



BUSINESS AREA

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA E SEUS DESDOBRAMENTOS

ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA

O Sistema de Gestão Estratégica da Unimed Vitória está estruturado de acordo com as fases do modelo PDCA (Plan, Do, Check e Act) e compreende a estratégia da Operadora de Planos de Saúde e dos Recursos Próprios (focado na integração dos serviços assistenciais próprios):

P (Plan) - Formulando a Estratégia da Operadora e dos Recursos Próprios

Etapa: Abertura do Ciclo de Revisão do Planejamento Estratégico

A Unimed Vitória promove anualmente o evento “Visão geral: Abertura do Ciclo de Revisão do Planejamento Estratégico” com o objetivo de alinhar e envolver as principais lideranças da Cooperativa nas etapas da formulação da estratégia (Conselho de administração, diretoria executiva, diretoria técnica, diretoria clínica, superintendentes, gerentes, assessores, coordenadores médicos, coordenadores de enfermagem, coordenadores administrativos e apoio técnico).

Etapa: Análise de Cenários

Um diagnóstico estratégico é elaborado a cada ciclo, contemplando questões relacionadas ao cenário econômico, social, político e tecnológico, com o objetivo de alinhar todas as lideranças da cooperativa e preparar uma análise de cenário que norteará as principais etapas do ciclo de revisão do Planejamento Estratégico.

A Unimed Vitória possui dentro de sua estrutura de Governança Corporativa, o Conselho Social (um órgão consultivo, formado por médicos cooperados que tem como objetivo discutir as macro políticas estratégicas da cooperativa e formular propostas para o Conselho de Administração) que também é envolvido de modo a analisar o cenário estratégico da cooperativa.

Etapa: Identidade Unimed Vitória

A formulação da estratégia é orientada pela identidade corporativa que contempla a missão, visão de futuro e os valores.

A cada nova gestão, cada conselheiro de administração e diretor executivo é entrevistado individualmente com o objetivo de extrair qual o legado que a gestão deverá entregar no futuro, principalmente para os clientes, cooperados, colaboradores e a sociedade.

Diante disso, as respostas são compiladas em um workshop com todos os conselheiros de administração e diretores executivos, a proposta da identidade Unimed Vitória é validada e a estratégia passa a ser estruturada para alcançar a visão de futuro.

A missão, visão de futuro e os valores fazem parte da Política da Qualidade da Unimed Vitória.

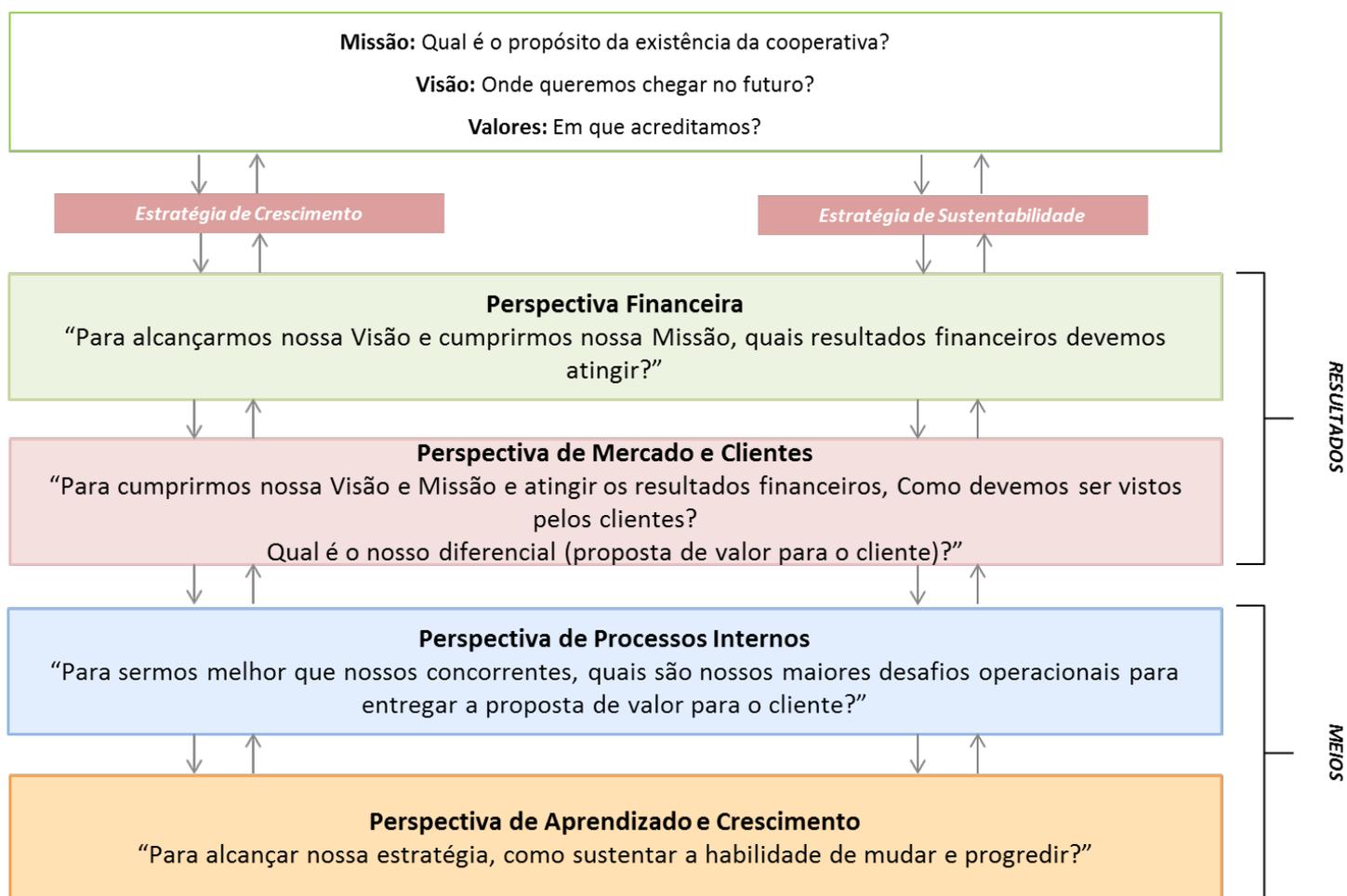
Etapa: Mapas Estratégicos

Orientado pela identidade Unimed Vitória, pela análise de cenários e pelo conjunto de respostas do questionário direcionado ao conselho de administração e diretoria executiva, os objetivos estratégicos da Operadora e dos Recursos Próprios são elaborados segundo a metodologia do Balanced Scorecard, que agrega um conjunto de objetivos que respondem as perguntas-chave das perspectivas Financeira, Mercado e Clientes, Processos Internos e, Aprendizado e Crescimento

Cada objetivo estratégico é discutido e alinhado com as principais lideranças, elencando-se os principais indicadores e desafios a longo prazo.

O produto dessa etapa é validado com a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração.

A Unimed Vitória considera os objetivos estratégicos como objetivos da qualidade, alinhando o Sistema de Gestão Estratégica ao Sistema de Gestão da Qualidade.



Etapa: Metas Globais

Baseado na estratégia validada, define-se em sintonia com o orçamento as Metas Globais, que são indicadores com impacto financeiro que garantirão o equilíbrio entre o crescimento e a sustentabilidade da cooperativa.

Etapa: Iniciativas estratégicas (projetos e planos de ação)

Alinhado aos objetivos estratégicos, indicadores e metas validadas pela Alta Direção, são elencadas as iniciativas estratégicas que potencializarão o alcance de cada objetivo estratégico. Nessa etapa todas as lideranças são envolvidas.

As iniciativas estratégicas priorizadas são validadas com a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração.

Etapa: Estruturação das Iniciativas Estratégicas

Após a validação das iniciativas estratégicas, todos os envolvidos são comunicados sobre a decisão Alta Direção e o Escritório de Projetos passa a ser um agente fundamental na disseminação da metodologia e melhores práticas para os gestores e equipes dos projetos e planos de ação.

Os planos de ação são estruturados a partir de uma metodologia mais simples, que contempla o cronograma de execução e um indicador de resultado do plano.

Os projetos priorizados são estruturados seguindo as melhores práticas de Gerenciamento de Projetos do PMBOK, envolvendo a elaboração de um Termo de Abertura de Projeto, Declarações de Trabalho (que formalizam as entregas das áreas envolvidas), pareceres das áreas de apoio mais impactadas, análise de viabilidade econômica e financeira, centro de custos específico para cada projeto e indicador de resultado esperado.

Cada projeto e plano de ação estruturado passam por uma validação dos superintendentes e posteriormente são levados para a aprovação final da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração.

Etapa: Encerramento do Ciclo de Revisão do Planejamento Estratégico

Ao final das etapas, a Unimed Vitória promove o evento “Encerramento do Ciclo de Revisão do Planejamento Estratégico”, no qual apresenta os resultados do trabalho às principais lideranças da Cooperativa (conselho de administração, diretoria executiva, diretoria técnica, diretoria clínica, superintendentes, gerentes, assessores, coordenadores médicos, coordenadores de enfermagem, coordenadores administrativos e apoio técnico). Nesse evento é apresentado o Book do Planejamento Estratégico, documento oficial que consolida a formulação da estratégia e divulga o resultado do Ciclo de Revisão do Planejamento Estratégico.

D (DO) - EXECUTANDO A ESTRATÉGIA

Kick-off: O pontapé inicial da Execução da Estratégia



Captions as est aut aut delique aut ex eius sim vel ius, nam, quis alit, consentur acere volor aliqui to cuptatem re pliqui coreicate.



Captions as est aut aut delique aut ex eius sim vel ius, nam, quis alit, consentur acere volor aliqui to cuptatem re pliqui coreicate volor aliqui.

Após o encerramento do Ciclo de Revisão, o principal evento de mobilização é o kick-off, que tem o intuito de reforçar para os colaboradores que o Planejamento Estratégico é um compromisso de todos.

A primeira etapa do kick-off acontece em um evento com todas as lideranças da cooperativa, no qual o presidente reforça que o gestor é o principal responsável por disseminar junto às suas equipes os desafios do Planejamento Estratégico, os indicadores, as metas e as iniciativas estratégicas que serão monitoradas, além de estabelecer com os colaboradores uma periodicidade de reuniões para gerenciar a estratégia.

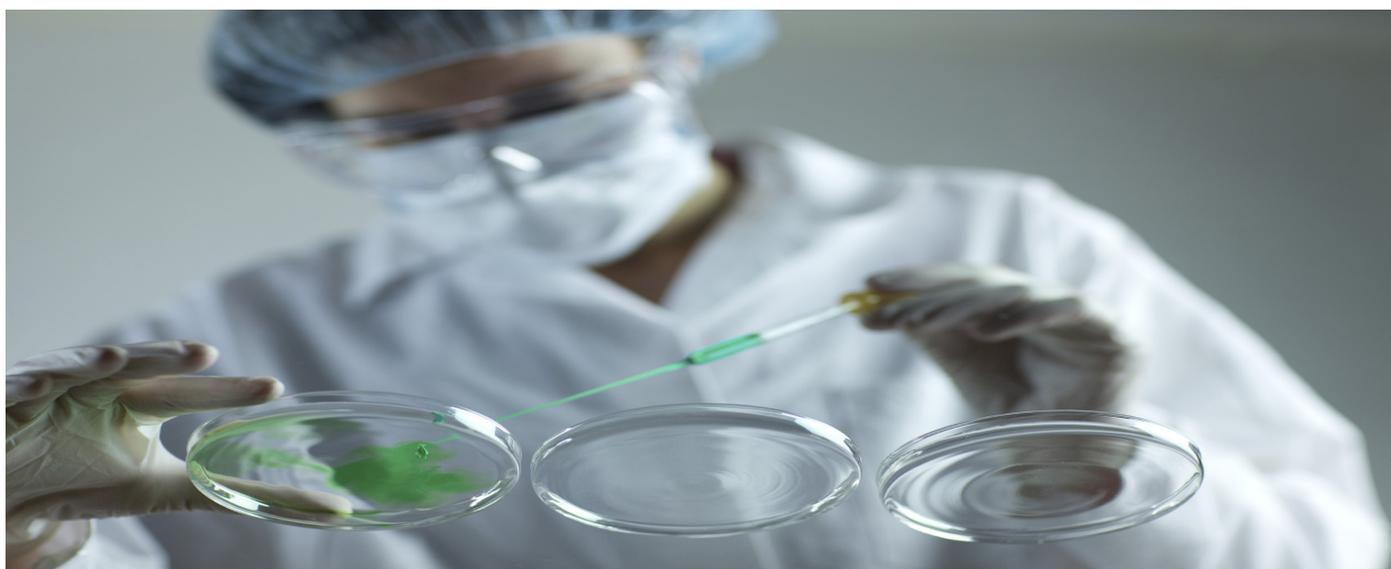
A Unimed Vitória elabora um plano de comunicação de modo a mobilizar toda a organização. Nessa etapa são utilizados todos os meios de comunicação disponíveis na Cooperativa, produzidos materiais promocionais de modo a reforçar o envolvimento dos colaboradores com o Planejamento Estratégico.

A equipe da estratégia elabora uma apresentação específica para cada área de modo a apoiar o gestor na comunicação dos desafios estratégicos às equipes. Os analistas da estratégia participam das reuniões com as lideranças de cada área para garantir que a comunicação alcançou todos os níveis de forma alinhada.

Essa prática garante que os colaboradores compreendam:

- O que será feito?
- Quais recursos serão utilizados?
- Quem é responsável?
- Quando será concluído?
- Como os resultados serão avaliados?

C (CHECK) - INSTITUINDO MÉTODOS DE CONTROLE



Unimed Vitória dispõe de um sistema formal para a execução de sua estratégia que é viabilizado através de um software que integra os Mapas Estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas da Operadora e dos Recursos Próprios.

Os gestores gerenciam mensalmente a estratégia por meio do acompanhamento e monitoramento do status dos indicadores, cronogramas e orçamentos. Havendo desvios é realizada uma análise de causa e efeito e propostas de ações corretivas e preventivas.

O Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e todas as lideranças são capacitadas, individualmente, nas funcionalidades do software de gestão estratégica e são orientados sobre as melhores práticas de gerenciamento dos resultados.

A (ACT) - AVALIANDO O DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA

Nessa etapa, o andamento dos projetos e planos de ação, os desvios de cronograma, orçamento, e o desempenho dos indicadores são discutidos em Fóruns de Gestão, separados por temas estratégicos envolvendo o responsável pelo objetivo (superintendentes) e as lideranças impactantes. O resultado da análise é validado nas Reuniões de Acompanhamento do Planejamento Estratégico – APE's, junto à Diretoria Executiva e o Conselho de Administração.

Estrutura resumida do Processo das APE's

PERÍODO DO PROCESSO	PARTICIPAÇÃO			
	CONAD (Conselho de Administração)	DIREX (Diretoria Executiva)	SUPEX (Superintendentes)	Gestores (Gerentes/ Assessores que impactam no objetivo estratégico)
4ª Semana (Pauta dentro da reunião do Conselho de Administração – calendário anual fixo)	APE Conad (RAE Oficial)	✓	✓	✓
3ª Semana (Pauta dentro da reunião da Diretoria – calendário anual fixo)	APE Direx (Ensaio da RAE com a Diretoria. Foco no alinhamento)	✓	✓	
2ª Semana (calendário anual fixo)	APE Supex (Reunião de alinhamento das análises que cada Superintendente fez nos Fóruns de gestão)		✓	
2ª Semana (calendário anual fixo)	Fóruns de Gestão (Cada superintendente acompanha o objetivo estratégico de sua responsabilidade, se reunindo com o grupo de gestores que impactam nesse assunto)		✓	✓
1ª Semana: Atualização, análise e ação corretiva ou preventiva dos indicadores e iniciativas estratégicas pelos responsáveis.				

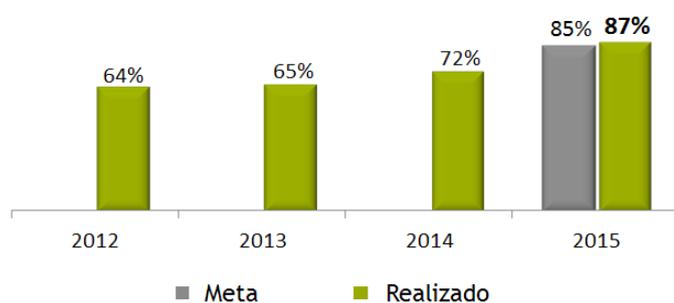
Os Fóruns de Gestão e as Reuniões de Acompanhamento do Planejamento Estratégico – APE's possuem um cronograma anual previamente divulgado e ocorrem mensalmente com objetivo de apontar os principais desvios entre os resultados e as metas, de forma a evidenciar os caminhos críticos do Mapa Estratégico para a tomada de decisões e correções de rumo.

Ao final de 12 meses do ciclo PDCA é realizado o Balanço Estratégico com o intuito de avaliar o desempenho da execução da estratégia identificando se as decisões foram eficazes para o alcance dos resultados e da Visão de Futuro.

Constante compartilhamento de informações com os colaboradores

Ao longo de todas as etapas do Ciclo PDCA da estratégia, o compartilhamento das informações atua como “força motriz” na execução da estratégia. Afinal de contas, o Planejamento Estratégico é um compromisso de todos!

A Unimed Vitória possui um processo estruturado de compartilhamento das informações estratégicas, focado na divulgação mensal dos resultados dos objetivos estratégicos (objetivos da qualidade), por meio de quadros de gestão à vista nas áreas e em todos os veículos de comunicação.



Indicador: % de colaboradores que conhecem e compreendem o PE: % de colaboradores que conhecem e compreendem o PE

O comprometimento da Alta Administração

A Alta Direção valoriza e patrocina as melhores práticas de gestão e de governança corporativa e o seu envolvimento em todos os eventos e reuniões de Acompanhamento do Planejamento Estratégico reforça a importância do Sistema de Gestão Estratégica para a Unimed Vitória e proporciona o compartilhamento das informações estratégicas com os colaboradores.

Área Responsável pelo Sistema de Gestão Estratégica

Pensando no futuro, a Unimed Vitória colocou a estratégia no centro de seu Modelo de Gestão.

A Superintendência de Desenvolvimento Organizacional - Suorg responde diretamente ao Presidente nas questões referentes ao Sistema de Gestão Estratégica, atuando como guardião no fortalecimento da cultura de uma “Cooperativa Orientada à Estratégia”.

Essa superintendência conta com a Gerência de Estratégia, Projetos e Processos - Gecep que possui o objetivo de fortalecer as metodologias de gestão da Cooperativa, através da integração, melhoria contínua e busca pelas melhores práticas do mercado.

A gerência possui em sua estrutura duas coordenações que auxiliam no vínculo da estratégia, projetos e processos:

- Coordenação de gestão da estratégia e projetos: responsável por coordenar os processos de formulação, execução e gerenciamento das iniciativas estratégicas, com o objetivo de garantir que as ferramentas de gestão sejam utilizadas para o alcance da estratégia da Operadora e dos Recursos Próprios e seus resultados sejam compartilhados.
- Coordenação de gestão da qualidade e processos: responsável por monitorar, padronizar e controlar os processos, apoiar e capacitar os gestores, visando garantir a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade integrada com a estratégia, dentro das políticas definidas pela empresa, através de métodos e melhores práticas, permeando toda organização.

Além disso, todos os meses os gestores recebem uma apresentação com os resultados da cooperativa, ficando este responsável por disseminar aos colaboradores e de garantir que todos saibam seu papel para o alcance dos resultados esperados.

A cooperativa também possui um programa de inovação chamado de “A ideia é essa”, que alinhado aos objetivos do planejamento estratégico, proporciona a participação de todos os colaboradores na sugestão de ideias que possam alavancar o alcance dos resultados. As ideias são avaliadas mensalmente por um time de lideranças e, sendo consideradas viáveis, são implantadas com o apoio das áreas envolvidas e os colaboradores recebem pelas suas ideias prêmios em dinheiro e bolsas de estudo.

Como forma de avaliar o grau de compreensão dos colaboradores sobre o Planejamento Estratégico, uma pesquisa é realizada anualmente e, em 2015, a Unimed Vitória alcançou um resultado onde 87% dos colaboradores sinalizaram conhecer e compreender o Planejamento Estratégico. A partir desses dados a equipe da estratégia reforça a disseminação das áreas com menores resultados.

ESCRITO POR:

Márcio de Oliveira Almeida



Márcio de Oliveira Almeida

- Informações pessoais
- Estado civil: Casado
- Nacionalidade: Brasileiro
- Naturalidade: Vitória/ES
- Profissão: Médico (Ginecologia e Obstetrícia)
- Formação: EMESCAM - 1988
- Residência: UFES - 1991
- Mestrado: Obstetrícia - Escola Paulista de Medicina - 2002
- MBA em Gestão de Saúde - FGV

Atividades Atuais

- Diretor da Unimed Vitória desde 03/1995;
- Diretor Presidente da Unimed Vitória desde 03/2011 com segundo mandato a partir de 03/2015;
- Conselheiro de Administração da Unimed Seguros, desde 2005 até a presente data;
- Conselheiro Fiscal da Unimed Federação do Espírito Santo desde 03/2012 até a presente data;
- Chefe da Maternidade Escola da Santa Casa de Misericórdia de Vitória, desde 2003 até a presente data;
- Professor da Disciplina de Ginecologia e Obstetrícia da EMESCAM, desde 2000 até a presente data;
- Vitória/ES, 26 de fevereiro de 2016.

Nosso propósito, visão e valores

Nosso propósito

- Salvar vidas, a propriedade e o meio ambiente

Nossa visão

- Impacto global para um futuro seguro e sustentável

Nossos valores

- Nós construímos confiança
- Nós nunca comprometemos a qualidade ou a integridade
- Nós estamos comprometidos com o trabalho em equipe e inovação
- Nós nos preocupamos com os nossos clientes e com cada um de nós
- Nós realizamos mudanças e entregamos resultados