

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARIA EDUARDA AFONSO ALMEIDA

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA UNIMED UBERLÂNDIA À
LUZ DOS CRITÉRIOS DO PROGRAMA EMPRESA PRÓ-ÉTICA

UBERLÂNDIA
JUNHO DE 2026

Maria Eduarda Afonso Almeida

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA UNIMED UBERLÂNDIA À
LUZ DOS CRITÉRIOS DO PROGRAMA EMPRESA PRÓ-ÉTICA**

Artigo acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Daniele Cristina Bernd

JUNHO DE UBERLÂNDIA

2026

Maria Eduarda Afonso Almeida

**Avaliação do programa de integridade da Unimed Uberlândia à luz dos critérios do
Programa Empresa Pró-Ética**

Artigo acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Banca de Avaliação:

Prof.^a Dr.^a Daniele Cristina Bernd
Orientadora

Blind review
Membro 1

Blind review
Membro 2

Uberlândia/MG, 29 de junho de 2026

RESUMO

O objetivo deste estudo é avaliar a aderência do Programa de Integridade da Unimed Uberlândia aos dez eixos do Programa Empresa Pró-Ética, da Controladoria-Geral da União. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, documental e descritiva, utilizando uma Matriz de Aderência Documental construída a partir do referencial Pró-Ética e operacionalizada por técnicas de análise de conteúdo de documentos públicos (políticas corporativas, demonstrações contábeis auditadas, relatório de sustentabilidade e demais publicações institucionais) no período analisado. Os resultados indicam elevado grau de aderência formal: seis eixos foram classificados como “Evidência Documental Suficiente” e quatro como “Evidência Documental Parcial”, revelando consolidação normativa, referentes a comprometimento da alta direção, estrutura de *compliance*, *due diligence* e gestão de riscos e, simultaneamente, limitações na publicização de indicadores de efetividade em áreas como treinamentos, auditoria interna, canal de denúncias e monitoramento. Conclui-se que, embora o arcabouço documental da cooperativa esteja amplamente alinhado ao *benchmark* nacional, a verificação da efetividade operacional exige divulgação controlada de KPIs e pesquisas complementares (desenho misto, auditorias independentes, estudos longitudinais) para triangular evidências e confirmar a implementação prática dos controles.

Palavras-chave: Integridade. *Compliance*. Empresa pró-ética. Cooperativa de saúde. Transparência ativa.

ABSTRACT

The objective of this study is to assess the adherence of Unimed Uberlândia's Integrity Program to the ten pillars of the Pro-Ética Program established by the Office of the Comptroller General of Brazil (Controladoria-Geral da União — CGU). The research adopts a qualitative, documentary, and descriptive approach, using a Documentary Adherence Matrix developed on the basis of the Pro-Ética framework and operationalized through content analysis of publicly available documents, including corporate policies, audited financial statements, sustainability reports, and other institutional publications issued during the period under analysis. The findings indicate a high degree of formal adherence: six pillars were classified as presenting "Sufficient Documentary Evidence," while four were classified as presenting "Partial Documentary Evidence." The results reveal a consolidated normative framework related to top management commitment, the compliance structure, due diligence procedures, and risk management. At the same time, they demonstrate limitations in the public disclosure of effectiveness indicators concerning areas such as training, internal auditing, reporting channels, and monitoring activities. It is concluded that, although the cooperative's documentary framework is broadly aligned with the national benchmark, assessing its operational effectiveness requires the controlled disclosure of key performance indicators (KPIs) and complementary studies, including mixed-methods research, independent audits, and longitudinal analyses. These measures would make it possible to triangulate the evidence and confirm the practical implementation of the integrity controls.

Keywords: Integrity. Compliance. Pro-Ética Program. Healthcare cooperative. Active transparency.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANS: Agência Nacional de Saúde Suplementar

CGU: Controladoria-Geral da União

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

ESG: Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança)

FenaSaúde: Federação Nacional de Saúde Suplementar

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ICA: International Compliance Association

IESS: Instituto de Estudos de Saúde Suplementar

ISO: International Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização)

KPIs: *Key Performance Indicators* (Indicadores-Chave de Desempenho)

LGPD: Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico)

PwC: PricewaterhouseCoopers

RN: Resolução Normativa

TCU: Tribunal de Contas da União

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz de premissas para avaliação da maturidade em integridade	11
Quadro 2 - Matriz de avaliação da aderência documental.....	14
Quadro 3 - Síntese quantitativa da avaliação.....	15

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1	Programas de integridade e <i>compliance</i> no setor de saúde suplementar.....	4
2.2	Governança corporativa e ética nas cooperativas de saúde.....	5
2.3	O Programa Empresa Pró-Ética como parâmetro de maturidade.....	6
2.4	Transparência ativa <i>versus</i> sigilo estratégico no setor de saúde.....	8
3	METODOLOGIA.....	9
3.1	Delineamento da pesquisa	9
3.2	Procedimentos de coleta de dados	10
3.3	Análise dos dados	12
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	13
4.1	Matriz de aderência documental da Unimed Uberlândia	13
4.1.1	Nota metodológica de classificação	13
4.1.2	Síntese quantitativa da avaliação:.....	15
4.2	Avaliação e discussão dos resultados	16
4.2.1	Eixos de alta consolidação formal (aderência suficiente)	16
4.2.2	Eixos em processo de consolidação da transparência (aderência parcial).....	18
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
	REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

Com base em um estudo da KPMG sobre a maturidade do *compliance* no Brasil (Melo; Paulino, 2024), a crescente complexidade do ambiente de negócios e a intensificação das exigências de ética e transparência têm, de fato, impulsionado a adoção de práticas robustas de governança corporativa e *compliance* em organizações de diversos setores. Tais conceitos, voltados para equilibrar interesses econômicos, ambientais e sociais, ganharam destaque como medidas preventivas e corretivas contra condutas indevidas, além de contribuírem para a sustentabilidade e a confiabilidade no mercado. No Brasil, essa preocupação foi catalisada por fatores como o crescimento econômico e, de forma significativa, pelos recentes escândalos de corrupção (Brasil, 2024).

No setor de saúde suplementar, a implementação de programas de integridade tornou-se uma medida crucial, especialmente diante da necessidade de fortalecer a governança, reduzir riscos e promover a sustentabilidade das operadoras (ANS, 2022a). Esse segmento, que atende a uma parcela significativa da população brasileira e movimenta bilhões de reais anualmente, é permeado por riscos e falhas de mercado que afetam diretamente consumidores e empresas. O Instituto de Estudos da Saúde Suplementar (IESS, 2023) estima que as fraudes representem até 12% da receita anual das operadoras. Nos últimos cinco anos, mais de 4 mil crimes e ações cíveis foram registrados contra fraudadores de planos médicos e odontológicos, de acordo com dados da Federação Nacional de Saúde Suplementar (FenaSaúde, 2023). Esses números reforçam a urgência de um ambiente baseado na ética e na segurança do paciente, já que desperdícios por erro ou fraude comprometem seriamente os recursos do setor.

Diante desse cenário, o arcabouço regulatório brasileiro avançou significativamente. A Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção, instituiu a responsabilização objetiva, administrativa e civil, de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública (Brasil, 2013). Posteriormente, o Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022, regulamentou os dispositivos dessa lei, detalhando os elementos e requisitos dos programas de integridade (Brasil, 2022). Adicionalmente, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), enquanto agência reguladora, publicou a Resolução Normativa nº 518, de 29 de abril de 2022, que estabelece a obrigatoriedade da adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para as operadoras de planos de assistência à saúde (ANS, 2022b).

Nesse contexto, as cooperativas brasileiras de saúde desempenham um papel de destaque, representando cerca de 39% das operadoras registradas na ANS e 29% do mercado de saúde suplementar. A Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que institui o regime jurídico das sociedades cooperativas no Brasil, já normatiza aspectos societários e diretivos dessas organizações (Brasil, 1971). Contudo, a efetividade e a sustentabilidade dessas cooperativas estão intrinsecamente ligadas à sua capacidade de mitigar riscos financeiros e operacionais, muitas vezes decorrentes de deficiências nos controles internos e na gestão. A Resolução Normativa (RN) nº 518/2022 (ANS, 2022b) e o Decreto nº 11.129/2022 (Brasil, 2022) vêm, portanto, reforçar a necessidade de uma profissionalização da governança e da implementação de programas de integridade que, para além da mera conformidade legal, incentivem a autorregulação por meio da criação de uma cultura ética e de valores intrínsecos à organização.

Apesar de a literatura ser vasta sobre programas de integridade e de governança corporativa em geral, muitos estudos concentram-se em grandes empresas de capital aberto, como as do setor financeiro e de tecnologia. Pesquisas de instituições globais como a KPMG (Melo; Paulino, 2024) e a PwC Brasil (2024), por exemplo, analisam a relação entre a adoção de práticas de *compliance* e a mitigação de riscos, além do fortalecimento da reputação. Os resultados desses trabalhos, como a Pesquisa de Integridade Corporativa no Brasil, realizada pela Deloitte (2023), e o *Global Economic Crime and Fraud Survey*, da PwC Brasil (2024), demonstram que, quando bem-sucedidos, esses programas podem transcender a mera conformidade legal. Os estudos integram-se à cultura organizacional, promovendo uma autorregulação robusta e contribuindo para a sustentabilidade, o valor de longo prazo e a proteção proativa do negócio.

A necessidade de pesquisas que avaliem a efetividade dos programas de integridade é reforçada por dados recentes: a pesquisa da Transparência Internacional — Brasil, em parceria com a Quaest Consultoria e Pesquisa, aponta que muitos sistemas de integridade nas empresas ainda são percebidos como imaturos, revelando um descompasso entre a formalização documental e a prática operacional (Transparência Internacional — Brasil; Quaest Consultoria e Pesquisa, 2023). Esse cenário justifica a relevância do presente diagnóstico na Unimed Uberlândia, que busca justamente distinguir a maturidade formal da efetiva institucionalização dos controles.

Entretanto, persistem lacunas significativas na pesquisa sobre cooperativas de saúde brasileiras: ainda se estudam de forma insuficiente a aplicabilidade e a percepção dos programas de integridade no contexto singular do cooperativismo, em que o cooperado atua simultaneamente como sócio e prestador de serviços. Além disso, permanece em aberto a

questão de saber se as cooperativas internalizam a autorregulação como valor intrínseco ou a adotam instrumentalmente para atender a exigências regulatórias (Marino; Vasconcelos, 2021; Brizolla; Salla; Grassel, 2024).

Diante desse cenário, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão: **em que medida o Programa de Integridade da Unimed Uberlândia apresenta aderência aos critérios estabelecidos pelo Programa Empresa Pró-Ética, com base em evidências documentais de acesso público?** A partir disso, tem como objetivo central aferir o grau de aderência do Programa de Integridade da Unimed Uberlândia à luz dos critérios do Programa Empresa Pró-Ética — iniciativa da Controladoria-Geral da União (CGU) reconhecida como *benchmark* nacional em boas práticas de integridade. Para isso, emprega-se uma matriz de aderência customizada que sistematiza a avaliação de evidências públicas do período de 2022 a 2025.

Esta pesquisa busca contribuir com estudos pregressos, que costumam se restringir a análises teóricas ou a estudos de caso pontuais, empregando uma matriz de aderência customizada que sistematiza a avaliação de evidências públicas, conferindo a este trabalho um caráter técnico e original (Marino; Vasconcelos, 2021; Brizolla; Salla; Grassel, 2024; Miranda; Fonseca, 2023). Não foram identificados, na revisão de literatura realizada, estudos anteriores que apliquem especificamente uma matriz de aderência ao Programa Empresa Pró-Ética ao caso da Unimed Uberlândia, o que sustenta o potencial de ineditismo da abordagem, sem prejuízo da possibilidade de existirem avaliações não identificadas nesta revisão. Para tanto, o estudo analisa as evidências disponíveis sobre os mecanismos de integridade adotados pela cooperativa, verificando sua conformidade com os requisitos do padrão oficial e o grau de formalização de suas práticas de governança e cultura ética, com base em evidências documentais públicas.

A relevância da pesquisa reside, portanto, na capacidade de oferecer um diagnóstico técnico sobre o grau de aderência documental do programa de integridade da cooperativa. Na prática, o estudo contribui de três formas: (i) fornece à Unimed Uberlândia um mapeamento de lacunas específicas na formalização e transparência pública frente aos critérios do Pró-Ética, capaz de orientar ajustes no programa e subsidiar uma eventual candidatura ao selo; (ii) disponibiliza uma matriz de aderência replicável, que outras cooperativas de saúde suplementar podem adaptar para autoavaliar seus próprios programas de compliance; e (iii) produz evidências sistematizadas que alimentam o debate sobre profissionalização da gestão e transparência no cooperativismo de saúde suplementar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Programas de integridade e *compliance* no setor de saúde suplementar

O termo *compliance* transcende a mera conformidade normativa, consolidando-se como uma função estratégica e multidisciplinar voltada a assegurar a integridade das operações e a perenidade das organizações. Esse posicionamento é corroborado pela *International Compliance Association* (ICA, 2022) e pelas diretrizes do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2017), que sustentam que a estruturação de um programa efetivo pressupõe um ambiente de *tone at the top*, no qual a alta administração apoia e patrocina ativamente a disseminação de padrões de conduta ética em todos os níveis.

No cenário brasileiro, o marco decisivo para a difusão da integridade corporativa foi a promulgação da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), que impeliu as entidades públicas e privadas a estruturar mecanismos internos de prevenção, detecção e remediação de atos ilícitos (Brasil, 2013). Conforme discutido por Miranda e Fonseca (2023), a eficácia dessas medidas não reside na mera adoção formal de manuais ou regimentos de conduta. Os autores alertam que a certificação burocrática e a existência fria de conteúdos mínimos nos Códigos de Ética não garantem, isoladamente, a efetividade das medidas. Torna-se imperativo que as organizações adaptem as ferramentas de *compliance* às suas realidades estruturais, mitigando comportamentos puramente reativos à legislação.

Essa necessidade de adaptação ganha relevo na saúde suplementar, setor caracterizado por alto impacto social e severidade regulatória. Nesse ecossistema, os programas de integridade são balizados pelas diretrizes da RN nº 518/2022 da ANS, que revogou a antiga RN nº 443/2019. A RN 518/2022 estabelece requisitos mínimos e obrigatórios de governança corporativa, gestão de riscos e controles internos como pré-requisitos para assegurar a solvência das operadoras e a qualidade assistencial prestada aos beneficiários (ANS, 2022b). Desse modo, o alinhamento com referenciais globais, como a ABNT NBR ISO 37001 (ABNT, 2017), deixa de ser um diferencial de mercado e figura como um requisito regulatório essencial para a próprio funcionamento e viabilidade operacional do negócio.

Entretanto, a transição entre as salvaguardas documentais e a efetiva execução prática representa um dos maiores desafios contemporâneos da área. Barreto e Vieira (2021) sinalizam que, tanto na esfera pública quanto na privada, os programas de integridade enfrentam barreiras operacionais na fixação de métricas tangíveis de sucesso. Corroborando essa perspectiva, o

estudo realizado pela Transparência Internacional — Brasil e a Quaest Consultoria e Pesquisa (2023) aponta que o ecossistema corporativo nacional frequentemente apresenta assimetrias significativas entre a criação de políticas de conformidade e sua real assimilação cultural. Esse descompasso alimenta o risco do chamado "*compliance* de fachada", em que a formalização documental é priorizada em detrimento da maturação dos processos operacionais.

2.2 Governança corporativa e ética nas cooperativas de saúde

A governança corporativa conceitua-se como o modelo estruturado pelo qual as sociedades são dirigidas, monitoradas e incentivadas. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa — IBGC (2023) assevera que as estruturas de governança devem se amparar em quatro pilares fundamentais: a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa.

A ética organizacional funciona como o motor integrador que dá concretude a esses pilares. Na análise de Gusmão e Nobre (2024), sistemas robustos de governança são essenciais para mediar conflitos de agência e garantir que as tomadas de decisão atendam, com segurança, às demandas concorrentes dos múltiplos *stakeholders*. No tocante às cooperativas de saúde suplementar, Veiga, Veiga e Su (2023) frisam que a transparência e a integridade comportamental se configuram como requisitos imperativos de sobrevivência, mitigando riscos reputacionais e financeiros inerentes a um setor amplamente exposto ao escrutínio social.

Não obstante, quando transposta para o ecossistema das cooperativas de saúde, a estrutura clássica de governança desenvolve dinâmicas de agência e interfaces societárias consideravelmente distintas daquelas verificadas em sociedades anônimas tradicionais. Enquanto o modelo acionário convencional opera sob a lógica da maximização do valor aos investidores, o modelo cooperativista assenta-se sob a diretriz da autogestão democrática, caracterizada pelo princípio de "um homem, um voto" (Lima, 2020), impondo desafios distintos ao monitoramento estratégico e à mitigação de riscos de agência.

Nessas instituições, o cooperado (nesse caso, o corpo clínico médico) desempenha um duplo papel societário: ele se configura concorrentemente como "dono" do empreendimento e como principal prestador dos serviços assistenciais operados pela cooperativa. Esse traço identitário peculiar impõe limites à aplicação de hierarquias corporativas rígidas. Consequentemente, conforme destacado por Mendes e Carvalho (2017), os programas de integridade nessas organizações demandam um enfoque eminentemente pedagógico. A implantação das práticas de *compliance* não pode ser viabilizada sob processos impositivos de

cima para baixo; deve, sim, ser construída a partir da disseminação cultural contínua, harmonizando a autonomia característica do profissional médico com os controles regulamentares necessários à sustentabilidade da cooperativa de saúde.

2.3 O Programa Empresa Pró-Ética como parâmetro de maturidade

Criado por iniciativa da CGU, o Programa Empresa Pró-Ética atua como um dos mais importantes instrumentos de indução das melhores práticas de conformidade no Brasil, reconhecendo empresas que voluntariamente adotam compromissos direcionados ao combate à corrupção e à fraude. A ponderação de mérito do programa rege-se por uma metodologia analítica estruturada a partir de dez eixos temáticos propostos no ciclo avaliativo (Brasil, 2025):

I. Comprometimento da Alta Direção da Empresa: apoio inequívoco, formal e material, evidenciado pelas instâncias de governança executiva e deliberativa, manifestado pelo exemplo indutor (*tone at the top*) em relação às pautas de integridade;

II. Instância Responsável pela Aplicação do Programa de Integridade: estruturação de um setor dotado de autonomia técnica, independência hierárquica e recursos operacionais suficientes para coordenar a estratégia de fomento ético;

III. Gestão de Riscos para a Integridade: mapeamento matricial e dinâmico das potenciais exposições a desvios éticos e vulnerabilidades legais, orientado pela análise de severidade e probabilidade de impacto;

IV. Código de Ética, Políticas e Procedimentos de Integridade: estabelecimento do arcabouço normativo interno que consolida valores éticos e diretrizes de *compliance*, dispondo sobre expectativas de conduta aplicáveis a todos os níveis hierárquicos e instâncias de governança;

V. Treinamentos e Ações de Comunicação Sobre o Programa de Integridade: implementação de estratégia educacional contínua, de cunho pedagógico, voltada à disseminação da cultura de integridade e à capacitação da força de trabalho para a resolução de dilemas éticos;

VI. Controles Contábeis, Financeiros e Auditoria Interna: mitigação de vulnerabilidades sistêmicas mediante ritos de fiscalização financeira e auditorias regulares que assegurem a conformidade dos registros contábeis;

VII. Diligências para Contratação e Supervisão de Terceiros e para Fusões e Aquisições Societárias: aplicação de protocolos rigorosos de *due diligence* para mitigar riscos de

integridade oriundos de relacionamentos operacionais com fornecedores, consultores e intermediários;

VIII. Canais de Denúncia, Remediação e Medidas Disciplinares: disponibilização de canais de reporte seguros, sigilosos e protegidos contra retaliação, operados sob critérios de investigação imparcial e regime de sanções proporcional e previsível;

IX. Monitoramento do Programa de Integridade: avaliação sistemática da eficácia dos controles internos, utilizando indicadores de desempenho para assegurar a adaptabilidade contínua do programa frente às mudanças do cenário operacional;

X. Transparência e Responsabilidade Socioambiental: promoção de uma relação dialógica e transparente com o mercado, alinhando as operações aos pilares de sustentabilidade e práticas de governança socioambiental.

A aplicação desses dez eixos como modelo de *benchmarking* permite diagnosticar a maturidade operacional dos sistemas de integridade e orientar as diretrizes de aprimoramento institucional das empresas. Brizolla, Salla e Grassel (2024) sustentam que, em modelos cooperativos complexos, como os formados pelas operadoras do Sistema Unimed, o uso dos vetores do Pró-Ética opera também como mecanismo qualificado de *accountability*. Ao evidenciar o cumprimento desses eixos, a governança consolida a transparência financeira e ética das operações perante os médicos integrados ao quadro societário, aos pacientes consumidores e à sociedade na qual a cooperativa está inserida.

A literatura empírica que examina a relação entre aderência documental ao padrão do Pró-Ética e a maturidade organizacional aponta que a mera formalização não assegura efetividade; é necessária a existência concomitante de sistemas de monitoramento e métricas de resultado. Estudos sobre cooperativas e operadoras de saúde corroboram essa distinção: Marino e Vasconcelos (2021) identificam fragilidades em controles internos e lacunas de profissionalização que comprometem a tradução da documentação em resultados práticos; Brizolla, Salla e Grassel (2024) observam que, em modelos cooperativistas complexos, há avanços documentais associados ao Pró-Ética, mas também há escassez de métricas públicas uniformes que permitam avaliar sua efetividade; Miranda e Fonseca (2023) destacam que o reconhecimento formal pelo Pró-Ética tende a acompanhar implementação de medidas estruturais, mas exige complementação por indicadores independentes para aferir maturidade real; Moreira (2022) e outros estudos de caso evidenciam a predominância de pesquisas pontuais, o que reforça a utilidade de matrizes padronizadas para sistematizar evidências públicas e permitir comparações setoriais.

2.4 Transparência ativa *versus* sigilo estratégico no setor de saúde

Por fim, qualquer esforço direcionado a averiguar o nível de maturidade e conformidade de um programa de integridade por meio de canais comunicativos externos evoca a conceituação de transparência ativa face aos limites impostos pelo sigilo estratégico setorial (Brasil, 2011; TCU, 2020; ABNT, 2022). A transparência ativa, conforme definida no âmbito da governança por Gusmão e Nobre (2024), consiste na publicização espontânea e acessível à sociedade de fluxos, dados, políticas e estruturas de governança organizacional, eliminando a dependência de requisições externas para o acesso à informação.

Na área de saúde suplementar, a transparência ativa é um dos pilares exigidos pela governança pública corporativa (ANS, 2022a). Todavia, sua aplicabilidade coexiste de forma tensionada com a proteção jurídica de segredos comerciais estratégicos, as regras concorrenciais e, fundamentalmente, as salvaguardas vinculadas à integridade dos dados previstas pela Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais — LGPD).

Assim, cabe esclarecer que, no campo científico, a ausência de publicização de um indicador de desempenho ou de uma política não implica, por si só, a inexistência desse processo na dinâmica organizacional interna. Em muitos casos, a limitação voluntária da divulgação documental reflete decisões estratégicas voltadas à proteção de informações sensíveis e à preservação da competitividade organizacional (ISO, 2021). Dessa forma, a estruturação de uma metodologia baseada em dados públicos tem como objetivo avaliar a transparência ativa das práticas de *compliance* corporativo, mantendo estreita relação com a perspectiva teórica de que a demonstração da maturidade ética e da integridade organizacional perante a sociedade constitui um importante mecanismo de prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (OECD, 2023; TCU, 2020; ABNT, 2022).

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa possui natureza qualitativa e descritiva. Caracteriza-se como descritiva por buscar identificar, classificar e interpretar as características e o funcionamento do Programa de Integridade da Unimed Uberlândia com base nas informações documentais disponíveis, sem a pretensão de intervenção ou de experimentação (Gil, 2019). Seu propósito consiste em elaborar um diagnóstico técnico capaz de retratar o estágio de desenvolvimento do programa e sua aderência aos parâmetros normativos adotados, especialmente aqueles estabelecidos pelo Programa Empresa Pró-Ética e pela RN nº 518/2022 da ANS.

A abordagem qualitativa foi adotada para privilegiar a compreensão aprofundada dos significados, práticas e contextos organizacionais evidenciados na documentação analisada (Gil, 2019). Para tanto, empregam-se categorias analíticas interpretativas que permitem examinar a coerência entre normas, processos e práticas formalmente registradas, possibilitando uma avaliação contextualizada da estrutura de integridade da organização.

A técnica de pesquisa utilizada foi a análise documental, uma vez que o estudo se fundamenta na avaliação de evidências de acesso público, tais como relatórios institucionais, códigos de conduta, políticas corporativas, manuais, comunicações institucionais, páginas eletrônicas, relatórios de sustentabilidade e documentos relacionados ao Programa Empresa Pró-Ética (Gil, 2019). Essas fontes constituem registros formais das práticas organizacionais e permitem a construção de uma matriz de aderência documental utilizada para mensurar o alinhamento da cooperativa aos dez eixos temáticos do programa.

Para o tratamento dos dados, adotou-se a Análise de Conteúdo, conforme orientações de Bardin (2011), conduzida de forma sistemática e reprodutível por meio de procedimentos de categorização, codificação e interpretação das unidades de registro identificadas nos documentos examinados. As evidências foram classificadas conforme as categorias previamente definidas na matriz de avaliação, correspondentes aos dez eixos do Programa Empresa Pró-Ética.

O período analisado compreende os documentos publicados entre 2022 e 2026. A delimitação temporal justifica-se pela entrada em vigor do Decreto nº 11.129/2022 e pela vigência da RN nº 518/2022, marcos regulatórios relevantes para a governança, a integridade e a gestão de riscos no contexto das operadoras de planos de saúde. Esse recorte permite avaliar

a evolução e a maturidade das práticas institucionais à luz das exigências normativas mais recentes.

Como limitação metodológica, reconhece-se que a análise se restringe às informações disponibilizadas publicamente pela organização. Dessa forma, os resultados refletem o grau de maturidade documental e de transparência ativa observado, não permitindo concluir, definitivamente, sobre a efetividade operacional das práticas analisadas. Assim, recomenda-se que estudos futuros complementem a presente investigação por meio de técnicas empíricas, como entrevistas semiestruturadas, aplicação de questionários ou auditorias *in loco*, a fim de validar e aprofundar as conclusões obtidas.

Adicionalmente, por se tratar de um estudo de caso único, circunscrito a uma única cooperativa e fundamentado exclusivamente em documentos de acesso público, os resultados obtidos não podem ser generalizados a outras operadoras do Sistema Unimed ou do setor de saúde suplementar como um todo. Ressalta-se, ainda, que a inexistência de divulgação pública de determinada prática não deve ser automaticamente equiparada à sua inexistência efetiva na dinâmica organizacional interna, trata-se, antes, de uma limitação da evidência observável ao pesquisador, e não de uma constatação sobre a realidade operacional da cooperativa.

A adoção dessa estratégia metodológica justifica-se pela possibilidade de examinar, em um ambiente organizacional real e complexo como o da saúde suplementar, a aplicação prática dos princípios de governança, gestão de riscos, ética e *compliance*, bem como sua aderência aos referenciais regulatórios e de integridade vigentes.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

Para a viabilização deste estudo, adotou-se a análise documental como procedimento técnico principal, delimitando-se a coleta de dados a informações de domínio público divulgadas pela própria cooperativa, referentes ao período de 2022 a 2026. Em seus canais institucionais oficiais, foram consultados documentos de acesso público, incluindo o Código de Conduta (UNIMED UBERLÂNDIA, 2025a), as Demonstrações Contábeis referentes aos exercícios de 2022 a 2025 (UNIMED UBERLÂNDIA, 2023a, 2024a, 2025b, 2026b), as Políticas Corporativas relacionadas aos aspectos analisados (UNIMED UBERLÂNDIA, 2023b, 2023c, 2026c, 2026d, 2026e) e os Relatórios de Sustentabilidade referentes aos anos-base de 2022 a 2025 (UNIMED UBERLÂNDIA, 2023d, 2024b, 2025c, 2026f). A partir desses documentos, foram extraídas evidências relacionadas às práticas de governança corporativa,

integridade, compliance, gestão de riscos, transparência e demais mecanismos de controle interno adotados pela cooperativa.

Sob a premissa de que a transparência ativa constitui um pilar fundamental da maturidade em *compliance*, o uso programático de fontes públicas permite avaliar, com fidedignidade, como a instituição comunica seus valores e controles aos seus *stakeholders*.

Como instrumento operacionalizador da análise, estruturou-se uma Matriz de Aderência baseada nos dez critérios fundamentais do Programa Empresa Pró-Ética, iniciativa da CGU consagrada como o principal *benchmark* nacional em integridade corporativa. Essa matriz correlaciona diretamente o arcabouço normativo público da cooperativa às melhores práticas exigidas pelo padrão oficial brasileiro (Brasil, 2025), categorizando os achados a partir de três níveis escalares de evidência: a Evidência Documental Suficiente, caracterizada pela formalização e publicação clara das práticas; a Evidência Documental Parcial, identificada quando a temática é meramente mencionada, mas carece de detalhamento operacional ou de indicadores tangíveis de efetividade; e, por fim, a Ausência de Evidência, registrada quando não há informações públicas disponíveis que validem o aspecto avaliado.

A fim de converter os eixos analíticos do programa em critérios operacionais e auditáveis de pesquisa, estruturou-se a Matriz de Premissas de Integridade detalhada no Quadro 1.

Quadro 1 - Matriz de premissas para avaliação da maturidade em integridade

Eixo Analítico (Critério Pró-Ética)	Foco de Avaliação (Pergunta de Verificação)
I. Comprometimento da Alta Direção da Empresa	I. Como a alta governança institucionaliza e patrocina a cultura da integridade?
II. Instância Responsável pela Aplicação do Programa de Integridade	II. De que forma a autonomia e os recursos da instância de <i>compliance</i> são assegurados?
III. Gestão de Riscos para a Integridade	III. Quais mecanismos são empregados para o mapeamento e mitigação de riscos ilícitos?
IV. Código de Ética, Políticas e Procedimentos de Integridade	IV. Qual é a abrangência e a formalização das diretrizes éticas normativas?
V. Treinamentos e Ações de Comunicação Sobre o Programa de Integridade	V. Como a eficácia educacional é aferida por meio de métricas de impacto?
VI. Controles Contábeis, Financeiros e Auditoria Interna	VI. De que maneira a fiscalização financeira garante a fidedignidade dos registros?
VII. Diligências para Contratação e Supervisão de Terceiros e para Fusões e Aquisições Societárias	VII. Quais critérios de conformidade são exigidos para a gestão do ecossistema de parceiros?
VIII. Canais de Denúncia, Remediação e Medidas Disciplinares	VIII. Como é estruturado o sistema de tratamento de desvios e aplicação de sanções?
IX. Monitoramento do Programa de Integridade	IX. Quais indicadores de desempenho (KPIs) balizam a avaliação contínua do sistema?
X. Transparência e Responsabilidade Socioambiental	X. Como a <i>accountability</i> socioambiental é evidenciada em relatórios públicos?

Fonte: Adaptado do Manual Orientativo do Programa Empresa Pró-Ética (Brasil, 2025).

3.3 Análise dos dados

O processamento e a interpretação dessas evidências foram conduzidos sob o prisma da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), cuja aplicação foi sistematizada em três fases interdependentes de tratamento de dados. A primeira fase, de pré-análise, envolveu a organização metodológica do *corpus* documental e a realização de leituras flutuantes do material coletado. Na sequência, a exploração do material promoveu a codificação ativa e a categorização analítica das mensagens em conformidade com as diretrizes do IBGC e do Pró-Ética. Finalmente, na etapa de tratamento dos resultados e de interpretação, os dados brutos foram convertidos em informações reflexivas, permitindo inferir o grau de maturidade do programa de integridade da Unimed Uberlândia ao confrontar as fragilidades e as potencialidades identificadas com o referencial teórico que abrange a ética, o *compliance* e o papel social do cooperativismo de saúde.

A escolha pela análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) fundamenta-se na necessidade de sistematizar a investigação de documentos institucionais, transpondo a mera leitura descritiva para uma análise inferencial rigorosa. Bardin é reconhecida internacionalmente pelo rigor metodológico ao permitir a transformação de comunicações qualitativas (códigos de conduta, relatórios e normativos) em dados organizados e interpretáveis. No contexto desta pesquisa, o método mostrou-se imprescindível, pois possibilitou a decodificação das evidências encontradas na Unimed Uberlândia à luz do padrão de integridade do Pró-Ética, garantindo que as conclusões fossem derivadas de um processo lógico, replicável e transparente de categorização, eliminando, assim, a subjetividade excessiva na análise dos achados corporativos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Matriz de aderência documental da Unimed Uberlândia

A partir do confronto entre os documentos institucionais da Unimed Uberlândia e as premissas estabelecidas no Quadro 1, elaborou-se a matriz de conformidade aparente (Quadro 2).

4.1.1 Nota metodológica de classificação

A escala de classificação adotada considera exclusivamente as evidências documentais acessíveis ao pesquisador, em consonância com os princípios da pesquisa documental e da análise qualitativa. Nesse contexto, a ausência de evidências públicas ou documentais não deve ser interpretada como prova da inexistência de determinado controle, prática ou mecanismo institucional, mas apenas como uma limitação das informações disponíveis para análise (Cellard, 2008; Gil, 2019).

Assim, a classificação contempla duas vertentes de aderência:

1. Evidência Documental Suficiente: quando os documentos analisados comprovam claramente a existência formal, a governança, os responsáveis e os fluxos operacionais do controle avaliado.

2. Evidência Documental Parcial: quando há menção à existência do mecanismo ou da prática nos documentos institucionais, porém sem divulgação de indicadores de efetividade, estatísticas de utilização, relatórios de monitoramento ou outras evidências que permitam aferir sua operacionalização e resultados.

Quadro 2 - Matriz de avaliação da aderência documental

Critério Pró-Ética	Evidência Pública Identificada	Análise da Evidência	Classificação
I. Comprometimento da Alta Direção da Empresa	Política de Prevenção à Corrupção (2023) – Comprometimento da Alta Administração; Relatórios de Sustentabilidade (2022–2025) – Governança Corporativa / Integridade e Transparência / Ética, Integridade e Compliance.	As evidências demonstram apoio formal da alta administração às práticas de integridade.	Evidência Documental Suficiente
II. Instância Responsável pela Aplicação do Programa de Integridade	Política de Compliance (2023) – Diretrizes e Responsabilidades; Relatórios de Sustentabilidade (2022–2025) – Ética, Integridade e Compliance.	A documentação pública demonstra a existência de estrutura formal responsável pelo Programa de Integridade.	Evidência Documental Suficiente
III. Gestão de Riscos para a Integridade	Política de Compliance (2023) – Diretrizes; Relatórios de Sustentabilidade (2022–2025) – Gestão de Riscos.	Foram identificados mecanismos relacionados à identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos de integridade.	Evidência Documental Suficiente
IV. Código de Ética, Políticas e Procedimentos de Integridade	Código de Conduta (2025) – Gestão de Ética; Política de Compliance (2023) – Diretrizes; Política de Prevenção à Corrupção (2023) – Diretrizes.	Existe conjunto normativo estruturado relacionado à ética, integridade e conformidade.	Evidência Documental Suficiente
V. Treinamentos e Ações de Comunicação sobre o Programa de Integridade	Política de Prevenção à Corrupção (2023) – Treinamentos e Comunicação; Relatórios de Sustentabilidade (2022–2025) – Integridade e Transparência / Ética, Integridade e Compliance.	Foram identificadas evidências de treinamentos e ações de comunicação relacionadas à integridade. Contudo, a documentação pública analisada não permite avaliar de forma abrangente sua efetividade.	Evidência Documental Parcial
VI. Controles Contábeis, Financeiros e Auditoria Interna	Demonstrações Financeiras (2022–2025) – Relatório dos Auditores Independentes / Demonstrações Contábeis / Notas Explicativas; Relatórios de Sustentabilidade (2022–2025) – Gestão Financeira / Transparência e Sustentabilidade Financeira.	Foram identificadas demonstrações contábeis auditadas e evidências de controles formais. Contudo, as informações públicas não permitem avaliar de forma abrangente a atuação da Auditoria Interna.	Evidência Documental Parcial
VII. Diligências para Contratação e Supervisão de Terceiros e para Fusões e Aquisições Societárias	Relatórios de Sustentabilidade (2022–2025) – Ética, Integridade e Compliance / Prestadores e Fornecedores; Código de Conduta (2025) –	A documentação demonstra a existência de mecanismos formais relacionados à avaliação e ao	Evidência Documental Suficiente

	Relacionamento com Parceiros e Terceiros.	relacionamento com terceiros.	
VIII. Canais de Denúncia, Remediação e Medidas Disciplinares	Código de Conduta (2025) – Gestão de Ética / Canal de Conduta; Política de Medidas Disciplinares (2026); Relatórios de Sustentabilidade (2022–2025) – Integridade e Transparência / Ética, Integridade e Compliance.	Foram identificados mecanismos de recebimento, apuração e tratamento de desvios de conduta. Contudo, as evidências públicas não permitem avaliar de forma abrangente a efetividade desses mecanismos.	Evidência Documental Parcial
IX. Monitoramento do Programa de Integridade	Política de Compliance (2023) – Diretrizes e Responsabilidades; Relatórios de Sustentabilidade (2022–2025) – Ética, Integridade e Compliance.	Existem evidências de monitoramento e acompanhamento institucional. Contudo, não foram identificados indicadores públicos suficientemente abrangentes para avaliar a efetividade do Programa de Integridade.	Evidência Documental Parcial
X. Transparência e Responsabilidade Socioambiental	Relatórios de Sustentabilidade (2022–2025) – Responsabilidade Socioambiental / Transparência e Sustentabilidade Financeira / Sumário GRI.	As evidências públicas demonstram compromisso com a transparência, a responsabilidade socioambiental e a prestação de contas.	Evidência Documental Suficiente

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4.1.2 Síntese quantitativa da avaliação:

Quadro 3 - Síntese quantitativa da avaliação

Classificação	Quantidade	Percentual
Evidência Documental Suficiente	6	60%
Evidência Documental Parcial	4	40%
Sem Evidência Pública Identificada	0	0%
Total	10	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A síntese quantitativa da avaliação foi obtida a partir da classificação individual de cada um dos dez eixos do Programa Empresa Pró-Ética, conforme a matriz de aderência documental construída neste estudo. Cada eixo foi analisado com base nas evidências públicas identificadas e enquadrado em uma das três categorias definidas metodologicamente: Evidência Documental Suficiente, Evidência Documental Parcial ou ausência de evidências públicas identificadas. A

contagem final resulta da consolidação dessas classificações atribuídas individualmente aos eixos avaliados.

Nesse contexto, os seis critérios classificados como “Evidência Documental Suficiente” correspondem aos eixos em que foram identificados documentos formais e evidências públicas consistentes que demonstram a existência estruturada dos mecanismos de integridade, especialmente no âmbito normativo e de governança. Esses resultados indicam maior grau de aderência documental aos requisitos do Programa Empresa Pró-Ética.

Por outro lado, os quatro critérios classificados como “Evidência Documental Parcial” referem-se aos eixos nos quais foram identificadas evidências da existência dos mecanismos avaliados, porém sem informações públicas suficientes para aferição de sua efetividade operacional, ausência de indicadores de desempenho ou limitação na transparência dos resultados. Essa classificação não indica inexistência dos mecanismos, mas sim restrição das evidências disponíveis na análise documental.

Por fim, o resultado de zero critérios sem evidência pública identificada indica que, em todos os eixos avaliados, foi possível identificar ao menos algum nível de documentação ou referência institucional, ainda que com diferentes graus de profundidade e completude. Dessa forma, a distribuição dos resultados evidencia predominância de aderência formal, coexistindo com limitações na mensuração da efetividade dos mecanismos de integridade.

4.2 Avaliação e discussão dos resultados

Com o objetivo de evitar repetições e favorecer uma análise mais aprofundada dos resultados, os critérios avaliados foram agrupados em dois blocos analíticos, considerando o grau de aderência documental identificado na pesquisa.

4.2.1 Eixos de alta consolidação formal (aderência suficiente)

Os eixos relacionados ao comprometimento da alta administração, estrutura responsável pela integridade, gestão de riscos, normativos internos e gestão de terceiros (Eixos I, II, III, IV e VII) apresentaram elevado grau de aderência documental aos critérios do Programa Empresa Pró-Ética.

Esse resultado indica a existência de uma estrutura organizacional formalmente alinhada aos fundamentos dos programas de integridade, conforme discutido no referencial teórico. A

literatura aponta que a efetividade de sistemas de *compliance* depende, inicialmente, da consolidação de um ambiente de integridade sustentado pelo *tone at the top*, no qual a alta administração assume um papel ativo na disseminação de valores éticos e na institucionalização de práticas de conformidade (ICA, 2022; COSO, 2017). Nesse sentido, a aprovação de políticas pelos órgãos de governança evidencia o comprometimento da alta direção com a agenda de integridade, em consonância com o Eixo I do Programa Empresa Pró-Ética.

No que se refere à estrutura responsável pela integridade (Eixo II), a identificação de uma instância formal dedicada à gestão de riscos e *compliance* demonstra aderência ao entendimento de que programas de integridade exigem estruturas dotadas de autonomia e capacidade técnica para coordenação e monitoramento contínuo das ações de conformidade (Brasil, 2025). Tal configuração também se alinha às diretrizes da RN nº 518/2022 da ANS (2022), que estabelece a necessidade de estruturas de governança e controles internos como elementos essenciais à sustentabilidade das operadoras de saúde suplementar.

Em relação à gestão de riscos para a integridade (Eixo III), a existência de políticas e instrumentos de avaliação de riscos evidencia aderência ao modelo de gestão preventiva preconizado pela literatura e pelos referenciais normativos internacionais, especialmente a abordagem baseada em risco proposta pelo COSO (2017). Esse modelo pressupõe a identificação, avaliação e mitigação contínua de vulnerabilidades institucionais, com foco na prevenção de eventos de não conformidade.

Quanto aos normativos internos (Eixo IV), a presença de Código de Ética, políticas corporativas e diretrizes de conduta demonstra a consolidação do arcabouço normativo interno necessário à institucionalização da cultura de integridade. Conforme discutido no referencial teórico, tais instrumentos representam a base formal do sistema de *compliance*, mas devem estar articulados a mecanismos de implementação e monitoramento para que não se restrinjam à dimensão meramente declaratória (Miranda; Fonseca, 2023).

Por fim, no que se refere à gestão de terceiros (Eixo VII), a existência de Política de *Due Diligence* evidencia a preocupação institucional com a mitigação de riscos de integridade decorrentes de relações com fornecedores, prestadores de serviço e demais parceiros comerciais. Esse aspecto está em consonância com as diretrizes do Programa Empresa Pró-Ética (Brasil, 2025), que enfatiza a necessidade de controles preventivos nas relações com terceiros como mecanismo essencial de integridade corporativa.

Dessa forma, os resultados observados indicam que a Unimed Uberlândia apresenta mecanismos formais consistentes com as melhores práticas de governança e integridade corporativa. Contudo, conforme discutido na literatura, a aderência documental não implica,

por si só, a plena efetividade dos controles, sendo necessária a análise complementar de indicadores operacionais e evidências de desempenho para uma avaliação mais aprofundada da maturidade do programa (Brizolla; Salla; Grassel, 2024; Miranda; Fonseca, 2023).

4.2.2 Eixos em processo de consolidação da transparência (aderência parcial)

Os Eixos relacionados a Treinamentos e Comunicação, Controles Contábeis, Financeiros e Auditoria Interna, Canal de Denúncias e Monitoramento do Programa de Integridade (Eixos V, VI, VIII e IX) foram classificados como de aderência documental parcial.

Embora tenham sido identificadas evidências da existência formal desses mecanismos, a documentação pública analisada não apresentou informações suficientes para a avaliação de sua efetividade operacional. Conforme destacam Miranda e Fonseca (2023), a maturidade dos programas de integridade não decorre apenas da formalização de políticas e procedimentos, mas depende da capacidade institucional de demonstrar sua efetividade por meio de indicadores de desempenho, métricas de monitoramento e evidências empíricas de funcionamento contínuo.

No Eixo de Treinamentos e Comunicação, observou-se a divulgação de ações de capacitação e conscientização, entretanto sem a apresentação de métricas públicas relacionadas à abrangência, periodicidade ou adesão dos colaboradores. Do ponto de vista da literatura de *compliance*, tais indicadores são essenciais porque permitem aferir o grau de internalização da cultura de integridade e a efetividade dos mecanismos de disseminação do *tone at the top*, conforme preconizado pelo COSO (2017), que destaca a comunicação e o treinamento como componentes críticos do ambiente de controle.

Em relação aos Controles Contábeis, Financeiros e Auditoria Interna, foram identificadas estruturas de governança e evidências de controles formais, especialmente por meio de demonstrações financeiras auditadas. Contudo, não foram localizadas informações públicas detalhadas sobre a estrutura específica de auditoria interna, sua atuação periódica, o escopo dos testes de controle ou os resultados de monitoramento. Nesse contexto, a ausência de tais informações limita a avaliação do grau de maturidade do sistema de controles internos, uma vez que, conforme o COSO (2017), a efetividade do sistema de controle interno depende não apenas da existência de procedimentos formais, mas da capacidade de monitoramento contínuo, testes independentes e retroalimentação dos processos de gestão de riscos.

Situação semelhante foi observada nos Eixos relativos ao Canal de Denúncias e ao Monitoramento do Programa de Integridade. Apesar da existência de mecanismos formais de

relatório de irregularidades e de acompanhamento institucional do programa, não foram identificados indicadores públicos relacionados ao volume de manifestações, tempo de resposta, taxa de resolução ou medidas corretivas adotadas. Esses elementos são considerados fundamentais pela literatura de governança e integridade, pois representam a materialização do funcionamento do sistema de *compliance* e permitem avaliar sua efetividade prática, especialmente no que se refere à capacidade de detecção e de resposta a desvios de conduta.

Dessa forma, a classificação de aderência documental parcial atribuída a esses eixos decorre das limitações à transparência ativa observadas na documentação analisada, o que impede a inferência sobre a efetividade operacional dos mecanismos existentes. Tal limitação está em consonância com o entendimento de que a ausência de divulgação de indicadores não implica inexistência dos controles, mas restringe a capacidade de avaliação da maturidade do programa de integridade sob uma perspectiva baseada em evidências, conforme discutido na literatura de governança e *compliance* (Miranda; Fonseca, 2023; COSO, 2017; Brasil, 2024).

Com isso, os resultados observados nesses eixos evidenciam um padrão consistente de aderência, predominantemente formal, dos mecanismos de integridade, com ênfase na existência de estruturas e políticas institucionalizadas. Entretanto, verifica-se uma limitação recorrente relacionada à baixa disponibilidade de indicadores públicos de desempenho e efetividade operacional, restringindo uma avaliação mais aprofundada do grau de maturidade dos controles internos, especialmente no que se refere à sua capacidade de mensuração, monitoramento contínuo e demonstração de resultados. Assim, a classificação de aderência documental parcial reflete não a inexistência dos mecanismos analisados, mas sim as limitações inerentes à transparência ativa das informações disponibilizadas, em consonância com o referencial teórico adotado.

Nesse contexto, cabe esclarecer que, no campo científico, a ausência de publicização de um indicador de desempenho, de uma política ou de evidência documental não pode ser interpretada automaticamente como a inexistência do processo ou do mecanismo na dinâmica organizacional interna. Em muitos casos, a limitação da divulgação de determinadas informações reflete decisões institucionais relacionadas à governança da informação, à proteção de dados sensíveis e à preservação de estratégias organizacionais e competitivas (ISO, 2021). Assim, a opção metodológica por uma análise baseada em evidências públicas não tem como objetivo inferir a inexistência dos controles, mas sim avaliar o grau de transparência ativa das práticas de integridade corporativa.

Sob essa perspectiva, a transparência passa a ser compreendida como dimensão analítica relevante dos programas de *compliance*, uma vez que a capacidade de demonstrar publicamente

a existência e o funcionamento dos mecanismos de integridade está associada aos princípios de *accountability* e responsabilidade corporativa. Conforme destacam a OECD (2023), o Tribunal de Contas da União (TCU, 2020) e a ABNT (2022), a divulgação estruturada de informações de governança constitui elemento fundamental para a avaliação da maturidade institucional, especialmente em contextos em que a confiança social e a prestação de contas são componentes centrais da legitimidade organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste estudo foi avaliar a aderência do Programa de Integridade da Unimed Uberlândia aos critérios estabelecidos pelo Programa Empresa Pró-Ética, da CGU. A pesquisa, conduzida por meio de uma matriz de análise documental, permitiu verificar que há um elevado grau de aderência aparente entre o arcabouço normativo da cooperativa e os critérios de um *benchmark* nacional de integridade.

A análise evidenciou que os pilares fundamentais, como o comprometimento da alta direção, a estruturação de políticas de Ética e *Due Diligence*, a gestão de riscos e os controles internos, encontram-se devidamente formalizados nos canais públicos de comunicação da cooperativa. Tais achados corroboram a literatura consultada, no sentido de que a Unimed Uberlândia compreende a governança não apenas como um requisito de prontidão normativa, mas como uma estrutura necessária para a sustentabilidade organizacional frente às exigências do setor de saúde suplementar.

Todavia, é imperativo reforçar a distinção metodológica estabelecida nesta pesquisa: a aderência documental, embora robusta, não permite concluir pela efetividade prática dos mecanismos analisados. Conforme a literatura de *compliance* demonstra, a existência formal de políticas de controle é um passo necessário, porém insuficiente, para a erradicação de riscos. Conclui-se, portanto, que o estágio de maturidade do programa de integridade da Unimed Uberlândia, embora avançado sob a ótica da formalização, constitui um processo contínuo de adaptação. A transição entre a "integridade declarada" (presente nos documentos públicos) e a "integridade praticada" (operacionalizada no dia a dia da cooperativa) configura o próximo desafio para a consolidação da cultura ética na organização.

Em suma, responder ao problema de pesquisa proposto permite afirmar que a Unimed Uberlândia possui um arcabouço de integridade alinhado aos padrões de excelência brasileiros da CGU (2024). Contudo, defende-se que as futuras etapas de aprimoramento devam focar no monitoramento contínuo e na transparência sobre a eficácia real dos controles. Para tanto, recomenda-se como estratégia prática de evolução: a estruturação de um painel de indicadores chave de desempenho (KPIs) de integridade; a adoção de métricas de impacto educacional para os treinamentos corporativos; e a publicitação de relatórios agregados de desvios e sanções do canal de denúncias, respeitando-se estritamente as salvaguardas de proteção de dados previstas pela LGPD (Brasil, 2018). Este estudo, ao diagnosticar a aderência documental, fornece à cooperativa um parâmetro claro de conformidade, servindo como base científica para a gestão

direcionar seus esforços futuros rumo à comprovação empírica de suas práticas em um mercado crescentemente dinâmico, exigente e regulado.

Importa ressaltar, contudo, a limitação metodológica intrínseca ao desenho adotado: a pesquisa concentrou-se exclusivamente em fontes de transparência ativa, em documentos públicos disponibilizados nos portais institucionais e em relatórios de sustentabilidade, de modo a preservar segredos comerciais e a privacidade institucional. Assim, a classificação atribuída reflete o nível de exposição pública das práticas e não constitui uma auditoria de conformidade material. Em particular, a ausência de evidência pública não pode ser interpretada, por si só, como prova da inexistência de controles internos efetivos, sendo possível que determinados procedimentos ou resultados permaneçam restritos a ambientes internos por razões legítimas (concorrência, proteção de dados, estratégia organizacional). Ademais, depende-se da qualidade, do detalhamento e da atualização das publicações institucionais, o que pode subestimar práticas efetivamente implementadas.

Como recomendações para pesquisas futuras e, de modo a superar as limitações da avaliação exclusivamente documental e aprofundar o conhecimento sobre a efetividade dos controles, propõe-se a realização de estudos com desenho misto que articulem análise documental e investigação empírica direta: entrevistas semiestruturadas com gestores, membros da área de integridade, auditores internos e representantes dos cooperados permitiriam a triangulação entre evidências públicas e percepções e práticas internas. Pesquisas longitudinais que acompanhem a evolução de KPIs de integridade ao longo do tempo seriam valiosas para avaliar o impacto de intervenções específicas (por exemplo, atualização de políticas, novos treinamentos ou implementação de painéis de monitoramento). Além disso, avaliações por auditorias externas independentes ou estudos de caso centrados em processos críticos, controles contábeis e financeiros, *due diligence* de terceiros poderiam contribuir decisivamente para verificar a operacionalização dos procedimentos documentados.

Por fim, investigações comparativas entre cooperativas do setor poderiam validar e calibrar a Matriz de Aderência proposta, bem como explorar barreiras à divulgação de informações sensíveis em saúde suplementar, entrelaçando questões de transparência, competitividade e proteção de dados.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Governança corporativa para fins de solvência das operadoras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Agência Nacional de Saúde Suplementar, 2022a. Disponível em: https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/noticias/operadoras/aviso-para-operadoras/ans-disponibiliza-manual-de-governanca-corporativa/Manual_Governanca_Corporativa_2022_Atualizacao_Out.22.pdf. Acesso em: 31 jul. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Resolução Normativa nº 518, de 29 de abril de 2022**. Dispõe sobre a adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de planos privados de assistência à saúde. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 4 maio 2022b. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/ans/2022/res0518_04_05_2022.html. Acesso em: 30 jun. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR ISO 37001:2017**: sistemas de gestão antissuborno: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2017. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/grupos-de-trabalho/55a-legislatura/comissao-de-juristas-administracao-publica/documentos/outros-documentos/NBRISO370012017.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT PR 2030:2022**: ambiental, social e governança (ESG) – conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. Rio de Janeiro: ABNT, 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza; VIEIRA, James Batista. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 443-463, jul./set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200069>. Acesso em: 29 mai. 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de Governança e Compliance Anticorrupção**. 2. ed. Brasília, DF: Controladoria-Geral da União, 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Manual orientativo do Empresa Pró-Ética**: ciclo 2025-2026. Brasília, DF: Controladoria-Geral da União, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da->

integridade-privada/empresa-pro-etica/documentos-anteriores/2025-2026/documento-orientativo-pro-etica-2025-2026-geral.pdf. Acesso em: 29 maio 2026.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022.** Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e altera o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 jul. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Lei de Acesso à Informação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 nov. 2011.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2 ago. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 29 maio 2026.

BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin; SALLA, Neusa Maria da Costa Gonçalves; GRASSEL, Lisandro Rodrigo. Contribuição dos programas de compliance nas iniciativas de ESG em três cooperativas do Sistema Unimed. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 22, n. 60, 2024. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/76341/contribuicao-dos-programas-de-compliance-nas-iniciativas-de-esg-em-tres-cooperativas-do-sistema-unimed/i/pt-br>. Acesso em: 29 maio 2026.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. (org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Enterprise risk management: integrating with strategy and performance**. Durham: COSO, 2017.

DELOITTE. **Integridade corporativa: a evolução do compliance**. São Paulo: Deloitte Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/about/press-room/integridade-corporativa-evolucao-compliance.html>. Acesso em: 30 jun. 2025.

FEDERAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR — FENASAÚDE (BRASIL). **Anuário da Saúde Suplementar 2023**. Rio de Janeiro: FenaSaúde, 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GUSMÃO, Alexandre Santos; NOBRE, Eduardo Alves. A evolução dos programas de integridade sob a ótica do Empresa Pró-Ética. **Revista da CGU**, Brasília, DF, v. 16, n. 29, 2024. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/77530/a-evolucao-dos-programas-de-integridade-sob-a-otica-do-empresa-pro-etica/i/pt-br>. Acesso em: 29 maio 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 29 jun. 2026.

INSTITUTO DE ESTUDOS DE SAÚDE SUPLEMENTAR (IESS). **Fraudes e desperdícios em saúde suplementar**. São Paulo: Instituto de Estudos de Saúde Suplementar, nov. 2023. Disponível em: <https://www.iess.org.br/biblioteca/tds-e-estudos/estudos-especiais-externos/fraudes-e-desperdicios-em-saude-suplementar>. Acesso em: 31 ago. 2025.

INTERNATIONAL COMPLIANCE ASSOCIATION (ICA). **Compliance and ethics: insights and resources**. Birmingham: ICA, 2022. Disponível em: <https://www.int-comp.org/insight/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION — ISO. **ISO 37301:2021 – Compliance management systems: Requirements with guidance for use**. Geneva: ISO, 2021.

LIMA, Isabela. **Governança corporativa em cooperativas de saúde**. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

MARINO, R.; VASCONCELOS, A. L. F. S. Melhorias nas práticas de governança corporativa e compliance nas cooperativas operadoras de planos de saúde à luz da Resolução Normativa nº 443/2019. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 82, p. 4-22, 2021.

MELO, Emerson; PAULINO, Carolina. **O retrato do compliance no Brasil**: 6ª edição. KPMG Brasil, 23 ago. 2024. Disponível em: <https://kbs.kpmg.com.br/artigo-retrato-do-compliance-no-brasil>. Acesso em: 15 set. 2025.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinicius Marques de. **Compliance: concorrência e combate à corrupção**. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

MIRANDA, R. C.; FONSECA, A. C. P. D. A influência da legislação anticorrupção nos códigos de ética das organizações certificadas pelo Pró-Ética 2017 à luz da teoria institucional. **BASE — Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, São Leopoldo, v. 20, n. 1, p. 1471-1508, 2023. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/72821/a-influencia-da-legislacao-anticorrupcao-nos-codigos-de-etica-das-organizacoes-certificadas-pelo-pro-etica-2017-a-luz-da-teoria-institucional/i/pt-br>. Acesso em: 29 maio 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT — OECD. **G20/OECD principles of corporate governance**. Paris: OECD Publishing, 2023.

PWC BRASIL. **Pesquisa Global sobre Fraudes e Crimes Econômicos 2024**. São Paulo: PwC Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2024/Pesquisa-global-sobre-fraudes-e-crimes-economicos-2024.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL — BRASIL; QUAEST CONSULTORIA E PESQUISA. **10 anos de Lei Anticorrupção no Brasil: percepção dos profissionais**. São Paulo: Transparência Internacional — Brasil, 2023. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/publicacoes/10-anos-da-lei-anticorrupcao-no-brasil-percepcao-de-profissionais/>. Acesso em: 30 jun. 2025

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO — TCU (BRASIL). **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdictionados ao TCU**. 4. ed. Brasília: TCU, 2020.

UNIMED UBERLÂNDIA – COOPERATIVA REGIONAL DE TRABALHO MÉDICO LTDA. **Demonstrações financeiras: exercício social findo em 31 de dezembro de 2022**. Uberlândia, MG: Unimed Uberlândia, 2023a. Disponível em: <https://www.unimeduberlandia.coop.br/portal/wp-content/uploads/2023/10/Demonstracao-Contabil-2022.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2026.

UNIMED UBERLÂNDIA – COOPERATIVA REGIONAL DE TRABALHO MÉDICO LTDA. **Política de Compliance (Conformidade). Versão 2.0**. Uberlândia, MG: Unimed Uberlândia, 2023b. Disponível em: <https://www.unimeduberlandia.coop.br/portal/wp-content/uploads/2023/07/20230510-Compliance.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2026.

UNIMED UBERLÂNDIA – COOPERATIVA REGIONAL DE TRABALHO MÉDICO LTDA. **Política de Prevenção à Corrupção. Versão 2.0**. Uberlândia, MG: Unimed

Uberlândia, 2023c. Disponível em: <https://www.unimeduberlandia.coop.br/portal/wp-content/uploads/2023/07/20230510-Prevencao-a-Corrupcao.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2026.

UNIMED UBERLÂNDIA – COOPERATIVA REGIONAL DE TRABALHO MÉDICO LTDA. **Relatório de Sustentabilidade: ano-base 2022**. Uberlândia, MG: Unimed Uberlândia, 2023d. Disponível em: <https://www.unimeduberlandia.coop.br/portal/wp-content/uploads/2023/04/Relatorio-de-Sustentabilidade-ano-base-2022-1.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2026.

UNIMED UBERLÂNDIA – COOPERATIVA REGIONAL DE TRABALHO MÉDICO LTDA. **Demonstrações contábeis: exercício findo em 31 de dezembro de 2023**. Uberlândia, MG: Unimed Uberlândia, 2024a. Disponível em: https://www.unimeduberlandia.coop.br/portal/wp-content/uploads/2024/03/Demonstracoes-Contabeis_2023.pdf. Acesso em: 15 jun. 2026.

UNIMED UBERLÂNDIA – COOPERATIVA REGIONAL DE TRABALHO MÉDICO LTDA. **Relatório de Sustentabilidade 2023**. Uberlândia, MG: Unimed Uberlândia, 2024b. Disponível em: https://www.unimeduberlandia.coop.br/portal/wp-content/uploads/2024/04/RELATORIO_DE_SUSTENTABILIDADE_2023.pdf. Acesso em: 15 jun. 2026.

UNIMED UBERLÂNDIA – COOPERATIVA REGIONAL DE TRABALHO MÉDICO LTDA. **Código de Conduta**. Uberlândia, MG: Unimed Uberlândia, 2025a. Disponível em: <https://www.unimeduberlandia.coop.br/portal/wp-content/uploads/2025/11/Codigo-de-Conduta-Unimed-Uberlandia-10.2025.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2026.

UNIMED UBERLÂNDIA – COOPERATIVA REGIONAL DE TRABALHO MÉDICO LTDA. **Demonstrações contábeis 2024**. Uberlândia, MG: Unimed Uberlândia, 2025b. Disponível em: https://www.unimeduberlandia.coop.br/portal/wp-content/uploads/2025/03/Demonstracoes-Contabeis_2024.pdf. Acesso em: 15 jun. 2026.

UNIMED UBERLÂNDIA – COOPERATIVA REGIONAL DE TRABALHO MÉDICO LTDA. **Relatório de Sustentabilidade 2024**. Uberlândia, MG: Unimed Uberlândia, 2025c. Disponível em: https://www.unimeduberlandia.coop.br/portal/wp-content/uploads/2025/09/UP2025_Relatorio_Sustentabilidade_Unimed-ultima-versao-site.pdf. Acesso em: 15 jun. 2026.

UNIMED UBERLÂNDIA – COOPERATIVA REGIONAL DE TRABALHO MÉDICO LTDA. **Demonstrações financeiras 2025**. Uberlândia, MG: Unimed Uberlândia, 2026b. Disponível em: <https://www.unimeduberlandia.coop.br/portal/wp-content/uploads/2026/04/Demonstra%C3%A7%C3%B5esFinanceiras.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2026.

UNIMED UBERLÂNDIA – COOPERATIVA REGIONAL DE TRABALHO MÉDICO LTDA. **Política de Governança Corporativa – POL 001. Versão 3.0.** Uberlândia, MG: Unimed Uberlândia, 2026c. Disponível em: <https://www.unimeduberlandia.coop.br/portal/wp-content/uploads/2026/03/POL-001-POLITICA-DE-GOVERNANCA-CORPORATIVA-v3.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2026.

UNIMED UBERLÂNDIA – COOPERATIVA REGIONAL DE TRABALHO MÉDICO LTDA. **Política de Medidas Disciplinares – POL 003. Versão 3.0.** Uberlândia, MG: Unimed Uberlândia, 2026d. Disponível em: <https://www.unimeduberlandia.coop.br/portal/wp-content/uploads/2026/03/POL-003-POLITICA-DE-MEDIDAS-DISCIPLINARES-v3.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2026.

UNIMED UBERLÂNDIA – COOPERATIVA REGIONAL DE TRABALHO MÉDICO LTDA. **Política de Privacidade e Proteção de Dados – POL 006. Versão 3.0.** Uberlândia, MG: Unimed Uberlândia, 2026e. Disponível em: <https://www.unimeduberlandia.coop.br/portal/wp-content/uploads/2026/03/POLITICA-DE-PRIVACIDADE-E-PROTECAO-DE-DADOS-v3.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2026.

UNIMED UBERLÂNDIA – COOPERATIVA REGIONAL DE TRABALHO MÉDICO LTDA. **Relatório de Sustentabilidade 2025.** Uberlândia, MG: Unimed Uberlândia, 2026f. Disponível em: <https://www.unimeduberlandia.coop.br/portal/wp-content/uploads/2026/03/Relatorio-Unimed-Uberlandia.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2026.

VEIGA, C. R. P.; VEIGA, C. P.; SU, Z. Supplementary health system in Brazil: business model not threatened by socioeconomic crisis. **International Journal of Professional Business Review**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 1-7, 2023. Disponível em: <https://openaccessojbs.com/JBReview/article/view/1225>. Acesso em: 29 maio 2026.