

CASO UNIMED VOLTA REDONDA

Luísa Rennó e Samir Lótfi

INTRODUÇÃO

A cooperativa **Unimed Volta Redonda** está há vinte e cinco anos atuando no mercado de saúde na região sul fluminense. Com dois negócios distintos e paralelos – a operadora de planos de saúde e a prestadora de serviços de saúde, que utiliza os recursos próprios do Hospital Unimed (geral e de alta complexidade) e do Programa Pró-Vida (Unidade de Atenção Integrada à Saúde) – a cooperativa detém cerca de 50% de participação no mercado de planos de saúde – pessoa física e jurídica – na região de Volta Redonda.

Seu atual corpo de gestores tem demonstrado eficácia em coordenar os dois negócios sem que um se sobreponha ao outro, além de haver reerguido a organização depois de alguns anos de crise. Uma das principais ações conduzidas para recuperar a cooperativa foi investir na educação executiva e no desenvolvimento de competências em gestão dos médicos. A atual diretoria acredita que a formação educacional de todos os profissionais, desde os colaboradores até os médicos cooperados, é o diferencial numa cooperativa de saúde que pretende realizar um atendimento de excelência, com o cuidado necessário à qualidade de vida do cliente e à geração de trabalho e renda para o cooperado. Para tal, a Unimed Volta Redonda contou com a parceria da Fundação Dom Cabral, a partir de sua participação no programa Parceiros para a Excelência – PAEX.

CONTEXTO E ATUAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DE SAÚDE

A Unimed é um sistema cooperativista de trabalho e assistência médica. Está presente em 83% do território brasileiro. A Unimed Volta Redonda é uma cooperativa singular, com total autonomia administrativa e financeira e mercado de atuação na cidade de Volta Redonda, estado do Rio de Janeiro. As Unimeds singulares se reúnem em uma Federação estadual, que coordena o relacionamento e o intercâmbio das cooperativas de cada estado. No caso do Rio de Janeiro, a Federação é composta por vinte cooperativas singulares. A Unimed Brasil é a Confederação, detentora da marca Unimed, definindo todas as suas regras de utilização e padrões de qualidade (Figura 1 – Anexo). Ela também define as regras do intercâmbio nacional entre as unidades: se um cliente de Volta Redonda precisa ser atendido em Belo Horizonte, ela define como será o atendimento, o repasse e o controle entre as duas Unimeds locais.

A Unimed Brasil está atualmente buscando criar um mecanismo de auditoria das Unimeds singulares para evitar má gestão, falência, problemas com atendimento e com a marca. O que já existe de diálogo é via federação: cada uma tem um assento na diretoria da confederação e expõe o posicionamento e as necessidades de suas singulares.

Desde que foi criada a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, com regulamentações para o setor de planos de saúde no Brasil, a Unimed do Brasil teve a preocupação de se estabelecer como um órgão institucional e não como uma operadora de planos de saúde, ou seja, a Unimed do Brasil não comercializa planos de saúde. Para comercializar os planos com abrangência nacional (somente para grandes empresas que estejam presentes em, no mínimo, três estados brasileiros), criou-se uma cooperativa de segundo grau – que reúne diversas singulares de diferentes regiões do país – chamada Central Nacional Unimed.

O setor de saúde, especialmente as operadoras de planos de saúde, é fortemente regulado pela ANS. A Agência cobra das operadoras índices e metas que devem ser cumpridos com patamares bastante elevados, como o índice de queixas e reclamações, que deve ser perto de zero. Também regula o percentual de reajustes dos planos para pessoa física, enquanto os reajustes para pessoa jurídica são apenas supervisionados pela agência.

TRAJETÓRIA

Nascimento e formação dos primeiros grupos de gestores (1989 – 1994 – 2002)

Em 1989, um grupo de médicos de Volta Redonda, Rio de Janeiro, vislumbrou a possibilidade de organizar uma cooperativa de médicos sob a chancela da Unimed. Era um momento de proliferação de Unimed's singulares, que atendiam apenas a uma determinada região, apoiadas pela Unimed Brasil. Até então, Volta Redonda estava dentro da região de cobertura da Unimed Barra Mansa, que englobava todo o sul fluminense. Mas a cidade tinha potencial para criar a sua própria cooperativa, especialmente para atender a uma forte demanda das indústrias que estavam ali instaladas.

Foi fundada então a “Unimed Volta Redonda”, que tinha à frente um grupo de médicos interessado em levar adiante o trabalho em cooperativa e dar a opção de um plano de saúde abrangente e eficaz para moradores e trabalhadores da região. A carteira de clientes cresceu expressivamente nos primeiros anos, especialmente após o fechamento de um contrato com a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), em 1993, maior indústria da região. No entanto, dificuldades de gestão começaram a aparecer, tendo em vista a falta de experiência e conhecimentos que os médicos da diretoria tinham nessa área. Assim, embora detivessem grande proficiência

técnica em medicina, desafios em gestão colocaram em risco a sobrevivência dos negócios.

O ápice desse momento de crise veio com a perda do contrato da CSN, em 1994. A carteira de clientes diminuiu consideravelmente, os médicos cooperados ficaram sem receber pagamento por um longo período, emergiram outras falhas de gestão, que culminaram na saída do presidente da Cooperativa.

Em 1994, o novo grupo de gestores assumiu a organização diante de sérios desafios: recuperar a confiança dos médicos cooperados, equilibrar as finanças dos negócios e buscar novas oportunidades de crescimento. Foi um período de rigidez, com uma gestão orientada para resultados, que buscava garantir a sobrevivência da Cooperativa diante da crise. O grande marco positivo desse período foi a conquista de um contrato com a Associação dos Aposentados, fato que deu fôlego e sobrevida à organização.

A Unimed Volta Redonda crescia novamente e iniciava os planos de construção de uma sede administrativa, mas, no ano de 2000, um novo evento abalou suas estruturas, com a Agência Nacional de Saúde – ANS – realizando uma intervenção fiscal na Cooperativa, que veio durar cerca de um ano.

Mudança de direção: diálogo e compromisso (2000 – 2002)

Nesse mesmo período, Luiz Paulo Tostes Coimbra, médico da Cooperativa desde a sua fundação, com formação e experiência em gestão hospitalar, tornou-se coordenador do Conselho Fiscal. Em seguida, decidiu formar uma chapa de candidatura à diretoria da Unimed Volta Redonda, juntamente com Elizabeth Carolina Mathias de Araújo, reconhecida no mercado em função de trabalhos que conduziu a respeito de ética médica. Para melhor se preparar para as eleições, Luiz Paulo e Elizabeth buscaram entender melhor as necessidades dos médicos cooperados e os aprimoramentos de gestão essenciais para alavancar a cooperativa. De consultório em consultório, ouviram cerca de 200 médicos e formularam uma “carta-compromisso¹” com os cooperados. Em 2002, a chapa venceu e a Unimed Volta Redonda passou a viver um novo momento de gestão,

1 Alguns dos compromissos da carta são: Criar uma secretaria de atenção ao Cooperado; Implementar política de assistência ao Cooperado; Promover maior participação do Cooperado nos resultados financeiros; Promover encontros científicos e sociais; Implantar gerenciamento profissional; Buscar melhores resultados financeiros e comerciais.

mais profissional e comprometido com as necessidades de cooperados e clientes.

A inauguração da sede administrativa marcou a nova fase que vinha pela frente, com a condução de um planejamento estratégico e definição da missão da Unimed Volta Redonda, orientada para gerar trabalho e renda para o cooperado, com sustentabilidade para a cooperativa.

Luiz Paulo (Presidente desde então) e Elizabeth (Vice-Presidente de 2002 até março de 2014) começaram a colocar em prática a noção de que os médicos cooperados, usualmente afastados do trabalho, com pouco contato e conhecimento sobre os processos de gestão e operações da Unimed Volta Redonda, precisavam se sentir mais “donos do negócio”. Para tal, os gestores deram início a um intenso processo de comunicação e envolvimento junto aos mesmos.

Outro desafio foi estabelecer uma cultura de responsabilidade em honrar compromissos financeiros, estabelecendo-se um novo modelo de relacionamento com a Rede. Prestadores de serviço, instituições de atendimento (hospitais, clínicas etc.) e médicos precisavam tanto de segurança no pagamento quanto de rigidez na entrega do que foi acordado. A organização desse relacionamento, com comprometimento de todos os lados, foi uma das principais mudanças realizadas, acarretando credibilidade para a cooperativa, que se reafirmou como diferenciada, contando com o conjunto de médicos cooperados mais referenciados e qualificados da região.

A Unimed Volta Redonda atendia mais de 20.000 clientes e contava com cerca de 300 médicos cooperados, cada qual recebendo uma média de R\$1.700,00 ao mês. O aumento da renda do médico – um dos compromissos estabelecidos – não podia ser alcançado naquele primeiro ano. No entanto, com a melhoria na gestão e na organização financeira da cooperativa, a partir de 2003, começou a haver sobras (lucros) da operação, repartidos entre os cooperados. Aos poucos, os valores da consulta foram sendo modificados, sempre que possível, para possibilitar uma renda maior para os médicos. Dez anos depois, o ganho médio do cooperado chegou a R\$ 7.500,00 ao mês.

Profissionalização, educação e capacitação: diferenciais (2003)

No ano de 2003, com o apoio da Fundação Unimed², a Unimed Volta Redonda conduziu novos esforços em

² A Fundação Unimed é parte da Unimed Brasil. Sediada em Belo Horizonte, MG, dá apoio em educação continuada para as unidades Unimed em todo o país.

planejamento estratégico e passou a investir mais na profissionalização da gestão por meio da participação dos médicos cooperados em programas de educação executiva. Diretores, gerentes e superintendentes tiveram a oportunidade de cursar MBAs, integralmente financiados pela instituição. A diretoria tinha uma visão bem definida de que a organização só alavancaria seu crescimento com o poder da educação, com a qualificação e excelência de seu corpo de cooperados e colaboradores, não só na área da saúde, como também na área administrativa. Os Conselhos também foram profissionalizados, com cursos específicos em suas respectivas áreas de atuação: Técnico, Fiscal e de Administração.

A Diretoria também assumiu um compromisso educacional com os demais funcionários. Todos deveriam ter ensino superior e poderiam conseguir isso com a ajuda de uma bolsa dada pela Unimed Volta Redonda. Naquele momento, eram 43 funcionários, e a bolsa podia ser destinada para qualquer curso superior. À medida que a equipe foi aumentando, as bolsas tiveram que ser mais restritas, sendo selecionadas de acordo com a área de atuação do funcionário e seu curso superior escolhido. Assim, a formação do profissional seria subsidiada pela cooperativa quando a mesma pudesse trazer resultados ao trabalho dos colaboradores e de sua equipe.

Os médicos cooperados foram incluídos na segunda fase de investimentos em educação. O próprio Estatuto da Unimed Volta Redonda foi modificado para garantir que o cooperado pudesse receber auxílio para se capacitar em gestão, compreendendo como administrar o seu próprio negócio e, respectivamente, o da Cooperativa. A formação em gestão passou a ser um dos pré-requisitos aos colaboradores que desejam se candidatar a cargos administrativos. A capacitação, oferecida há mais dez anos, garante que exista um grande número de médicos capacitados a assumir cargos em Conselhos e na Diretoria. Os próprios membros da Diretoria atual entendem que essa renovação de pessoas na administração da cooperativa é necessária e muito positiva.

O início de tais iniciativas voltadas para o desenvolvimento das pessoas coincidiu com a estruturação da área de Recursos Humanos, formada a partir de um Comitê Educativo que já existia na Unimed Volta Redonda. Conforme argumenta a então Vice-Presidente Elizabeth: “o RH foi formado a partir desse Comitê, voltado para a formação profissional. Isso foi muito importante e uma evolução. Tanto é que a cooperativa já figurou duas vezes na lista das 150 melhores empresas para se trabalhar”. E completa: “a visão era de que a base devia ser muito bem qualificada.”

A boa qualificação das pessoas que trabalham na Unimed Volta Redonda e a capacitação dos médicos

cooperados para a gestão são alguns dos diferenciais que viabilizam o crescimento da organização e o seu destaque tanto no cenário da atenção à saúde no sul fluminense, quanto na rede Unimed em todo o Brasil.

Crescimento e consolidação da carteira de clientes (2005)

A Unimed Volta Redonda adotou um posicionamento mais agressivo no mercado a partir de 2005, buscando ampliar sua carteira de clientes. A partir de pesquisa, definiram novos planos que atendessem localmente e de forma participativa. Os Planos Participativos³ foram uma inovação no mercado e ajudaram a alavancar a área comercial. Em pouco tempo a carteira chegou a 40 mil vidas.

A Unimed Volta Redonda passou a se deparar com diversas possibilidades de crescimento e consolidação, especialmente no contexto de mudança no perfil econômico vivenciado na região sul fluminense durante a década de 90. Os setores de prestação de serviços e comércio se desenvolveram, revelando uma grande parcela da população economicamente ativa – cerca de 80 mil trabalhadores – com necessidade e renda suficientes para adquirir um plano de saúde particular.

No início de 2014, a carteira de clientes da Unimed Volta Redonda já contava com mais de 57.000 mil vidas. O perfil está dividido entre os seguintes planos:

- Planos de adesão⁴ (30%), oferecidos para pessoa física em conjunto com uma associação de classe, como a Câmara de Dirigentes Lojistas – CDL e o Sindicato dos Professores do Sul Fluminense – Sinpro.
- Planos empresariais⁵ (40%).
- Planos para pessoa física⁶ (30%).

3 No Plano Participativo existe uma redução no valor da mensalidade e cobrança de coparticipação, com valores predefinidos, sempre que houver realização de um determinado procedimento (consulta, exame ou internação). A coparticipação é uma parcela de pagamento, além da mensalidade, prevista em contrato e destinada a custear parte da realização do procedimento.

4 Planos opcionais oferecidos por uma pessoa jurídica a um determinado grupo de pessoas que possuem vínculo empregatício, associativo ou sindical com o contratante.

5 Planos que prestam assistência à saúde dos funcionários da empresa contratante graças ao vínculo empregatício ou estatutário.

6 São também chamados Planos Individuais. O contrato é assinado entre um indivíduo (pessoa física) e a operadora de planos de saúde para prestação de serviços de saúde do titular (nos individuais) e de seus dependentes (nos familiares).

Desenvolvimento de recursos próprios de saúde – Pró-Vida e Hospital Unimed (2006 – 2008)

Em 2006, a Unimed Volta Redonda vivia uma boa fase de crescimento da carteira de clientes e forte consolidação da sua relação com a rede de cooperados e prestadores de serviços. A diretoria então entendeu que era chegada a hora de voltar a considerar o projeto de um hospital próprio. Grande parte da motivação baseava-se na dificuldade de ter apenas um hospital prestador de serviços na sua rede de conveniados com porte e qualidade para atender aos pacientes da Cooperativa. A relação estava desgastada, em parte pela falta de opções de mercado que obrigassem a melhoria da relação custo-benefício.

O cenário era ideal para a construção de um hospital próprio. No entanto, a operadora de planos de saúde ainda não tinha os recursos suficientes para empreender uma obra desse porte. A proposta foi avaliada pelos gestores da Cooperativa que, naquele momento, ainda não se sentiam financeiramente seguros o suficiente para dar esse largo passo.

Optaram, portanto, por trabalhar mais pelo crescimento da carteira e a capitalização da organização para que o hospital pudesse se viabilizar. No ano seguinte, 2007, conseguiram dimensionar uma primeira estrutura própria de atendimento de pacientes: o Pró-Vida – que, naquele primeiro momento, oferecia serviços de fisioterapia, atendimento domiciliar e programas de promoção da saúde e prevenção de doenças com equipe multidisciplinar, tendo mais tarde ampliado seu atendimento ambulatorial com fonoaudiologia, psicologia, terapia ocupacional, nutricionista, medicina hiperbárica e segurança do trabalho.

O primeiro objetivo do Pró-Vida era melhorar a qualidade do atendimento em fisioterapia para os clientes Unimed. Até então, a fisioterapia era um serviço terceirizado, e a diretoria entendia que a terceirização não permitia que o profissional ficasse próximo aos preceitos de atendimento pregados pela Cooperativa, que buscavam o melhor tratamento possível para a solução da dor. Além disso, o Pró-Vida foi pioneiro na prestação de serviço de medicina hiperbárica e programas de atenção à saúde na região.

O atendimento de fisioterapia do Pró-Vida – uma iniciativa pioneira da Unimed Volta Redonda – foi um primeiro e importante passo na constituição de recursos de atendimento próprios. Depois que ela foi criada, os casos que necessitavam de fisioterapia tiveram uma evolução considerável, demonstrando um caminho certo. Uma nova legislação, a Resolução Normativa

nº 167 da ANS, corroborou, obrigando os planos de saúde a ampliarem a rede de atendimento integral, com nutricionistas, fonoaudiólogos, psicólogos e terapeutas ocupacionais, além dos fisioterapeutas.

O Pró-Vida consolidou-se como uma forma de tratar a saúde integral do paciente, que pode ser encaminhado pelo médico, após analisar a necessidade de atendimento em alguma das especialidades citadas, ou pode ser alvo de uma busca ativa, quando, ao analisar a ficha de um cliente, verifica-se que ele possui fatores de risco (como obesidade, por exemplo) que podem ser tratados de forma preventiva antes que se tornem complicações sérias na saúde. Outra forma de gerenciamento ativo da saúde do cliente é o programa de tratamento domiciliar, com visitas periódicas ao paciente em sua casa. Esses pacientes, cerca de 250 a 300, são selecionados pelo seu uso intensivo de atendimentos e internações. De uma forma ou de outra, quando o paciente chega ao Pró-Vida, recebe um atendimento multidisciplinar e integral, que analisa todas as formas de cuidar da sua saúde.

O Pró-Vida reduz custos e melhora a relação médico-paciente-operadora em todos os níveis. Não é possível calcular uma redução efetiva de gastos obtida pelo programa como um todo. No entanto, estima-se que um paciente chega a reduzir 60% dos seus gastos hospitalares, quando comparados períodos iguais de tempo em que, antes, esteve em internação/atendimento e depois em gerenciamento pelo Pró-Vida. Junto com essa redução, compreende um aumento considerável da qualidade da sua saúde e da sua expectativa de vida.

A efetividade que conseguiram ao criar o Pró-Vida com recursos próprios deu nova força para a perspectiva de um hospital. Passaram a vislumbrar como os recursos próprios são importantes fidelizadores de clientes e balizadores da qualidade do atendimento.

Em outubro de 2007, a diretoria decidiu fazer uma nova tentativa de aderência ao projeto do hospital próprio. O cenário já havia mudado, com a inauguração de vários hospitais da Unimed pelo Brasil, e uma insatisfação ainda maior com os serviços de saúde existentes em Volta Redonda. Dessa vez, com a consultoria da Fundação Unimed, realizaram um estudo aprofundado da necessidade e das condições para a construção. O estudo apontou para o fato de já terem muita credibilidade junto aos clientes e um corpo de cooperados que demandava uma estrutura melhor de atendimento. Além disso, ficou claro nos números analisados que muito estava sendo gasto com a terceirização de serviços hospitalares, de imagem, de laboratórios etc. Quanto maiores eram os repasses para os serviços da rede, que exigiam cada vez mais, menores eram os repasses dos cooperados.

O projeto para a construção da unidade hospitalar foi, enfim, aprovado pela diretoria e o local ideal foi encontrado: uma antiga cervejaria com um terreno de 38 mil m².

O próximo passo seria aprovar o projeto com o grupo de cooperados. A assembleia realizada contou com a participação de mais de 300 cooperados. O projeto, bem elaborado e apresentado, com ampla argumentação e transparência das contas, teve 78% de votos favoráveis, nenhum voto contra e algumas abstenções de grupos que queriam discutir mais. Mas a hora era aquela e a maioria acreditava nisso.

Foram feitos estudos de casos de sucesso e visitas de campo em hospitais da Unimed e outros particulares, além de uma consulta aberta aos médicos cooperados sobre a proposta arquitetônica. Toda a elaboração do projeto do hospital foi minuciosa e detalhada, sem que nada tenha sido imposto ao cooperado. Os médicos de cada especialidade e os outros profissionais das diversas áreas da saúde foram ouvidos sobre o que era fundamental à sua especialidade no hospital e o que ele deveria ter de diferencial. Isso marcou profundamente as bases de relacionamento dentro da cooperativa, especialmente nesse importante passo que ela estava para dar. Ao fim, num evento no próprio terreno onde seria construído o hospital, chamado de “assembleia na laje”, foi apresentado – e aprovado – o projeto final. Desse dia até a inauguração foram cerca de 24 meses, durante os quais os cooperados puderam participar de assembleias regulares, para divulgação dos avanços da obra, com transparência de números e informações.

Buscava-se a diferenciação: investimentos nos melhores equipamentos, na capacitação da equipe, no estímulo aos médicos cooperados, na excelência nos serviços essenciais e na inovação nos tratamentos de alta complexidade. A escolha pelo serviço de alta complexidade se deu especialmente na busca pela diferenciação. Contando com uma equipe composta por profissionais especialistas altamente qualificados e referenciados, queriam tornar o novo hospital uma referência no sul fluminense, atraindo pacientes e usuários da Unimed de diversas regiões ao redor.

Todas as coordenações e gerências – do administrativo às equipes – foram contratadas, treinadas e começaram a trabalhar um ano antes de o hospital ser inaugurado. De todo o investimento feito no projeto, 10% foi utilizado na formação e qualificação dos profissionais na estruturação pré-operação.

Quando inaugurado, em outubro de 2010, o Hospital Unimed já estava com todos os serviços em pleno funcionamento, do pronto-socorro à internação, passando por centros cirúrgicos, laboratórios e serviços

de imagem. Já era totalmente integrado, digital e sem papel, com prontuários eletrônicos e equipes previamente treinadas para utilização da ferramenta, desde a primeira entrada do paciente até os possíveis encaminhamentos, inclusive para o Pró-Vida. Em poucos meses, o hospital estava em ocupação máxima, tamanha foi a procura.

O médico cooperado logo entendeu as possibilidades de melhoria na qualidade do seu trabalho, no tratamento do seu paciente e na sua remuneração. Reavaliaram valores e definiram que o médico receberia mais nos procedimentos que fossem executados dentro do hospital próprio. Isso fez com que ele trouxesse seus pacientes, que já conheciam e confiavam na qualidade do seu atendimento, para conhecer o novo recurso de que dispunha. Logo, o grupo de cooperados cresceu de 300 para 400 médicos.

Além dos ganhos do cooperado e do cliente, a organização também se beneficiou com os recursos próprios para o atendimento integral do seu cliente. Estima-se que, se todos os serviços realizados no Hospital Unimed e no Pró-Vida tivessem sido terceirizados, a Unimed Volta Redonda teria gastado, desde 2010, cerca de 14 milhões de reais a mais. Ainda há outros ganhos imateriais, como o maior controle de qualidade do atendimento, a satisfação do cliente e o resultado positivo de todos os indicadores, que são avaliados e discutidos em reuniões mensais internas e também em reuniões externas, com gestores hospitalares de outros hospitais Unimed.

Com menos de três anos de funcionamento, o hospital precisou ampliar o seu atendimento, inaugurando mais um andar com cinquenta leitos, que viabilizaram em média 400 novas internações por mês. Hoje são 135 leitos, dez salas cirúrgicas, sendo sete em funcionamento, 602 colaboradores e índice de satisfação dos clientes de 91%, registrado em pesquisa interna realizada em junho/2014. É o primeiro e único hospital do interior do Rio de Janeiro capacitado a fazer transplante de medula óssea e diversos outros procedimentos de alta complexidade. E também o primeiro hospital da Unimed no estado a receber um certificado de acreditação da ONA⁷, um importante reconhecimento da excelência atingida pelo hospital em tão pouco tempo de funcionamento. A busca contínua pela diferenciação é um fator decisivo para tornar-se uma referência no estado do Rio de Janeiro em tratamentos complexos, o que atrai mais pacientes para o hospital, além dos clientes da Unimed Volta Redonda, como particulares,

usuários de outros planos de saúde credenciados pelo hospital e clientes de outras Unimed's na região – em torno de 57% dos clientes são da Unimed Volta Redonda e os demais 43% são provenientes dessas outras fontes.

A EXPERIÊNCIA NO PAEX – PARCEIROS PARA A EXCELÊNCIA

No momento em que a construção do hospital da Unimed Volta Redonda estava a pleno vapor, o corpo de dirigentes entendeu que precisaria contar com o apoio de uma formação executiva, especialmente quando adentravam um campo novo de gerenciamento, que ultrapassava a experiência que tinham tido na gestão da cooperativa. O presidente Luiz Paulo buscava um curso de MBA executivo quando começou a pesquisar sobre a Fundação Dom Cabral (FDC). Conheceu então um professor de gestão que o apresentou ao programa PAEX – Parceiros para a Excelência – da FDC.

A Cooperativa já tinha experiências anteriores na realização de planejamentos estratégicos, contando com a ajuda da Fundação Unimed. O diferencial trazido pelo PAEX estava no acompanhamento da execução da estratégia, especialmente por se tratar de um período em que a execução do planejado era tão importante para encaminhar o projeto do hospital no final da sua construção e início das atividades. Patrícia Malta, Superintendente de Mercado e Pessoas, relata o contexto do ingresso da Unimed Volta Redonda no PAEX:

“A Fundação entrou num momento extremamente importante. Apesar de termos feito um planejamento muito acertado, estávamos assumindo ali um novo posicionamento no mercado. A Fundação entrou no momento de nos ajudar, nos apoiar a focar na execução e no resultado da ação.”

O PAEX colaborou com a implementação da estratégia elaborada pela Unimed Volta Redonda. A Avaliação Gerencial Mensal, **AGM** – reunião que avalia resultados, controle de metas e acompanhamento das iniciativas para alcance dos objetivos estratégicos definidos no projeto empresarial – ajudou a sistematizar o acompanhamento da estratégia, contando ainda com a presença e o apoio estratégico e mercadológico do coordenador. Essa foi a alavanca principal do projeto empresarial que modificaria a trajetória da organização. A necessidade de estabelecer metas, buscar resultados, mensurá-los

⁷ A Organização Nacional de Acreditação – ONA – é uma organização não governamental que promove um processo permanente de avaliação e certificação da qualidade dos serviços de saúde no Brasil.

e cobrá-los no dia a dia mudou a forma de gestão e de prestação de contas da organização.

Outro ponto que os gestores da Unimed Volta Redonda destacam como relevante no programa do PAEX é a troca de experiências com outras empresas e a rede de relacionamentos criada, tanto nas salas de aula do Programa de Desenvolvimento de Dirigentes, **PDD** – em que executivos da empresa adquirem formação em Estratégia, Marketing e Vendas, Finanças, Pessoas, Processos e Projetos – quanto nos **encontros anuais da rede PAEX**, com empresas de todo o Brasil. Para a troca de experiências e indicadores de gestão hospitalar, eles fazem parte do grupo denominado G9, composto por grandes hospitais da Unimed no Brasil. Nesse grupo são discutidos os assuntos estritamente ligados ao serviço hospitalar, como taxa de ocupação, gastos com atendimento e remuneração médica. No PAEX, a troca e a discussão são intensas com empresas de outros setores, trazendo pontos de vistas diferentes – e muitas vezes complementares – sobre gestão, contexto e mercados. Elizabeth relata que “a troca de experiências no PAEX ajuda a construir juntos, forma parcerias, ajuda a estabelecer metas. Muitas vezes o público é o mesmo, mesmo que em mercados diferentes. No encontro do PDD, em que se falava sobre inovação, por exemplo, a experiência de uma empresa de granjas ajudou a pensar como aplicar no serviço hospitalar.” E complementa: “Se ficar pensando só no hospital, sem olhar para outros tipos de negócios, a mente fica muito restrita, não amplia os horizontes. Até para entender o contexto em que vivem os outros negócios, precisa saber o que estão passando os demais setores e os demais empresários. Que situações são em comum? O que pode ser feito em conjunto? Olhar para fora do negócio e trazer as situações para dentro do próprio contexto é muito positivo.”

A possibilidade de integração da formação executiva de toda a equipe, de gestores a colaboradores, se dá por meio das **monitorias**⁸. Os gestores das áreas que recebem o professor da FDC especialista repassam o conteúdo apreendido aos seus times, uniformizando o conhecimento adquirido.

A questão da profissionalização executiva dos dirigentes, médicos e funcionários da Cooperativa sempre foi importante. Participar do programa PAEX foi um salto qualitativo na formação dessa equipe e na conformação da nova proposta de funcionamento da Unimed Volta Redonda: uma cooperativa de serviços de saúde que

atua em duas frentes, a operadora de plano de saúde e a prestação de serviços. Nesse modelo de atuação, eles afirmam não ter dificuldades. Alguns setores são os mesmos atuando com os negócios paralelos, como Administrativo, Financeiro, RH. As AGMs também tratam de tudo em conjunto, tanto dos indicadores em comum quanto dos específicos. Dessa maneira, um negócio não se sobrepõe ao outro, garantem. “O objetivo principal é o mesmo: gerar trabalho e renda para o cooperado. A base para isso é o desenvolvimento de pessoas e tecnologia, o que muda é o meio, o negócio e a fonte de receita,” afirma Luciano Bento, Superintendente de Recursos Próprios.

Os indicadores estão positivos, acima da média – tanto os definidos no planejamento estratégico quanto os indicadores usados para comparação dos hospitais do G9. Assim, há espaço e disposição para enfrentar novos desafios. A discussão que estão iniciando diz respeito ao modelo de negócio atual e o que querem para o futuro da Cooperativa. Sem jamais perder de vista a sua missão essencial, que é gerar trabalho e renda para o cooperado e sustentabilidade para a Cooperativa, o modelo de negócio pode ser revisto de acordo com novos parâmetros de qualidade e diferenciação do atendimento. De que maneira as pessoas querem ser cuidadas? Como propor soluções de saúde cada vez mais individualizadas? As questões relativas ao tratamento do cliente se cruzam com as questões relativas ao tratamento do médico cooperado. Como trazer soluções cada vez melhores para a qualidade do atendimento que ele presta? De que forma tornar a remuneração cada vez mais adequada para todos? A participação no PAEX, já no quarto ano, ainda é importante para a orientação e o acompanhamento dessas e outras discussões, segundo os dirigentes da Unimed Volta Redonda. “Participar de um programa como o PAEX é garantir uma boa gestão”, afirma Vitório Puntel, atual Vice-Presidente da Unimed Volta Redonda.

CONCLUSÃO E DESAFIOS PARA O FUTURO DA UNIMED VOLTA REDONDA

Ampliar serviços de imagem, introduzir a Unidade de Terapia Intensiva Pediátrica e Neonatal e ferramentas avançadas em robótica são investimentos que aguardam para serem feitos em curto ou médio prazo. Um novo plano de expansão do hospital já está pronto, mas depende da evolução da carteira e de credenciamentos

⁸ Aplicação prática do conhecimento em gestão com especialistas nas áreas de Marketing e Vendas, Processos, Projetos, Finanças, Operações e Logística implementadas de acordo com as necessidades da empresa.

de novos convênios. O crescimento hoje é menor do que já foi em anos anteriores, mas é contínuo. O trabalho está muito focado na manutenção e retenção de clientes, mas é inegável que a atração de novos clientes é importante para a sustentação da Cooperativa. Uma das soluções para aumentar a atratividade é buscar mais tecnologia e diferenciação nos serviços prestados, o que traz clientes de outras regiões, além de particulares.

A Unimed Volta Redonda ainda pode expandir em novos negócios na área de saúde e qualidade de vida. As discussões e perspectivas são embrionárias, mas o grupo de dirigentes demonstra confiança e força para seguir qualquer caminho em mercados de saúde que se mostrem viáveis, especialmente depois da investida de sucesso na constituição do hospital. Em março de 2014, foi eleita a nova diretoria da Unimed Volta Redonda, composta por Luiz Paulo Tostes Coimbra, Presidente;

Vitório Moscon Puntel, Vice-Presidente; e Leila Monteiro Auler, Diretora.

A Unimed Volta Redonda sempre buscou entender o que era valor para os públicos do seu relacionamento: médicos cooperados, clientes, pacientes, fornecedores, profissionais de saúde, colaboradores. Uma pesquisa abrangente, feita em 2009, indicou o que seria “o jeito Unimed de cuidar”: com confiança, respeito e competência. Conceitos que têm norteado todo o trabalho executado pela organização: desde a construção de um hospital, ampliando a competência do trabalho e respeitando as necessidades de pacientes e profissionais de saúde, até a condução dos dois negócios em paralelo, cuidando da saúde de seres humanos com respeito e confiança. Motivos de sobra para investir na formação executiva e no aprimoramento da gestão, com o apoio da FDC e o programa PAEX.