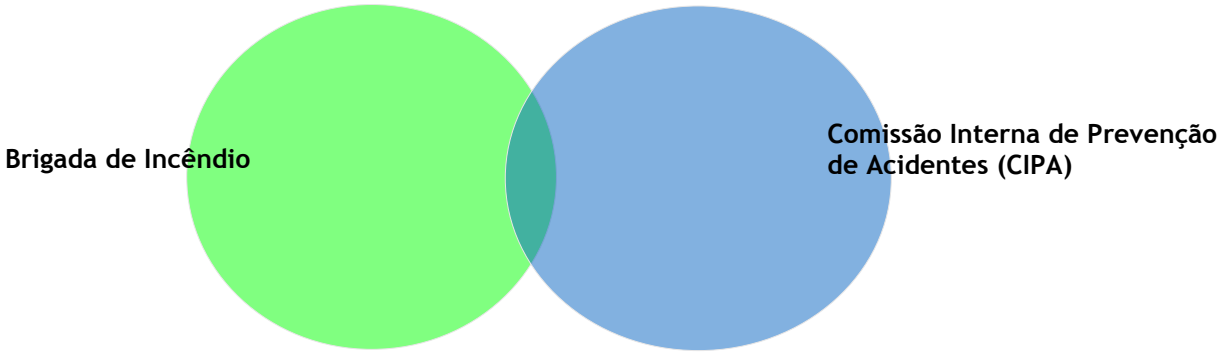
e) Comissões Hospitalares



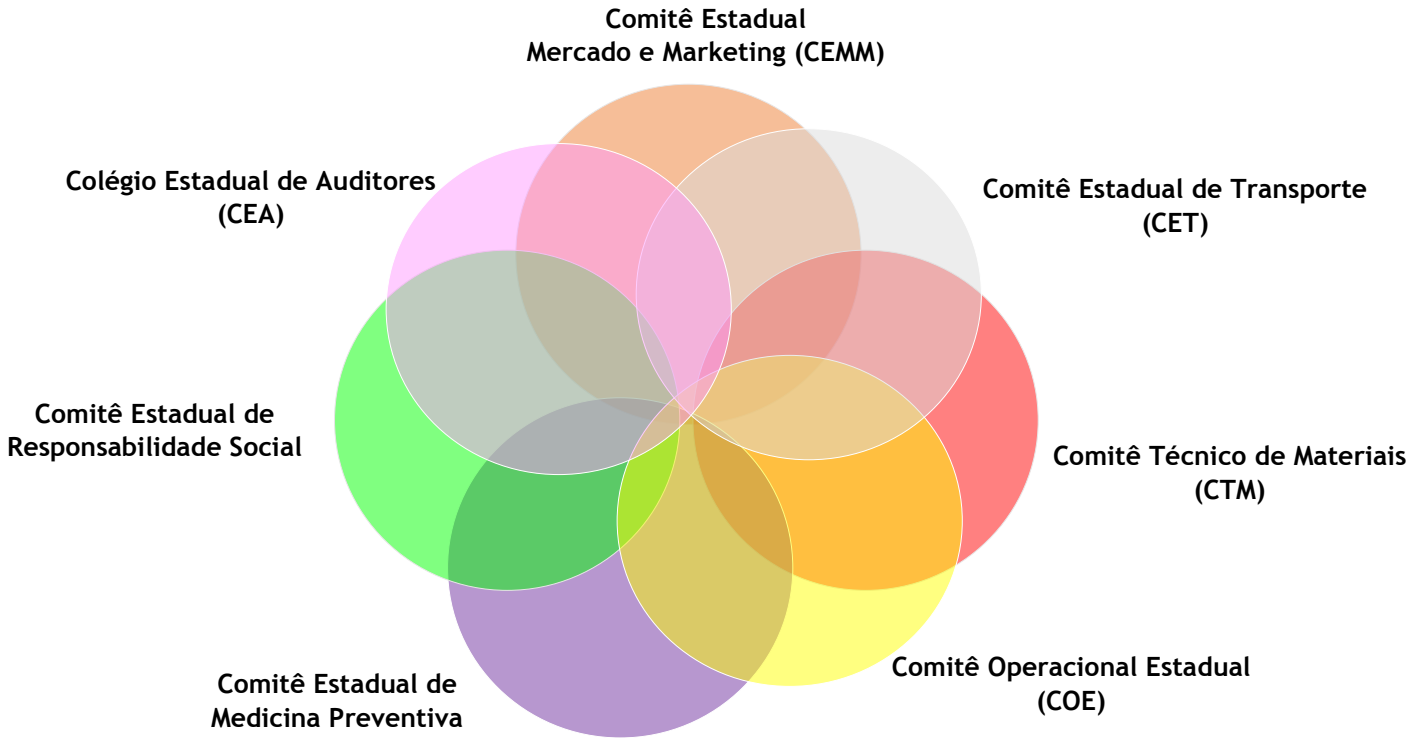
f) Grupos de Trabalho Interno



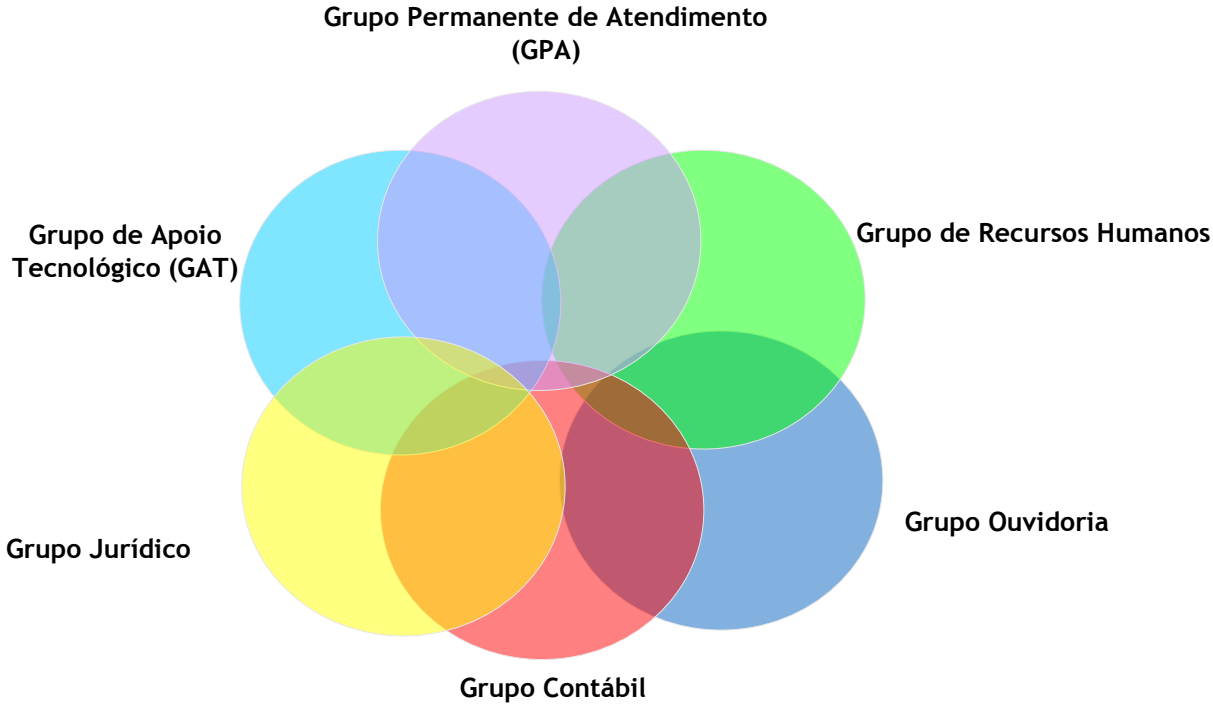
g) Grupo Segurança do Trabalho



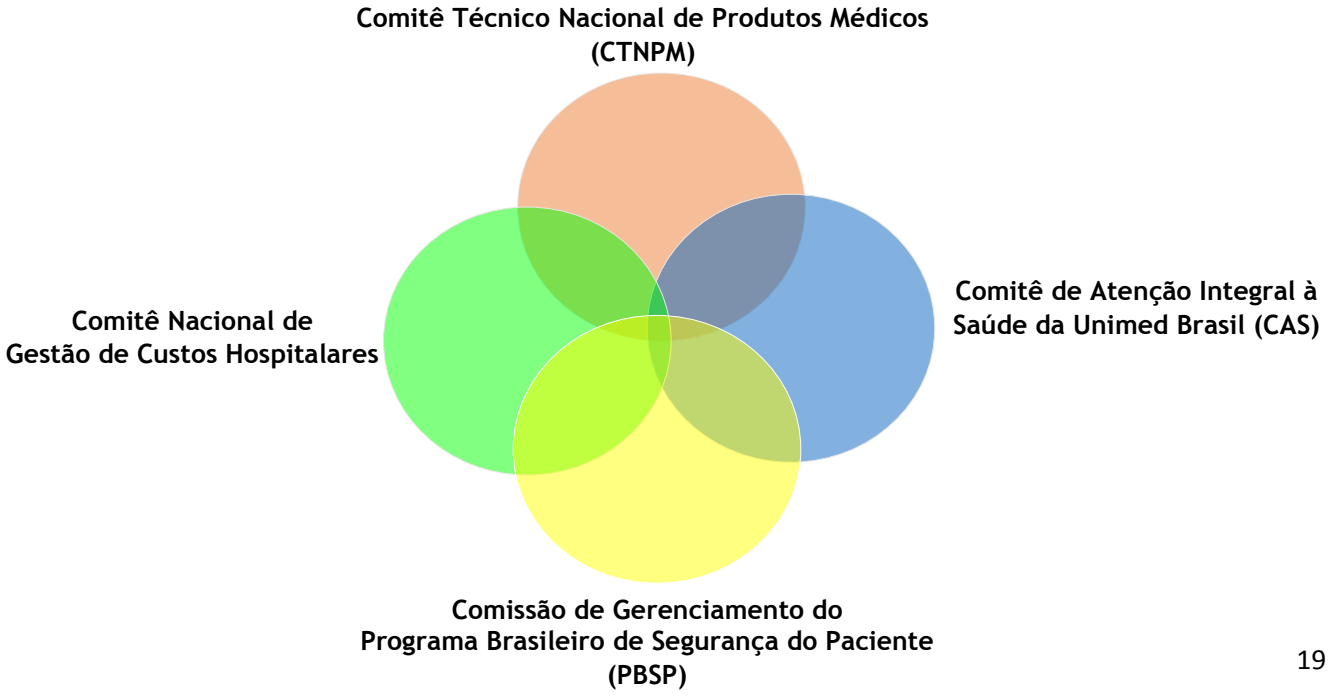
h) Comitês do Sistema Unimed Estadual



i) Grupos de Trabalho do Sistema Unimed Estadual



j) Comitês e Comissões Nacionais



5 OUVIDORIA

"A Ouvidoria é um espaço onde o cidadão pode manifestar suas críticas quanto aos serviços prestados, como também dar sugestões, pedir informações ou reclamar de algum serviço. Neste caso, o Ouvidor assume um papel de mediador entre o cidadão e a instituição, a fim de solucionar o problema sem que haja danos para ambas as partes" Patrícia Pessôa – Consultora.

Segundo Ana Lúcia Tateshita e Fábio Lopes Soares, no artigo: Quais os benefícios da criação de uma Ouvidoria? Guia de Ouvidorias - Brasil (8/11/11):

> [...] Uma Ouvidoria é única em sua representação, mesmo que atuando em modelos de gestão públicos e privados: seu papel é o de representar a voz do cidadão dentro da organização e propor melhorias contínuas capazes de satisfazer aspectos legais, como os previstos no Código de Defesa do Consumidor ou de gestão, mobilizando ações que resultam em resultados positivos nos controles internos.

A Ouvidoria surge, desta forma, para reestabelecer o equilíbrio das relações, dar o encaminhamento das manifestações nas instituições quando os demais canais de acesso já foram esgotados.

Quando devidamente implantada, é um eficiente elo estratégico de transformação nas organizações, tanto pelo aspecto de mediação nas relações de conflito, como pela permanente participação na revisão de processos e mudança de cultura organizacional.

> A entrega ao cidadão não atendido pelos demais canais de relacionamento da organização, de uma solução definitiva, agrega valor na capacidade de compreender as reais necessidades do cliente, na melhoria contínua de processos que desacreditavam na organização e também pela possibilidade de otimização de seus serviços, capazes de aumentar receitas, realizar diferenciais competitivos e perenizar marcas (Unimed do Brasil - Manual da Governança Cooperativa. Pg. 27).

Tudo isso é fruto de modelos econômicos dinâmicos e contemporâneos, não

possíveis de ocorrerem em décadas passadas.

6 OBJETIVOS DA COOPERATIVA

Segundo o Art. 2º do Estatuto Social da Unimed Chapecó, a Cooperativa terá por objetivo a congregação dos integrantes da profissão médica, para a sua defesa econômica e social, proporcionando-lhes condições para o exercício de suas atividades e aprimoramento dos serviços de assistência médico-hospitalar.

NEGÓCIO	
Promoção de saúde e trabalho médico.	
OPERADORA	**HOSPITAL**
Missão: Prestar serviço de assistência integral à saúde, com qualidade e segurança, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.	**Missão:** Prestar assistência à saúde com excelência, contribuindo para o desenvolvimento da cooperativa, com gestão responsável dos recursos.
Visão: Ser referência nacional com reconhecida excelência em gestão, ensino e pesquisa.	**Visão:** Ser referência em gestão, com certificação de qualidade no mais alto nível, buscando satisfação crescente dos seus clientes, colaboradores e cooperados.
PRINCÍPIOS	
• Valorização na participação do cooperado; • Satisfação do cliente; • Ética; • Honestidade; • Desenvolvimento de pessoas; • Governança; • Transparência.	
POLÍTICA DE QUALIDADE	
Desenvolver e consolidar uma cultura de qualidade focada na segurança do paciente e na satisfação do beneficiário, por meio da excelência dos serviços, melhoria contínua dos processos e da eficácia do sistema de gestão.	

7 COOPERADO

7.1 Participação do Cooperado

A Cooperativa deve atuar de forma a facilitar e estimular a intensa participação dos cooperados no seu cotidiano. Para tanto, deve adotar meios cada vez mais modernos e que sejam capazes de motivar seu quadro social, a exemplo da mala direta personalizada, trabalho de organização do quadro social e outros meios visando a aproximar a cooperativa dos associados e vice-versa. Além disso, deve elaborar relatórios entre outros procedimentos claros, rápidos e atualizados, que assegurem um clima de confiança entre a cooperativa e seus cooperados, fundamental para que haja participação e comprometimento.

7.2 Conceito: "um cooperado = um voto"

A legislação cooperativista assegura, em seu Artigo 42, o direito de votar a todos os cooperados dentro das limitações legais e estatutárias, preservando o princípio da gestão democrática.

7.3 Cooperados (direitos e obrigações estatutárias)

Os direitos e obrigações dos cooperados manifestam-se por meio do Capítulo III do Estatuto Social da Unimed Chapecó (Art. 4º ao 16º) (Vide Estatuto Social), Regimento Interno da Cooperativa e Regimento Interno do Corpo Clínico do Hospital Unimed Chapecó.

8 ASSEMBLEIA GERAL

A Assembleia Geral de cooperados é o órgão soberano da sociedade cooperativa. Entretanto, cabe ressaltar que nenhuma Assembleia, por mais soberana que seja, pode contrariar as Leis, nela se incluindo o Estatuto Social e o Regimento Interno da Cooperativa, sob pena de nulidade de suas decisões.

Os cooperados devem sempre ter a possibilidade de solicitar informações à Diretoria Executiva e recebê-las em tempo hábil, antes da realização das Assembleias Gerais. Para melhor encaminhamento, as questões devem ser feitas por escrito e dirigidas ao Presidente ou Diretoria Executiva.

8.1 Responsabilidades Estatutárias

Se manifestam por critérios presentes no Capítulo V do Estatuto Social da Unimed Chapecó (Art. 22 ao 36).

9 PROCESSO ELEITORAL

9.1 Definições Estatutárias

As Definições Estatutárias do processo eleitoral estão presentes no Capítulo IX do Estatuto Social da Unimed Chapecó (Art. 55 ao 63).

10 CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO, FISCAL, TÉCNICO/ÉTICO, SOCIAL E DIRETORIA EXECUTIVA (ORIENTAÇÕES RELEVANTES AOS CONSELHEIROS)

10.1 Conselho de Administração e Diretoria Executiva

10.1.1 Conceito

O Conselho de Administração (CA) é o mais eficiente e versátil instrumento de gestão das Cooperativas, porque possibilita de forma ampla a orientação e o acompanhamento dos negócios por parte de seus cooperados. É um órgão de deliberação colegiada, cuja função principal é servir como instrumento dos cooperados na governabilidade dos ativos e serviços da Cooperativa.

10.1.2 Missão

Cabe ao Conselho de Administração proteger o patrimônio da cooperativa e orientar a Diretoria Executiva na busca de retorno sustentado dos investimentos, em consonância com a Legislação, o Estatuto Social e o Regimento Interno.

O Conselho de Administração também tem o papel de incentivador de melhores práticas de Governança Corporativa e de fiscalizador da gestão da Diretoria Executiva.

10.1.3 Funcionamento do Conselho de Administração

O Conselho de Administração é o órgão colegiado no qual as decisões são tomadas por maioria de votos e o Presidente detém o voto de qualidade, em caso

de empate. Nos impedimentos eventuais do Presidente, a Presidência do Conselho de Administração será exercida pelo Diretor Corporativo. O prazo de gestão do Conselho de Administração estende-se até a posse do novo Conselho eleito que será dada em até 10 (dez) dias após a realização da Assembleia Geral que o elegeu.

10.1.4 Requisitos Mínimos Recomendados

Além de visão estratégica do negócio, recomenda-se que o conselheiro possua conhecimento ou experiência nas áreas gerenciais. Também é desejável que o conselheiro detenha conhecimento do ramo de atuação da cooperativa, tanto em Administração de Planos de Saúde quanto de Recursos Próprios (Hospital, Radiologia, Laboratório, Oncologia, entre outros).

A capacidade de análise dos orçamentos, relatórios e das demonstrações econômico-financeiras, também são de extrema importância no desenvolvimento de sua função, como descreve o Capítulo VI do Estatuto Social da Unimed Chapecó (Art. 37 ao 47).

10.1.5 Responsabilidades do Conselho de Administração

Segundo o Art. 1.095, do Código Civil, a responsabilidade dos sócios na sociedade cooperativa pode ser limitada ou ilimitada. A Lei n° 5.764/71, em seu Art. 21, inciso II, estabelece que a cooperativa, quanto à extensão dos deveres do quadro social por compromisso que a sociedade assumir com relação a terceiros, pode ser de responsabilidade limitada ou ilimitada, de acordo com o que dispuser o Estatuto Social. No caso da Unimed Chapecó, conforme disposto no Art. 9º, "o cooperado responde, subsidiariamente, pelas obrigações contraídas pela Cooperativa, perante terceiros, até o limite do valor das quotas-partes do Capital

Social que subscreveu e o montante das perdas que lhe caibam, na proporção das operações que houver realizado com a Cooperativa, perdurando essa responsabilidade até quando forem aprovadas, pela Assembleia Geral, as contas do exercício em que se deu a retirada".

Este mesmo assunto é definido pelo Art. 11 da Lei Cooperativista, que dispõe que a responsabilidade fica restrita ao capital subscrito por cada associado, ou seja, não é solidário em relação à integralização feita por outros associados.

No entanto, a responsabilidade do associado perante terceiros, só pode ser invocada depois de judicialmente exigida da cooperativa e perdura para os demitidos, eliminados ou excluídos até a aprovação das contas do exercício em que se deu o desligamento (Art. 36 - Lei 5.764/71). Por decisão da Assembleia, o cooperado responde perante terceiros, até o limite de suas quotas-partes de capital, pelas perdas, de forma ilimitada, adaptando o volume de suas operações com a cooperativa.

Em outras palavras, vindo a cooperativa a entrar em liquidação (fechar as portas), a responsabilidade do associado pode ir muito além das quotas-partes que empregou na cooperativa. Por este motivo, sugere-se que os cooperados tenham conhecimento das boas práticas da governança cooperativa, mantendo-se atentos e participando ativamente.

O sucesso de cada cooperativa está na razão direta do interesse e da participação dos associados. O empreendimento é particular e não dos administradores, que são meros prepostos. Os administradores, eleitos ou contratados, não serão pessoalmente responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome da cooperativa, mas responderão solidariamente pelos prejuízos resultantes de desídia e omissão ou se agirem com culpa, dolo ou má-fé. A cooperativa responderá pelos atos a que aqui se referem, se os houver ratificado ou deles logrado proveito.

Os que participarem de ato ou operação social em que se oculte a natureza da sociedade podem ser declarados pessoalmente responsáveis em nome desta, sem prejuízo das sanções penais cabíveis. O membro do Conselho de

Administração que, em qualquer momento referente a esta operação, tiver interesse oposto ao da Cooperativa, não poderá participar das deliberações relacionadas com a operação, cumprindo-lhe declarar seu impedimento.

Os componentes do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal ou outros, assim como os liquidantes, equiparam-se aos administradores das sociedades anônimas para efeito de responsabilidade criminal. Sem prejuízo da ação que possa caber a qualquer cooperado, a cooperativa, por seus dirigentes, ou representada por cooperados escolhidos na Assembleia Geral, terá direito de ação contra os administradores para promover a sua responsabilidade.

10.1.6 Competências do Conselho de Administração na Governança Cooperativa

Além dos dispositivos estatutários, compete ao Conselho de Administração:

a) Definir as políticas e estratégias de desenvolvimento da sociedade cooperativa;
b) Eleger e/ou contratar os executivos da sociedade cooperativa;
c) Prestar contas aos cooperados;
d) Representar a sociedade cooperativa quando necessário;
e) Contratar e acompanhar os trabalhos de auditores externos.

É responsabilidade do Conselho de Administração supervisionar o relacionamento entre os executivos e o quadro social, bem como outras partes interessadas.

O Conselho de Administração não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, se for necessário.

10.1.7 Convidados para as Reuniões do Conselho de Administração

O Presidente do Conselho Social, o Diretor Técnico, o Coordenador do Conselho Fiscal, o Coordenador do Conselho Técnico e Ético, o Coordenador de Auditoria Médica, o Diretor Clínico, os executivos contratados, além de pessoas chave da cooperativa, assessores técnicos ou consultores, podem ser convidados para as reuniões do Conselho de Administração, para prestar informações, expor suas atividades ou apresentar opiniões sobre assuntos de sua especialidade, sem poder de voto.

10.1.8 Qualificação dos Conselheiros

Recomenda-se que os conselheiros possuam, dentre outros atributos:

- Visão estratégica;
- Alinhamento com os valores e princípios do cooperativismo e os valores da sociedade cooperativa;
- Conhecimento das melhores práticas de governança corporativa;
- Compreensão de relatórios e demonstrativos contábeis, gerenciais e financeiros;
- Integridade pessoal;
- Disponibilidade de tempo;
- Motivação;
- Capacidade para o trabalho em equipe;
- Cursos de pós-graduação na área de administração, preferencialmente em saúde;
- O conselheiro eleito deve ter participado de curso de formação cooperativista ou então deve-se dispor a fazê-lo nos seis primeiros meses do seu mandato.

O conselheiro deve ter um enfoque contínuo em relação à sociedade e entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do Conselho.

10.1.9 Datas e Pautas das Reuniões

Ao Presidente e demais membros do Conselho de Administração, cabem a proposição de um calendário anual de reuniões ordinárias e a convocação de reuniões extraordinárias.

A periodicidade das reuniões será semanal, considerando as particularidades da cooperativa, e devem ocorrer com frequência suficiente para garantir a efetividade dos trabalhos do Conselho.

As pautas das reuniões do Conselho devem ser preparadas pelo Presidente, ouvidos os demais conselheiros e, se for o caso, o executivo principal e demais diretores.

10.1.10 Documentação e Preparação das Reuniões

A eficácia das reuniões do Conselho de Administração depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente aos conselheiros.

A pauta das reuniões incluirá uma descrição dos itens em andamento, indicando quando as decisões foram tomadas, relatório de progresso, datas previstas para conclusão e outros aspectos relevantes.

10.1.11 Atas das Reuniões

Devem ser redigidas com clareza, registrando todas as decisões tomadas, as abstenções de votos por conflitos de interesses, responsabilidades e prazos, e ser assinadas por todos os presentes. Devem ser objeto de aprovação formal.

Votos divergentes e discussões relevantes devem constar em ata, quando isso for requerido.

10.1.12 Relacionamento do Conselho de Administração com o Conselho Fiscal

É boa prática o Conselho de Administração reunir-se periodicamente com o conselho Fiscal para tratar de assuntos de interesse comum.

O Conselho Fiscal deve participar de reuniões do Conselho de Administração, em que se discutam assuntos sobre os quais o Conselho Fiscal deva opinar.

O Conselho de Administração deve fornecer aos membros do Conselho Fiscal cópia integral das atas de todas as suas reuniões.

10.1.13 Gerenciamento de Riscos

O Conselho de Administração deve se assegurar de que a Diretoria Executiva identifique preventivamente - por meio de sistema de informações adequado - e liste os principais riscos aos quais a cooperativa está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como, as medidas e os planos adotados para a prevenção ou minimização.

10.1.14 Confidencialidade

As deliberações do Conselho de Administração devem ser estritamente confidenciais. Informações privilegiadas não podem existir para nenhum cooperado.

10.1.15 Divulgação da Sustentabilidade

A Cooperativa deve divulgar, pelo menos anualmente e com prévia aprovação do Conselho de Administração, suas políticas e práticas sustentáveis (sociais, econômicas e ambientais), de saúde e segurança do trabalho.

As boas práticas de governança recomendam a publicação e auditoria externa anual do balanço social. A Unimed Chapecó adota ainda a **Política de Sustentabilidade** (vide Política de Sustentabilidade Unimed SC), cujo objetivo é assumir o compromisso e manter uma relação sustentável, ética e transparente com a marca Unimed e seus públicos de relacionamento priorizando critérios que contemplem o triplo resultado (econômico, social e ambiental).

Por fim, todos os projetos e ações executadas na Unimed Chapecó estão relacionadas aos oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio:

1. Acabar com a fome e a miséria;
2. Educação básica de qualidade para todos;
3. Igualdade entre sexos e valorização da mulher;
4. Reduzir a mortalidade infantil;
5. Melhorar a saúde das gestantes;
6. Combater a AIDS, a Malária e outras doenças;
7. Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente;
8. Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento.

10.2 Conselho Fiscal

10.2.1 Conceito

O Conselho Fiscal (CF) é parte do sistema de Governança Cooperativa. É um órgão obrigatório de deliberação colegiada que tem como objetivo fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos cooperados de modo a proteger os interesses da cooperativa. É um fórum permanente para o aperfeiçoamento das rotinas de gestão e das estruturas administrativa, operacional e financeira da cooperativa.

10.2.2 Missão

O Conselho Fiscal tem como missão fundamental representar os cooperados nas atividades de fiscalização e acompanhamento das operações realizadas pelos administradores da cooperativa.

10.2.3 Funcionamento do Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é o órgão colegiado no qual as atribuições devem ser vistas como uma das atividades mais importantes da sociedade cooperativa. O Conselho Fiscal deve atuar de forma independente e assegurar efetiva transparência dos negócios da sociedade.

O Código Civil equipara as responsabilidades dos Conselheiros Fiscais às dos Administradores, podendo responder às ações oriundas de cooperados ou terceiros.

Compete ao Conselho Fiscal zelar pelo cumprimento da Lei, do Estatuto Social, do Regimento Interno e pelo cumprimento de todas as deliberações tomadas em Assembleias Gerais. Este Conselho realiza reuniões, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que necessário, com a participação de pelo menos 3 (três) dos seus membros.

10.2.4 Requisitos Mínimos aos Conselheiros Fiscais

Entre as qualificações recomendadas aos conselheiros fiscais estão a experiência profissional e a capacidade de análise e detecção de falhas em relatórios financeiros, entre eles: balanço patrimonial e demonstrações do resultado do exercício, de origens e aplicações de recursos, das mutações do patrimônio líquido e do fluxo de caixa, como descreve o Capítulo VIII do Estatuto Social da Cooperativa (Art. 51 ao 54).

10.2.5 Competências do Conselho Fiscal

I. De acordo com o Código Civil, em seu Art. 1.069, além de outras atribuições determinadas na Lei ou no contrato aos membros do conselho fiscal incumbem, individual ou conjuntamente, os deveres seguintes:
II. Examinar, pelo menos trimestralmente, os livros e papéis da sociedade e o estado dos demonstrativos contábeis e de gestão, devendo os administradores ou liquidantes prestar-lhes as informações solicitadas;
III. Lavrar no livro de atas e pareceres do Conselho Fiscal o resultado dos exames referidos no inciso I deste artigo;
IV. Exarar no mesmo livro e apresentar à assembleia anual dos sócios parecer sobre os negócios e as operações sociais do exercício em que servirem, tomando por base o balanço patrimonial e o de resultado econômico;
V. Denunciar os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, sugerindo providências úteis à sociedade;
VI. Convocar, quando necessário, segundo as determinações legais e estatutárias, a Assembleia Geral;
VII. Praticar, durante o período da liquidação da sociedade, os atos a que se refere este artigo, tendo em vista as disposições especiais reguladoras da liquidação.

Código Civil - Art. 1.070 - As atribuições e poderes conferidos pela Lei ao Conselho Fiscal não podem ser outorgado a outro órgão da sociedade, e a responsabilidade de seus membros obedece à regra que define a dos administradores (Art. 1.016).

Parágrafo Único - O Conselho Fiscal poderá escolher para assisti-lo no exame dos livros, dos balanços e das contas, contabilista legalmente habilitado, mediante remuneração aprovada pela assinatura dos sócios. (Preferencialmente previsto no orçamento anual da Cooperativa).

10.2.6 Relacionamento do Conselho Fiscal com os Cooperados

A responsabilidade dos conselheiros é com a sociedade cooperativa, independente daquele que o tenha indicado. Assim, a atuação dos conselheiros fiscais deve ser pautada pela equidade, transparência, independência e, como regra geral, confiabilidade.

10.2.7 Relacionamento do Conselho Fiscal com a Auditoria

O Conselho Fiscal não substitui a auditoria interna ou externa, pois integra o processo de fiscalização.

Sempre que necessário, o Conselho Fiscal deve solicitar a presença do contador e dos auditores para prestar informações relacionadas ao seu trabalho ou à execução de suas atribuições.

A administração deverá facilitar a comunicação entre quaisquer membros do Conselho Fiscal e os auditores e contadores. A administração deve, inclusive, disponibilizar aos membros do Conselho Fiscal relatórios e recomendações emitidos por auditores e outros técnicos.

10.2.8 Capacitação do Conselho Fiscal

A Federação das Unimeds de Santa Catarina, a cada novo mandato, providenciará em conjunto com a Unimed Chapecó, treinamento específico para Conselheiro Fiscal. Caberá ao Conselho Fiscal definir ainda uma proposta anual de treinamentos e aperfeiçoamentos básicos que serão aplicados a todos os seus componentes.

10.2.9 Documentação e Preparação das Reuniões do Conselho Fiscal

A eficácia das reuniões do Conselho Fiscal depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente aos conselheiros.

A pauta das reuniões incluirá uma descrição dos itens em andamento, indicando quando as decisões foram tomadas, relatório de progresso, datas previstas para conclusão e outros aspectos relevantes.

10.2.10 Atas das Reuniões

As atas das reuniões do Conselho Fiscal devem:

a) Ser redigidas com clareza, registrar todas as decisões tomadas, abstenção de voto por conflito de interesses, responsabilidades e prazos, a ser assinadas por todos os presentes;
b) Ser objeto de aprovação formal;
c) Votos divergentes e discussões relevantes devem constar da ata, quando isso for requerido;

O Conselho Fiscal deverá encaminhar todas as atas de suas reuniões ao Conselho de Administração para conhecimento das constatações e conclusões.

10.3 Conselho Técnico e Ético

O Conselho Técnico e Ético da Cooperativa é essencial para delimitação dos princípios básicos de comportamento profissional, a fim de manter a reputação e integridade da Cooperativa. Entre os aspectos mais relevantes trabalhados por este conselho, estão:

- Respeito aos preceitos legais e regulamentos da Cooperativa;
- Definição das situações de conflito de interesse;
- Padrões de conduta concernentes às atividades e contribuições políticas;

- Proibição explícita e intransigente a qualquer tipo de preconceito de raça, religião, sexo e/ou assédio de qualquer natureza.

Outras atribuições encontram-se presentes no conteúdo original do Capítulo VII do Estatuto Social da Cooperativa (Art. 48 ao 50).

10.4 Deveres e Responsabilidades comuns ao Conselho de Administração e Fiscal

Embora não prevendo padrões de comportamento específicos, a fixação de parâmetros de conduta visa a contribuir para o melhor entendimento quanto às expectativas de gestão e responsabilidade esperados aos ocupantes dos respectivos Conselhos.

10.5 Conselho Social

De acordo com Capítulo XII. Artigo Art. 133 do Regimento Interno da Cooperativa, o Conselho Social tem as seguintes atribuições:

I. Promover projetos e programas voltados à proteção dos cooperados; II. Desenvolver ações de incentivo ao desenvolvimento do cooperado; III. Propor macro-políticas estratégicas da cooperativa e a formulação de propostas para o Conselho de Administração.

10.5.1 Dever de Diligência

Os conselheiros devem agir de forma idônea e proativa no exercício de suas funções, zelando pelo patrimônio da Cooperativa como se fosse de sua propriedade.

10.5.2 Finalidade das Atribuições

Os conselheiros deverão seguir as atribuições que lhe são conferidas pelo Estatuto Social e pelo Regimento Interno. Também deverão estar atentos às recomendações presentes neste Manual.

10.5.3 Liberalidade Proibida

É vedada a prática de atos de liberalidade à custa da cooperativa sem autorização da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração. Entre as ações incluídas nesta regra estão a utilização e empréstimo de recursos ou bens da Cooperativa, bem como recebimento de vantagens pessoais de terceiros, direta ou indiretamente. É permitida a prática de atos em benefício dos empregados ou da comunidade de que participe a Cooperativa (Responsabilidade Social), desde que seja fundamentada.

10.5.4 Dever de Lealdade

A lealdade à Cooperativa é condição essencial para o exercício do cargo de conselheiro de administração ou fiscal. Este não deve, portanto, manipular as oportunidades comerciais - usando-as ou deixando de aproveitá-las - para obter vantagens em benefício próprio ou para terceiros.

10.5.5 Sigilo

É dever dos conselheiros guardar sigilo sobre informações relevantes da Cooperativa. Também é vedado aos membros dos Conselhos Fiscal e de Administração utilizar informações sigilosas em benefício próprio ou de outras

pessoas. Devem, ainda, zelar para que os subordinados e/ou terceiros não violem esta regra, haja vista serem os conselheiros responsáveis solidários pelo descumprimento dos referidos impedimentos legais, passíveis, portanto, das punições previstas em lei.

O conselheiro não deve se colocar como canal de acesso privilegiado junto aos cooperados. Informações e variáveis necessárias à avaliação de negócios devem, assim, ser captadas publicamente. As informações devem ser disponibilizadas de forma equitativa, sobretudo no que diz respeito a eventos corporativos, estratégicos, mercadológicos, além de resultados econômico-financeiros.

10.5.6 Conflito de Interesses

É vedado aos administradores (Diretores e Conselheiros) participarem de deliberações sobre matéria em que seus pronunciamentos não sejam independentes, isto é, matéria na qual possam influenciar ou tomarem decisões de forma parcial.

Aos ocupantes de cargos diretivos fica proibida a autoindicação ou autonomeação para futuros cargos/funções dentro da Cooperativa, principalmente nas vésperas de encerramento de mandatos.

Os conselheiros estão proibidos de deliberar sobre matéria na qual haja conflito de interesse pessoal ou relativo a terceiros sob sua influência. Constatado o conflito em relação a um tema específico, o conselheiro deverá solicitar seu afastamento temporário, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações, atitude a ser, obrigatoriamente, registrada em ata.

10.5.7 Responsabilidades Civil, Administrativa e Penal

Os membros do Conselho de Administração não são pessoalmente

responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome da Cooperativa e em virtude de ato regular de gestão. Entretanto, serão penalizados civilmente pelos prejuízos que causarem à mesma, quando violarem a lei ou o Estatuto Social e agirem dentro de suas atribuições com culpa (imprudência, negligência ou imperícia) ou dolo (intenção deliberada).

Os membros do Conselho Fiscal têm os mesmos deveres dos administradores, respondendo pelos danos provenientes de omissão, negligência, imprudência ou imperícia quando do cumprimento dos seus deveres e dos atos praticados com culpa ou dolo, ou com violação da Lei ou do Estatuto Social. Entende-se por omissão quando o conselheiro não promover representação à Assembleia Geral de atos irregulares dos administradores, quando deixar de votar matéria do interesse social e quando aprovar contas ou relatórios que infrinjam a Lei e o Estatuto Social.

Os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal só poderão se eximir das responsabilidades anteriormente listadas no caso de registrarem suas divergências em ata, ou, não sendo possível o referido registro, quando as tiverem comunicado, imediatamente e por escrito, aos órgãos de administração ou à Assembleia Geral.

10.6 Deveres e Obrigações dos Conselheiros com a Cooperativa

Os representantes da Cooperativa nos Conselhos de Administração e Fiscal deverão, ao tomar ciência de suas funções, buscar cumprir os deveres aqui estipulados:

- Ter conhecimento e cumprir a legislação específica do cargo assumido;
- Cumprir o Código de Ética Médica;
- Assinar o Termo de Compromisso dos Conselheiros quando de sua indicação para o cargo;
- Manter seus dados pessoais e profissionais atualizados junto à Cooperativa

disponibilizando cópia da documentação pessoal;

- Adotar providências para implementar as propostas contidas neste Manual, comprometendo-se em tornar permanente na Cooperativa as boas práticas de Governança Corporativa;
- Conhecer anteriormente os assuntos a serem tratados nas reuniões;
- Zelar pela observância dos valores e propósitos dos cooperados, nas atividades da Cooperativa;
- Zelar pela continuidade, patrimônio e rentabilidade da Cooperativa, bem como atentar para estratégias voltadas para negócios eticamente corretos, notadamente relacionadas à preservação do meio ambiente e à disseminação de trabalhos sociais;
- Em caso de renúncia, informar à Cooperativa com antecedência de 30 (trinta) dias, de preferência.

10.7 Regimento Interno

Trata-se de um documento utilizado de maneira complementar ao Estatuto Social, que estabelece disposições que projetam o alcance à objetivos estipulados pela Unimed Chapecó.

O Regimento trata de deveres, serviços, atendimento, organizações internas e disposições gerais (Vide Regimento Interno).

11 MAPEAMENTO DE PONTOS RELEVANTES

Com a finalidade de orientar os representantes dos Conselhos de Administração e Fiscal, foram mapeados os principais pontos relevantes para análise, acompanhamento e averiguação dentro do contexto da Cooperativa. Cabe ressaltar que as orientações explicitadas a seguir não eximem a responsabilidade do Conselheiro em compor suas próprias análises.

11.1 Contabilidade

Contabilidade é uma ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades mediante registro. A demonstração expositiva e interpretação dos fatos nele ocorridos, com o intuito de oferecer informações sobre sua composição e variação, bem como, sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

A contabilidade visa à elaboração de demonstrativos financeiros com propósitos de atender os sócios, credores e autoridades governamentais. A contabilidade de operadoras de planos de saúde é condicionada à imposições legais e requisitos fiscais, definidos principalmente pela ANS, Receita Federal e Normas Internacionais de Contabilidade.

As informações produzidas pela contabilidade são fonte para a tomada de decisões, para tanto, as mesmas precisam ser confiáveis e ágeis.

11.1.1 Análise de Demonstrações Contábeis

Ativo

Grupo de contas do Balanço Patrimonial onde estão registrados os bens e direitos de propriedade da Cooperativa, as principais rubricas do Ativo

merecedoras de especial atenção:

- **Disponibilidades** (caixa, depósitos bancários à vista e aplicações de liquidez imediata): observar variações dos ciclos financeiro, econômico e operacional e seus respectivos impactos no caixa; adequabilidade da taxa de juros percebida pelas aplicações financeiras à luz da praticada pelo mercado (custo de oportunidade); os prazos contratados e a qualidade das instituições financeiras utilizadas;
- **Recebíveis (contas/duplicatas a receber, clientes):** verificar o comportamento do prazo médio de recebimento e eventual taxa de juros cobrada pelo crédito concedido; a composição da carteira de crédito, observando a implicação no desempenho da Cooperativa quando da alteração da política de crédito;
- **Provisão para perdas sobre créditos:** atentar para a variação das provisões mensais;
- **Estoques:** o estoque existente objetiva atender ao consumo na prestação de serviço. Dessa forma, é importante atentar para o prazo de validade, padronização de materiais e medicamentos, além da conciliação do inventário físico com o sistema, e os impactos financeiros oriundos de eventuais mudanças na estratégia de estocagem;
- I**mobilizado**: atentar para a discriminação pormenorizada dos bens operacionais; valores referentes a depreciação, amortização e exaustão acumulados, bem como, as taxas utilizadas e eventuais ativos ainda em fase de constituição (imobilizado em andamento); analisar a existência e a relação da depreciação fiscal versos a societária, e seus impactos na contabilidade.

Passivo e Patrimônio Líquido

O passivo são as obrigações (valores a pagar/dívidas) que a Cooperativa possui com cooperados, funcionários, bancos e outros. O Patrimônio Líquido é composto pelo capital social, pelas sobras, além das reservas legais e estatutárias, reserva de reavaliação, e

fundos criados em Assembleias. A seguir, as principais rubricas merecedoras de especial atenção:

- **Fornecedores:** ponderar sobre prazo médio de pagamento; taxa de juros implícitas em contratos com fornecedores e mix dos principais fornecedores;
- **Obrigações Fiscais**: observar os valores a recolher; o prazo médio de pagamento dos impostos; se existem parcelamentos, e a modalidade de parcelamento;
- **Empréstimos e Financiamentos:** verificar a fonte de recursos contratados; a natureza da dívida (empréstimo, financiamento, conta garantida, hot money etc.); garantias prestadas; existência de coberturas; cronograma de amortização; taxas de juros contratadas; carência e demais características;
- **Provisões:** Inspecionar a contabilização de quaisquer formas de provisão, tais como:
  - ✓ Férias e 13º Salário: revisão dos parâmetros e rotinas de cálculo das provisões e conciliação entre os saldos contábeis e os saldos provenientes do departamento de Recursos Humanos;
  - ✓ Contingências: atuações fiscais; ações judiciais em andamento contra a Cooperativa; passivos ambientais; provisões trabalhistas etc. O jurídico da Cooperativa (pessoal próprio ou terceirizado) deve indicar os fatos geradores, a expectativa de realização (ocorrência) e pormenorizar os critérios utilizados na contabilização de tais passivos.
- **Patrimônio Líquido:** a estrutura e alterações nas participações de capital - capital subscrito e a integralizar; a variação nos fundos e reservas, e os critérios para constituições dos mesmos.

Demonstração do Resultado do Exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício é a apresentação resumida das operações realizadas pela Cooperativa durante o exercício social de acordo com:

- **Faturamento:** principais clientes; percentual de concentração dos clientes na

composição da receita; produtos e/ou serviços oferecidos; preço praticado e critérios de reajustes;

- **Deduções do faturamento bruto:** percentual das vendas canceladas; abatimentos e descontos comerciais concedidos; incidência de impostos; composição dos custos da cooperativa os eventos indenizáveis (custo dos atendimento dos beneficiários do Plano de Saúde), e a proporção destes comparados com o faturamento das mensalidades do Plano de Saúde (sinistralidade); o custo dos estoques utilizados na prestação dos serviços e utilização de insumos consignados; o aumento dos custos com pessoal, comparado com o aumento de faturamento;
- **Despesas Administrativas:** ponderar se a contabilização nesta classe de contas atende ao preceito de despesas pagas ou incorridas imprescindíveis na administração da empresa; verificar a variação dessas despesas em comparação com o faturamento da cooperativa;
- **Resultados Financeiros:** analisar minuciosamente a origem dos resultados financeiros, considerando as modalidades de aplicações financeiras e dos financiamentos.

Outros Aspectos Relevantes na Análise de Resultados Fiscais

As demonstrações do exercício em que se verificar modificações de métodos contábeis deverão estar munidas, em notas explicativas, dos devidos comentários a respeito das alterações verificadas, bem como, das razões que embasaram a troca de critérios contábeis.

Observar os indicadores **patrimoniais**, **operacionais** e **financeiros**, elementos que facilitam a análise da performance da empresa em diversos níveis, entre eles: liquidez, alavancagem, rentabilidade (solvência, eficiência operacional, dentre outros).

11.1.2 Instrumentos de Análise Econômico-Financeira

Para o exame da situação econômico-financeira é essencial à análise comparativa dos demonstrativos dos exercícios sucessivos, e deles extrair os diversos indicadores que norteiam a análise da situação econômico-financeira da Cooperativa.

À Cooperativa importa, fundamentalmente, detectar pontos fortes e problemas existentes para, a partir daí, traçar estratégia no sentido de aproveitar as oportunidades ou corrigir as falhas.

Os principais instrumentos utilizados para a análise da situação econômico-financeira são os índices, ou seja, o resultado da comparação entre grandezas. Os índices estabelecem a relação entre contas ou grupo de contas dos demonstrativos, visando evidenciar determinados aspectos da situação econômico-financeira da Cooperativa. Porém, os índices não devem ser considerados isoladamente, mas sim sob o aspecto dinâmico e dentro de contexto mais amplo, em que outros indicadores e variáveis devem ser conjugadamente ponderados.

Exemplificando: um elevado grau de endividamento não significa, necessariamente, que a empresa esteja à beira da insolvência. Há empresas que convivem com níveis altos de endividamento, sem comprometer sua solvência, já que há outros fatores que podem atenuar essa condição.

a) ÍNDICES DE ESTRUTURA PATRIMONIAL: Avaliam a segurança que a Cooperativa oferece aos capitais alocados e a política de obtenção de recursos. Índices que merecem maior acompanhamento:

- REF (Relação Entre as Fontes de Recursos):

$$\frac{PC+PELP}{PL} \times 100$$

Quando esse índice for igual a 100%, estará indicando que os capitais de terceiros são iguais aos capitais próprios; se o resultado for maior que 100% indicará a predominância de capitais de terceiros e, quando o índice for menor

que 100% mostrará que os capitais próprios superam obrigações com terceiros. Quanto menor for a REF, mais capitalizada e mais tranquila é a situação da Cooperativa.

- EG (Endividamento Geral):

$$\frac{PC + PELP}{ATIVO} \times 100$$

Expressa a proporção de recursos de terceiros financiando o Ativo e, complementarmente, a fração do ativo que está sendo financiada pelos recursos próprios. Quanto menor, melhor é a situação da Cooperativa.

- CE (Composição das Exigibilidades):

$$\frac{PC}{PC + PELP} \times 100$$

O índice de CE é uma medida da qualidade do passivo da Cooperativa, em termos de prazos. Compara o montante de dívidas no curto prazo com o endividamento total. Endividamento concentrado no longo prazo, principalmente decorrente de investimentos efetuados, oferecem uma situação mais tranquila. Quanto menor este índice, melhor é a situação da Cooperativa.

b) ÍNDICES DE LIQUIDEZ: São medidas de avaliação da capacidade financeira da Cooperativa de honrar os compromissos com terceiros. Evidenciam quanto a Cooperativa dispõe de bens e direitos em relação às obrigações assumidas no mesmo período. A utilização dos índices de liquidez, também chamados de índices de solvência, mostra a base financeira da Cooperativa, identificando a sua solidez. Entre os principais índices de liquidez, estão relacionados:

- Liquidez corrente:

$$\frac{AC}{PC}$$

Indica quanto à empresa poderá dispor em recursos de curto prazo para pagar suas dívidas circulantes; ou seja, indica quanto a Cooperativa dispõe de recursos (em dinheiro e/ou conversíveis em dinheiro), para saldar seus compromissos de curto prazo. Quanto maior for, melhor é a situação da Cooperativa.

- Liquidez geral:

$$\frac{AC + ARLP}{PC + PELP}$$

A liquidez geral é uma medida da capacidade de pagamento de todo o passivo exigível da Cooperativa. O índice indica o quanto a Cooperativa poderá dispor de recursos circulantes e de longo prazo para honrar todos os seus compromissos, demonstrando a saúde financeira da Cooperativa, sua segurança e perspectiva de crescimento.

c) ÍNDICES DE RENTABILIDADE: Os índices de rentabilidade têm por objetivo avaliar o desempenho final da Cooperativa. A rentabilidade é o reflexo das políticas e das decisões adotadas, expressando objetivamente o nível de eficiência e o grau do êxito econômico-financeiro atingido. Como exemplo:

- PPL (Rentabilidade do Patrimônio Líquido):

$$\frac{\text{Sobra líquida}}{\text{Patrimônio líquido}} \times 100$$

Mede a remuneração dos capitais próprios investidos na Cooperativa, ou seja,

quanto foi acrescentado em determinado período ao patrimônio dos sócios. Permite, além de avaliar a remuneração do capital próprio, analisar se esse rendimento é compatível com outras alternativas de aplicação.

- MOL (Margem Operacional de Sobra Líquida):

Sobra operacional líquido X 100 Receita operacional líquida

Avalia o ganho operacional da Cooperativa em relação ao seu faturamento, representando a capacidade de gerar resultado em seus negócios.

11.1.3 Destinação de Resultados

A destinação dos resultados da Cooperativa encontra-se regida pelo capítulo XI do Estatuto Social da Unimed Chapecó (Art. 66 ao 70).

11.2 Contabilidade Gerencial

É o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar, assegurando o uso apropriado e responsável dos recursos da Cooperativa. Tem como objetivo, manter as necessidades estratégicas e operacionais da organização sempre atualizadas e voltadas para o futuro.

As empresas vêm buscando reformular suas estratégias para tornarem-se mais competitivas, fidelizando e agregando valor aos seus clientes, maximizando valor aos seus acionistas, a fim de alcançar uma posição de destaque no mercado, ou até mesmo, para garantir sua sobrevivência.

O mercado de saúde alcançou níveis extremamente elevados de sofisticação. Inovações nos procedimentos médicos, descoberta de novas fórmulas medicamentosas,

além é claro, de um vertiginoso e vicioso investimento em modernização física e tecnológica.

O grande desafio está em oferecer uma assistência digna, ética e de qualidade aos clientes, a custos compatíveis com a realidade de mercado. Para cumprir o objetivo de oferecer sempre o melhor aos clientes e primar pela excelência dos serviços prestados é que existe a necessidade de conhecer melhor os custos. O investimento na qualidade da assistência está diretamente vinculado à correta utilização dos recursos disponíveis.

11.2.1 Histórico da Unimed Chapecó na Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial, incluindo a de custos, foi implantada na Unimed Chapecó no ano de 2005, onde a apuração dos resultados dos custos era efetuada em planilhas eletrônicas. Desde o início, o sistema de custos tratou da departamentalização, análise por centros de custos, unidades de negócio (centros de negócio) e centros de investimento (estratégicos).

Em 2006 foi implantada ferramenta de BI (*Business Intelligence*) para apuração dos custos por setores. Essa implantação objetivou a automatização das informações de custos, além de contemplar cenários mais dinâmicos para a análise das informações.

A principal fonte de informações de custos é a contabilidade, mais pontualmente, o sistema contábil. Contudo, para apuração de resultados de serviços, em que exista a participação de parceiros, muitas informações precisam ser buscadas no sistema de Gestão Hospitalar.

Sendo assim, a contabilidade gerencial, desde a sua implantação, serviu como ferramenta para análise de desempenho dos setores, além de também ser ferramenta para apuração de pagamentos a parceiros.

A Unimed Chapecó é uma das fundadoras da Comissão de Custos e Negócios Estratégicos do Sistema Unimed, a mesma é coordenada pela Unimed do Brasil. A comissão desenvolveu uma cartilha de orientação á Gestão de Custos Hospitalares onde está na 2º

edição de 2015 (Vide Cartilha de Gestão de Custos Hospitalares), criada com o intuito de propiciar aos gestores uma visão simples e prática sobre custos hospitalares com abordagens e conceitos utilizados no dia a dia, além de definir alguns indicadores, padronizados á metodologia de apuração e coleta de informações para servir como benchmarking entre as Unimed, proporcionando uma gestão mais eficaz de seu negócio.

11.2.2 Sistema de Custeio por Absorção

(Vide página 09 da Cartilha de Custos Hospitalares)

11.2.3 Sistema de Custeio Variável

Conceito: Conhecido também como custeio direto, é um tipo de custeamento que considera como custo de produção de um período apenas os custos variáveis incorridos, desprezando os custos fixos.

Os custos variáveis são aqueles que ocorrem de acordo com o volume de produção, ou seja, se a produção aumenta, obviamente, aumentam os custos proporcionalmente.

11.2.4 Sistema de Custeio Baseado em Atividade - ABC

Conceito: O método surgiu frente às constantes mudanças e desafios exigidos pelas empresas em relação à necessidade de aumentos da qualidade, economia de tempo e redução de custos.

O objetivo principal é tentar reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio dos custos indiretos, ou seja, aqueles que não estão ligados diretamente a fabricação dos produtos. No sistema ABC, as atividades são o foco do processo de custeio.

11.2.5 Formação de Preço

Conceito: Para se analisar a formação de preço de um produto ou serviço, é importante o conhecimento do tipo de mercado no qual a Cooperativa atua, ou seja, se existe concorrência pura, domínio total de mercado, número reduzido de concorrentes, etc.

O sistema de contabilidade gerencial auxilia na identificação dos custos e receitas, ponto de equilíbrio dos serviços, mas não necessariamente na formação dos preços, já que os mesmos são pré-determinados pelo Sistema Unimed.

Contudo, pode-se analisar o custo real e o ideal para identificar se os preços praticados estão de acordo com os custos do serviço, os resultados que a Cooperativa está obtendo com esses preços, versus os custos fixos que já existem no departamento. Essa análise se faz necessária para a qualificação da informação e o melhoramento do gerenciamento dos custos.

11.2.6 Distribuição de Resultados de Negócios

O sistema de contabilidade gerencial além de fornecer informações para acompanhamento dos custos de cada departamento, disponibiliza informações para pagamentos médicos por meio de parcerias médicas, onde os próprios cooperados possuem um percentual de parceria no resultado do serviço. Em contrapartida, na maioria dos casos, os médicos cooperados participam também na compra de equipamentos para o melhoramento e maior qualificação da atividade médica de determinado serviço.

Essa parceria disponibiliza ao cooperado maior administração e participação dos custos e receitas de forma transparente do serviço onde ele está inserido periodicamente.

11.3 Demonstrativos Financeiros

O Complexo Unimed Chapecó segue uma ascendente muito grande quando observado o crescimento tecnológico e estrutural. Novas tecnologias foram incorporadas, novos equipamentos adquiridos e a estrutura predial completamente reformada e reformulada.

Todos os investimentos foram acondicionados de forma a possibilitar melhores condições de trabalho médico e consequentemente um atendimento mais humano e qualificado aos pacientes.

Para viabilizar os investimentos, busca-se recursos junto à terceiros, situação refletida no aumento e melhoria dos serviços hospitalares e no crescimento da estrutura de capital frente aos agentes bancários parceiros.

Esse fator implica na necessidade de resultado operacional dos serviços da cooperativa, visto que a cooperativa precisa honrar as obrigações assumidas junto aos agentes bancários. Com esse foco, surge a necessidade da realização de análise de viabilidade, ao implantar novos investimentos com recursos de terceiros, para evitar impactos negativos no caixa e possível necessidade de captação de recursos para capital de giro, com custo financeiro elevado.

Portanto, a administração financeira é uma ferramenta essencial especialmente para as cooperativas da área de saúde, visto que a pressão existente no caixa é constante, ainda mais se considerar que um serviço de qualidade é sinônimo de alto custo. Alto custo na manutenção e inovação da estrutura física e tecnológica, qualidade nos materiais, medicamentos e mão de obra.

A contabilidade gerencial permite determinar a capacidade de investimentos nos serviços próprios sem utilizar os recursos da operadora de Plano de Saúde. Permite também entender a capacidade da operadora de Plano de Saúde, a definir o valor da consulta e os honorários médicos.

11.3.1 Orçamento de Caixa

O Orçamento de caixa é um demonstrativo do fluxo de entradas e saídas projetadas no caixa da empresa sendo usado para estimar suas necessidades de recursos financeiros em curto prazo (12 meses).

A funcionalidade do Orçamento de Caixa permite previsões de eventos que possam prejudicar o fluxo normal das operações dentro da sistemática de cada instituição, sintonizando os responsáveis pela tomada de decisão, a realidade da empresa, alinhando a política de gestão à operacionalização dos processos financeiros.

Em geral, o orçamento de caixa é elaborado para um ano, embora possa ser desenvolvido para qualquer período. O período coberto é normalmente dividido em intervalos de tempo menores, frequentemente intervalos mensais.

O Complexo Unimed Chapecó dispõe de orçamento anual, construído sempre ao final de um período, inicio de outro, sendo desenvolvido com base no histórico financeiro da instituição.

A revisão do orçamento de caixa é efetuada mensalmente, tomando-se por base o período histórico daquela referência e o mês imediatamente anterior, para que medidas paliativas possam ser tomadas visando evitar transtornos desnecessários.

11.3.2 Fluxo de Caixa

É um instrumento gerencial que controla e informa todas as movimentações financeiras (entradas e saídas de valores monetários) de um dado período - pode ser diário, semanal, mensal, etc. O fluxo de caixa é composto dos dados obtidos dos controles de contas a pagar, contas a receber, de vendas, de despesas, de saldos de aplicações, e todos os demais que representem as movimentações de recursos financeiros disponíveis da organização. O complexo Unimed Chapecó trabalha com Fluxo de Caixa previsto e realizado.

O fluxo de caixa previsto é elaborado com periodicidade semanal e visa suprir as demandas imediatas de recursos financeiros, propiciando tranquilidade e efetividade nas rotinas de pagamentos e recebimentos.

Como ferramenta de análise de períodos, utiliza-se o fluxo de caixa realizado, que é aberto por naturezas financeiras de entradas e saídas. Com a inserção e a utilização da ferramenta de fluxo de caixa realizado, pode-se verificar e analisar efetivas mudanças nas previsões, de forma individualizada, tratando cada natureza dentro de sua particularidade.

11.4 Indicadores de Qualidade

A Unimed Chapecó monitora, mensalmente, inúmeros indicadores de qualidade, gestão e desempenho, qualitativos e quantitativos.

Os indicadores estão vinculados às diretrizes da normativa 277 da Agência Nacional de Saúde e ONA- Organização Nacional de Acreditação.

Para fechar o ciclo de análises, os indicadores do Hospital Unimed são comparados com o de outros Hospitais de Recursos Próprios em nível nacional, cujas informações são compiladas e disponibilizadas pela Unimed Brasil no portal Unimed, através do "Panorama saúde em números". Estes acompanhamentos contribuem para a melhor efetividade das análises e padronização dos cálculos realizados.

O acompanhamento dos indicadores tem por objetivos: a melhoria continua, a evolução da cooperativa, a satisfação e segurança de todos os clientes.

11.5 Agência Nacional de Saúde (ANS)

De acordo com o Regimento Interno da ANS, no capítulo I (disposições preliminares):

> Art. 1º A Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, criada pela Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, é autarquia sob regime especial,

vinculada ao Ministério da Saúde com sede e foro na cidade do Rio de Janeiro - RJ, prazo de duração indeterminado e atuação em todo o território nacional, caracterizada pela autonomia administrativa, financeira, patrimonial e de gestão de recursos humanos, autonomia nas suas decisões técnicas e mandato fixo de seus dirigentes.

§ 1º A ANS é o órgão de regulação, normatização, controle e fiscalização das atividades que garantam a assistência suplementar à saúde.

§ 2º A ANS terá por finalidade institucional 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 de saúde no País.

Todas as operadoras de Planos de Saúde têm suas atividades reguladas por esta agência. Como mecanismos de controle e verificação, são exigidas informações periódicas.

12 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COOOPERATIVA IMPLANTADAS NA UNIMED CHAPECÓ

Apesar de muito difundida nas sociedades anônimas, as boas práticas de Governança Cooperativa (e Corporativa) independem de participação na Bolsa de Valores. Pela própria essência, as Cooperativas em geral já trabalham muitos conceitos de Governança Cooperativa, haja vista a necessidade de prestação de contas junto aos seus Cooperados.

Entre estes conceitos encontra-se a necessidade de boas práticas em relação aos controles internos.

Controle interno é o sistema adotado por uma empresa que compreende o plano de organização, os deveres, responsabilidades e todos os métodos e medidas adotadas, com a finalidade de: salvaguardar os ativos; verificar a exatidão e fidelidade dos dados e relatórios contábeis e de outros dados operacionais; desenvolver a eficiência nas operações; comunicar e estimular o cumprimento das políticas e de normas e procedimentos administrativos adotados.

No ano de 2009, a Unimed Chapecó implantou o sistema de gestão estratégica BSC - *Balanced Scorecard* (painel de desempenho balanceado), que consiste num sistema integrado de gestão e implementação da Estratégia da Empresa e tem como propósito "... traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica", como definiu seu criador, Prof. Robert Kaplan da Harvard Business School. Considera a relação causa-efeito como mecanismo de avaliação de resultado, pois de acordo com o criador: “O que não é medido não é gerenciado”.

Aproveitando o recurso tecnológico desta ferramenta de gestão (BSC), foram incluídos neste sistema os indicadores operacionais do Complexo, visando melhorar a qualidade das informações e facilitar o acompanhamento por parte dos Gestores.

Além dos indicadores operacionais citados acima, a Cooperativa possui Controles de Indicadores Financeiros, Estatísticos e de Produtividade de forma permanente, informatizado e com acesso on-line para Dirigentes e Administradores, por

meio do sistema BI (*Business Intelligence*). Entre as informações trabalhadas neste sistema, alimentadas mensalmente, estão: Análise de Resultados por Centro de Custos e por contratos do Plano de Saúde; Evolução e Composição da carteira de clientes; Análises Individualizadas dos principais contratos; Intercâmbio; Produção (Médica, Prestadores, Recursos Próprios); Saúde Ocupacional, entre outros.

Visando o melhoramento continuado dos processos e controles internos, a Unimed Chapecó dispõe ainda, do Núcleo de Segurança Assistencial e Qualidade em Saúde, responsável pela aplicação e monitoramento de práticas que levaram a obtenção da Certificação de Acreditação Hospitalar, Acreditação da Operadora, PDGC – Programa de Desenvolvimento de Gestão das Cooperativas, Selo de Governança e Sustentabilidade e Selo Hospital Unimed de Sustentabilidade, além de responder pela Auditoria Interna existente na Cooperativa.

Todas as informações geradas e trabalhadas internamente, conforme citado, são disponibilizadas aos profissionais cooperados por meio de diversas ferramentas.

12.1 Políticas e ferramentas utilizadas para repasse de informações aos cooperados

FERRAMENTA	COMO	QUANDO	LOCAL	OBSERVAÇÃO
Assembleia Geral Ordinária	Todos os cooperados são convidados.	Ocorre anualmente no mês de março.	Nas instalações da Unimed, ou local que comporte os participantes.	
Assembleia Geral Extraordinária	Todos os cooperados são convidados.	Quando existirem necessidades específicas da Cooperativa e/ou cooperados.	Nas instalações da Unimed ou local que comporte os participantes.	

Reunião de OQS - Organização do Quadro Social	Todos os cooperados são convidados.	Quando existir necessidade de repasse de informações e/ou decisões de interesse de todos os cooperados.	Nas instalações da Unimed Chapecó.	A Organização do Quadro Social (OQS) emerge como uma prática institucional de participação e controle democrático nas organizações cooperativistas caracterizado pela formação de uma nova instância de exercício do poder, além das instâncias mais comumente encontradas como a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, dentre outras. Desta maneira, trata-se de estruturar uma nova forma de expressão e integração entre os membros do grupo cooperado, realizando, assim, a verdadeira cooperação e a viabilização das atividades individuais e coletivas, possibilitando que vivenciem de fato o princípio cooperativista da gestão democrática.
Reunião das especialidades	Convite a todos os cooperados de determinada especialidade	Ocorre por solicitação da Diretoria ou do grupo de especialidade.	Nas instalações da Unimed Chapecó	Definições operacionais de interesse da classe médica e da cooperativa.

Conselho Social	Regulamentado por Regimento Interno e aprovado pelo Conselho de Administração.	Reúne-se ordinariamente a cada dois meses, e extraordinariamente por convocação do coordenador ou por maioria do próprio conselho.	Nas instalações da Unimed Chapecó	Atribuições: - Promover projetos e programas voltados à proteção dos cooperados; - Desenvolver ações de incentivo ao desenvolvimento do cooperado; - Discussão de macro-políticas estratégicas da COOPERATIVA e formulação de propostas para o Conselho de Administração.
Conselho de Administração	Todos os membros do Conselho de Administração e convidados.	Reúnem-se semanalmente.	Nas instalações da cooperativa.	
Conselho Fiscal	Todos os membros do Conselho Fiscal.	Mensal	Participação do coordenador do Conselho Fiscal nas reuniões do Conselho de Administração.	

12.1.1 Comunicação

Veículo Impresso	Revista	Bimestral	Consultórios, Unimed, clientes e prestadores	São repassados todos os tipos de informações relacionadas a Cooperativa (eventos, projetos, participações, entre outras).

Programa Bolsa de Estudos (Benefício)	Bolsa de Estudos para quem já possui 1 (um) ano de empresa, e tem interesse em realizar um curso de Graduação ou Pós-Graduação.	Semestralmente	Gestão de Pessoas	O colaborador pode receber até 50% do valor da mensalidade.
Circular	Papel timbrado	Quando a mensagem a ser enviada for do interesse de uma mesma especialidade, com o mesmo conteúdo e sem nominação.	Univocê, Diretoria e Jurídico	
Ofício	Papel timbrado	Quando a mensagem de comunicação for nominal ao interessado.	Univocê, Diretoria e Jurídico	
Telefone	Telefone	Quando for necessário dar algum retorno ou confirmar alguma presença em evento.	Todos os setores	
Univocê: - E-mail ou newsletter - Torpedos ou SMS - Outdoor - Portal Unimed Chapecó, informações sobre: a cooperativa Unimed, planos de saúde, Medicina Preventiva, Rede que faz bem, Hospital Unimed, Centro de Diagnóstico e Imagem, Laboratório, Saúde Ocupacional, Guia Médico, Notícias Unimed, Termos de Consentimento, Rol Unimed e Tuss.	Setor de Relacionamento		Univocê	O Programa de Relacionamento com o cooperado da Unimed Chapecó é um canal de comunicação exclusivo para o médico cooperado, que tem como objetivo facilitar informações, valorizando o médico por meio de atendimento personalizado, auxiliando no esclarecimento de dúvidas e soluções de problemas. As ferramentas auxiliam ainda o envio de informações relevantes e de interesse dos cooperados e cooperativa.

Além das ferramentas acima, a Unimed utiliza outra excelente forma de comunicação com os médicos cooperados, por meio da disponibilização permanente e atualizada de informações, via Web, pelo site http://www.unimed.coop.br/chapeco.

12.1.2 Informações exclusivas aos profissionais médicos

- Manuais e Instruções:

* Resolução Normativa RN N° 124/2006
* Resolução Normativa RN N° 305/2012
* Resolução Normativa RN N° 190/2009
* Instrução Normativa IN N° 20/ANS/DIPRO/2009
* Instrução Normativa IN/DIOPE Nº 36/2009
* Instrução Normativa IN N° 33/2009 ANS IN/DIOPE Nº 46/2011
* Instrução Normativa IN N° 22/2009 IN/DIPRO
* Instrução Normativa IN/DIDES Nº 41/2010
* Instrução Normativa IN N° 34/2009 - TISS do Padrão TISS
* Instrução Normativa IN/DIOPE Nº 46/2011
* Estatuto social da Unimed Chapecó

- Modelos de guias

- Manuais e Instruções

- Produção Médica

- Indicadores Gerenciais

- Produtividade Médica

- Regimentos Internos

* Regimento Interno da Cooperativa
* Regimento interno do corpo clínico do hospital Unimed
* Normas do regimento interno - conselho social
* Normas do regimento interno - UTI

* Regulamento do programa de capacitação de cooperados
* Medicamentos padronizados pelo hospital Unimed Chapecó
* Plano diretor

- Instruções

*Instrução normativa 002.2005 - Procedimentos para aquisição, distribuição e utilização de materiais, órteses, próteses e sínteses, exclusivamente de uso único a serem utilizados em pacientes atendidos no Hospital Unimed Chapecó.

* Instrução normativa 003.2007 - Normas para utilização do Centro Cirúrgico e do Centro Obstétrico do Hospital Unimed Chapecó.

12.1.3 Informações sobre os benefícios oferecidos pela cooperativa

* PLAC - Plano Assistencial de Saúde ao Cooperado
* Seguro de vida
* Plano de gerenciamento de resíduos dos serviços de saúde
* Coleta de resíduos dos serviços de saúde
* Saúde ocupacional
* Univocê

12.2 Demais práticas de Gestão Relacionadas à Governança Cooperativa adotadas pela Unimed Chapecó

12.2.1 UNIVIDA

*O **Programa Univida*** tem o objetivo de avaliar o perfil de saúde e o estilo de vida dos clientes, visando o diagnóstico precoce de possíveis patologias, a prevenção de doenças e a manutenção da saúde. É realizado através de consulta médica, em que são solicitados

todos os exames preconizados de acordo com a idade e histórico individual. O serviço é destinado os Clientes Unimed Chapecó 227, e é oferecido gratuitamente.

Além deste serviço o Programa Univida também oferece aos clientes:

- curso para casais gestantes;
- curso de Gerenciamento do Estresse;
- palestras sobre temas relacionados à prevenção;
- promove e participa de Ações comunitárias e Eventos relacionados à saúde;
- realiza a Etapa Chapecó do Circuito Unimed de Corridas;
- Unimed em Movimento - Grupo de caminhada e corrida com assessoria técnica especializada para a prática do esporte que tem o objetivo de promover saúde e qualidade de vida através da prática regular de atividade física.

Equipe Multiprofissional - oferece atendimento especializado aos clientes Unimed nas áreas de nutrição, psicologia, fonoaudiologia e terapia ocupacional, sob encaminhamento médico.

Núcleo de atenção primária à saúde - projeto piloto em um novo modelo de assistência baseado na atenção primária à saúde que tem por objetivo melhorar a qualidade assistencial oferecida e reduzir os custos assistenciais. O projeto está sendo desenvolvido com a carteira de beneficiários AFUC (colaboradores e dependentes), que totaliza aproximadamente 1300 pessoas.

12.2.2 Educação Continuada

Implantado em 2015, o Programa de Educação Continuada tem por objetivo desenvolver os colaboradores do Complexo Unimed Chapecó por meio de treinamento e capacitações, mantendo a Educação Continuada. O programa contempla a capacitação e formação de uma equipe de apoio ao programa de educação continuada (enfermeiro nível II, técnico de enfermagem nível II, técnico de laboratório nível II, farmácia, nutrição, higiene) os quais irão acompanhar e orientar os demais integrantes de suas equipes, bem como treinar novos colaboradores. O Programa inclui a capacitação e treinamento dos

novos colaboradores das áreas (enfermagem, laboratório, farmácia, nutrição, higiene, gestão de acesso) a respeito de protocolos institucionais que competem cada área; Capacitação e treinamento de novos colaboradores (enfermagem, laboratório, farmácia, nutrição, higiene) a respeito de protocolos referentes à área; Acompanhamento com o setor de Núcleo de Segurança Assistencial e Qualidade em Saúde os indicadores de notificações e realização de treinamentos e melhorias sobre o que é mais notificado; Integração do time de investigação de eventos e auxiliar no levantamento de planos de ações para serem realizados frente as situações apresentadas/encontradas; Mapear/Acompanhar/Auxiliar na execução de todos os treinamentos e capacitações a serem realizados no Complexo Unimed Chapecó em todas as áreas (realizar cronograma); Realizar/Acompanhar/Analisar indicadores de horas treinadas por área e colaborador, e efetividade dos treinamentos/capacitações realizadas, analisando o conhecimento em dois momentos (avaliação imediata e 90 dias); Atuar na Formação e Desenvolvimento dos Estagiários Técnico em Enfermagem (Laboratório para realização de treinamentos técnicos), bem como no Programa de Trainee.

Além do Programa de Educação Continuada interno, foi implantado em 2014 o Programa de Apoio a participação em educação continuada externa que visa o apoio financeiro aos colaboradores para custeio integral ou parcial em congressos, convenções, seminários, cursos de curta duração, formação inicial, continuada ou técnica que vise aperfeiçoamento na sua área de atuação. A regulamentação visa estimular o desenvolvimento dos colaboradores e vinculando-os à permanência mínima na Cooperativa.

12.2.3 Informatização dos Consultórios

Implantado o software autorizador nos consultórios médicos, proporcionando agilidade e segurança a clientes, médicos e a Cooperativa. Posteriormente, poderá oferecer outras vantagens, como agenda cirúrgica, disponibilização de informações/relatórios do complexo, acesso ao histórico dos pacientes, entre outras informações.

12.3 Benefícios proporcionados pela cooperativa aos seus cooperados

- Estrutura de trabalho: a cooperativa dispensa inúmeros esforços para melhorar as condições de trabalho médico, principalmente através de investimentos em recursos próprios, seja através da ampliação da estrutura existente, seja pela melhoria da qualidade e tecnologia dos serviços oferecidos.

- PLAC - Plano Assistencial de Saúde ao Cooperado: a Unimed Chapecó administra e disponibiliza o acesso ao PLAC a todo o cooperado, dependentes diretos ou indiretos (Conforme deliberação de AGE). A vantagem deste plano é o seu custo de aproximadamente 60% menor que outros planos de saúde privados.

- Seguro de Vida - SERIT (Seguro de Renda por Incapacidade Temporária): pensando em proporcionar mais segurança e assistência aos cooperados, a Unimed Chapecó realizou parceria com a Unimed Seguradora através da Scudo Corretora de Seguros, fornecendo os seguintes planos de seguro: morte natural, morte acidental, invalidez por acidente, invalidez por doença, seguro de renda por incapacidade temporária e garantia funeral. Em casos de afastamento superior a dez dias o cooperado pode solicitar ao Univocê o Seguro por incapacidade temporária. Possuem direito ao benefício somente os médicos cooperados efetivos, sendo o benefício renovado automaticamente.

- Plano de Gerenciamento de Resíduos dos Serviços de Saúde (PGRSS): a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) tornou obrigatório em todos os estabelecimentos prestadores de serviço de saúde a confecção do documento denominado Plano de Gerenciamento de Resíduos dos Serviços de Saúde. Essa resolução está baseada na legislação RDC 306 da ANVISA, publicado em dezembro de 2004 na Resolução 358 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), publicada em abril de 2005. Com base nessas legislações, o Conselho

de Administração da Unimed Chapecó aprovou o **Programa de Gerenciamento de Resíduos do Complexo Unimed Chapecó**. O programa é aderido voluntariamente pelos médicos cooperados e contempla a elaboração do PGRSS e a coleta de até 10kg/ mês dos resíduos perigosos (infectantes, químicos e perfurocortantes) gerados nas clínicas e consultórios dos cooperados. Este programa reforça a responsabilidade do estabelecimento em obter um gerenciamento seguro e correto, minimizando o impacto ambiental, e a minimização dos riscos à Saúde coletiva.

- Medicina Ocupacional: a Unimed Chapecó presta para seus cooperados o serviço de Medicina Ocupacional em conformidade com as normas do Ministério do Trabalho. Entre os serviços prestados estão os relacionados abaixo:
  - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, conforme NR 7 do Mte;
  - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA, conforme NR 9 do Mte;
  - Elaboração do Perfil Profissiográfico Previdenciário – PPP, Normativa do INSS/PRES Nº 79, de 01 de abril de 2015;
  - Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho – LTCAT, conforme Instrução Normativa do INSS/PRES Nº 79, de 01 de abril de 2015.

Estão inclusos nesses serviços também: Realização de exames admissionais, periódicos, mudança de função, retorno ao trabalho e demissionais dos funcionários CLT; Exames complementares previstos no Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, de acordo com a periodicidade estabelecida em referido Programa; Exames complementares não previstos no Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, quando houver solicitação justificada do médico do trabalho coordenador ou examinador do referido programa, em comum acordo das partes envolvidas e Avaliação clínica, abrangendo anamnese ocupacional, exame físico e mental.

- Produtividade: com o objetivo de alavancar os recursos próprios e reconhecer o empenho dos cooperados, foi instituída a participação aos médicos cooperados que prestigiam o Hospital Unimed Chapecó. Os critérios para participação

neste programa são: ser médico cooperado da Unimed Chapecó e fazer parte da escala de SOBREAVISO da especialidade, cumprindo-a efetivamente.

- Previdência privada para avalistas de empréstimos.

12.4 Benefícios proporcionados pela Cooperativa aos seus Colaboradores

A cooperativa fornece diversos benefícios também aos seus colaboradores, sendo os principais relacionados abaixo:

- Plano de Saúde Unimed, por meio da Associação de Funcionários (AFUC);
- Seguro de Vida;
- Bolsa de Estudo em parceria com o SESCOOP;
- Alimentação – Restaurante Próprio: (PAT);
- Prêmio Assiduidade;
- Uniformes;
- Convênio FACISC;
- Vale Transporte;
- Medicina Preventiva.

12.5 Políticas e ferramentas utilizadas para repasse de informações aos colaboradores

- Reunião Gerencial com Coordenadores, Gerentes e Diretores;
- Programa de Integração;
- Programa de Educação Continuada;
- RH *on line*;
- News;
- Revista;

- Murais;
- Portal Unimed Chapecó;
- Ações internas.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem dos assuntos e modelos apresentados neste Manual foi realizada tendo como referência a história da Unimed Chapecó desde a sua constituição até dezembro de 2010, visando a uma melhor gestão da Cooperativa.

Gradativamente, a cada revisão, devem ser incorporados novos assuntos e modelos a cada revisão, em função das necessidades, devendo sempre envolver a participação dos associados.

Eventuais dúvidas, discordâncias e esclarecimentos complementares quanto às informações e modelos apresentados devem ser encaminhados diretamente ao Conselho de Administração da Unimed Chapecó, que está aberto a ouvir e é grato pela cooperação.

A Unimed Chapecó, a partir de estratégias corporativas já presentes e que ainda serão implantadas na Instituição, entende que os objetivos da Cooperativa voltados às melhores práticas de governança serão alcançados, permitindo a melhora significativa no que diz respeito à maior transparência nas relações, no desenvolvimento econômico-sustentável, no aumento da competitividade da cooperativa no mercado além de maior acesso a fontes externas de capital.

> O planejamento não é uma tentativa de predizer o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho (Peter Drucker).