

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Unesp
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – FAAC – Campus de Bauru
Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas

Tamires Löw Gonçalves

**Sustentabilidade Organizacional: O processo de construção do
Relatório de Global Reporting Initiative (GRI) para a Unimed
Bauru sob a ótica das Relações Públicas**

Bauru
2011

Tamires Löw Gonçalves

**Sustentabilidade Organizacional: O processo de construção do
Relatório de Global Reporting Initiative (GRI) para a Unimed
Bauru sob a ótica das Relações Públicas**

Projeto Experimental realizado por Tamires Löw Gonçalves, apresentado à Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, para obtenção da graduação em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas, sob orientação da Prof. Dr. Célia Maria Retz e co-orientação do Prof. Dr. Vagner Cavenaghi.

Bauru

2011

Dedico à minha família, pois sem eles, nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a minha mãe Eliana, e minha melhor amiga, que com muito amor e puxões de orelha me fez ser quem sou. Agradeço também ao meu irmão Vinícius, que mesmo com a distância, nunca deixou de me apoiar e opinar nas grandes decisões que apareceram pelo meu caminho. Ao meu pai Maurício e a minha avó Helena e meu avô Rocha que nunca me deixaram faltar nada, mesmo nas épocas difíceis, permanecendo sempre ao meu lado com suas palavras carinhosas. Aos meus tios Ricardo e Valéria e meu primo Renan que me acolheram muito antes da jornada acadêmica, e que sem a ajuda deles, nada disso teria sido possível.

Agradeço aos velhos amigos, aqueles que a afinidade sempre falou mais alto que a distância, e aos novos amigos, que se tornaram minha família nesses anos de morada na cidade de Bauru. Principalmente o Bruno, meu irmão, que me amparou em todos os momentos que precisei, a Naty e Lari que além de dividir o mesmo teto, estavam sempre prontas a escutar e compartilhar todas as experiências vividas, a Jami que com seu jeitinho de ser, cativou meu amor, atenção e sempre me rendeu boas risadas, a Carol que agora está longe, mas nunca se distanciou na presença, alguém que me traz muita inspiração por sua força e vontade de crescer sempre, e ao João Vitor, outro irmão que Deus me deu, e que sempre vai estar presente na minha vida!

Não poderia esquecer da Mábili, Maju, Vivi, Cá e Pri, as minhas Iguais, que me acolheram no começo de tudo, ouviram meus choros e compartilharam risadas, e que serão para sempre parte dessa família que eu construí. A minha orientadora Célia e meu co-orientador Vagner pela paciência e dedicação, a turma de Relações Públicas de 2008, a galera da república Central, Elza, e tantas outras que também foram minha casa nesses quatro anos de faculdade. Ao meu chefe, mentor e alvo de inspiração Dorival, a quem me espelho e espero ser alguém como ele no futuro.

E principalmente a Deus, por ter me concedido o prazer de ter convivido na cidade de Bauru com pessoas tão especiais, e por ter me dado o privilégio de angariar todo o conhecimento que hoje, me faz ser a profissional, filha e amiga que sou.

Obrigada!

"Não é a força, mas a perseverança que realiza grandes
conquistas".
(R.S.M. 2006)

RESUMO

O trabalho descreve os caminhos da elaboração de relatórios de gestão empresarial, que empregam o modelo de relatório de sustentabilidade denominado de *Global Reporting Initiative* – GRI. Este se utiliza de indicadores baseados no conceito denominado de “*Triple Botton Line*”, o qual leva em conta as dimensões econômica, social e ambiental. O estudo pontua posturas teóricas e conceitos que tem evidenciado a compreensão desta temática e, sobretudo, destaca a presença e a vivência do profissional de Relações Públicas no ambiente da comunicação organizacional, especialmente na esfera da atividade de gestão da qualidade organizacional, aliada aos processos operacionais e aos preceitos sustentáveis. A discussão é exemplificada por um estudo de caso da Cooperativa de Saúde Médica Unimed Bauru que envolve o processo de elaboração do relatório de sustentabilidade no modelo GRI, realizado no início do ano de 2011.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Sustentabilidade; *Global Reporting Initiative*.

ABSTRACT

The paper describes the ways of reporting business management, employing the model of sustainability report called the Global Reporting Initiative - GRI. This makes use of indicators based on the concept called "Triple Bottom Line", which takes into account the economic, social and environmental. The study points out theoretical positions and concepts that have demonstrated an understanding of this issue and especially emphasizes the presence and experience of Public Relations in the environment of organizational communication, especially in the sphere of quality management activities, coupled with the operational processes and sustainable principles. The discussion is exemplified by a case study of quality management activities, coupled with the operational processes and sustainable principles. The discussion is exemplified by a case study of the Health Cooperative Medical Unimed Bauru that involves the process of preparing the report in GRI model of sustainability, held earlier in the year 2011.

Keywords: Organizational Communication, Sustainability, Global Reporting Initiative

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Diretrizes GRI.....	87
FIGURA 2	Ciclo do Relatório GRI.....	88
FIGURA 3	Conteúdo do Relatório GRI segundo o instituto ETHOS.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS

AA 1000	Norma com diretrizes não certificáveis de responsabilidade social
ABIQUIM	Associação Brasileira de Indústria Química
ABNT NBR 16001	Norma brasileira certificável de responsabilidade social
Abrinq	Fundação pelos direitos da criança e do adolescente
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ADCE	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
AFNOR 21000	Guia francês sobre sustentabilidade para as organizações
AGO	Assembleias Gerais Ordinárias
BS 7750	Specifications for Environmental Management Systems
Ceres	Coalition for Environmentally Responsible Economy
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
GRI	Global Reporting Initiative
GVCES	Estudos em sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
ISE	Índice de Sustentabilidade da Bovespa
ISO 26000	Norma internacional, não certificável, de diretrizes para Responsabilidade Social
NRC	Núcleo de Relacionamento com o Cooperado
OCESP	Organização das cooperativas do Estado de São Paulo
ODM	Oito Objetivos do Milênio
ONG's	Organização não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSHAS 18001	Sistema de Gestão da Saúde e Segurança
PDCA	Plan, Do, Check and Action – Ciclo de melhoria contínua
Pnuma	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
RE	Responsabilidade Econômica
RS	Responsabilidade Social
SA 8000	Norma internacional de avaliação da responsabilidade social
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
STEP	Strategies for Today's Environmental Partnership

TBL	Triple Bottom Line
TC 207	International Organization of Standardization's Technical Committee 207 on Environmental Management
UniEthos	Educação para a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável
UNINTEL	Unimed Produtos e Serviços Hospitalares e a Unimed Tecnologia, Comércio, Indústria e Serviços Ltda

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.	11
1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE E IMPLICAÇÕES. . .	16
1.1. Cenário Atual das Organizações e as Variadas Percepções Teóricas sobre a Comunicação Organizacional.	21
1.2. As Inter-Relações: Comunicação e Cultura Organizacional.	26
1.3. Relações Públicas como Gestor da Comunicação Organizacional. .	29
2. CAMINHOS PARA A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: RESPONSABILIDADE SOCIAL E GESTÃO AMBIENTAL E SUAS IMPLICAÇÕES NA DIMENSÃO ECONÔMICA.	36
2.1. Responsabilidade Social Organizacional: Conceitos e Evolução Temporal.	41
2.2. Instrumentos de Gestão da Responsabilidade Social: Certificações e Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.	49
2.3. Práticas Responsáveis na Gestão De Pessoas.	55
2.4. O Papel da Gestão Ambiental e seus Instrumentos.	60
2.4.1. Modelos tradicionais de gestão ambiental.	65
2.5. Aspectos Socioambientais pelo Viés da Abordagem Sistêmica. . . .	67
3. CASO UNIMED BAURU: PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE GLOBAL REPORTING INICIATIVE (GRI) PARA UNIMED BAURU.	71
3.1. Análise Organizacional: O Sistema Unimed.	73
3.1.1. Cooperativa de trabalho médico Unimed Bauru.	82
3.2. Relatório de Sustentabilidade GRI: Ferramenta de Gestão.	86
3.2.1. Processo de elaboração do Relatório GRI para Unimed Bauru sob a ótica das Relações Públicas.	91
CONSIDERAÇÕES	96
REFERÊNCIAS.	98
ANEXO A – Relatório de Gestão Sustentável GRI - Unimed Bauru 2010. . .	103

INTRODUÇÃO

A limitação dos recursos naturais do planeta, cada vez mais preocupa os diversos segmentos da sociedade. Tal fato demonstra que a humanidade está predizendo resultados calamitosos frente a anos de crescimento indisciplinado, sem a devida preocupação com a devastação do meio ambiente, com o crescimento populacional desigual, o aumento do desemprego, a diminuição da produção agrícola, entre outros fatores.

As alterações do clima e as demais mazelas que tem atingido os seres humanos e o meio ambiente ocasionaram a busca por soluções mais sustentáveis tanto por parte dos governos, quanto pelas organizações de modo geral e comunidades em todo o mundo.

O aumento das discussões a respeito da sustentabilidade acarretou a necessidade de um maior esclarecimento de como esse conceito deveria estar presente principalmente no cotidiano das corporações, surgindo o conceito do *Triple Bottom Line* - TBL.

O tripé de sustentabilidade, como é denominado no Brasil, foi criado em 1994, por Jonh Elkington incorporando os três componentes do desenvolvimento sustentável nas operações, viabilizando um salto da sustentabilidade teórica para a da prática ao incorporar os valores sociais e ambientais às medidas tradicionais de uma organização, tornando-as mensuráveis.

A partir disso, foram criados diversos indicadores e outros instrumentos cuja função é medir o desempenho sustentável das corporações. Entre eles, está o relatório do *Global Reporting Initiative* (GRI), desenvolvido em 1997, por meio da parceria entre a *Coalition for Environmentally Responsible Economy* (Ceres) e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma).

O *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma rede internacional que elaborou o modelo para relatórios de sustentabilidade mais usado no mundo atualmente. O conjunto de princípios, protocolos e indicadores desenvolvido pelo GRI torna possível gerir, comparar e comunicar o desempenho das organizações nas dimensões social, ambiental e econômica.¹

¹ FONTE: <http://www.intelectocomunicacao.com.br/einstein/?p=1040> Acessado em: 31 de maio de 2011

A partir do momento em que uma determinada organização passa a aderir ao modelo sustentável de relatório de gestão, como é a proposta do Relatório GRI, pode-se considerar que há uma modificação brusca na forma de administrar seus procedimentos operacionais. É nesse cenário que se insere o profissional de relações públicas, com a missão de conduzir essa mudança de gestão, agregando valor a cultura organizacional e adequando a comunicação da organização a um modelo que preza a sustentabilidade em todas as suas vertentes.

Acredita-se assim que essa pesquisa poderá contribuir para definir os caminhos dos estudos apresentados, visto que propõe um meio para que as organizações realizem alguma devolução de ativos à sociedade, incitando a transparência e consequentemente, a responsabilidade social.

Diante desse cenário o objetivo do estudo é a investigação do papel do profissional de relações públicas na gestão das atividades de preparação do relatório, sendo levado em consideração o trabalho em todas as etapas de implementação da metodologia que permite a concretização do estudo de caso apresentado. O propósito maior é discutir e analisar as atividades desenvolvidas pelo relações públicas inserido no contexto da comunicação organizacional e com a “missão” de agir para que os processos organizacionais sejam cada vez mais sustentáveis.

Neste sentido, o modelo sustentável analisado revela a credibilidade dos processos de comunicação organizacional, exemplificado por meio da mostra detalhada de seu padrão e etapas de planejamento e preparação.

O aspecto central a ser tratado na pesquisa é o processo que levou um relatório de gestão empresarial da Cooperativa de Trabalho Médico Unimed Bauru a transformar-se em um modelo sustentável determinado pelo *Global Reporting Initiative* - GRI com 79 indicadores que sustentam seu propósito.

Em seu primeiro capítulo, este estudo apresenta uma análise sobre a questão da comunicação empresarial e seus principais aspectos ligados a profissão e a atividade desenvolvida pelo relações públicas.

A comunicação organizacional é retratada pelo viés de diversos autores, como fator primordial para o sucesso de uma organização, bem como a interligação desse aspecto com a cultura organizacional, que traz consigo características intrínsecas de sua sistemática, sendo que esse estudo visa

ampliar a participação dos sujeitos nos processos administrativos. Para finalizar o primeiro capítulo destaca-se a atuação do profissional de relações públicas como gestor da comunicação organizacional e consolidador de sua cultura, agindo pelas brechas do sistema existente e sendo responsável pelo engajamento dos seus públicos de interesse.

A contextualização da questão da sustentabilidade é discutida, levando em consideração os processos desenvolvidos em diversas áreas de uma organização, principalmente em um sistema de gestão da qualidade.

Tal temática é abordada no segundo capítulo, no qual a sustentabilidade é tratada como uma preocupação das organizações contemporâneas. São citadas as ferramentas e indicadores utilizados para mensurar o trabalho de gestão socioambiental descritos desde seus modelos tradicionais até o atual, bem como as práticas responsáveis na gestão de pessoas. Por fim, se analisa os aspectos socioambientais pelo viés da abordagem sistêmica, que revela a interação de elementos internos e externos, e fornece alternativas de atuação junto aos mesmos, formando assim uma cadeia complexa.

Já o desenvolvimento do estudo de caso que abrange o processo de elaboração do relatório de sustentabilidade no modelo GRI, desenvolvido na prática, no início do ano de 2011, para a Cooperativa de Saúde Médica Unimed Bauru, compõe o terceiro e último capítulo.

Para a confecção deste estudo de caso apresentam-se os dados da preparação da cooperativa (Unimed Bauru) na elaboração do referido relatório, os quais apontam a importância e os benefícios do instrumento, além de sua identificação e discussão a respeito dos maiores desafios no seu desenvolvimento.

Para tanto, considera-se os aspectos do engajamento com *stakeholders* - que se refere a identificação e a priorização dos públicos - e a credibilidade na coleta e seleção de informações para o relatório. Assim, atende-se a alguns quesitos tais como a seleção de conteúdo e análise dos principais temas e indicadores a serem publicados, os quais são imprescindíveis no campo que compete ao teste de materialidade.

Depois de finalizado o detalhamento são relatadas às fases de definição, coleta e monitoramento do conteúdo do relatório, com a seleção de indicadores-chave, a identificação de fontes de informação e a aplicação dos

princípios GRI para assegurar a qualidade da informação, além do papel dos tomadores de decisão no processo de coleta e monitoramento do conteúdo. Por fim, é tratado o seu fechamento e a comunicação de seus resultados atentando para o alinhamento estratégico entre objetivos da organização em questão e o conteúdo do Relatório GRI.

Com o propósito de atender aos escopos conceituais a que se destina, este estudo está estruturado em bases metodológicas estabelecidas e reconhecidas para a validade e aplicabilidade dos seus resultados.

Vale ressaltar que a temática foi escolhida observando a sociedade contemporânea, resultante do processo de desenvolvimento tecnológico – fruto da inter-relação humana feita obrigatoriamente a partir da comunicação. Não se deve levar em consideração somente tal desenvolvimento tecnológico e seu processo decisório no mundo dos negócios, mas, é preciso refletir também sobre o vínculo indissociável entre as questões econômicas, de governança, ambientais e sociais. A combinação dessas variáveis desafia as empresas a criarem valor não somente para seus acionistas, mas também para a sociedade. O sucesso, portanto, está reservado aquelas que aprenderem a se equilibrar entre sua sobrevivência em longo prazo e a do mundo em que ela mesmo depende para criar valor econômico, como em curto prazo, adequando às demandas de competitividade e lucratividade.

Na comunicação, especialmente nas relações públicas, o profissional atua primordialmente com os fluxos de relacionamentos, concretizado em ações que visam promover oportunidade de diálogo e negociação entre os atores sociais. Está claro que há um amplo campo para o desenvolvimento de pesquisas e trabalhos que buscam analisar os processos de interação empresa-sociedade, os quais também servem de base teórica para que as resultantes deste processo tornem a sociedade moderna mais igualitária e sustentável.

Conforme descrito pela GRI (2010), a publicação do relatório de sustentabilidade por uma organização é, na verdade, apenas uma parte de um processo bem mais amplo e rico. O modelo de relato da GRI fornece ferramentas para: gestão; maior comparabilidade e redução de custos em sustentabilidade; fortalecimento da marca e da reputação; diferenciação no

mercado; proteção contra desgaste da marca resultante das ações de fornecedores ou da concorrência; *networking* e comunicações (GRI, 2010).

Assim, confirma-se por meio dos aspectos relevantes relacionados à confecção do Relatório de Sustentabilidade Modelo GRI para a Unimed Bauru, que a metodologia de seu relato é uma forma eficaz de demonstrar as ações de sustentabilidade das organizações aliada ao seu processo de gestão. O que também é refletido no número cada vez maior de empresas em todo o mundo que estão aderindo a este formato.

Pode-se dizer então que responsabilidade socioambiental empresarial é a tradução do sentimento de “ser responsável pelos impactos da atuação empresarial na sociedade” e da busca de desenvolvimento mútuo, de “tornar-se parceiro na construção de uma sociedade sustentável e justa” (ETHOS, 2010).

Percebe-se na conjuntura de mercado atual que empresas que não tem como princípio básico “servir a sociedade” estarão fadadas ao desaparecimento, visto que nossa sociedade está ativa, organizada e apta a cobrar das organizações todos os direitos que lhes são devidos.

Quando uma organização pretende aplicar o conceito de sustentabilidade ao seu modelo de gestão, não somente está de acordo com os princípios éticos e funções da profissão de relações públicas - as quais buscam “gerir a comunicação com transparência e responsabilidade, e promover maior integração da instituição na comunidade” (CONFERP, 1985 e LEI Nº 5.377) – mas, ainda agir em consonância com as propostas advindas das demandas apresentadas pela sociedade contemporânea.

Por estes motivos, acredita-se que este estudo poderá contribuir não apenas para o crescimento pessoal da pesquisadora, mas demonstra a aplicação das diretrizes da *Global Reporting Initiative* como meio de desenvolvimento da área, que visa suprir os anseios da sociedade, contribuindo para o aprimoramento dos relatos sobre a sustentabilidade nas organizações brasileiras.

1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE E IMPLICAÇÕES

Pode-se considerar que a sociedade contemporânea é idealizada por meio de suas ferramentas tecnológicas que interagem com as necessidades da comunicação, a qual gera uma reconfiguração da atual organização social e econômica, que abrangem as formas de produção, trabalho e consumo, quando se leva em consideração uma determinada rede de relacionamentos.

Segundo Bueno (2003) antigamente, a comunicação era vista como uma atividade que somente gerava gastos, era entendida como algo que não trazia retornos na cadeia de valor da empresa. Sua magnitude e importância eram desconhecidas, nem ao menos se pensava no benefício gerado pela comunicação no que tange a consolidação da organização no mercado global.

Mas a nova configuração econômica proporcionada pela globalização, e pelas novas necessidades das organizações, acarretou a mudança no enfoque dessa visão simplista sobre a comunicação, ocasionando uma maior preocupação delas com o tema, o que tornou a função da comunicação algo estratégico dentro das empresas contemporâneas.

A Revolução Industrial foi o ponto inicial de mudança, pois resultou em um impacto na realidade socioeconômica mundial, principalmente no que tange a mentalidade estrutural das organizações, as quais redirecionaram o seu foco, que antes era voltado somente para a produção em massa, para a qualidade do produto ou do serviço que irá ser fornecido para o seu cliente. Neste cenário, a grande questão relacionada à comunicação organizacional, é a busca constante pela consonância com a nova economia que emerge, já que é praticamente impossível as organizações existirem sem que haja comunicação. Assim, o principal ponto a ser tratado é justamente a comunicação entre os diferentes públicos, o que garante à organização sua longevidade e sucesso.

A comunicação com o público interno inicia-se com um formato muito mais de ordem administrativa e de informações. Foram as primeiras iniciativas da existência de comunicação nas organizações – a comunicação administrativa ou gerencial. É uma organização que assume um caráter funcional e instrumental. Este formato se estendeu também por muito tempo ao relacionamento com os públicos externos, enfatizando a divulgação dos produtos e da organização, sem uma preocupação com o retorno das percepções e dos interesses dos públicos, isto é, com a comunicação simétrica (KUNSCH, 2003, p.5).

Assim, pode-se definir a comunicação organizacional como uma comunicação dirigida ao público relacionado à organização, sendo atingida por ela direta ou indiretamente. Subentende-se uma comunicação interna, direcionada aos colaboradores, e a externa direcionada aos clientes, comunidade, fornecedores, entre outros públicos de interesse.

Sob o ponto de vista de Oliveira e Paula (2007) a comunicação organizacional é interpretada mais pelo seu caráter processual, ou seja, criação e manutenção dos relacionamentos entre as pessoas, sendo que a troca de interesse entre organização e seu público só se concretiza devido à existência da comunicação.

A evolução dos estudos de comunicação organizacional culmina na criação do conceito de comunicação integrada, que pode ser compreendido como a atuação sinérgica da comunicação administrativa, interna, mercadológica e a comunicação institucional. Tais áreas, se agirem com um objetivo comum, podem nortear os planos e táticas de comunicação para o alcance dos resultados pretendidos pela organização.

Mas para que a comunicação realmente auxilie no processo organizacional, ela precisa ser dirigida, planejada e controlada. Assim, necessita-se de um gerenciamento da área da comunicação para que suas ações convirjam para o cumprimento dos objetivos propostos pelo planejamento estratégico da organização.

O planejamento da comunicação segundo Bordenave e Carvalho (1979) é descrito em algumas fases: conhecimento da realidade (compreende a análise inicial da realidade social, econômica e territorial, como diagnóstico e prognóstico das situações espaciais e de temporalidade), decisão (avaliação crítica das alternativas disponíveis para solucionar uma determinada problemática, e com o intuito de otimizar a alocação dos recursos existentes e a estratégia adotada), ação (implantação das decisões) e crítica (fase de acompanhamento de informações que geram o *feedback* que servem para realimentar o processo decisório e assim, corrigir ou melhorar a ação com vistas a consecução dos objetivos estabelecidos). Tal sistemática pode ser aplicada a qualquer área da organização, já que são adjacentes ao desenvolvimento de uma metodologia específica para a área de comunicação.

A obra dos autores demonstra de forma eficaz um meio de se estruturar um planejamento da comunicação numa organização, mas a questão chave tratada pelos autores é o instrumento de dominação que essa ferramenta pode se tornar, pois ela pode ser usada de forma repressora, para manipular as ações dos colaboradores sob o viés autoritário da diretoria. Assim, Bordenave e Carvalho (1979) acreditam que os procedimentos de planejamento de comunicação devem ser feitos de forma que seja possível a reflexão dos atores sociais ao longo do processo.

Já Albuquerque (1981) aborda o planejamento como o

processo permanente e metódico da abordagem racional e científica dos problemas de comunicação social. Enquanto processo permanente supõe ação continuada sobre um conjunto dinâmico de variáveis em um determinado momento de relações públicas da empresa; e, enquanto processo metódico de abordagem racional e científica supõe uma sequência de atos decisórios, ordenados em fases definidas e baseados em conhecimento científicos e técnicos (1981, p. 33).

Por essa concepção entende-se que o processo de planejar tem o objetivo de orientar a ação daquele que planeja, levando-o a ordenar as ações de comunicação. Logo, o autor afirma que aquele que exerce a função de planejar deve conhecer as políticas da empresa a fim de estabelecer as diretrizes da comunicação por meio de um plano geral, que englobe a visão geral da mesma. Diferentemente da posição de Bordenave e Carvalho (1979), Albuquerque (1981) não se preocupa com a posição dos sujeitos pertencentes ao processo realizado pela organização, mas leva em consideração a formalização metódica da prática comunicacional.

A posição de Neves (2000) já é pautada pela questão da comunicação empresarial integrada, que segundo o autor, deve ser efetuada por uma gerência com multifunções que ele denomina “Colegiado de Comunicação” (2000, p.33), que prevê a participação de todos os profissionais de comunicação na definição do plano global de comunicação.

Esse plano tem o objetivo de discutir todas as questões de interesse da comunicação para uma melhor execução de seu planejamento integrado na organização. O autor acredita que somente atuando com sinergia a comunicação poderá verdadeiramente exercer sua função estratégica, e para

tanto, esse “Colegiado de Comunicação” deve participar das decisões da empresa, e possuir o respaldo e o engajamento da alta gerência quanto as suas funções.

Para Lupetti (2001) o planejamento de comunicação no nível operacional é resultante de um desdobramento do planejamento de *marketing*, o qual estaria posicionado no nível tático.

A autora também aborda a temática do planejamento a partir de uma perspectiva mercadológica, voltada, especificamente, às áreas de publicidade e *marketing*. Acredita que o planejamento da comunicação pode ser dividido em dois momentos, quando a agencia ganha um novo cliente, e quando ela já conhece o anunciante.

Lupetti (2001) destaca a necessidade de uma equipe responsável pelo planejamento comunicacional, assim, tal grupo deve conhecer o mercado e entender de pesquisa para buscar informações mercadológicas, as quais serão peça chave no processo de construção do processo comunicacional. Sua abordagem revela uma maior importância para o planejamento analisado, em termos mercadológicos e em geral desenvolvidos por agencias de publicidade, demonstrando uma abordagem diferente da enfocada até o momento.

Para Kunsch (2003) a comunicação deve ser trabalhada nas diversas áreas do âmbito organizacional, sempre de forma integrada e harmônica. A autora descreve um plano de comunicação fundamentado na criação de uma pesquisa e construção de um diagnóstico da organização, no desenvolvimento de um planejamento estratégico da comunicação organizacional e na gestão estratégica dessa.

A partir da análise do contexto exposto, acredita-se que o sucesso do planejamento da comunicação pode ser alcançado por meio do alinhamento entre as ações de comunicação orientadas pelo planejamento estratégico global das organizações.

Dessa forma, a comunicação direcionará seus esforços para que se cumpra o que está determinado no planejamento estratégico, e as atividades de comunicação tenham como norte as estratégias e os objetivos gerais da empresa.

Refletir sobre organizações e seus processos comunicacionais envolve algumas dimensões, tais como entender seu processo de contínua mutação

em contato com o ambiente externo também em constante mudança e visualiza-la como um conjunto orgânico, ou seja, a mudança em uma das variáveis causa efeito nas outras e vice-versa.

Faz-se necessário desenvolver um senso de percepção e tentar conhecer e compreender os mecanismos de mudança para assumir uma atitude proativa, no que se refere aos processos que envolvem o dia a dia da organização.

A partir disso, temos que a comunicação organizacional compreende fatores como a formação da cultura da empresa, que depende da análise da sociedade que essa está inserida, pois os elementos externos influenciam diretamente os ativos internos, transformando sua imagem e ajustando sua identidade aos novos desafios.

De acordo com Fleury:

A cultura organizacional é concebida como conjunto de crenças, valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação. (1989, p. 22)

As funções desempenhadas pela comunicação organizacional sempre abrangem o planejamento estratégico, o qual encontra respaldo na pesquisa de opinião pública, análise *swot*, entre outras ferramentas. Tal planejamento contribui com a gestão de crises, a superação dos desafios socioeconômicos, e com o crescimento da organização em seu nicho de mercado.

A comunicação organizacional é visualizada como meio facilitador das relações interpessoais, embora muitas vezes não consiga atingir em sua totalidade essa função, pois se encontra inserida no mesmo contexto capitalista globalizado das organizações. Em grande parte dos casos, esse tipo de comunicação tem sido utilizado como um canal de mão única, uma vez que satisfaz apenas os interesses da alta gerência.

Marchori (2006) afirma que a comunicação bem direcionada, possibilita ao indivíduo a renegociação das categorias, as interpretações e as experiências compartilhadas. Assim, ela implica em um modelo construtivista no qual a cultura deve ser continuamente construída pela comunicação.

Logo, a comunicação da organização necessita ser constantemente analisada para que consiga manter a dialética da construção cultural e identitária da mesma. Para que isso ocorra é necessário o estudo do momento e do ambiente em que essa organização está inserida, sendo que os gestores dessa comunicação devem sempre levar em consideração o pensamento e o modo de agir dos sujeitos que a compõem.

Para analisar o aspecto explicitado apresenta-se o cenário em que se encontram as organizações na atualidade colocando-se em questão as percepções dos diversos estudiosos que pesquisam sobre a temática, construindo um plano teórico e analítico sobre a comunicação nas mesmas.

1.1 Cenário Atual Das Organizações e as Variadas Percepções Teóricas Sobre a Comunicação Organizacional

Devido ao processo de globalização, as organizações se tornaram interdependentes, acarretando uma grande necessidade de relacionamento entre seus públicos e seu ambiente organizacional. A comunicação está presente tanto nas funções administrativas, quanto no relacionamento entre organizações, refletindo na interação entre os indivíduos, departamentos, filiais, e as demais organizações que atuam na sociedade.

As organizações podem ser classificadas de várias formas. Pelo seu tamanho e atividade desenvolvida, ou pela sua atuação e abrangência. E, ainda, segundo Freitas, categorizadas quanto à sua constituição e objetivos, “podemos citar primordialmente organizações públicas, privadas, sem fins lucrativos, filantrópicas e organizações não governamentais (ONG’s)” (2004, p. 38).

Com o objetivo de sintetizar as diferentes classificações do termo “organização”, Kunsch (2003) apresenta três formatos para ela: as tradicionais, as orgânicas e flexíveis e as abertas em rede.

Caracterizada pelo sua elevada burocratização, as organizações tradicionais, são baseadas na racionalidade, além de possuírem uma hierarquia autoritária. Quando se trata desse tipo de organização existe um controle rígido para manter a coesão e a dominação exercidas por parte dos altos escalões, nos quais há a centralização do poder. Embora essa definição

se relacione aquelas mais antigas, ainda encontram-se várias com tais particularidades.

Assim, pode-se dizer que as organizações tradicionais possuem uma ordem pré-estabelecida a qual deve ser seguida. Seus funcionários são dominados por aqueles que ocupam cargos mais altos ou pelos próprios dirigentes, acarretando conflitos caso não seja realizada uma boa administração dessas diferenças. A figura do líder sobressai quando comparada aos demais, impondo de alguma forma seu poder e controle. Já a burocracia delimita as atitudes e comportamentos individuais, à medida que estabelece um código obrigatório de normas.

Quando se trata das organizações orgânicas ou flexíveis temos como característica principal o incentivo a participação do trabalhador. Há também a redução da hierarquia e a valorização e flexibilização do processo de gestão e produção da organização.

Castells (1999) cita exemplos de redes multidirecionais, franquias e contratação de serviços terceirizados, além de alianças estratégicas entre as empresas. Para o estudioso, as redes multidirecionais e as franquias propõem identificar segmentos do mercado que atuam em um sistema de cooperação, e quando se trata da contratação de serviços terceirizados o objetivo é diminuir gastos e ampliar seu negócio. Já as alianças estratégicas propiciam um clima de competitividade que visa o aumento de seu mercado. Tal perfil é contrário ao tradicional, já que os funcionários são partes do processo, e atuam como sujeitos do trabalho exercido.

O ultimo formato organizacional retratado por Kunsch (2003), são as organizações abertas em rede, que sugerem a interligação de várias delas atuantes em diversos segmentos de forma conjunta. Tal formato vai além do processo de administração vertical burocratizada, propondo um modelo que busca resultados na satisfação do consumidor e na formação consciente do trabalhador e na maneira como se desenvolve.

A comunicação nas organizações nas décadas de 1960 e 1980 era analisada sob o ponto mecanicista, utilizava-se a mensuração para avaliar as suas funções e eficácia, sendo assim, pode-se afirmar que as organizações eram estruturadas basicamente pelo modo tradicional. Já as contemporâneas

se deram conta da importância da comunicação, e passaram a compreender tal aspecto para usufruir de seus benefícios.

Quando se emprega o termo comunicação interna para uma empresa, deve-se ter em mente as muitas variáveis influenciadoras no comportamento dos atores sociais. Isso requer uma análise do papel que cada sujeito desempenha na sociedade, além de sua performance na organização, pautada por metas e sua interação com os demais atores da mesma.

Segundo Kunsch

A gestão do processo comunicativo, devido a sua alta complexidade, possui características que precisam ser compreendidas. Entre elas: as barreiras, os níveis de análise, as redes formal e informal, os fluxos comunicativos e os próprios meios de comunicação. Além dessas características, o indivíduo que irá interpretar a mensagem, também interfere no processo, exigindo, dessa forma, a análise de outros vários fatores, meios, frequência e direção que contribuem ou impedem a comunicação. (2003, p. 165)

Entre as diversas características do processo comunicativo chamamos a atenção para as redes formais e informais, que são utilizadas para promover a comunicação no interior da organização. As formais fazem parte da estrutura da mesma. Ela utiliza os diversos veículos de transmissão de informação da empresa. Já as redes informais são compostas pelo relacionamento interpessoal, os quais na maioria das vezes são ignorados ou desprezados pela organização, mas que possuem informações importantes sobre ela. Isto ocorre pelo fato das redes formais, muitas vezes, não fornecerem informações completas ou claras sobre uma situação específica, acarretando a busca por alternativas.

Em 1990 a comunicação organizacional passa a ser incorporada nas empresas, com o objetivo principal de auxiliar o relacionamento destas com os seus públicos estratégicos. E nota-se que, cada vez mais, na contemporaneidade é necessária a criação de um canal de comunicação que estabelece um diálogo entre as organizações e a sociedade.

Tratando-se desse contexto, há múltiplas perspectivas teóricas que discutem a questão da comunicação organizacional, sendo que também são utilizados diversos termos para designar a prática comunicativa que ocorre nas organizações, como por exemplo: comunicação empresarial, comunicação

institucional, comunicação corporativa, entre outros. Tais determinações surgiram e foram adotadas de acordo com a época em que determinada organização se encontrava, sem uma justificativa maior que designasse o trabalho de comunicação realizado pelas organizações em geral.

Bueno² não faz distinção entre os termos comunicação empresarial, organizacional ou corporativa, utilizando-os como sinônimos.

A comunicação empresarial (organizacional, corporativa ou institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades) junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política, empresarial, acionistas, comunidade acadêmica, financeira, jornalistas) ou junto à opinião pública.

Já para Kunsch (2003) o termo comunicação organizacional, além de abranger todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização social (organização pública ou privada, instituições, entidades sem fins lucrativos, etc.) não se restringindo ao âmbito das empresas.

A comunicação organizacional configura diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. “Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, mercadológica ou comunicação de *marketing*, a comunicação interna e a comunicação administrativa.” (KUNSCH, 2003, p.150)

Partindo dessa perspectiva, a comunicação organizacional surge para satisfazer a complexidade da comunicação não só das empresas, mas das administrações públicas, instituições sem fins lucrativos, entre outras.

Segundo Corella (2005) a comunicação organizacional administra os esforços dos colaboradores de uma determinada organização, abrindo espaços para a discussão dos eventuais problemas, buscando soluções em grupo, tornando o sistema mais produtivo, e promovendo a manutenção da imagem da organização.

Já para Kunsch a comunicação organizacional pretende analisar

(...) o sistema, o funcionamento e o processo da comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”,

² Disponível em: <http://www.comtexto.com.br>

“comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade, [compreendendo] a comunicação institucional, comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (2003, p.156)

Kunsch (2003) e Corella (2005) acreditam que a comunicação e as organizações coexistem, agindo em conjunto na construção da imagem organizacional, com o propósito de fidelizar os clientes das instituições.

Sob a ótica de Leite (2000), o gestor da comunicação deverá desenvolver habilidades inerentes à comunicação para que possa transmitir informações que influenciem na mudança de comportamento das pessoas, permitindo o desenvolvimento organizacional.

Assim também Kunsch (1997) compreende a relevância da administração nas relações de conflitos entre a organização e seus públicos, partindo de uma comunicação equilibrada e compreensiva. A autora acredita que as organizações contemporâneas, necessitam abrir canais de comunicação com todos os segmentos.

De tal modo, expostas algumas vertentes que analisam a comunicação organizacional prezando pelo âmbito organizado, pela fala autorizada e pelos processos formais, deve-se destacar outra perspectiva que aborda esta temática, além do que é aparentemente coerente, e sugere a transposição da ideia de comunicação comunicada (planejamento da fala) e da noção de organização comunicante (comunicação que os públicos estabelecem com a organização).

Tal teoria, segundo Baldissera³, compreende os três princípios básicos da complexidade que nas palavras de Morin (2000) são o dialógico (mantem a dualidade no seio da unidade), o recursivo (indivíduo como sujeito), e o hologramático (a parte está no todo, e o todo está na parte).

Essa teoria é entendida, a partir do paradigma da complexidade, como um processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais. Afirma-se que ela abrange três dimensões: organização “comunicada” (fala autorizada), organização “comunicante” (fala autorizada e

³ http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista10-11/115.pdf

outros processos que se atualizam sempre que há uma relação direta com a organização), e organização “falada” (processo comunicacional indireto que se refere às organizações).

Essas três dimensões refletem a importância de se representar a compreensão que se assume a comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, pg. 169). Portanto, segundo Bakhtin (1999), que também compartilha dessa visão, os sujeitos em interação comunicacional formam redes simbólicas de seus grupos, os quais disputam e reconstroem os sentidos em circulação nos processos comunicacionais, isto é, além de serem fortemente marcados pela contextura eco-psico-histórico-sociocultural em que se realiza, esse diálogo representa sujeitos (identidade\ alteridade) tensionados como forças em relação.

De tal modo, essa teoria não descarta as outras já abordadas, mas, reflete a lógica da comunicação organizacional em seu sentido complexo, que visa assumir a incerteza como presença, para respeitar e fortalecer a diversidade, incentivar lugares de criação e inovação, potencializar o diálogo e os fluxos multidirecionais de comunicação e reconhecer as possibilidades e desvios de sentidos.

Dessa forma, tendo o cenário organizacional construído e sendo expostas as diferentes visões sobre a comunicação nas organizações, retrata-se neste próximo item, a questão da comunicação no processo de construção da cultura organizacional.

1.2 As Inter-Relações: Comunicação e Cultura Organizacional

Mesmo com o início dos estudos sobre comunicação organizacional em 1967 (reflexo da revolução industrial), somente a partir de 1990, os conceitos como comunicação e cultura organizacional passaram a incorporar os processos de planejamento das organizações. O objetivo era aumentar a eficiência, entender as características da organização em questão, tendo como ponto de partida o comportamento humano e sua resistência às mudanças de paradigmas, além de buscar entender o homem e seu comportamento junto a estas.

A cultura organizacional pode ser entendida como conjunto de crenças, valores e significados, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização ou grupo. Tal conjunto propicia sentido e permite a interpretação da realidade. Ela é o fator que mantém muitas organizações e ajuda a explicar as diferenças competitivas.

Pode-se afirmar que ao mesmo tempo em que a comunicação organizacional orienta o comportamento dos sujeitos, a cultura organizacional contribui com as organizações, oferecendo significados as atividades, além de facilitar a motivação, cooperação e compreensão dos valores e filosofias organizacionais, socializando os membros e facilitando sua coesão e comprometimento com as metas corporativas.

Segundo Dias (2003) estudar a cultura e sua dinâmica nas organizações é justamente ampliar a participação dos sujeitos nos processos administrativos. Para que exista um comportamento específico dos indivíduos pertencentes à organização que concretize suas relações é preciso haver a construção de significados da comunicação, dando origem a cultura da organização em questão.

Numa organização, o papel da cultura é nortear a decisão e ser responsável pela forma da realização das tarefas. Mesmo não sendo palpável, engloba todas as atividades e apresenta-se onipresente junto à organização.

Assim, ao analisar a cultura organizacional de uma determinada empresa nota-se que esta possui uma cultura própria, por se tratar de um sistema social. Esta é construída por meio de experiências do grupo, está implícita na estrutura formal da organização, é mutável, embora de forma gradativa e imperceptível, trata-se de um sistema aberto que interage com o seu entorno e é passível de ser transmitida aos seus novos membros.

Dessa maneira, é função da comunicação organizacional estabelecer o diálogo interno da organização sem deixar de lado a cultura organizacional, que segundo Dias (2003) pode ser criada pelos fundadores da organização de forma consciente ou inconsciente. Em ambos os casos, ela surge deficiente pelo fato de não estar totalmente integrada no contexto organizacional. Sendo assim, é papel da comunicação organizacional abordar as questões deficitárias da cultura organizacional, tendo como base um estudo do público interno e das características específicas da organização.

Para Nassar (2006) a sustentação necessária para a disseminação da cultura organizacional é encontrada no tripé: transparência, sustentabilidade e mestiçagem. A transparência está relacionada ao fato das organizações abandonarem o discurso e partirem para a prática. Já a sustentabilidade se desenvolve no sentido de que a organização deve obedecer alguns princípios como: direitos humanos, ambientais, culturais, e até mesmo econômicos. Logo, a mestiçagem refere-se à democracia organizacional. Ela se utiliza de conhecimentos teóricos em diversas áreas, entre elas as ciências humanas, biológicas e da tecnologia para suprir as demandas sociais.

Partindo desse pressuposto, pode-se definir uma organização como uma unidade socioeconômica com o intuito de produzir um bem de consumo ou serviço, sendo que essa não existe somente para manter a relação produtor/consumidor, mas possui também um papel significativo no tecido social. Tal contribuição com a sociedade é originada por meio da geração de empregos, avanços tecnológicos e melhoria contínua em seus processos.

Inserido nessa questão de contribuição com a comunidade, existe o conceito de responsabilidade social, que é o compromisso da empresa por meio da prestação de contas, transparência e auxílio à sociedade em que esta se insere. "Surgem novas concepções de organizações orientadas ao aspecto coletivo, deixando de serem unidades econômicas para tornarem-se unidades sociais." (KUNSCH, 1997, p. 63).

Partindo dessa conjuntura:

[...] a empresa cria perspectiva positivas para o fechamento de novos negócios, contribui para que seus colaboradores tenham uma maior satisfação em trabalhar para a organização, atrai novos consumidores que, dentro do seu processo decisório, já incluem e valorizam questões relativas à imagem organizacional e das marcas quando avaliam as alternativas de compra. A responsabilidade passa também a representar uma ferramenta importante nas estratégias de relacionamento com diversos públicos, bem como estratégia de fidelização dos clientes [tendendo] a tornar as organizações mais lucrativas ao conseguirem com estas incrementar suas vendas. (RIBEIRO, 2005, p.12).

A comunicação organizacional, para as organizações que buscam alçar objetivos que permeiam a qualidade de vida, otimização de processos e maior eficiência na produção ou prestação de serviços, apresenta importante função. Entender e administrar os variados públicos que afetam e são afetados pela

empresa compõe um dos maiores desafios da comunicação na contemporaneidade. Tal desafio reflete intimamente no papel do profissional de relações públicas na função de gestor da comunicação nas organizações públicas e privadas. Conforme analisam Cropp e Pincus (2001):

No papel de posicionamento organizacional, nós antevemos os profissionais se tornando membros legítimos de gestão superior, representando a organização na sua totalidade (ao invés de se submeterem aos que fazem a representação) em todas as questões de caráter interno e externo frente a seus constituintes maiores [...] os profissionais de relações públicas sairão de uma posição basicamente tática para uma função mais estratégica como praticantes, como uma compreensão maior das operações empresariais, da terminológica e dos conceitos, dentro do círculo de gestão [...]. Nossa visão do profissional de relações públicas do futuro é de indivíduos totalmente integrados na administração dos relacionamentos com todos os seus públicos e estrategicamente posicionando a reputação de suas organizações junto a estes grupos de participantes envolvidos no processo (MARCHIORI, 2006, p.86)

Assim, destaca-se a interdependência da cultura e da comunicação organizacional, tendo como pressuposto que um dos aspectos da cultura organizacional é atender às necessidades da sociedade na qual está inserida. Entretanto, para que seja possível compreender uma determinada organização, faz-se necessário conhecer sua cultura. Logo, o diagnóstico realizado pelo gestor da comunicação organizacional irá fornecer clareza à realidade vivenciada e a real identificação entre público interno e organização.

Sendo assim, na sequência discute-se a importância da atuação do profissional de relações públicas como articulador dos *stakeholders* e gestor da comunicação interna organizacional.

1.3 O Relações Públicas como Gestor da Comunicação Organizacional

O estudo da atuação do profissional de relações públicas deve iniciar-se pela sua “razão de ser”, ou seja, pela questão que envolve o relacionamento, o qual não pode ser confundido com qualquer tipo de interação, mas sim como algo programado com públicos estratégicos que devem ser atingidos segundo os objetivos predeterminados.

O bom desempenho do relações públicas tem início no conhecimento da organização o qual trabalha, pois tal conhecimento servirá como guia para a elaboração de seus projetos. Sendo assim, é imprescindível saber a história, evolução, estrutura administrativa, oferta de produtos e serviços, e em especial, a compreensão de sua cultura e dos princípios que regem seus negócios e seu comportamento ético.

Kunsch analisa que

[...] o relações públicas devem dar atenção especial aos princípios operacionais e éticos que comandam o comportamento da organização, geralmente expressos nas diretrizes gerais e nos objetivos anuais ou plurianuais na declaração de missão e nos códigos de ética, pois será a partir desses documentos que planejará todos os programas de relacionamentos com os diversos públicos. Essa declaração de valores é objetiva e de caráter geral e define qual deverá ser o comportamento da organização nos relacionamentos com empregados, fornecedores, governo, concorrência, imprensa e com os demais públicos que considera estratégico. (1997, p. 167)

Diversos fatores interferem na construção do sistema de comunicação, fato esse que exige pleno conhecimento da interação das pessoas, do planejamento de seu processo e da criação de mensagens próprias para cada audiência. Só há comunicação quando há transmissão entre o emissor e o receptor, seguidas do *feedback*. Esta é considerada estratégica se houver, além do uso do veículo, mensagens pré-programadas que atendam as necessidades dos públicos em questão.

Os profissionais de relações públicas devem ter visão corporativa da organização além de definir as políticas permanentes de relacionamentos com os seus grupos de interesse. Segundo Kunsch (1997) as relações públicas são estratégicas porque emanam dos princípios operacionais e éticos da organização, estabelecem caminhos para a sua aplicação, tendo em vista o êxito organizacional.

A gestão da comunicação em si envolve a organização e seu público interno, quando utilizada de forma estratégica, ou seja, embasada no contexto interno diagnosticado, nas relações comportamentais dos trabalhadores e no posicionamento da cultura organizacional, possibilitando orientar toda a comunicação com o público interno da organização em questão.

Nassar (2006) e Kunsch (2003) alertam para o fato de que os canais de comunicação internos e as políticas de autoprojeção das organizações não são mais suficientes na atual realidade organizacional. Dessa forma, percebe-se que as ações estratégicas que norteiam os trabalhos das relações públicas, transcendem os fatores citados, uma vez que rompem barreiras e estruturam-se em estudos aprofundados sobre a organização.

As organizações contemporâneas têm como ponto estratégico a administração com sensibilidade às mudanças políticas e históricas que ocorrem em seu interior. Tal fato justifica a necessidade de um profissional de relações públicas, que seja qualificado o bastante para compreender os significados dessas mudanças e ser capaz de pensar formas de interpretá-las no contexto organizacional.

A globalização, nesse contexto, pode ser entendida como uma aceleração constante, acarretando a análise dos conceitos de comunicação, o que torna necessário o desenvolvimento de novas estratégias para suprir as demandas organizacionais a fim de que seja possível identificar e otimizar o potencial de cada trabalhador, não somente por esse gerar o lucro que a organização necessita, mas com o intuito de contribuir para o crescimento profissional e pessoal desses indivíduos.

Esse relacionamento da organização com seus públicos é analisado por Grunig e Hunt (1984) a partir de quatro modelos que se diferenciam em virtude dos seus propósitos. O primeiro e o segundo são a imprensa\ propaganda e a informação pública, ambos consideram apenas um caminho, que reflete a preocupação exclusiva com a organização. Já os outros dois modelos, assimétrico de duas mãos e simétrico de duas mãos, concebem a importância dos públicos, porém as formas são completamente opostas. O modelo assimétrico conduz a pesquisa científica a determinar como persuadir públicos para se comportarem da forma como as organizações desejam, ao passo que o simétrico de duas mãos exige outra postura dos profissionais, pois além de utilizar a pesquisa, tem como ferramenta as mudanças que podem ser geradas pelas ideias, atitudes e comportamentos tanto para a organização, quanto para o seus públicos.

Kunsch (2003) combinou os dois últimos modelos, e chamou de motivos mistos. Ele prevê a combinação do modelo assimétrico de duas mãos com o

simétrico de duas mãos, na busca do equilíbrio entre interesses da organização e de seus públicos. Segundo essa lógica, temos que o processo desenvolvido pela organização deve ser de conhecimento e de participação tanto dos trabalhadores, como da sociedade, e não se deve levar em consideração somente os interesses da organização. Embora seja um trabalho árduo gerar esta forma de interação, o gestor da comunicação organizacional deve sempre buscar essa meta, promovendo a transparência e a responsabilidade da organização.

Kunsch (2003) acredita que como parte do sistema social global, as organizações não podem ter objetivos apenas econômicos restritos ao *marketing*, pois eles não darão conta do enfrentamento dos grandes desafios da atualidade. A transparência das ações será fundamental para que as organizações possam se relacionar com a sociedade e contribuir para a construção da cidadania na perspectiva da responsabilidade social. A atividade do gestor da comunicação organizacional enfatiza o lado institucional e corporativo das organizações, identificando os públicos, suas reações, percepções, desenvolvendo estratégias comunicacionais de relacionamentos, supervisionando e coordenando programas de comunicação com públicos, prevendo e gerenciando conflitos que assolam as organizações.

Esse enfoque global da comunicação, com a visão de relações públicas, envolvendo os públicos, é o elemento necessário para que a organização consiga se sustentar. O gestor da comunicação organizacional deve ouvir os funcionários, não apenas de modo formal, mas também informal e continuamente, para saber como ela é vista, quais os conceitos que seus públicos possuem dela, de seus produtos ou serviços, para que assim sejam estipuladas as bases para a estruturação das políticas e dos programas de relações públicas.

Segundo França (1994), o trabalho deve ser iniciado com a criação de uma filosofia global, corporativa e integrada, voltada a comunicação, com o objetivo de orientar e dar sentido aos relacionamentos dos públicos de uma organização.

Tal filosofia pode ser traduzida pela estruturação dos valores, missão, e visão de uma determinada organização, além da definição estratégica do conceito organizacional. Esses aspectos devem ser integrados de forma

adequada pelo profissional de relações públicas, para estruturar as mensagens preferenciais.

O profissional de relações públicas deve estar consciente de que essa estrutura de ações e ferramentas de administração é imprescindível para a sua atuação, pois é a maneira mais adequada de manter a organização coesa internamente, transmitindo uma visão de interligação e apoio entre ela e o público.

Na visão de Nassar (2006), para o relações públicas, é estratégico o exercício de sua percepção pessoal em uma organização, já que a dialética das transformações pode acarretar estranheza ao trabalhador, fazendo com que esse não se comprometa com a organização. O ponto principal do papel do profissional de relações públicas no contexto organizacional é o fato de ser obrigação para ele, entender a organização como um organismo vivo, como um conjunto de públicos que se relacionam, cabendo-lhe, como gestor responsável, gerenciar a comunicação entre a esta e seus públicos.

Como já explicitado anteriormente, a melhor forma de suportar a mudança e a desorganização, necessárias ao crescimento e a evolução sem perda de rumo, é ter os parâmetros organizacionais como a missão, visão, metas e definição estratégica sempre a vista de todos. Tais parâmetros podem ser discutidos, atualizados, porém nunca poderão deixar de ser os orientadores das atividades empresariais.

Baldissera (2008), baseando-se na teoria da complexidade, acredita que as relações públicas devem ser pensadas de modo a ultrapassar a ideia de técnicas de relacionamento e persuasão realizadas pelas organizações em relação com seus públicos de interesse. O autor entende que se deve evitar a tendência a reduzi-las a processos de fabricação de imagem-conceito, conquista de visibilidade e poder simbólico.

Na sociedade contemporânea, sob a perspectiva da complexidade e do individualismo responsável, as relações públicas tendem a focar-se na ação transformadora do tecido sociocultural, atualizando-se em processos mediadores e integradores das diferentes necessidades dos públicos envolvidos, para que o clima seja de compreensão, cooperação, confiança, respeito e tolerância, com o objetivo de atingir “algo melhor” eco-sócio-cultural.

Hoje, as organizações, já estão sendo julgadas e consideradas pelo público não apenas pelas suas performances em vendas, lucros e produtividade, mas sim pelas suas contribuições com a sociedade, pelos compromissos que possuem com o bem comum. Esse compromisso social empresarial tende a ser, cada vez mais, uma cobrança dos públicos para com as empresas, mesmo com a estimativa de uma crescente concentração das ações governamentais, em todo o mundo, nas áreas de educação, saúde e práticas de relações com os funcionários, defesa de valores e princípios éticos.

Kunsch (2003) acredita que a sociedade cobrará das organizações, um forte senso de justiça e ligação, com base na fraternidade entre as pessoas, na consciência de que o que tem mais valia é o ser humano e seus sentimentos e não os bens materiais. A autora ainda defende o bem da fraternidade, da união humana, da paz e da preservação da natureza, como insubstituíveis e como algo que deve ser pensado pelas organizações.

Os desafios que os profissionais de relações públicas irão enfrentar surgem diariamente, assim como a revitalização necessária ao profissional para transcender esses desafios, assumindo suas responsabilidades e seriedade no exercício de sua profissão. A tendência da mudança das organizações da era do produto para a era da responsabilidade social está acarretando a sobreposição da visão institucional sobre as demais funções da organização.

Portanto haverá a necessidade de integração de todas as áreas da organização e, sobretudo daquelas que atuam profissionalmente nas diferentes dimensões da comunicação, em torno da visão institucional, do que denominamos definição estratégica do conceito organizacional para fundamentar toda comunicação.

Logo, um bom profissional de relações públicas, deve possuir um arcabouço teórico consistente e crítico, para que seja possível gerir a comunicação organizacional com competência e comprometimento. Santos afirma que “o bom profissional, hoje, é aquele capaz de conjugar os fundamentos teóricos das relações públicas às exigências mercadológicas e éticas da contemporaneidade”. (Santos. 2002, p. 8).

Frente ao estudo realizado, deve-se ter em mente que é necessário trabalhar com comprometimento e ética, mantendo a responsabilidade que

exige a função de gestor de comunicação organizacional. Assim, o profissional de relações públicas poderá contribuir com a valorização da profissão no contexto das organizações contemporâneas, e na construção da nova lógica organizacional que preza pela responsabilidade socioambiental e transparência no relacionamento com todos os seus públicos.

No próximo capítulo aborda-se a questão da sustentabilidade como uma preocupação das organizações contemporâneas, bem como as ferramentas e indicadores utilizados para mensurar o trabalho socioambiental, realizado pelos gestores da comunicação organizacional.

2. CAMINHOS PARA A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: RESPONSABILIDADE SOCIAL, GESTÃO AMBIENTAL E SUAS IMPLICAÇÕES NA DIMENSÃO ECONÔMICA

Sabe-se que o desempenho social inadequado e a falta de políticas bem elaboradas de cunho social e ambiental, podem acarretar resultados que prejudicam a organização tanto em seus aspectos materiais quanto na construção de sua identidade e cultura corporativa, causando o aumento dos custos da produção e a perda de oportunidades de mercado. Tem surgido hoje um novo compromisso das empresas com a questão da sustentabilidade, pois a temática socioambiental já não deve ser tratada como uma questão de sensibilização ética, mas sim, econômica e mercadológica.

A responsabilidade social corporativa é entendida tanto como algo que se remete a todos os envolvidos com a corporação. Logo, a legitimidade de suas ações só existirá quando todos os *stakeholders* forem sujeitos do processo de gestão socioambiental da empresa, endossando seus objetivos e as atividades organizacionais.

O mundo corporativo está começando a compreender as empresas como agentes sociais, as quais fazem parte da sociedade que as abriga e condiciona sua existência. Sendo assim, pode-se afirmar que a existência de uma organização não se deve somente a ela, mas sim, a sua teia de conexões estabelecidas no mercado. (DRUCKER, 1996, p.46)

A gestão empresarial, desenvolvida a partir de modelos mecanicistas e instrumentais, a qual responde unicamente aos interesses dos acionistas, predominou em grande parte do século XX, mas hoje, encontra-se defasada e insuficiente para a demanda desse novo contexto organizacional. A cada dia que passa, vê-se que os negócios são considerados responsáveis não só por suas próprias atividades, mas sim por tudo que faz parte do procedimento operacional da organização, além dos seus públicos, tais como os fornecedores, comunidades em que atuam e seus beneficiários ou clientes.

É devido a essa busca de funcionalidade e equilíbrio social que as responsabilidades social, ambiental e econômica assumem seus papéis na organização. Logo, a discussão sobre o conceito de responsabilidade das empresas pode ser entendida como um contínuo que parte de pequenas

mudanças em seu papel e nas suas funções e operações, dirigindo-se para configurações mais radicais, voltadas para as políticas e relações organizacionais, tratando diretamente com uma grande gama de *stakeholders*.

Segundo o economista Friedman (1963) a missão primordial da empresa é a econômica. Assim, esse modelo de gestão privilegia em seu enfoque, os investidores e proprietários da empresa. Nesta visão, argumenta-se que a obrigação legal ou o benefício próprio é o único determinante para a responsabilidade social empresarial, pois segue a crença de que uma empresa lucrativa beneficia toda a sociedade ao pagar impostos e gerar empregos.

O autor defende que os dirigentes das empresas não estão em posição de determinar a urgência dos problemas sociais, nem a quantidade de recursos organizacionais que devem ser destinados a um problema específico. Deve-se destacar que hoje esta visão unilateral está ultrapassada, e possui um grande número de opositores, os quais ancoram suas opiniões no desenvolvimento de ações filantrópicas voltadas a comunidade, também denominado investimento social privado.

A questão do impacto ambiental e social das ações no negócio depende da colaboração de todos os públicos envolvidos para a solução de problemas sociais da comunidade. Partindo dessa ótica, para uma organização ser considerada responsável deverá se engajar direta ou indiretamente em ações, projetos e programas socioambientais, os quais necessitam envolver todos os públicos da organização.

A cultura brasileira no que se refere às práticas socioambientais, em partes, traduz a visão defasada do século XX, pois traz consigo aspectos paternalistas e práticas assistencialistas. Ela traz a conceituação das práticas de ações sociais para atendimento da comunidade nas áreas de saúde, alimentação, assistência social e esporte como algo influenciado mídia, com o intuito de associar a imagem da marca com suas ações, praticando uma “falsa” responsabilidade social, já que somente apresenta retorno no *marketing* da empresa. Segundo essa lógica, a responsabilidade socioambiental das organizações acaba perdendo seu sentido, que é a criação de programas que modifiquem a realidade da comunidade local, e dos indivíduos que estão envolvidos na gestão empresarial.

Intensificado pela crise ambiental no final da década de 1960, o papel das organizações foi extrapolado para além dos problemas sociais, envolvendo os impactos ambientais do negócio. O bem estar do ser humano começa a ser entendido como uma continuação do bem estar do planeta e do desempenho social e ambiental das organizações, originando o conceito de responsabilidade socioambiental.

Para Drucker (1996) uma das premissas mais antiga de administração refere-se ao foco no negócio, ou seja, as organizações devem atuar somente nas áreas que tem conhecimento e competência. Para o autor a empresa deve sempre levar em consideração a competitividade do negócio.

As organizações podem prejudicar a si mesmas, ao se dedicarem a tarefas que estão além de sua competência especializada, dos seus valores especializados, das suas funções especializadas [...] as causas são certamente boas e exigem ação. Mas a ação necessária – ou pelo menos a ação escolhida por essas organizações – estavam além do foco e da função delas e totalmente fora da sua competência. (DRUCKER, 1996, p.70)

Também compartilhando dessa visão, Porter e Kramer (2006) afirmam que as abordagens dominantes de responsabilidade social são extremamente fragmentadas, pois, a questão não é fazer o bem, mas sim, fazê-lo de forma eficaz e transformadora.

De acordo com Friedman (1984) o comportamento socioambiental começa a ser vislumbrado por meio de uma teia de relacionamentos, ou seja, pela relação entre os *stakeholders*. Isso implica em sentir a responsabilidade das organizações, mediante suas ações perante todos que possam ser integrantes da “parte interessada na atividade da empresa”, tais como acionistas, colaboradores, comunidade, fornecedores, público interno e externo.

De acordo com o Instituto Ethos o componente da reponsabilidade tem a ver com

a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.(KRUGLIANSKAS; ALIGLERI, 2009, p.16)

A partir do momento em que uma determinada organização passa a avaliar as consequências e impactos de suas decisões e ações para além do aspecto financeiro, contemplando aspectos sociais e ambientais, pode-se dizer que tal empresa busca a responsabilidade social. A gestão responsável que preza pelo equilíbrio social, econômico e ambiental é definida pelo *Triple Bottom Line* (Tripé sustentável) o qual se refere aos resultados de determinada organização, medidos em termos de rentabilidade econômica, social e ambiental. Essa mensuração está embasada no desenvolvimento sustentável, uma vez que contempla por meio de seus indicadores as necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras. Assim, pode-se afirmar que o conceito de responsabilidade social é indissociável ao de sustentabilidade.

As organizações contemporâneas responsáveis são também sustentáveis porque ultrapassam as relações clássicas da administração, impulsionando o equilíbrio e a corresponsabilidade em substituição à manipulação e ao confronto entre os diversos agentes sociais. (KRUGLIANSKAS; ALIGLERI, 2009, p.89)

Assim, temos que a responsabilidade socioambiental começa onde a lei termina, caminhando além das obrigações legais. É uma área considerada um investimento no capital humano, meio ambiente e na relação com os demais *stakeholders*. Está também intimamente associada ao conceito de desenvolvimento sustentável, uma vez que considera o interesse de longo prazo da empresa e da sociedade.

A questão sustentável incorpora as expectativas da sociedade e se integra nas operações e decisões organizacionais uma análise do impacto econômico, ambiental e social, estando sempre vinculada à forma como a empresa é gerida, devendo estar presente no planejamento estratégico, nas atividades das áreas organizacionais, além de ser praticada nos relacionamentos com os diversos públicos da mesma.

Logo, a responsabilidade socioambiental não deve, portanto, ser interpretado como uma peça a parte da gestão organizacional, mas ser uma extensão desta. A preocupação com o impacto social de sua atuação deve estar presente em grande parte das decisões gerenciais do negócio. Precisa refletir na contratação e demissão dos colaboradores, nos termos que permeiam a compra com fornecedores, no que se refere ao consumo de

produtos não renováveis, na política do *marketing* e na comunicação com o consumidor, na segurança e condições de trabalho, na relação com a concorrência, entre outras. A preocupação da organização com as práticas e os impactos da sua gestão, demonstrada por seus atos, é o que a diferenciara das demais, indicando um comprometimento com a sociedade, diferentemente daquelas que praticam atividades de cunho social sem muito compromisso.

Assim, a conversão de uma organização engessada numa ambientalmente e socialmente responsável não é tarefa de um só funcionário, pois, muitas vezes, não necessita de investimentos financeiros, mas de valores organizacionais que suportem esta filosofia. A gestão de responsabilidade social só evoluirá se houver o envolvimento e o esforço dos diversos setores da empresa. Dessa forma, diferentes desafios e novos posicionamentos são instigados em áreas distintas do negócio, como na de compras, *marketing* e comunicação, recursos humanos, produção e finanças.

Para que seja realizada a institucionalização desse novo modelo de gestão, é necessário conquistar os funcionários e compartilhar com eles esta nova visão do negócio para a formação de uma cultura de gestão que fortaleça a sustentabilidade. Assim, faz-se imprescindível o aprendizado individual, ou seja, que cada membro da empresa tenha compromisso com o futuro, e com a atividade que exerce. (KRUGLIANSKAS; ALIGLERI, 2009, p.16)

Os colaboradores precisam se enxergar como agentes ativos no processo de mudança como associados à visão dialética da evolução social, na qual eles são sujeitos participantes do processo de transformação da organização. Para tanto, devem internalizar novas atitudes e valores para minimizar os impactos ambientais e sociais negativos gerados pela sua rotina de trabalho e de vida, ou seja, necessitam trabalhar para a construção desse novo conceito cultural na organização.

Para que uma organização consiga se estruturar nos moldes sustentáveis, é importante transformá-la em um valor corporativo. Dessa forma os indivíduos precisam socializar experiências, conhecimentos e atitudes socioambientais já adotadas com outros membros ou grupos da empresa. Esta deve criar mecanismos para que se tenha visão e finalidades compartilhadas, criando uma identidade comum. É necessário desenvolver condições para a

conscientização das posturas e práticas implementadas para todos os agentes organizacionais.

Entretanto, para que as políticas formuladas sejam internalizadas pelos públicos, faz-se necessário o esforço conjunto dos distintos grupos. De tal modo, a alta direção pode estabelecer mecanismos de motivação, que estimulem as atitudes favoráveis ao processo de interiorização da visão organizacional de sustentabilidade.

Para que seja internalizada a responsabilidade social na estrutura da organização, faz-se necessário potencializar sua disseminação junto aos colaboradores de diversos níveis e setores organizacionais. É de excepcional importância também, a criação de um setor que se responsabilize por tais questões. Esse tem a incumbência de disseminar a nova cultura de gestão e fomentar novas ideias nos processos de tomada de decisão, sempre levantando as temáticas ambientais, sociais e econômicas. Para que isso se concretize, esse setor deve atuar em conjunto com as lideranças e demais setores.

Nesta acepção, discutido a sustentabilidade nas organizações, apresenta-se um breve histórico sobre a responsabilidade social empresarial e a gestão ambiental. A intenção é expor, alguns conceitos, os quais permitem reconhece-las como os pilares que amparam a sustentabilidade, visto que estas fazem parte da gestão da organização, ou seja, estão inseridas em todos os seus aspectos e setores.

2.1 Responsabilidade Social Organizacional: Conceitos e Evolução Temporal

Conforme explanação anterior, o conceito de sustentabilidade está associado às questões ambientais, sociais e econômicas. A ambiental refere-se à utilização racional dos recursos naturais, renováveis e da correta destinação dos resíduos gerados. Em outras palavras, uma organização sustentável deve aliar a eficiência na utilização de materiais e energia, com a responsabilidade junto ao meio ambiente. Já a questão social está associada ao respeito à dignidade dos indivíduos, aos direitos trabalhistas, compromisso com a comunidade em que está inserida e a postura ética e transparente. E, por fim, o aspecto econômico que visa à prosperidade financeira da organização, respeito

ao direto dos investidores e acionistas, competitividade justa e uma boa relação com clientes e fornecedores.

Borger⁴ (s/d) afirma que

o conceito de responsabilidade social empresarial está associado a diferentes ideias. Para alguns ele está associado à ideia de responsabilidade legal; para outros pode significar um comportamento socialmente responsável no sentido ético; e, para outros, ainda, pode transmitir a ideia de contribuição social voluntária e associação a uma causa específica. Trata-se de um conceito complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diversos. (s/d, p. 1).

No decorrer dos anos, as organizações passaram por muitas mudanças, pois antes do século XXI as empresas eram geridas por pequenos grupos, ou até mesmo por uma única pessoa. Por meio do desenvolvimento tecnológico e o surgimento de grandes empresas, a comercialização começou a ser feita nacional e internacionalmente, permitindo a produção de grandes quantidades de produtos, com qualidade e custo baixo. Tais mudanças se refletiram nas organizações, pois com o crescimento da complexidade dos negócios, a capacidade dos proprietários em gerenciar suas operações diminuiu e foi necessária a divisão destas em setores, o que resultou na contratação de pessoas responsáveis por cada divisão da organização.

A expansão das grandes empresas, que são transformadoras do ambiente em que atuam e geram impactos de forma direta na sociedade, se deu por alguns fatores, tais como a inserção de mais atividades no âmbito empresarial, o aumento da renda dos consumidores, gerando uma demanda por maior quantidade e variedade de produtos e serviços, além de outros aspectos. Assim, os questionamentos sobre a responsabilidade social empresarial eram restritos ao ambiente interno da empresa. Tais como: relações de trabalho, obtenção e garantia de benefícios e encargos trabalhistas, condições do ambiente de trabalho. Posteriormente, as demandas ultrapassaram os limites organizacionais, emergindo preocupações com o meio ambiente, equidade para grupos considerados minorias, tais como mulheres e deficientes físicos; além de segurança e estabilidade no emprego, entre outros.

⁴ Disponível em: http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/aula_Fernanda_03_04.pdf. Acesso em 4 de outubro de 2010

Hoje, o mercado não faz uma divisão entre os problemas que estão no âmbito empresarial ou fora dele, ou seja, as empresas precisam contribuir para a sociedade oferecendo soluções para seus problemas, correndo o risco de serem questionadas ou cobradas pelos seus atos.

Atualmente, é inegável que as atividades e as operações das empresas afetam a sociedade como um todo. O público começou a expressar suas preocupações com o comportamento social das empresas em relação aos problemas sociais e ambientais exigindo maior envolvimento delas na solução destes. Mais do que isso, passou a questionar o papel das empresas na sociedade (BORGER, s/d, p.2)

Desta forma, são criados padrões mínimos para a atuação das empresas em determinada atividade e região, e a mídia divulga para a sociedade as atividades sociais e ambientalmente irresponsáveis, trazendo prejuízos significativos à imagem da mesma. Observa-se que algumas empresas passaram a se envolver com as soluções para as problemáticas sociais pelas cobranças da sociedade, já que essa pode puni-las se suas expectativas não forem supridas. Assim, a prática da responsabilidade social e da gestão ambiental, passa cada dia mais, a fazer parte da visão estratégica empresarial.

Na visão de Barbieri e Cajazeira (2006) a responsabilidade social empresarial tem ganhado destaque nos meios acadêmicos, empresariais e governamentais, existindo um movimento global em torno deste tema. Fato salientado pela crescente criação de normas de adesão voluntária sobre a responsabilidade social, como a SA 8000 (norma certificável que estabelece padrões para as relações de trabalho), AA 1000 (norma não certificável que aborda o gerenciamento da responsabilidade social), ABNT NBR 16001 (norma brasileira que certifica o sistema de gestão da responsabilidade social da empresa), AFNOR 21000 (guia de boas práticas para as organizações) e ISO 26000 (lançada no Brasil em 2010, estabelece diretrizes internacionais para a responsabilidade social), bem como a criação de códigos de ética, declarações de princípios, associações de empresas e de profissionais ligados às atividades empresariais e programas de transparência.

Além disso, os indicadores e dados que servem para mensurar as atividades realizadas pela organização estão cada vez menos superficiais e

mais abrangentes, entre eles podem-se citar os programas de governança corporativa, os quais, segundo Lodi (2000, pg. 26) “é o sistema que assegura aos sócios proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva [...]. A boa governança assegura aos sócios, equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis do país”. Entre estas ferramentas encontra-se o Balanço Social,

que teve sua origem na contabilidade e demonstra as ações sociais das organizações, como ela está se relacionando e o que tem feito para melhorar a qualidade de vida e o bem estar de seus públicos internos e externos (NASCIMENTO, 2008, p. 45).

E, também o Relatório de Sustentabilidade do GRI - *Global Reporting Initiative*, cujo objetivo é buscar uma padronização na elaboração dos relatórios de sustentabilidade e difundi-la internacionalmente – além de ações de combate a discriminação, os Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social, dentre outras.

O que se conhece hoje por reponsabilidade empresarial surgiu nos EUA com a publicação do livro “O evangelho da riqueza”, de Andrew Carnegie em 1889. Carnegie abordou dois conceitos da responsabilidade corporativa: caridade e zelo. Neste sentido, observa-se que a primeira noção de responsabilidade social empresarial foi à filantropia. No entanto, seu conceito teórico só foi popularmente conhecido com a publicação do livro “*Social responsibilities os the businessman*”, de Howard R. Bowen em 1953. Em sua obra, a principal questão abordada foi à responsabilidade do homem pelas consequências de suas ações.

O primeiro momento das discussões sobre o papel social das empresas ocorreu após a segunda Guerra Mundial, em 1945, e contextualizava os aspectos do crescimento econômico, considerando que as empresas não poderiam ser agentes morais, pois esta função é somente dos indivíduos. Até a década de 1960, não foram realizados muitos estudos sobre a responsabilidade social empresarial, visto que as empresas estavam mais interessadas na concentração de riquezas, na garantia de lucros e consolidação econômica. Após esse marco, a preocupação social das organizações foi intensificada, em resposta a várias mudanças ocorridas nos valores da sociedade. Entre estas modificações está a responsabilidade

organizações em auxiliar e resolver problemas sociais que, em grande medida, elas próprias ajudaram a criar.

Para Borger (s/d), o conceito de responsabilidade social não é fechado. Está associado a diferentes ideias que incluem: responsabilidade legal, comportamento socialmente responsável no sentido ético, contribuição social voluntária, associação a alguma causa específica e o aspecto ambiental. Essa responsabilidade social excede a produção de bens e serviços.

No Brasil, a responsabilidade social empresarial foi primeiramente discutida na década de 1970 pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), na qual o objetivo inicial era promover o debate sobre o balanço social. O Instituto ETHOS⁵ a define como sendo uma forma de conduzir os negócios da empresa de maneira que a torne parceira corresponsável pelo desenvolvimento social. Uma organização socialmente responsável possui a habilidade de ouvir os interesses das diversas partes e incorporá-los no planejamento de suas atividades, na busca de atender aos interesses de todos, e não apenas dos acionistas proprietários.

Logo, a organização assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades em que estão inseridas. Neste sentido, o conceito de responsabilidade social empresarial é frequentemente vinculado ao desenvolvimento sustentável, pois as atividades associadas a ele refletem as três dimensões da sustentabilidade conhecido como *triple bottom line*: a econômica, a ambiental e a social.

Há alguns anos atrás, a responsabilidade social empresarial foi entendida como adoção de ações isoladas e de engajamento comunitário e ambiental como: doação de alimentos a grupos carentes, financiamento de reformas em uma instituição escolar, plantação de mudas de árvores, dentre outros. Entretanto, as empresas vêm transformando sua postura e suas ações e estão se tornando mais institucionalizadas, substituindo medidas

⁵ O Instituto ETHOS é uma organização não governamental que visa mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais sustentável, justa e ética. Informações disponíveis na homepage do Instituto ETHOS: <http://www.ethos.org.br>.

emergenciais e práticas avulsas, por programas reais de responsabilidade social.

Segundo Borger (s/d) a atuação socialmente responsável por parte das empresas não implica que esta abandone seus objetivos econômicos ou deixe de atender os interesses dos dirigentes, mas que desempenhe seu papel na sociedade produzindo bens e serviços, gerando empregos, retorno aos acionistas e siga a legislação e os padrões exigidos pelos clientes social e ambientalmente conscientes.

O autor ainda salienta que a responsabilidade social pressupõe uma atuação eficaz em duas vertentes, tais como o público interno e a comunidade. A primeira tem o objetivo de motivar os colaboradores a fim de ampliar o desempenho, alcançando um ambiente de trabalho agradável e possibilitando que a empresa receba mais dedicação e comprometimento, além do aumento da produtividade. Já a segunda vertente voltada para o público externo focaliza a comunidade na qual a empresa está inserida. A atuação nestas duas dimensões possibilita a empresa exercer sua cidadania empresarial.

Deve-se ressaltar a diferença entre a responsabilidade social corporativa e a filantropia, apesar de muitas pessoas utilizarem estes conceitos como sinônimos. Assim, responsabilidade social possui um sentido de gestão, enfoca algo mais amplo, a cadeia de negócios da organização, as necessidades da comunidade a qual está inserida, funcionários, meio ambiente, clientes, enfim todos os públicos de interesse da organização. Já filantropia apresenta características assistencialistas para com a comunidade, ou seja, exclui sua responsabilidade com seus outros públicos e não promove a mudança, a transformação necessária no cenário a que se refere.

Partindo dessa hipótese as empresas sentem-se pressionadas a adotar uma postura realmente ética, que seja condizente com os pressupostos responsáveis, tanto os que dizem respeito ao social quanto ao ambiental. Para tanto, o enfoque sistêmico representa uma maneira de analisar o meio ambiente, definir prováveis panoramas que serão visualizados em longo prazo, com base nas estratégias e benefícios da organização. Logo, pode-se afirmar que não basta realizar ações sociais de forma isolada, mas deve-se tê-las integradas em seus processos de gestão.

Reforçando esta ideia, mais uma vez, percebe-se que uma organização que incorpora a gestão socioambiental não se preocupa apenas com sua questão financeira, mas sim com aspectos sociais e ambientais, os quais impactam em seus valores éticos e passam a fazer parte de sua cultura. De tal modo, além das normas estabelecidas às organizações se preocupam em definir estratégias para maximizar lucros e potencializar o seu desenvolvimento numa nova acepção condizente com a gestão ambiental, pois esta possibilita uma melhoria da qualidade da vida da sociedade, além do uso consciente dos recursos naturais.

Para Mueller (2003) há uma renovação cultural no setor organizacional, na qual as indústrias buscam difundir conceitos e práticas promovendo o uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, buscando tornarem-se conscientes em relação à cidadania. Já Nascimento (2008) complementa esta ideia apontando diferentes graus de envolvimento organizacional em relação à responsabilidade social.

Primeiramente o autor se refere à abordagem da obrigação social, na qual ele incorpora as organizações que assumem somente as obrigações exigidas por lei. Nesta categoria estão às organizações que se satisfazem apenas cumprindo as obrigações sociais, ou seja, não realizam nenhuma ação voluntária na área socioambiental.

A segunda abordagem, a da responsabilidade social, é aquela que engloba as organizações que reconhecem as responsabilidades econômicas (RE) e as sociais (RS). As econômicas tem a ver com a otimização dos lucros e o aumento do patrimônio líquido dos acionistas e as sociais com o modo que elas lidam com os problemas sociais atuais, mas somente até o ponto em que o bem estar econômico da empresa não seja afetado de forma negativa. Nesta abordagem os grupos de ação social são reconhecidos e pode-se até contribuir encorajando gerentes e funcionários a fazer o mesmo: postura denominada por Nascimento (2008) de adaptação reativa frente aos problemas.

A terceira abordagem, a da sensibilidade social enfatiza, além das responsabilidades econômicas e sociais a necessidade de se antecipar aos futuros problemas sociais e destinar recursos organizacionais para lidar com eles. A este procedimento se dá o nome de adaptação proativa, ou seja, prever problemas futuros e se preparar, ou começar já a lidar com eles. As

dificuldades podem não estar diretamente ligadas à empresa, mas sua solução beneficiará a sociedade como um todo. Esta postura da organização atribui aos gestores a responsabilidade de compatibilizar os interesses de seus proprietários com os da sociedade.

Partindo do pressuposto que as organizações devem manter uma aproximação com seus *stakeholders* tentando prever os impactos de suas atividades, Donaire (1999) afirma que a fundamentação da responsabilidade social corporativa advém da liberdade que a sociedade concede a empresa. Deste modo é como se existisse um contrato social, no qual se exprime a liberdade de existir e trabalhar da organização, por meio de um objetivo legítimo. Assim, em retribuição a essa liberdade à empresa precisa contribuir para com a sociedade.

A empresa deve prestar contas a sociedade sobre o seu desempenho, baseado na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhe pertencem. A empresa gira em função da sociedade e do que ela pertence e deve devolver em troca, no mínimo, a prestação de contas sobre a eficiência com a qual utiliza esses recursos. (MELO NETO e FROES, 2001, p.84)

Contudo, nesta conjuntura, as organizações devem desenvolver projetos voltados a seus públicos de interesse incluindo a comunidade, prevendo diminuir os problemas sociais, muitas vezes ocasionados por elas próprias, contribuindo para assegurar um meio ambiente saudável e propício às futuras gerações.

Para Nascimento (2008), a gestão socioambiental estratégica pode servir como instrumento para identificar e avaliar os danos ambientais e sociais ocasionados, além de criar meios para minimizá-los, como planos e projetos de ação que possibilitem integrar as diferentes abordagens da responsabilidade socioambiental.

Assim, no próximo item apresentam-se algumas ferramentas e instrumentos de gestão e auxílio para o alcance dos objetivos sociais, com atenção especial aos processos e ações proativas de gestão da responsabilidade social voltada aos *stakeholders*.

2.2 Instrumentos e Ferramentas de Gestão da Responsabilidade Social: Certificações e Indicadores

A utilização de instrumentos de gestão das questões sociais nas empresas é crucial para que estas alcancem a sustentabilidade organizacional, aliada a responsabilidade ambiental. O destaque se dá a algumas certificações e selos e a metodologia proposta pelo instituto ETHOS que possibilitam investigar os aspectos sociais das empresas.

Segundo Nascimento (2008), a década de 1970 ficou conhecida como a época do “comando-controle”, visto que foram criados inúmeros instrumentos de regulamentação e controle social e ambiental.

Desde 1990 nos deparamos com um novo fenômeno social, que é a proliferação do terceiro setor: a esfera pública não estatal. Junto a isso, ganharam força os movimentos da qualidade empresarial e exigência dos consumidores.

O consumidor passa a transformar a sociedade que está inserido, por meio do exercício do seu poder de compra, uso e descarte de produtos, de sua capacidade e poder de escolha entre as empresas que possuem outros valores além do lucro. Assim, sociedade civil e empresas passam a estabelecer parcerias na busca de soluções, já que o Estado não se mostra capaz de solucionar todos os problemas e a responder a tantas demandas.

É diante desta conjuntura que nasce o movimento da responsabilidade social. Movimento este que vem crescendo e ganhando apoio em todo o mundo, e que propõe uma aliança estratégica entre primeiro, segundo e terceiro setores na busca da inclusão social, da promoção da cidadania, da preservação ambiental e da sustentabilidade planetária, na qual todos os setores têm responsabilidades compartilhadas e cada um é convidado a exercer aquilo que lhe é mais peculiar, mais característico. E, para que essa aliança seja possível, a ética e a transparência são princípios fundamentais no modo de fazer negócios e de relacionar-se com todas as partes interessadas.

Os setores produtivos e empresariais ganham um papel particularmente importante pelo seu poder econômico e sua capacidade de formular estratégias e concretizar ações, assumindo a responsabilidade dos impactos (positivos e negativos) destas ações no contexto social e ambiental em que operam.

Essa nova postura, de compartilhamento de responsabilidades, não implica, entretanto, em menor responsabilidade dos governos, ao contrário, fortalece o papel inerente ao governo de grande formulador de políticas públicas de longo alcance, visando o bem comum e a equidade social, aumentando sua responsabilidade em bem gerenciar a sua máquina, os recursos públicos e naturais na sua prestação de contas à sociedade. Além disso, pode e deve ser o grande fomentador, articulador e facilitador desse novo modelo que se configura de fazer negócios.

Cabe a sociedade civil organizada o papel fundamental pelo seu poder disseminar e instituir valores, conhecimento, inventividade e capacidades de mobilização e transformação.

A partir daí, inúmeros selos e certificações foram desenvolvidos, elaborados e divulgados, como objetivo de elevar a qualidade dos produtos e serviços. A utilização destes permite melhorar a imagem da empresa perante os consumidores, sendo um fator que pode determinar a decisão de compra dos consumidores.

A certificação é uma modalidade de avaliação da conformidade realizada por uma organização independentemente das partes diretamente envolvidas na relação comercial. Certificar um produto, serviço ou sistema significa comprovar junto ao mercado e aos clientes que a organização possui um sistema de fabricação controlado, investe em treinamento de pessoas ou possui sistema de gestão ativo, garantindo que as atividades especificadas, estão de acordo com as normas. (ABNT, 2009, (s/d))

Qualquer organização pode obter certificações, no entanto, ela precisa dispor de instalações, pessoal, procedimentos e equipamentos que apresentem condições para obter produtos e serviços de maneira contínua, devendo demonstrar a adoção de medidas que controlem as suas atividades de forma eficiente. Ainda segundo a ABNT (2009) alguns dos benefícios da certificação são:

- Assegurar eficiência e eficácia do produto, serviço ou sistema.
- Garantir que o produto, serviço ou sistema atenda as normas.
- Introduzir novos produtos e marcas no mercado.
- Fazer frente à concorrência desleal.
- Reduzir perdas no processo produtivo e melhorar a sua gestão.

- Melhorar a imagem da organização e de seus produtos ou atividades junto aos clientes.

- E, diminuir controles e avaliações por parte dos clientes.

A padronização ou normatização está presente em todos os procedimentos desde o processo de construção do produto ou serviço até sua comercialização. Ela é composta por objetivos econômicos (proporciona a redução da crescente variedade de produtos e procedimentos), comunicativos (fornece meios mais eficientes na troca de informação entre o fabricante e o cliente, melhorando a confiabilidade das relações comerciais e de serviço), de segurança (protege a vida humana e a saúde), de proteção ao consumidor (prove meios eficazes para aferir a qualidade dos produtos) e de eliminação de barreiras técnicas e comerciais (evita a existência de regulamentos conflitantes sobre produtos e serviços em diferentes países, facilitando assim, o intercambio comercial).

O Brasil tem sido protagonista dentro desse movimento de elaboração de certificações e selos, tendo elaborado uma Norma Nacional de Responsabilidade Social: a ABNT NBR 16001:2004 Responsabilidade Social – Sistema de gestão - Requisitos, para a qual o Inmetro desenvolveu o Programa Brasileiro de Certificação em Responsabilidade Social. O Brasil também liderou, em parceria com a Suécia, o Grupo de Trabalho da ISO (*Internatinal Organization for Standardization*) incumbido de elaborar a ISO 26000:2010 – Diretrizes em responsabilidade social, publicada em 1º de novembro de 2010.⁶

A ABNT NBR 16001:2004 estabelece requisitos mínimos para um sistema de gestão da responsabilidade social e permite à empresa formular e implementar uma política e objetivos que considerem aspectos legais, compromissos éticos e sua preocupação com a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável, bom como a transparência das suas atividades.

Em 1995 foi criado o Instituto Empresarial de Apoio à Formação da Criança e do Adolescente – Pró-Criança, mais conhecido como Instituto Pró-criança, com vistas a erradicar o trabalho infantil, considerando a responsabilidade social restrita ao grupo de empresas associadas ao instituto. Os seus dois objetivos principais são: 1) Mobilizar, envolver, articular, organizar e apoiar ações que tenham por objetivo promover a educação, visando o pleno

⁶ Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/contextualizacao.asp. Acessado em 10/10/2011

desenvolvimento da criança e do adolescente, seu preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho e 2) Combate ao trabalho infantil.

As empresas que possuem o Selo são auditadas bimestralmente e os recursos disponibilizados por elas são revertidos pelo Instituto em bolsas de estudo em várias áreas com ballet, natação, futebol, basquete, inglês, espanhol, auxiliar de escritório, música, informática, mecânica de automóveis e o programa Jovem cidadão, que atende crianças que necessitam de uma oportunidade.

Existem diversos outros selos como o da “Empresa Amiga da Criança” criado pela fundação Abrinq em 1990 com o objetivo de conscientizar a população sobre a exploração do trabalho infantil, além de desenvolver ações para reduzir o emprego de crianças e garantir seus direitos básicos de educação e lazer. Uma empresa consegue este selo por realizar ações sociais para público interno e comunidade.

A Fundação Abrinq desenvolve vários programas e projetos que garantem a implementação dos direitos da criança e do adolescente como o Empresa Amiga da Criança, já citado, o Programa Nossas crianças (mobiliza e articula recursos técnicos e financeiros da sociedade civil que possibilita um atendimento de qualidade a crianças e adolescentes em organizações sociais), Projeto Mudando a História (oferece oportunidade de engajamento a jovens para que atuem de forma propositiva na sua comunidade por meio da atividade de mediação de leitura e da multiplicação dessa ação), Programa Adotei um Sorriso (atendimento odontológico para crianças e adolescentes necessitados) Programa Biblioteca Viva (acesso a livros de qualidade e à mediação da leitura feita por educadores capacitados).

Além desses selos há também outros, estipulados pelas próprias organizações, quando essas fazem parte de uma gama de singulares, franquias ou rede que se estendem por todo o território nacional, ou até mesmo além das fronteiras do país.

Pode ser citado como exemplo, o Selo de Responsabilidade Social da Unimed do Brasil, que certifica as cooperativas que desenvolvem programas para uma sociedade mais justa, ética e comprometida com o desenvolvimento sustentável.

A certificação está na 8ª edição no ano de 2010, e contou no ano anterior com a participação de 225 Unimeds, o que representa 68% do total de cooperativas do Sistema. Possui o objetivo de mobilizar as Unimeds à implantação da Responsabilidade Social Corporativa, o Selo é uma importante ferramenta de diagnóstico sobre a gestão responsável e oferece a possibilidade da cooperativa participar do Balanço Social Consolidado do Sistema Unimed. A premiação é um incentivo criado para difundir a responsabilidade social nas cooperativas e premiar aquelas que se destacarem pelo avanço de sua gestão.⁷

Todas as cooperativas do Sistema Unimed podem se inscrever no Selo, bem como Unicreds, Uniodontos e Usimeds. Para isso, devem atender aos requisitos necessários para a inscrição, que são: preenchimento e envio dos Indicadores de Responsabilidade Social, da Declaração de Veracidade e do Balanço Social – Modelo IBASE.

Os indicadores são desenvolvidos com base nos Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial, no Manual de Responsabilidade Social da Unimed do Brasil, no Manual de Responsabilidade Social das Cooperativas – OCESP / SESCOOP – SP, Civitas e Lauster e revisados pela Unimed do Brasil. Estes têm auxiliado as cooperativas a incorporar em sua gestão os conceitos e compromissos voltados para o desenvolvimento sustentável. Já os Indicadores Unimed de Responsabilidade Social foram estruturados em forma de questionário e são um excelente instrumento de diagnóstico, aprendizagem e monitoramento da atuação da cooperativa.

A avaliação para o processo de certificação é realizada pela Unidade de Responsabilidade Social, no que tange os Indicadores, e pela Assessoria Contábil em relação à validação e aprovação do Balanço Social. Os indicadores estão divididos em sete temas de Responsabilidade Social Corporativa (Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Clientes, Comunidade, Meio Ambiente, Fornecedores, Governo e Sociedade).

Cada tema possui um peso diferenciado, totalizando cem pontos. Os pontos de cada tema são obtidos por meio da análise das respostas enviadas, por isso a importância de detalhar as ações realizadas. A pontuação total indicará a performance da Unimed em Responsabilidade Social (RS), por meio de quatro estágios de amadurecimento e permitirá que cada cooperativa possa analisá-la de forma a perceber seus avanços, desafios e debilidades.

⁷Disponível em:< http://www1.unimed.com.br/portal/download/rs/selo2010/regulamento_selo2010.pdf>
Acessado em 10/10/2011

Assim, observa-se que, atualmente, são disponibilizados aos empresários, ou parte de suas próprias iniciativas, a criação de selos e certificações, e ainda são criadas instituições com vistas a auxiliar a empresa a atuar de forma social e ambientalmente mais aceitáveis.

Neste sentido, deve-se ressaltar o trabalho desenvolvido pelos indicadores ETHOS de Responsabilidade Social, que objetiva a incorporação da Responsabilidade Social Empresarial no universo das empresas de pequeno, médio e grande porte. Os indicadores permitem uma auto avaliação e aprendizado da gestão empresarial no que concerne à adoção e incorporação de práticas de responsabilidade social no planejamento estratégico. Estes Indicadores são estruturados em forma de questionário, e a sua aplicação consiste num processo de levantamento e preenchimento de dados que, posteriormente, são enviados pelo sistema ao Instituto ETHOS, que geram um diagnóstico remetido às empresas.

Os indicadores permitem um aprofundamento de comprometimento da empresa com a responsabilidade social e com o desenvolvimento sustentável, fatores fundamentais e que provocam um grande impacto na economia e na sociedade brasileira. Geram reflexões sobre os relacionamentos da empresa nos seus valores, na transparência com que lida com suas obrigações, também referentes a governança, no relacionamento com o seu público interno, na forma como lida com o meio ambiente, no tipo de relação que possui com os fornecedores, consumidores e clientes, em como lida com a comunidade à qual pertence, e por fim, a contribuição que oferece ao comunicar-se com o governo e a sociedade.

Estes indicadores são divididos por temáticas tais como: valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade e governo e sociedade. Cada temática possui a finalidade de explorar diferentes perspectivas de como a empresa pode melhorar o seu desempenho em determinado aspecto. A estrutura dos indicadores é formada por uma questão relativa à profundidade, questões binárias (sim ou não) e questões quantitativas (levantamento de dados que podem ser cruzados uns com os outros).

Há também a necessidade de mobilizar os funcionários da empresa para responder ao questionário, pois este deve ser encorajado para um método de

autodiagnostico que permite identificar aspectos da gestão que necessitam de acompanhamento detalhado, de novas metas e profissionais focados. Para o sucesso da avaliação, é necessário o diálogo com os públicos de relacionamento da empresa, de forma a avaliar o impacto das ações, buscar soluções conjuntas e definir metas.

Entretanto, Nascimento (2008) acredita que a metodologia do ETHOS deixa a desejar, pois não aborda o aspecto econômico, que é essencial para a sobrevivência da empresa e acarreta impactos na sociedade, e na esfera ambiental, trata de indicadores qualitativos, tornando a avaliação mais abrangente. Mas ainda assim, é um método válido e analítico que sugere uma mudança na mentalidade organizacional que se volta para muitos dos aspectos centrais que ditam a sustentabilidade.

Nesta lógica, será abordado o papel do colaborador como precursor das grandes mudanças que podem ocorrer nas organizações em benefício do meio ambiente, das questões sociais, e consequentemente, das econômicas, as quais só poderão ser parte da cultura da empresa a partir do engajamento e da conscientização do público interno.

2.3 Práticas Responsáveis na Gestão de Pessoas

São diversos os caminhos e prioridades para que uma determinada empresa coloque em prática suas políticas e ações de responsabilidade socioambiental. Somente por meio do orgulho dos valores da organização, o colaborador irá se sentir motivado a trazer bons resultados. A identificação com o lugar onde trabalha é um fator poderoso na retenção de talentos, pois houve uma mudança nas relações do trabalhador com a empresa: agora a hierarquização e a forma mecanicista de se enxergar a gestão empresarial já não é mais regra nas organizações contemporâneas.

Uma gestão responsável e sustentável é construída pelas pessoas e a forma como a empresa interage com seus colaboradores pode impactar mais no comprometimento, empenho e satisfação do que um bom salário. Caso haja um bom ambiente de trabalho e um apropriado relacionamento entre organização e seus públicos, há grandes chances de abrir oportunidades para o crescimento e a sustentabilidade dos negócios.

Diferentes pesquisadores apontam que a gestão responsável deve começar na interação do público interno, ou seja, a partir de políticas junto aos colaboradores. Já que é imprescindível ter no cotidiano da empresa, comportamentos coerentes com os compromissos adotados em sua missão, visão e valores. Sendo assim, um dos principais desafios da organização é adotar programas gerenciais socialmente responsáveis, e privilegiar em todas as suas relações os valores culturais que contribuem para um novo comportamento organizacional.

A importância da cultura organizacional já foi bastante discutida, é sabido que a partir dela consegue-se alcançar a maneira correta de perceber, pensar e sentir, ela condiciona como se engloba em missão e valores nos resultados dessa aprendizagem para a organização. Logo, deve-se reconhecer a cultura com o agente responsável por facilitar ou dificultar a aprendizagem e a conscientização do modelo de gestão responsável, com o objetivo de implantar estratégias que levam em consideração tanto o processo, como o caminho e os padrões já existentes na organização.

Alguns dos traços culturais mais importantes no contexto da sustentabilidade empresarial são a cooperação, a participação, o diálogo, a transparência, o respeito, a igualdade, a diversidade e a solidariedade. Não é possível caracterizar uma organização como responsável se esta ridiculariza colaboradores e torna-se conivente com práticas de assédio moral, não assegura condições mínimas de saúde e segurança, discrimina com base em raça, classe social, religião, deficiência e sexo, ou até mesmo, obriga a realização de trabalho extra sem proporcionar descanso semanal.

As empresas devem analisar e reavaliar o recrutamento, a seleção, o monitoramento, o desenvolvimento e a recompensa de pessoas na organização sob um enfoque mais humanizado. E, ainda, proporcionar aos colaboradores os mesmos benefícios oferecidos às pessoas da comunidade do entorno da empresa. Caso contrário, pode levar à manutenção de um discurso incoerente com as práticas institucionalizadas na empresa, correndo o risco de incitar um vínculo superficial com as questões sociais, pois a conduta fica dissociada dos compromissos assumidos. Além disso, um bom ambiente de trabalho é essencial para a atração de talentos e maior retorno organizacional. (KRUGLIANSKAS; ALIGLERI, 2009, p.118)

Segundo Gonçalves (2006) a responsabilidade social na gestão de pessoas é um tema abrangente que envolve inúmeros aspectos da vida

organizacional. Inicialmente, é importante repensar a diversidade entre os colaboradores, contratando pessoas de diferentes raças, sexo, idade, religião, nacionalidade e orientação sexual. A diversidade pode melhorar a concepção social da empresa, pode torna-la mais criativa e competitiva, uma vez que essa diferença proporciona a fuga do retrato habitual do capital humano das organizações. Assim, não basta manter um quadro de funcionários heterogêneos, mas necessita-se que essas diferenças sejam respeitadas e percebidas como um valor para a organização.

Outra questão é manter a qualidade de vida dos colaboradores, promovendo ações que estimulem a prática de exercícios físicos durante o próprio período de trabalho, como aulas de ginástica laboral, realização de palestras, *check-ups* periódicos entre outras iniciativas. Mais uma forma de melhorar a qualidade de vida do colaborador é evitar decisões que interfiram na sua vida pessoal, como por exemplo, reuniões fora do período de trabalho, finais de semana, horário de almoço ou viagens sem aviso prévio, auxiliando no equilíbrio trabalho e família.

A criação de um serviço de apoio ao colaborador demitido também é um iniciativa muito interessante que oferece oportunidade de recolocação e capacitação desse pessoal, proporcionando melhores condições de empregabilidade para o ex colaborador. Muitas outras ações poderiam ser realizadas pelos recursos humanos em prol da integração e do bom relacionamento entre empresa e público interno, entre elas a permissão de atuação dos sindicatos no local de trabalho; o envolvimento dos empregados numa gestão participativa, dando inclusive bônus relacionado ao seu desempenho; oferecimento de atividade sistêmica de orientação, aconselhamento de preparação para aposentadoria, treinamentos, entre outros.

O que deve estar claro é que uma

empresa responsável e humanizada não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, ainda que esse seja um pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses. (KRUGLIANSKAS; ALIGLERI, 2009, pg.120)

Quando se fala de gestão responsável, a realização de trabalho voluntário também deve ser um dos critérios de avaliação na seleção de pessoal, uma vez que é uma excelente atividade para desenvolver a capacidade de liderança e a habilidade para trabalhar em equipe. Além disso, aumenta a autoestima, amplia a criatividade e as opções quanto à resolução de conflitos. A contratação de pessoas com deficiência também é outro tema relevante, que agora é lei (empresas com mais de cem colaboradores devem compor seus quadros com 2% a 5% de pessoas com deficiência). Mas a questão agora já não é mais a contratação, mas sim a inclusão desses deficientes na rotina organizacional, por meio de treinamentos e sensibilização de todos os componentes do quadro de colaboradores.

De acordo com Torikachvili (2007) a Lei do Aprendiz, nº 10.097, regulamentada em 2005, também impõe cotas às empresas com mais de cem colaboradores. Os jovens entre 14 e 24 anos devem representar entre 5% e 15% do total de colaboradores. A inserção desses jovens na empresa pode significar uma vantagem organizacional, uma vez que possibilita a formação de um futuro funcionário treinado para o seu segmento. Mas como não há uma fiscalização efetiva, a lei não é totalmente cumprida pelas empresas brasileiras.

O que deve ser levado em consideração é a definição de políticas éticas e de gestão socialmente responsáveis para a orientação de pessoas, modelagem de cargos e avaliação do desempenho dos colaboradores, para que assim seja garantida a oportunidade de compartilhar um plano de cargos com critérios transparentes, bem como a participação de atividades de educação e treinamento, sendo esse um caminho importante para um ambiente de trabalho equitativo. Já que é sabido que um público interno consciente e capacitado enriquece o capital humano da organização, possibilitando a melhoria do desempenho.

Empresas que demonstram valores éticos, abertura e franqueza descobrem que podem competir melhor e lucrar mais. Os funcionários de uma empresa transparente têm mais confiança uns nos outros e em seu empregador, o que resulta em mais qualidade, inovação e lealdade. (KRUGLIANSKAS; ALIGLERI, 2009, p.16)

Tais aspectos refletem fatores correspondentes à gestão participativa da organização, que significa o envolvimento e a transparência da empresa com

os colaboradores, compartilhando problemas e decisões. Esse tipo de gestão induz a uma administração coletiva e pode ser um caminho para desenvolver a excelência na empresa, comprometendo os colaboradores com princípios da sustentabilidade.

A igualdade é um dos princípios da responsabilidade social e a equidade de remuneração é um fator de retenção de candidatos qualificados na organização. Quando há desequilíbrio, a empresa passa a correr riscos judiciais, perda de reputação e credibilidade. Critérios bem definidos aproximam colaboradores e a empresa e contribuem para um bom ambiente de trabalho, acarretando a harmonia organizacional já destacada.

O ambiente corporativo participa em um cenário de constantes mudanças, que são advindas das exigências de transformação das organizações em organismos capazes de gerar resultados que atendam a todos os públicos e que possam promover bem-estar social. Para atender a essas exigências, as empresas estão investindo no entendimento, na formulação e na incorporação de princípios e valores de sustentabilidade e responsabilidade corporativa em suas práticas de negócios. Desta forma há necessidade de se investir na criação de possibilidades de contribuição da área de Recursos Humanos.

Por fim, a área de Recursos Humanos deve ser envolvida no sentido de disseminar os valores corporativos capazes de dar sustentação às mudanças, criar condições de reinventar os processos e os instrumentos de gestão em busca de relações de parceria, gerenciar as mudanças, visando a não exclusão e a valorização da diversidade conectando os interesses da organização aos interesses da sociedade e gerenciar as competências, delegando poder nas ações consequentes, responsáveis e orientadas por valores culturais da organização.

Após analisada a questão social, que é um dos pilares de sustentação da sustentabilidade nas empresas, será apresentado no próximo tópico, um histórico da questão ambiental nas organizações brasileiras, o qual permitiu a mudança no pensamento corporativo a favor do respeito a natureza, bem estar e qualidade de vida de todos os seus públicos de interesse.

2.4 O Papel da Gestão Ambiental e seus Instrumentos

A gestão das organizações experimentou nos últimos anos, uma intensa mudança de postura. A questão social e ambiental, tão discutida atualmente, passou por vários estágios até ser vista como fator que impulsiona à adoção de instrumentos necessários ao planejamento estratégico das empresas, pretendendo buscar uma sociedade mais justa, com menos desigualdade e com um meio ambiente equilibrado. Neste sentido, neste tópico procurou-se resgatar alguns fatos relevantes que permitem compreender a atualidade da gestão ambiental e suas idiossincrasias.

Abordando o conceito de desenvolvimento sustentável, verifica-se que sua definição é ampla, englobando não só a poluição, o esgotamento dos recursos, a procura por formas de preservação do meio ambiente, mas também adverte sobre os problemas relacionados à pobreza, à falta de condições da população. Portanto, a busca pela sustentabilidade envolve a conciliação entre desenvolvimento e crescimento econômico, sendo sensível à questão social, ambientalmente correta e economicamente viável. “O desenvolvimento deve ocorrer de forma que atenda às necessidades do presente e possibilite as gerações futuras atenderem às suas necessidades” (BARBIERI, 1997, p. 23). Esse conceito possibilitou a conscientização da sociedade para o fato de que a degradação ambiental contínua pudesse prejudicar a qualidade de vida no futuro.

O processo de evolução histórica da conscientização humana perante os problemas econômicos, sociais e ambientais, é gerado pela ação do homem na busca pela satisfação pessoal, limitada pelas necessidades de sustentação da coletividade. Advém também da percepção de que a poluição ambiental afeta a saúde da população e compromete o suprimento de recursos ambientalmente saudáveis, e desta forma, propiciou o despertar de que o homem é sujeito mais afetado, e por isso deve ser o alvo de mudanças que permitam a sua perpetuação, a longo prazo, fato que também engloba questões sociais e de bem estar do indivíduo.

A sustentabilidade ambiental se baseia no “duplo imperativo ético de solidariedade diacrônica como a geração atual e de solidariedade diacrônica com as gerações futuras”. Esta noção de sustentabilidade força a atuação “com

escalas múltiplas de tempo e espaço, o que desarruma a caixa de ferramentas do economista convencional” (VEIGA, 2006, p. 171). E busca soluções “triplamente vencedoras”, isto é, nas dimensões social, econômica ecológica, extinguindo desta forma, o crescimento selvagem obtido por meio do custo de externalidades negativas, tanto no âmbito social quanto no ambiental. Segundo Veiga (2006) a utilização de estratégias de curto prazo ou levam ao crescimento ambientalmente destrutivo, mas socialmente favorável ou levam ao crescimento ambientalmente favorável, mas socialmente destrutivo.

Fatores que contribuíram para a inserção da variável ambiental no mundo dos negócios foram: os problemas ambientais gerados ao longo dos anos e provocados por processos industriais (grande geração de resíduos, contaminação do meio ambiente) e o prejuízo causado à imagem de empresas envolvidas em acidentes ambientais

Nesta conjuntura, a partir da década de 1980, os gastos com proteção ambiental passaram a ser vistos não como custos, mas como investimentos no futuro e na vantagem competitiva, fator que conta com o respaldo de pesquisas realizadas pela Confederação Nacional das Indústrias e do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), divulgadas em janeiro de 2002, as quais apontam que 68% dos consumidores brasileiros estariam dispostos a pagar mais por um produto que não agredisse o meio ambiente.

Essa nova conscientização contou com a influencia da realização da Eco 92, no Rio de Janeiro, na qual foi discutida a necessidade de desenvolvimento, mas de forma sustentável, já que chegou-se à conclusão que não há conflito entre lucratividade e a questão ambiental e que sem os recursos da natureza não há desenvolvimento a longo prazo, sendo assim, os investimentos feitos na busca de uma gestão ecologicamente correta, significam vantagens competitivas, redução de custos e até incrementos nos lucros a médio e a longo prazo.

Segundo Barbieri (2004), surge uma nova forma de gestão que pode ser entendida como as diferentes atividades administrativas e operacionais realizadas pela empresa para abordar problemas ambientais decorrentes da sua atuação ou para evitar que eles ocorram no futuro: é a gestão ambiental que cuida da identificação, avaliação, controle, monitoramento e redução dos impactos ambientais a níveis pré-definidos pelas legislações.

Dias (2006) ressalta que as empresas são as principais responsáveis pelas alterações ocorridas nos recursos naturais, de onde se obtêm a matéria-prima que será empregada na produção de bens. Sendo assim, pode-se afirmar que a gestão ambiental se apoia na administração responsável, na qual os processos produtivos e financeiros devem ser elaborados de forma a causar o menor impacto no meio ambiente, sendo responsáveis com relação ao objeto de suas ações.

Na visão de Barbieri e Cajazeira (2009), para que os comprometimentos efetuados no nível estratégico se tornem efetivos, diversos instrumentos gerenciais foram elaborados. Pode-se definir Sistema de Gestão Ambiental (SGA) segundo a NBR ISO 14001, como a parte do sistema de gestão que compreende a estrutura organizacional, as responsabilidades, as práticas, os procedimentos, os processos e o recurso para aplicar, elaborar, revisar e manter a política ambiental da empresa.

Para Lima e Lira (2007, pg. 67) o processo de implementação de um Sistema de Gestão consta de quatro fases:

- 1- Definição e comunicação do projeto (gera-se um documento de trabalho que irá detalhar as bases do projeto para a implementação do SGA);
- 2- Planejamento do SGA (realiza-se a revisão ambiental inicial, planejando-se o sistema);
- 3- Instalação do SGA (realiza-se a implementação do SGA);
- 4- Auditoria e certificação.

Uma vez implementado o SGA, pode-se tramitar sua certificação, sendo que qualquer empresa pode implantá-lo. De acordo com Teixeira (2007) o Sistema de Gestão Ambiental garante e permite as empresas, de forma imediata a segurança, na forma de redução de riscos de acidentes, de sanções legais, etc; a qualidade dos produtos, serviços e processos; a economia e/ou redução no consumo de matérias primas, água e energia; o mercado, com a finalidade de captar novos clientes; a melhora na imagem e no processo, a possibilidade de futuro e a permanência da empresa no mercado e a probabilidade de financiamentos, devido ao bom histórico ambiental.

A ISO 14000 é uma série de normas desenvolvidas pela ISO (*Internacional Organization for Standardization*) que estabelece diretrizes para a área de gestão ambiental das empresas. Surgiu na década de 1990 pela

necessidade de padronização dos processos de empresas que se utilizam de recursos ambientais ou que causam impactos ambientais por algum de seus processos, quando se concretizou a consciência dos impactos ambientais gerados pelo desenvolvimento industrial e econômico do mundo, que ainda são um grande problema para autoridades e organizações ambientais.

Em 1993, a ISO criou o Comitê Técnico TC 207 com o objetivo de desenvolver normas nas seguintes áreas envolvidas com o meio ambiente: sistemas de gestão ambiental, auditorias, rotulagem ambiental, avaliação da performance ambiental, análise de ciclo de vida, definições e conceitos, integração de aspectos ambientais no projeto e desenvolvimento de produtos, comunicação ambiental e mudanças climáticas.

O Subcomitê 1 desenvolveu a norma ISO 14001, a mais conhecida das normas da série 14000, que estabelece as diretrizes básicas para o desenvolvimento da empresa, ou seja, um sistema de gestão ambiental.

A ISO 14001 tem vários princípios do sistema de gestão em comum com os estabelecidos na série de normas ISO 9000, e se aplica a qualquer tipo de empresa, independente de suas características.

São objetivos da ISO 14001: estabelecer a criação, manutenção e melhoria do sistema de gestão ambiental; verificar se a empresa está em conformidade (de acordo) com sua própria política ambiental e outras determinações legais; - permitir que a empresa demonstre isso para a sociedade; e admitir que a esta possa solicitar uma certificação/registo do sistema de gestão ambiental, por um organismo certificador externo, por meio de uma auditoria para verificação da conformidade e adequação do sistema de gestão ambiental implantado na organização.

A implantação da ISO 14001, entre outras coisas, prevê o fortalecimento da imagem e a participação no mercado; redução de incidentes que impliquem em responsabilidade civil; conservação das matérias-primas e da energia que facilita a obtenção de licenças e autorizações; e manter boas relações com a comunidade e atender critérios de certificação do cliente.

A estrutura da ISO 14001 – Sistema de gestão Ambiental e da OSHAS 18001 – Saúde e Segurança Ocupacional são baseadas em um ciclo de gestão denominado PDCA – *Plan, Do, Check e Action* que é pautado por requisitos gerais, políticas, planejamentos (aspectos, requisitos, objetivos e programas

relacionados aos procedimentos operacionais), implementação e operação (estrutura, treinamento, comunicação, documentação, operação e emergências), e verificações e ações corretivas para os procedimentos operacionais (monitoramento, medição, não conformidade, ação corretiva e ação preventiva, registros auditorias e análise). Logo, ambas as normas são parecidas em sua estrutura e implementação.

Ao pensar a gestão ambiental em seu aspecto global, devem-se considerar as pesquisas de Corazza (2003) as quais afirmam que esta pode ser entendida nas esferas produtivas, de inovação, e estratégia. Na esfera produtiva, a gestão ambiental intervém, por um lado, no controle do respeito às regulamentações públicas pelas diferentes divisões operacionais e, por outro, na elaboração e na implementação de ações ambientais. Estas ações dizem respeito à manutenção, à conformidade ambiental dos fornecedores, dos sítios de produção, etc. Na esfera da inovação, a gestão ambiental aporta um auxílio técnico duplo: de um lado, acompanhando os dispositivos de regulamentação e das avaliações eco toxicológicas de produtos e emissões a serem respeitados; de outro, auxiliando a definir projetos de desenvolvimento (de produtos e tecnologias). E, por fim, na esfera estratégica, a gestão ambiental fornece avaliações sobre os potenciais de desenvolvimento e sobre as restrições ambientais emergentes (resultantes tanto da regulamentação quanto da concorrência).

Verifica-se que a conceituação da empresa ambientalmente amigável é determinada não só pelas características de seu processo produtivo, mas também pelos produtos que fabrica. Assim sendo, produtos obtidos de matérias-primas renováveis ou recicláveis, que não agredem o meio ambiente e que têm baixo consumo de energia devem ter a preferência das organizações engajadas na causa ambiental (PASSOS, 2003, p. 39-40).

Passos (2003) também ressalta que os investidores reagem mais favoravelmente a iniciativas dirigidas a produtos, possivelmente pelo maior efeito sobre a reputação da empresa. Por outro lado, verifica-se que a reação dos investidores indica que a introdução de produtos de menor impacto ambiental ou, o aprimoramento dos já existentes, tende a melhorar a reputação da empresa e, capacitá-la a alcançar estratégias de diferenciação ambientalmente sustentáveis.

Assim, para que haja a obtenção de resultados eficientes e lucrativos, é necessário que as empresas assumam o planejamento ambiental de maneira integrada, associados a outras variáveis tais como, qualidade e segurança, fundamentais para o aprimoramento dos processos e produtos.

Partindo dessa análise, serão expostos alguns modelos tradicionais que antecederam a ISO 14001, os quais colaboraram com o desenvolvimento da gestão ambiental organizacional, implementando procedimentos de melhoria contínua e abrindo espaço para a certificação ambiental que, como já foi explicitado, padroniza e adequa os processos das organizações as normas de respeito ao meio ambiente.

2.4.1 Modelos Tradicionais de Gestão Ambiental

A legislação ambiental brasileira é verificada desde 1930, com a publicação do Código das Águas, em 1934. Mas foi somente a partir de 1970 que foram criadas as normas e exigências que impuseram restrições às atividades poluidoras prevendo a preservação do meio ambiente e o uso racional dos recursos naturais.

A Secretaria Especial do Meio Ambiente foi criada em 1973 com o intuito de designar nos Estados mais industrializados agências, para o maior controle da poluição. A partir daí foram estabelecidas diversas leis e resoluções para subsidiar a gestão ambiental. A institucionalização ocorreu em 1988 com a concepção de um capítulo na constituição sobre a preservação ambiental.

Art 225: Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado bem como o uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. (Constituição Brasileira, 1988)

De uma maneira geral, nos sistemas capitalistas atuais predominam os instrumentos Regulatórios que devem ser obedecidos por quaisquer sujeitos, com vista a se adequarem a determinadas Leis, Decretos, Resoluções, Portarias, Deliberações, entre outros, que contemplam um conjunto de penalidades previstas para aqueles que não as cumprem. Neste contexto, elegeu-se o Licenciamento Ambiental como condição imperativa para o

funcionamento das organizações industriais, as quais necessitam de Licenças para operar suas atividades.

A partir disso, temos as primeiras iniciativas de modelos de gestão ambiental que surgiram da institucionalização da temática em meados de 1980 com o intuito de incorporar técnicas e metodologias na expectativa de reconhecer potenciais problemas, presumir ações preventivas, eliminar aspectos inadequados e implementar procedimentos de melhoria contínua.

O *Responsible Care Program* é um deles, equivale a uma declaração de propósitos, criada no Canadá em 1984 e segundo a Associação Brasileira de Indústria Química (ABIQUIM, 2007), é um modelo flexível, que se caracteriza por exigir ações concretas e sistematizadas, que permanentemente são regidas pelo controle da qualidade.

Outro modelo é o *Winter*, desenvolvido em 1972 que descreve o sistema por meio do estabelecimento de vinte módulos integrados, sendo: motivação da alta administração; gestão de materiais; objetivos e estratégia da empresa; tecnologia de produção; *marketing*; tratamento e valorização de resíduos; disposições internas em defesa do ambiente; veículos da empresa; motivação e formação; construção da instalação/equipamentos; condições do trabalho; finanças; alimentação dos funcionários; direito; aconselhamento familiar; seguros; economia de energia e água; relações internacionais; desenvolvimento do produto; e relações públicas. A partir dos seus princípios percebe-se que enfoca explicitamente a questão financeira, a partir da redução de custos e riscos de responsabilização ambiental. Além desses, outro item (oportunidades de mercado) destaca o interesse comercial dos investimentos na gestão ambiental.

O modelo *Strategies for Today's Environmental Partnership* (STEP) foi criado em 1990 com o objetivo de desenvolver e usar os recursos naturais de forma ambientalmente correta, protegendo a saúde e segurança dos empregados e da sociedade. Visa facilitar o aprimoramento das práticas administrativas, efetivando-as com o melhor desempenho e qualidade nos aspectos ambientais, de saúde e segurança.

Já o *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS) conhecido no Brasil por Sistema Europeu de Ecogestão e Auditorias entrou em operação a partir de 1995. Esse modelo de gestão permite as empresas que desenvolvem

atividades industriais nos países membros da Comunidade Europeia, obter registros de suas fábricas junto a uma comissão da própria Comunidade Europeia e para isso, as indústrias necessitam atender diversos requisitos ambientais e jurídicos.

Um dos modelos que mais contribuíram para a criação da ISO 14001 foi o *Specifications for Environmental Management Systems* (BS 7750) inventado em meados de 1990. Trata-se de uma especificação para o desenvolvimento, implementação e manutenção de um sistema de gestão ambiental para assegurar e demonstrar conformidade com as declarações da empresa quanto à sua política, objetivos e metas relativos ao meio ambiente. Essa norma introduziu um novo enfoque para a resolução de problemas ambientais, da auditoria ambiental a gestão ambiental, da identificação a resolução de problemas.

Por ser uma norma voluntária, sugere que a organização efetive seu comprometimento com o princípio de melhoria contínua, sistematizando os efeitos de sua atividade em conformidade com sua política ambiental, sempre atendendo às exigências legais e locais. O impacto da BS 7750 foi representativo como marco da institucionalização das normas ambientais, uma vez que a implementação da ISO 14001 em empresas que já haviam seguido os princípios da BS 7750 foram alcançados com rapidez e eficiência nos resultados.

2.5 Aspectos Socioambientais pelo Viés da Abordagem Sistêmica

Os sistemas estão presentes em todo o universo no qual vivemos, e podem ser grandes ou muito pequenos, de acordo com Seiffert (2006). A complexidade dos sistemas não reside em entendê-los separadamente, mas em compreender as suas inter-relações e dinâmicas.

Ludwing Von Bertalanffy foi quem sugeriu pela primeira vez uma visão organicista, considerando os organismos como organizações com funções específicas. Seus estudos levaram-no a uma generalização, que ficou conhecida como Teoria dos Sistemas, apresentada pela primeira vez em 1937 e posteriormente em seu livro *General Systems Theory* publicado em 1968.

Bertalanffy (1937) enfatiza que os sistemas interagem com o meio ambiente e que eles evoluíam continuamente devido às novas propriedades qualitativas e contextos emergenciais. Pode se afirmar que o pensamento sistêmico oferece formas de compreender o todo a partir da análise do inter-relacionamento entre os fatos.

A utilização dessa abordagem sistêmica, relaciona uma mudança de mentalidade, pois deixa-se de enxergar as partes para enxergar o todo, e passa-se a considerar as pessoas como participantes ativas na construção da realidade, deixando o antigo pensamento de enxerga-las como relativas e impotentes (SEIFFERT, 2006, p. 56)

De acordo com Tachizawa (2002) a responsabilidade social e a gestão ambiental são motivadas pela mudança nos valores da cultura empresarial, da dominação para a parceria, da ideologia do crescimento econômico para a ideologia da sustentabilidade ecológica. Essa mudança envolve a transformação; do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico e, por conseguinte, um novo estilo de administração sistêmica.

A visão sistêmica apresenta-se como uma alternativa auxiliar na gestão empresarial, pois permite visualizá-las interagindo com elementos internos e externos, e fornecendo alternativas de atuação junto aos mesmos, formando assim uma cadeia complexa. As organizações industriais são denominadas de sistemas sociais.

A cadeia produtiva possui um enfoque sistêmico, e é definida como um conjunto de componentes interativos, ou seja, este argumento supõe que os diversos elos de uma cadeia influenciam-se mutuamente e requer a compreensão de que a empresa não está isolada, mas faz parte de um determinado sistema produtivo, e que a competitividade é influenciada pelo relacionamento desta com os demais integrantes da cadeia. Sob esta ótica, observa-se que os efeitos ambientais negativos se estendem por toda a “cadeia produtiva-consumista” (CULTRI e ALVES, 2008, p. 23).

A gestão socioambiental é uma nova forma de gerir as empresas e que traz inúmeros benefícios como: racionalização dos recursos naturais, causando maior qualidade de vida e bem estar à sociedade, dentre outros. A empresa que pretende assumir uma postura de responsabilidade socioambiental, deve também interagir com toda a cadeia produtiva, fornecedores, clientes, e até a

comunidade, para buscar soluções conjuntamente e atingir objetivos comuns. Esta nova forma de gerir torna essencial à utilização da visão sistêmica, visto que esta considera as interpelações da empresa com o seu meio.

Para Seiffert (2006) no estudo das questões relacionadas ao meio ambiente, a visão holística caracteriza o ambiente natural como um sistema que integra diversos elementos ligados e que possuem fluxos de matéria e energia.

Por meio dessa visão do meio ambiente, no qual o pensamento sistêmico é utilizado como forma de compreender o todo, cada parte possui propriedades e princípios comuns de organização e a ação de uma pessoa afeta a qualidade de vida dos demais à sua volta. Sendo assim, as empresas foram pressionadas a adotar uma postura que proporcionasse o respeito ao meio ambiente, visto que para elas o enfoque sistêmico representa uma maneira de analisar o meio ambiente, definir prováveis panoramas no longo prazo, com base nos objetivos organizacionais, utilizando-se estratégias para alcançá-los.

Sendo uma forma de análises da realidade, a abordagem sistêmica, enquanto concepção holística, revela-se adequada para a análise dos sistemas ambientais físicos, pois seus conceitos e noções possibilitam uma visão de mundo integradora e a compreensão da estrutura, da organização, do funcionamento e do desenvolvimento dos sistemas. (SEIFFERT, 2006, p. 54)

De acordo com Martinelli (2004), são encontradas na literatura diversas definições do sistema, que variam conforme os interesses, a formação e a especialização de cada autor. Para a administração de empresas, a teoria de sistema contribuiu para que os administradores pensassem nas organizações “como sistemas abertos, com responsabilidades focadas no estabelecimento de objetivos para os sistemas, na criação de subsistemas formais, na integração dos diversos sistemas e na adaptação da organização ao seu ambiente” (MARTINELLI, 2004, p. 47).

Após análise aprofundada dos fatores que formalizam a questão socioambiental nas organizações, bem como a descrição de seus métodos e instrumentos, será exposto no próximo capítulo, à prática de um gestor de sustentabilidade no âmbito organizacional. O estudo de caso irá expor o

processo de construção do primeiro relatório de sustentabilidade modelo *Global Reporting Initiative* (GRI) para a cooperativa de saúde médica Unimed Bauru.

3. CASO UNIMED BAURU: PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE GLOBAL REPORTING INICIATIVE (GRI)

Para a elaboração desse estudo de caso, que apresenta como temática principal a elaboração do relatório de gestão sustentável modelo GRI na Cooperativa de Saúde Médica Unimed Bauru, são analisados primeiramente, a gestão e estruturação do Sistema Unimed, que por ser um sistema cooperativista, é gerido de maneira diferente de outras organizações. Pode-se entender o Sistema Unimed como uma busca da corporação para fornecer uma nova formatação ao exercício liberal da medicina, inserindo-a no padrão da medicina empresarial. Sendo assim, possibilita aos médicos brasileiros uma condição de autonomia junto ao empresariado e de maximização do poder de barganha, ampliando seu mercado.

Após essa etapa, expõem-se a gestão da Unimed Bauru, considerada uma cooperativa singular no sistema. Neste tópico, também trata da autonomia do Sistema Unimed, embora os nomes e marcas do complexo Unimed sejam gerenciados pela Unimed do Brasil, que responde pela representação política e comercial do conjunto, já que as cooperativas médicas são unidades independentes em termos jurídicos, administrativos e gerenciais. Muitas vezes observam-se discordâncias decorrentes de disputas políticas que fazem com que o sistema não aja de forma integrada. Características intrínsecas a singularidade da cooperativa de Bauru também são ressaltadas, principalmente as que dizem respeito à gestão da responsabilidade social e ambiental.

Após essa análise, apresenta-se o Relatório de Sustentabilidade GRI como uma ferramenta para a gestão da responsabilidade socioambiental na singular, bem como seu processo de elaboração junto a Cooperativa de Saúde Médica Unimed Bauru.

Partindo desse pressuposto, deve-se ressaltar que muitas organizações contemporâneas estão aderindo aos relatórios de sustentabilidade, que por sua vez, são tratados como uma importante ferramenta de gestão e de comunicação das práticas sociais, ambientais e econômicas das empresas. De acordo com o *Sustainability/FBDS* e UNEP (2008), mais de 2.500 relatórios são publicados anualmente por empresas de todo o mundo. Enquanto esses

números se mantêm estáveis na Europa, Oceania e América do Norte observa-se um crescimento significativo nos países em desenvolvimento.

A publicação de relatórios de sustentabilidade no Brasil também cresce gradativamente, já que em 2006 foram publicados 18 relatórios no modelo da organização não governamental *Global Reporting Initiative* (GRI) e em 2009, esse número chegou a 701.⁸ Entre os fatores apontados para a valorização desse tipo de prestação de contas das organizações brasileiras, destacam-se: o crescimento expressivo na quantidade de empresas que abriram seu capital, a criação do Índice de Sustentabilidade da Bovespa (ISE), a participação de investidores estrangeiros em empresas brasileiras e a disseminação das diretrizes da GRI. (*Sustainability/FBDS e UNEP, 2008*)

Pode-se afirmar que, assim como há um aumento do número de relatórios, verifica-se a melhoria da sua qualidade. Os desenvolvidos no Brasil estão sendo reconhecidos internacionalmente e recebendo prêmios como o *GRI Reader's Choice*⁹, conseguindo um espaço significativo no meio social e organizacional. Conforme apontado pela KPMG e *SustainAbility* no Relatório da Pesquisa GRI:

O relatório fortalece a reputação organizacional ou a compromete? A esse respeito, os resultados da pesquisa são muito consistentes. No total, 90% dos leitores disseram que sua percepção sobre a empresa foi influenciada pelo relatório de sustentabilidade. Desses, 85% desenvolveram uma opinião mais favorável sobre a organização. (*Reader's Choice, 2008, p.20*)

Para a *Reader's Choice*, a necessidade de se desenvolver uma pesquisa sobre o GRI se deu para elaborar as conclusões e análises do primeiro estudo realizado com leitores de relatórios de sustentabilidade. As avaliações feitas anteriores a pesquisa da *Reader's Choice* procuravam apontar e chegar a um consenso sobre o que constitui um relatório de gestão de qualidade, sem levar em consideração a opinião dos leitores. A pesquisa *Readers' Choice* entrevistou 2.300 pessoas - leitores ou não dos relatórios -,

⁸ Fonte: *Reader's Choice*. 2008, pg.15

⁹ Prêmios do GRI *Readers' Choice* é a voz de um amplo espectro leitores que pensaram sobre a qualidade dos relatórios de gestão lidos, os quais foram convidados por repórteres para fazer de sua opinião um estudo. A essência dos Prêmios do Readers' Choice é o engajamento dos *stakeholders*.

pertencentes a diversos países, no período de outubro de 2007 a janeiro de 2008.

Alguns fatores como a transparência, qualidade do conteúdo e a relevância das questões nos relatórios de sustentabilidade, são essenciais para a sua credibilidade. As informações disponibilizadas para todos os seus públicos geram um compromisso da organização para com seus *stakeholders*.

Sendo assim, independente das razões que levam à leitura dos relatórios de sustentabilidade, pode-se afirmar que esses estão sendo cada vez mais utilizados por todos os públicos da organização para tomadas de decisão e a mensuração da responsabilidade (social, ambiental e econômica) da mesma.

De tal modo, foi a partir da análise desses resultados que a Unimed Bauru se engajou na elaboração de um Relatório de Sustentabilidade GRI, demonstrando comprometimento com os temas relacionados à sustentabilidade, em especial as questões do meio ambiente e da responsabilização com seu público interno e a comunidade em que está inserida.

3.1 Análise Organizacional : O Sistema Unimed

Inicialmente vale definir que a assistência médica supletiva é agregada por quatro modalidades assistenciais: a medicina de grupo, as cooperativas médicas, os planos próprios das empresas e o seguro saúde. Neste sentido, para que se entenda melhor o Sistema Unimed, faz-se necessária uma demarcação, que leva em consideração as diferentes constituições das empresas, as diversas maneiras utilizadas na gestão de risco e a disponibilidade de infraestrutura para atendimento ao usuário.

A gestão do risco pode assumir duas condições sendo que na primeira, a empresa prestadora assume o risco em troca de um pré-pagamento mensal por parte do contratante ou usuário e, na segunda, o usuário assume os riscos, pagando somente pelos serviços efetivamente utilizados. Já o atendimento ao beneficiário pode variar entre a livre escolha de médicos e serviços e a disponibilidade de rede própria, credenciada ou sistemas mistos.

As empresas de medicina de grupo são aquelas que se dedicam à prestação de assistência médico hospitalar mediante pré-pagamento, com ou sem fins lucrativos. Subdividem-se naquelas que mantêm uma infraestrutura baseada, essencialmente, em recursos próprios, sendo os médicos seus empregados, ou as que utilizam recursos credenciados. Algumas oferecem, para planos diferenciados, o sistema de livre escolha com reembolso, destinados aos níveis hierárquicos superiores das empresas (PERRIN, 1997, p. 87).

As seguradoras efetivam seus serviços em conjunto com os estabelecimentos financeiros e comercializam planos por meio do sistema de reembolso, caracterizando-se pela livre escolha exclusiva ou pela oferta adicional de uma rede credenciada para o atendimento. Há também outras organizações que elaboram o modelo de seus planos de saúde e definem as regras de operacionalização, arcando com os riscos, e valendo-se do regime de pagamento por serviços prestados. Além disso, podem administrar o plano diretamente ou contratar uma administradora especializada e utilizam de serviços próprios para atendimentos, geralmente ambulatoriais e a rede credenciada.

As cooperativas são definidas como sociedades que existem para prestar serviços a seus associados, visando o interesse comum e sem o objetivo de lucro. Podem ser formadas por vinte participantes no mínimo, os quais são denominados cooperados, que ao ingressarem, integram um capital em quotas.

As cooperativas que comercializam planos de saúde são compostas por médicos cooperados responsáveis pelo atendimento aos usuários em consultórios particulares próprios ou em hospitais, laboratórios e clínicas credenciadas. Em geral, operam em regime de pré-pagamento, ou, eventualmente, de pagamento por custo de consultas que foram realmente realizadas, sendo que, não há alternativa para o sistema de livre escolha com reembolso e a Cooperativa de Trabalho Médico Unimed corresponde praticamente à totalidade deste segmento (PERRIN, 1997, p.56).

Segundo Bahia (1999) as empresas de medicina de grupo e as cooperativas detêm mais de 70% do mercado, sendo que as primeiras possuem em torno de dezoito milhões de clientes, e a Unimed, onze milhões. Os planos de autogestão atendem a oito milhões de clientes, e as seguradoras, cinco milhões. O segmento de medicina de grupo é composto por um conjunto de várias empresas e, em 1999, as maiores eram a Amil, com oitocentos mil

clientes e a Intermédica e a Interclínicas, com seiscentos mil cada. Num ranking que considera as empresas isoladas, as cooperativas da Unimed ocupam o primeiro lugar em termos de mercado, detendo uma parte significativamente maior que a das demais concorrentes.

A Unimed é uma organização voltada para a prestação de serviços de saúde e de assistência médica. O ponto de partida para a descrição de sua estrutura organizacional foi proposto por Mintzberg em 1989. Nessa proposta, prevalece a coordenação, que é realizada pela padronização de habilidades: os profissionais são treinados e doutrinados por instituições de ensino, e sua conduta é regulada pelos órgãos de classe. Além da elevada especialização, pode-se destacar também a descentralização horizontal, entendida como a extensão em que o poder formal ou informal é disperso da linha hierárquica para as partes não gerenciais da estrutura. Assim, o ponto chave da estrutura é o núcleo operacional (responsável direto pela produção de bens ou prestação de serviços), que atua com alto grau de autonomia sobre seu trabalho.

Além de se caracterizar como uma organização profissional, conforme a concepção de Mintzberg (1989), a Unimed é uma empresa cooperativa, com modelo organizacional específico e diferenciado em relação às demais tradicionais. Os principais traços que distinguem uma cooperativa são a participação dos cooperados nos processos decisórios e a divisão do lucro conforme o trabalho e não conforme o capital.

A combinação de características desses dois modelos de organização confere à Unimed uma história única: a qual expressa os caminhos percorridos pelos dirigentes médicos para estruturar a organização no sentido de ser capaz de aperfeiçoar as possibilidades de ocupação do mercado de trabalho e de fugir da submissão salarial das empresas médicas, conforme discurso liberal, ético e socialmente comprometido com a profissão. A fundação da primeira Cooperativa Unimed partiu da mobilização de dirigentes do sindicato da classe, da cidade de Santos, Estado de São Paulo, como uma reação ao surgimento das primeiras empresas de medicina de grupo criadas por advogados, empresários ou grupos de médicos não vinculados ao movimento da categoria. Segundo o atual presidente da Confederação Nacional das Unimeds, que presidia o Sindicato dos Médicos de Santos na época e também fundador da primeira singular:

em 1967, em Santos, nós criamos a primeira Unimed, baseados no fato de que nós não queríamos a mercantilização, nós queríamos a ética, o respeito aos usuários. E definimos o atendimento em consultório, (...), socializando meios e mantendo as características liberais. (UNIMED, 2000)

No discurso, o exercício da medicina chamada liberal estava associado a uma qualidade melhor da assistência prestada: “Os médicos associados, sendo os proprietários, receberiam a justa remuneração por seu trabalho em troca de um alto padrão de atendimento aos usuários”. (AKAMINE, 1997 p.37)

A partir dessa primeira experiência, várias Unimeds foram criadas e, em 1977, eram 60 em todo o Brasil. No início da década de 70, surgiram as primeiras federações: São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. A confederação foi fundada, em 1972, em meio a mais uma disputa: informados sobre a intenção da Associação Médica Brasileira (AMB) de fundar uma confederação e assumir o seu comando, alguns dirigentes de federações anteciparam-se e criaram a confederação por meio de um protocolo de intenções (UNIMED, 2000, p. 34).

Com o passar do tempo, foram sendo constituídas outras estruturas, destinadas a prestar serviços complementares à atividade da cooperativa médica. Atualmente, a organização Unimed é composta por um complexo que reúne diferentes entidades jurídicas interligadas. O complexo multicooperativo e empresarial Unimed é definido como “a reunião, numa instituição de caráter virtual, de três tipos diferentes de cooperativas, juntamente com instituições não cooperativas, tanto com espírito não lucrativo, como outras com objetivos de lucro” (AKAMINE, 1997 p.37). Reúne sistemas ou segmentos de diferentes atividades e naturezas jurídicas, que são:

- O sistema multicooperativo que congrega o sistema Unimed – (cooperativas de trabalho médico); o sistema Unicred (cooperativas de economia e crédito mútuo); e as cooperativas Usimed (cooperativas de consumo).
- O sistema empresarial, que abrange instituições não cooperativistas, representadas por empresas de capital com o objetivo de lucro e uma fundação sem fins lucrativos. São elas: a Seguradora; a Corretora de Seguros; a Unimed Participações; a Unimed Administração e Serviços; a Fundação Centro de Estudos Unimed e, segundo Akamine (1997), a Unimed Sistemas; a Unimed

Produtos e Serviços Hospitalares e a Unimed Tecnologia, Comércio, Indústria e Serviços Ltda (UNINTEL).

“O Complexo Multicooperativo Empresarial Unimed tem abrangência nacional e é descrito em seus conceitos, princípios e operações na Constituição Unimed, revisada em outubro de 1994” (Unimed, 2000, p. 67). A cooperativa de trabalho médico é a estrutura que agrega as demais, tendo como lógica organizadora a área geográfica ou mercado de atuação.

Como cooperativa, a Unimed negocia, em nome dos profissionais, contratos de prestação de serviços, tendo como clientes pessoas jurídicas ou físicas. Esta tem como objetivo:

agregar profissionais médicos para defesa do exercício liberal, ético e qualitativo de sua profissão, com adequadas condições de trabalho e remuneração justa, além de propiciar, à maior parcela possível da população, um serviço médico de boa qualidade, personalizado e a custo compatível (UNIMED, 2000, p. 45).

O Sistema Unimed está organizado em cooperativas de diferentes graus: as de primeiro grau ou basilares, denominadas singulares, com áreas de atuação exclusivas; as de segundo grau ou federações que, dependendo de sua área de ação, podem ser intrafederativas – estaduais ou regionais – e a cooperativa de terceiro grau, constituída pela confederação de âmbito nacional, Unimed do Brasil.

Os principais aspectos da estrutura da Unimed são a autonomia dos médicos em relação ao seu processo de trabalho e o alto grau de descentralização, que caracteriza uma organização do tipo cooperativa. Tais características acentuam fortemente a principal dificuldade das organizações cuja força de trabalho é constituída por profissionais especializados: as funções de coordenação e de gerência. A autonomia das singulares faz com que a Unimed pareça um conglomerado de pequenas empresas sem estrutura hierárquica. Todo o sistema gerencial e de planejamento é independente, podendo ser, ou não, desenvolvido de forma articulada com as federações e confederação: condição muitas vezes determinada pela afinidade política dos dirigentes. Até o momento, a organização não conta com um sistema de informações gerencial implantado e, como consequência, não dispõe de dados sistemáticos e confiáveis sobre as atividades desenvolvidas pelas singulares.

Hoje o sistema permanece unificado, congregando 364 cooperativas, noventa mil médicos cooperados e onze milhões de usuários. “Em 1996, a Unimed estava presente em 3.951 municípios, aproximadamente 80% dos existentes no país na ocasião”. (IBGE, 2000).

A disponibilidade de médicos para o atendimento aos usuários aponta para expressivas desigualdades se comparada com aquela referente à população total. Segundo dados da Unimed (2000), o estado do Piauí apresenta a maior oferta de médicos por usuários no País, em contraste com a segunda menor disponibilidade destes quando se referem a população em geral, sem considerar a exceção da região Amazônica. Em Pernambuco, o quantitativo de médicos disponíveis é cinquenta vezes maior para usuários do que para a população em geral.

De tal modo, vê-se que os demais componentes do complexo Unimed surgiram como decorrência da demanda da cooperativa médica.

Em 1989 foi criada a primeira Unicred, em Vale das Antas, Rio Grande do Sul, com o propósito de manter na corporação os recursos financeiros gerados pelo trabalho médico. Segundo o diretor financeiro da Unimed Brasil, “assim, nosso dinheiro, não vai para o banco dos outros e sim para o nosso banco” (Humberto Banal Batista da Silva, comunicação pessoal). O sistema Unicred é constituído de: cooperativas de primeiro grau, destinadas à prestação de serviços às singulares médicas, seus cooperados e demais funcionários; cooperativas de segundo grau ou centrais e cooperativa de terceiro grau, constituída pela central nacional, com área de ação em todo o território brasileiro. Em 1997, congregava 86 cooperativas e 26 mil cooperados. Embora seja um contingente expressivo, representa, apenas, 30% dos médicos cooperados, o que evidencia um grau de adesão ainda bastante modesto (Unimed, 2000, p. 35).

O sistema empresarial foi criado para possibilitar o desenvolvimento de atividades que, por força da legislação, não poderiam ser realizados por cooperativas. Assim, para garantir o controle sobre essas empresas e a prestação de serviços exclusivamente ao complexo, foram formulados seis princípios orientadores. De acordo com Akamine (1997), são eles: 1) O sistema Unimed deve ter a maioria do capital votante para assegurar o controle das empresas; 2) No caso de instituição organizada sob a forma de sociedade anônima, é admissível a participação acionária de médicos cooperados ou de outras instituições fora do complexo, desde que subscrevam ações preferenciais (sem direito a voto); 3) Toda empresa criada deve estar a serviço

do complexo, constituindo-se em instituição-meio e não fim, por si mesma; 4) A direção de cada empresa será exercida pelo diretor da Unimed do Brasil, à qual se vincula a atividade principal da instituição; 5) Nenhum diretor da Unimed do Brasil pode acumular a sua função na diretoria da confederação mais de um cargo remunerado no sistema empresarial; 6) O processo decisório nas empresas, sempre que a legislação permitir obedecerá ao princípio cooperativista da singularidade do voto.

A Seguradora surgiu em 1989 e sua atuação se dá no ramo dos seguros de vida, de previdência e de seguro saúde, com clientelas específicas para cada produto. O seguro saúde está disponível apenas para médicos cooperados e para dirigentes das empresas contratantes do sistema Unimed. De acordo com Unimed (2000) a única modalidade de seguro disponível para usuários é o de vida em grupo. A Corretora de Seguros tem como objetivo colocar no mercado os produtos da Seguradora, sendo 99% do capital da Corretora de propriedade da Unimed do Brasil e 1% de um corretor habilitado.

Para evitar que a Cooperativa fosse à controladora da Seguradora, situação proibida por lei, criou-se uma empresa holding, a Unimed Participações Ltda. É uma sociedade por quotas, sendo seus quotistas as cooperativas médicas e de crédito. Controla a Unimed Seguradora e a Unimed Administração e Serviços, preenchendo os correspondentes cargos diretivos. Segue os princípios cooperativistas da livre adesão (aberta ao ingresso de cooperativas) e da singularidade do voto (cada cooperativa tem direito a um voto, independente do capital aplicado). Sendo uma empresa de capital, seu lucro é distribuído entre as quotistas, na proporção do investimento aplicado. (UNIMED, 2000, p. 75)

A Unimed Administração e Serviços foi criada para administrar processos e produzir “economia de escala”, extinguindo as estruturas de mesma natureza existentes nas diversas unidades do complexo. Integra os sistemas de apoio da Confederação Unimed, da Seguradora, da Corretora e da Unimed Participações, tendo pouca expressão nas singulares.

Em relação a Fundação Centro de Estudos Unimed esta não tem fins lucrativos e sua finalidade é divulgar o cooperativismo em geral e aquele praticado no complexo Unimed. Visa, também

ser a expressão de um dos princípios cooperativistas: o do doutrinamento servir como ponto de apoio para os Comitês Educativos das Cooperativas, (...), centralizar acervos e talentos,

realizar pesquisas, formar educadores e treinar dirigentes e funcionários do Sistema” (PERRIN, 1997, p. 11)

Até o final da década de 1980, a Unimed não possuía hospitais próprios. As crescentes dificuldades nas negociações com os prestadores deram origem à fundação do primeiro hospital, em Brasília. “Atualmente, embora ainda mantenha os estabelecimentos credenciados, a rede própria encontra-se em fase de expansão, integralizando 48 hospitais”. (UNIMED, 2000, p.23).

O complexo conta ainda com a Unimed Produtos e Serviços Hospitalares, criada para possibilitar a “economia de escala” e dar sustentação tecnológica para seu conjunto hospitalar. Apesar de sugerir de uma rede unificada e administrada por uma empresa do complexo, a criação de novos hospitais e o seu gerenciamento são iniciativa e responsabilidade locais.

O Sistema Unimed possui também empresas voltadas ao desenvolvimento de tecnologias de informação. A Unimed Tecnologia, Comércio, Indústria e Serviços Ltda, Unintel, foi criada recentemente com o objetivo de produzir os sistemas de transmissão de dados a serem utilizados por federações e singulares. Já a Unimed Sistemas tem como objetivo a pesquisa e o desenvolvimento de produtos e serviços relacionados à organização e tecnologia da informação. Apesar de descrita como parte do sistema empresarial por não possui o status de empresa isolada, constituindo-se no departamento de telemática da Unimed do Brasil. (AKAMINE, 1997, p 62)

Entre os elementos que caracterizam as organizações profissionais tipificadas por Akamine (1997), os mais importantes são os que abordam o papel desempenhado pelo núcleo operacional. Este é responsável pelos problemas que, em geral, estão associados à dinâmica de organizações deste tipo. O núcleo operacional da Unimed é constituído por médicos, sendo sua atuação marcada por um alto grau de especialização, sendo que o desenvolvimento de tais atividades demanda um amplo espectro de autonomia e de controle sobre o processo de trabalho, o que ocasiona uma fraca possibilidade de regulamentação das decisões técnicas.

O fato de ser um tipo de cooperativa, que possui estrutura, por definição, descentralizada, intensifica certas características da organização profissional. No Sistema Unimed, as singulares possuem grande autonomia, e os profissionais que nelas atuam também têm controle sobre seu processo de trabalho. Assim, a concentração do poder nas mãos do médico é ainda maior,

pois é acrescida da autoridade da própria natureza do profissional, aquela decorrente da condição de cooperado.

Nesse cenário, torna-se difícil à implementação de modelos de planejamento ou de controle de desempenho que abarquem todo o sistema. Mesmo em relação a procedimentos de controle de custo e presunção médica, observa-se grande variabilidade entre as singulares, tanto nos mecanismos implementados, como nos resultados obtidos, sem que se realize qualquer tipo de monitoramento metódico destas experiências.

O tamanho das unidades para as organizações profissionais seja grande no núcleo operacional e pequeno nos demais componentes, na Unimed, diferentemente, das instâncias principais da cúpula estratégica, são formadas por um número expressivo de cooperados. O sistema decisório estrutura-se com base na Assembleia Geral – instância decisória máxima – e nos colegiados eleitos: Conselho Fiscal – colegiado curador fiscal –, Conselho Administrativo e Diretoria Executiva, sendo estes últimos órgãos executores. Nesse aspecto, também, a estrutura cooperativa potencializa os elementos definidores da organização profissional: deliberações das diretorias executivas – tanto do complexo como das singulares – necessitam ser legitimadas, sendo, muitas vezes, negociadas nos conselhos e assembleias ou mesmo em grupos de especialistas. Os médicos, além de controlar seu próprio trabalho, utilizam-se do sistema decisório existente para controlar as decisões que os afetam, interferindo de forma significativa nos rumos tomados pela organização. (AKAMINE, 1997, p.123)

No universo de configurações de Akamine (1997), as organizações profissionais apresentam duas fontes principais de problemas, ambas se aplicando claramente à estruturada Unimed: as dificuldades de coordenação, já que, há pouco controle do trabalho além daquele próprio da profissão, e a dificuldade no lidar com profissionais com má índole, que podem ocultar seus erros ou atuar de forma a privilegiar os interesses próprios em detrimento daqueles dos clientes e da organização.

Por fim, vale lembrar que a Unimed passa por uma situação de mudanças decorrentes da adaptação. Alterações importantes vêm ocorrendo, como a recente estruturação de uma Operadora Central de Planos de Saúde, à qual as singulares se filiarão. Poderá ocorrer também uma redução na quantidade de pequenas cooperativas locais ou sua agregação às prestadoras de operadoras regionais. Como os órgãos fiscalizadores exigem o envio sistemático de um conjunto mínimo de informações, torna-se provável a

implementação – não sem um alto grau de dificuldade – de um sistema de gerenciamento ou monitoramento vertical mais efetivo, aumentando o grau de coesão do sistema e diminuindo a autonomia administrativa das singulares.

Nesse processo, é possível que não apenas a Unimed, mas também as demais empresas que competem no mercado de serviços de saúde ratifiquem sua capacidade de adequação às novas regras instituídas pela legislação em vigor.

Assim, a partir da descrição da estrutura e evolução, muitas vezes complexas, do Sistema Unimed, apresentam-se no próximo item os dados referentes à Unimed Bauru, singular deste sistema, sobre a qual se fundamentou a construção do Relatório de Sustentabilidade modelo GRI, já que sua diretoria se demonstrou disposta a aderir a um modelo de gestão transparente, que instiga a responsabilidade social e a gestão ambiental, impactando diretamente na economia desta singular.

3.1.1 A Cooperativa de Trabalho Médico Unimed Bauru

A Unimed Bauru surgiu em 1971, figurando entre as cinco maiores cooperativas do Sistema Nacional Unimed. Seu primeiro presidente foi o doutor Álvaro Paschoal, médico cardiologista e ainda cooperado. O núcleo inicial da cooperativa em Bauru se constituía de vinte médicos. Além de ser uma das poucas Unimeds a ter duas mulheres presidentes em sua história até hoje, também foi uma das pioneiras entre as cooperativas médicas do Brasil.

A primeira sede oficial da cooperativa foi no prédio da Associação Paulista de Medicina Regional de Bauru, instalada na Rua Borba Gato, onde permaneceu por um ano. A sede seguinte foi na Rua XV de Novembro, 14-56, onde funcionou por vários anos até se mudar para a Rua Gustavo Maciel, 11-49 em imóvel adquirido pela diretoria. Os anos foram passando e o trabalho da Unimed vem conquistando resultados positivos para a cidade. Atualmente, a sede da Unimed Bauru está na Rua Agenor Meira 12-34.

O Hospital Unimed Bauru - HUB - foi inaugurado em 1999 e viveu dias de ampliação em 2000, com a finalização e entrega das alas da Clínica Médica, da UTI adulta e do Pronto Atendimento.

Em 2010 o HUB possuía 197 leitos em operação, cerca 720 colaboradores funcionários e um corpo clínico formado por seiscentos médicos cooperados. Eram quinze leitos de UTI adulto, três na UTI Pediátrica e sete na UTI Neonatal, além de um berçário especial para prematuros com cinco leitos e mais quinze de berçário neonatal normal. A média de atendimento mensal no hospital tem girado em torno de duas mil e quinhentas internações, sendo realizadas 920 cirurgias/mês em média. O total geral de atendimentos do HUB, em média, ultrapassava 10.700 mil ao mês.¹⁰

Desde 2008, o Hospital Unimed Bauru está sob a superintendência do médico doutor Emerson Luiz Cardia de Campos, do diretor técnico doutor Marcus Vinicius Marques e diretor clínico, doutor. Roger Tédde Mansano.

Inserido nessa estrutura, a singular apresenta um *Market Share* de mais de 40% e um número de novos clientes que supera a marca de 140.000. Oferece ainda uma gama de serviços próprios como Farmácia, SOS Unimed, S.A.U.D. – Serviço de Atendimento Unimed Domiciliar, Medicina Preventiva e postos de atendimento nos municípios de Duartina, Agudos, Pirajuí e Pederneiras. Essa gama de investimentos tende a oferecer a suas empresas, clientes e pessoa física, produtos mais adequados à dimensão e necessidades do segmento de negócios, permitindo a identificação da melhor relação custo/benefício.¹¹

Ao longo de seus quarenta anos, a cooperativa vem conquistando a confiança de médicos e clientes, ampliando seu quadro de cooperados e beneficiários. Entre suas muitas conquistas estão a implantação da Farmácia, a construção do Hospital Unimed Bauru e no ano de 2011 o início das obras da sede própria, com previsão de conclusão em um ano

A Unimed Bauru, assim como as demais cooperativas, é uma associação de pessoas que, voluntariamente se unem, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns. Baseiam-se nos princípios definidos pela Aliança Cooperativa Internacional ACI (1995), que são:

¹⁰ Fonte: https://portal.unimedbauru.com.br/portal/upload/relatorio_anual_2010.pdf Acessado em 27/10/2011

¹¹ Fonte: https://portal.unimedbauru.com.br/portal/upload/relatorio_anual_2010.pdf Acessado em 27/10/2011

- 1º Princípio: Adesão Voluntária e livre;
- 2º Princípio: Gestão Democrática Pelos Membros;
- 3º Princípio: Participação Econômica dos Membros;
- 4º Princípio: Autonomia e Independência;
- 5º Princípio: Educação, formação e informação;
- 6º Princípio: Intercooperação;
- 7º Princípio: Interesse pela Comunidade.

E, ainda segundo o princípio de gestão democrática instituída por seus membros, a participação igualitária forma a base da Governança Corporativa e as eleições dos dirigentes e as prestações de contas são realizadas por meio de Assembleias Gerais Ordinárias (AGO).

A cada três anos, a AGO elege novos dirigentes para gestão da empresa cooperativa. Todos os anos é realizada uma Assembleia Geral Ordinária, para a prestação de contas do exercício, na qual são definidos os valores de remuneração dos dirigentes da cooperativa. Esses valores equivalem à remuneração das consultas ou honorário médico que o “gasto” de tempo nas tarefas administrativas o impossibilitam de realizar, em suas atividades como médico cooperado.¹²

Os temas relevantes para os cooperados, como a construção de um hospital, aquisição de equipamentos médicos de alto valor ou a construção de uma sede são discutidos entre eles em Assembleias Gerais Extraordinárias.

Os médicos cooperados, além das Assembleias, são ouvidos por meio de pesquisa de satisfação para cumprimento da norma ISO 9001. Essas pesquisas são enviadas e coletadas semestralmente, devendo obedecer, estatisticamente, um número mínimo de respostas para validação. Possui também uma área específica, o NRC – Núcleo de Relacionamento com o Cooperado - que funciona como uma “ouvidoria” dos cooperados utilizando, muitas vezes, o próprio site da Singular para auxiliar no processo de cooperamento, recebendo reclamações, esclarecendo dúvidas e treinando as secretarias para evitar retrabalho e perdas em seus valores.

Em relação aos colaboradores os canais de comunicação entre eles ocorrem por meio de seus líderes de área; em contato direto com os dirigentes,

¹² FONTE: https://portal.unimedbauru.com.br/portal/upload/relatorio_anual_2010.pdf . Acessado em 27/11/2011

em reuniões setoriais periódicas; mediante caixas de sugestões espalhadas pela cooperativa; contato com especialistas dos recursos humanos (psicólogas e assistentes sociais) e pesquisas de clima organizacional, semestralmente aplicadas.

Quando se trata de transparência e responsabilidade sabe-se que todas as ações, projetos e programas sociais e ambientais da Unimed Bauru estão de acordo com os Oito Objetivos do Milênio¹³ (ODM), estabelecidos em 2000, pela Organização das Nações Unidas (ONU). Em 2010 a cooperativa assinou o Termo de Compromisso pelos Objetivos idealizado pela Unimed do Brasil, reiterando sua responsabilidade com as atividades necessárias para atingir o que foi proposto. A gestão sustentável encontra base em um forte sentido de perpetuação dos relacionamentos e equilíbrio nas relações de médio e longo prazo e na filosofia própria da Singular, ratificada pela condução de suas atividades.

A estratégia do investimento socioambiental da Unimed Bauru decorre de um processo estruturado de relacionamento e engajamento com as comunidades vizinhas, beneficiários e colaboradores, contribuindo simultaneamente para a conscientização de seus *stakeholders* e ampliação da cidadania.

O processo de estruturação da Responsabilidade Socioambiental da Cooperativa incluiu a criação de uma Política de Responsabilidade Social, e a implementação de um Código de Conduta e Ética Profissional próprio. Além de ações, projetos e programas sociais e ambientais que angariaram para a Cooperativa o Selo de Responsabilidade Social da Unimed do Brasil em um dos níveis mais altos no ano de 2011: Prêmio de Excelência Empresarial de 2011 como prestadora de serviços e a manutenção da certificação ISO 9001.

A partir das conquistas tanto na gestão ambiental da Unimed Bauru quanto no que tange as suas ações, projetos e programas de reponsabilidade social, a Singular se prontificou a adotar um modelo de relatório de gestão que passa a ser um guia de referência para todos os *stakeholders*. Essa ferramenta, denominada *Global Reporting Initiative* (GRI), é fundamentada em aspectos relacionados a sustentabilidade como um todo, englobando suas

¹³ Em 2000, a ONU – Organização das Nações Unidas, ao analisar os maiores problemas mundiais, estabeleceu 8 Objetivos do Milênio – ODM, que no Brasil são chamados de **8 Jeitos de Mudar o Mundo**. FONTE: <http://www.objetivosdomilenio.org.br/objetivos/> Acessado em 3/11/2011

implicações sociais, ambientais e econômicas, cujas diretrizes estão detalhadas no próximo tópico.

3.2 O Relatório de Sustentabilidade GRI como Ferramenta de Gestão Sustentável

Como já destacado, um relatório de sustentabilidade é a prática de se mensurar e divulgar os impactos socioambientais ocasionados pelas atividades inerentes a uma organização. O processo de elaboração de um relato fica a critério do responsável da organização em questão, ou seja, é voluntário. Há diversos modelos disponibilizados, sendo que o padrão de relatório com maior credibilidade no cenário internacional, atualmente, é o da GRI.

A rede GRI confirma essa visão ao desenvolver e melhorar continuamente sua Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade, além de criar competência para sua utilização, cujo componente essencial são as Diretrizes para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade. Outros componentes da Estrutura de Relatórios são os Suplementos Setoriais e os Protocolos. Essa orientação para a elaboração de relatórios, na forma de princípios e indicadores, é fornecida gratuitamente.¹⁴

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma grande rede independente composta por milhares de pessoas e organizações distribuídas em mais de trinta países, tendo sua sede em Amsterdã na Holanda, e é também, integrante do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. Quando se trata do Brasil, a GRI conta com a parceria da UniEthos¹⁵ e do núcleo de estudos em sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces).

Dados da UniEthos mostram que em 2008, 435 empresas publicaram oficialmente seu relatório pela GRI e estima-se que mais de mil empregaram suas diretrizes para a elaboração de seus relatórios. No Brasil, a organização pioneira com a publicação de seu relatório, em 2004, foi a Natura Cosméticos.

Em 2008, diversas empresas brasileiras divulgaram relatórios GRI, mas somente 34 delas utilizou o site da GRI como meio de publicação. Já as usinas de cana-de-açúcar estão sendo pioneiras no setor de agronegócio.

¹⁴ FONTE: <http://www.globalreporting.org> Acessado em: 30/10/2011

¹⁵ FONTE: <http://www.uniethos.org.br/> Acessado em :30/10/2011

São diversos os benefícios para as empresas que desenvolvem e publicam seu relatório GRI, já que para a gestão corporativa da empresa, esse pode representar a análise das principais forças e fraquezas de seu desempenho socioambiental, se apresentando como uma oportunidade de inovação.

Para a imagem pública da empresa, o relatório GRI é a oportunidade de transparência, melhoria da reputação e o aumento da fidelidade, motivação e compromisso de seus diferentes *stakeholders* (funcionários, colaboradores, fornecedores, acionistas e investidores). Apesar de não ser uma certificação e sim um processo voluntário e interno da empresa, os benefícios da elaboração e divulgação do relatório de sustentabilidade pela GRI são bastante parecidos.¹⁶

A “Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade” e as “Diretrizes para a Elaboração de Relatório de Sustentabilidade” foram elaboradas pela GRI constituindo-se de um conjunto de documentos que compõem a base para a estruturação do relatório de sustentabilidade das organizações. A GRI está em sua terceira versão de diretrizes, chamada de G3-GRI, as quais são estruturadas em duas partes: Princípios e Orientações que auxiliam em “como relatar”, orientando à definição do conteúdo do relatório, garantindo a qualidade da informação e estabelecendo o limite ou escopo do relatório; e Conteúdo do Relatório que define “o que relatar”, estabelece referências para expor o perfil da organização, sua forma de gestão (governança, compromisso e engajamento) e os indicadores de desempenho.(Figura 1)



FIGURA 1 – Diretrizes GRI

FONTE: <http://www.uniethos.org.br/> Acessado em :30/10/2011

¹⁶ FONTE: <http://www.globalreporting.org> Acessado em: 30/10/2011

O processo de elaboração do relatório de sustentabilidade é um ciclo permanente de todos os *stakeholders*, para compreender, discutir, medir e aprimorar os processos internos além de monitorar e divulgar o desempenho da empresa em relação à sustentabilidade.

A elaboração de relatório GRI é um processo contínuo, que pode ser descrito num ciclo de cinco passos, conforme a figura 2:



FIGURA 2 – Ciclo do Relatório GRI

FONTE: <http://www.uniethos.org.br/> Acessado em: 30/10/2011

Como se pode observar na figura 2, o primeiro passo é “preparar”, ou seja, criar um plano de ação para a elaboração do relatório, que envolve o planejamento inicial por meio da confecção de um cronograma, a formalização de um comitê e a organização das principais fases da preparação do relatório. O segundo passo é “Engajar”, nele, são identificados todos os *stakeholders* envolvidos com a organização em questão, posteriormente alguns são priorizados e estabelece-se um método de comunicação e diálogo que irá contribuir para o desenvolvimento do relatório. O terceiro passo é “Definir”, no qual serão concentrados os esforços selecionando os temas que estarão no relatório, decidindo seu conteúdo, metas, e quando necessário, estabelecendo mudanças. O quarto passo pode ser definido como: “Monitorar”. Neste estágio se dará a elaboração do relatório, já que serão verificados os processos e o

desempenho da empresa, mensurados por meio dos indicadores. Nesta etapa deve-se dar atenção para a garantia da qualidade das informações, por isso é essencial que a coleta e o registro destas sejam precisos e autênticos. O quinto é último passo é “Comunicar”, neste deve-se definir desde a sua redação, se um resumo será divulgado ou não, até em quais mecanismos de comunicação ele será publicado.

Para assegurar o alto grau de qualidade técnica, credibilidade e relevância, a Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade da GRI é desenvolvida e continuamente melhorada por meio de um intenso engajamento *multistakeholder* que envolve organizações relatoras e especialistas que, juntos, desenvolvem e revisam o conteúdo da Estrutura de Relatórios.¹⁷

Com relação à comunicação ou à publicação do relatório, existem três níveis de aplicação estabelecidos pela GRI (C, B e A). Cada nível estabelece um número de indicadores de desempenho que deve ser respondido e que se refere a quantidade de informações que precisam estar no relatório. O nível C, por exemplo, estabelece um mínimo de dez indicadores que devem ser respondido, enquanto o nível B exige um mínimo de vinte.

Além da condição de aplicação há ainda os meios para se divulgar o relatório que são três: pode ser mediante a auto declaração, como por exemplo, quando a empresa o divulga sem revisão do GRI ou qualquer auditoria externa, ou quando se solicita a revisão do relatório pela GRI. Este último acontece quando a GRI faz uma análise da coerência e consistência do relatório, e no caso de ser aprovado, ele pode ser publicado com o logotipo da GRI. Já a terceira maneira, se dá quando a empresa contrata um organismo de verificação e realiza uma auditoria não só do relatório, mas também de suas operações, para comprovar a veracidade do mesmo. Efetuada esta auditoria, ele é classificado com o símbolo +, juntamente com a letra do nível de aplicação, ou seja: C, B ou A. A Figura 3 traz mais detalhes sobre esta questão:

¹⁷ FONTE: <http://www.uniethos.org.br/> Acessado em: 30/10/2011

CONTEÚDO DO RELATÓRIO						
NÍVEL DE APLICAÇÃO DO RELATÓRIO	C	C+	B	B+	A	A+
Perfil da G3.	Deve responder aos itens: 1.1; 2.1 a 2.10; 3.1 a 3.8; 3.10 a 3.12; 4.1 a 4.4; 4.14 a 4.15.	Com Verificação Externa	Deve responder a todos os critérios elencados para o Nível C e mais: 1.2; 3.9; 3.13; 4.5 a 4.13; 4.16 a 4.17.	Com Verificação Externa	O mesmo exigido para o Nível B.	Com Verificação Externa
Informações sobre a Forma de Gestão da G3.	Não exigido.		Informações sobre a Forma de Gestão para cada Categoria de Indicador.		Forma de Gestão divulgada para cada Categoria de Indicador.	
Indicadores de Desempenho da G3 & Indicadores de Desempenho do Suplemento Setorial.	Deve responder a um mínimo de 10 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: Social, Econômico e Ambiental.		Deve responder a um mínimo de 20 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: Econômico e Ambiental, Direitos Humanos, Práticas Trabalhistas, Sociedade, Responsabilidade pelo Produto.		Deve responder a cada Indicador essencial da G3 e do Suplemento Setorial com a devida consideração ao Princípio da Materialidade de uma das seguintes formas: (a) responder ao Indicador e (b) explicando o motivo da omissão.	

FIGURA 3 – Conteúdo do Relatório GRI segundo o instituto ETHOS
 FONTE: <http://www.uniethos.org.br/> Acessado em: 30/10/2011

A própria GRI, possui uma rede global extensa, coloca o desenvolvimento sustentável em foco e divulga suas ações e práticas sustentáveis por meio de seus relatórios anuais disponíveis no site: <http://www.globalreporting.org>. Seu relatório do ano de 2005 foi o primeiro de sustentabilidade da GRI seguindo as Diretrizes G3. Ele enfatiza em suas descrições os princípios ditados, o estabelecimento de procedimentos e a exposição das formas de gestão. Tal fato possibilita aos leitores se interessarem em descobrir um ponto de partida com intenso foco em indicadores de desempenho, visão de longo prazo e ênfase nos procedimentos os quais garantem que o comportamento da GRI será o mais sustentável possível no futuro. Isto também motiva as organizações interessadas em aderir

ao modelo, as quais demonstram a cada ano, que é possível reunir as dimensões ambientais e sociais no parâmetro econômico.

Por meio da dinâmica exposta pelo modelo de relatório GRI, a Unimed Bauru, uma cooperativa interessada em mensurar a evolução qualitativa e quantitativa de suas dimensões socioambientais e econômicas, aderiu no ano de 2010 ao modelo de relatório sustentável.

Neste sentido, retrata-se no próximo tópico o processo de elaboração do relatório para a Singular da cooperativa que se encontra na íntegra no Anexo A, bem como as dificuldades e os fatores que favoreceram a mesma, consolidando sua imagem e seu produto como algo advindo de um processo que respeita o meio ambiente e todos os público envolvidos no seu negócio.

3.2.1 O Processo de Elaboração do Relatório GRI para Unimed Bauru sob a Ótica das Relações Públicas

A comunicação apresenta-se como um dos pilares do mundo contemporâneo; tal questão permeia todos os aspectos da vida humana, inclusive o ambiente empresarial. A questão não é “comunicar em si”, mas o modo como a comunicação têm se efetivado. Os relatórios de sustentabilidade são formas eficazes de relato, pois são pautadas por uma série de diretrizes internacionais, permitindo a elaboração de abrangentes retratos de uma organização.

Compreende-se que um relatório de sustentabilidade deve abranger uma gama de questões mais complexas e aprofundadas que os relatos financeiros publicados nos tradicionais relatórios anuais. Pode-se considerar que um relatório é uma ferramenta de gestão que envolve uma série de questões preliminares e posteriores à sua redação, as quais são meios eficientes de autoconhecimento e chance de desenvolvimento de seus parâmetros na organização. Seu processo de desenvolvimento abrange questões, oferece caminhos e aponta soluções para uma série de fatores que compreende a gestão empresarial. No entanto, esta prática nem sempre leva em consideração todas as etapas necessárias à sua efetividade, enquanto ferramenta.¹⁸

O prefácio das Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade, publicado em 2006 pela *Global Reporting Initiative* (GRI), é claro ao revelar a importância

¹⁸ FONTE: <http://www.globalreporting.org/Home/WhatWeDoPortuguese.htm> Acessado em:31/10/2011

da “transparência em relação à sustentabilidade das atividades organizacionais”. Mas para garantir tal transparência, é necessário assegurar que o relato seja mais próximo à realidade retratada e apesar de ser uma iniciativa voluntária, existem mecanismos de auditoria externa às informações disponibilizadas no relatório fornecido pela própria GRI.

Seguindo essa lógica, o Relatório Anual da Unimed Bauru aborda os principais acontecimentos e realizações sobre os aspectos sociais, econômicos e ambientais, coletados no período de 1º de janeiro de 2010 a 31 de dezembro de 2010. Do mesmo modo são informados as metas e pontos a serem melhorados nos próximos anos. (Anexo A)

O objetivo, por meio do relato, é focar o desempenho da Unimed Bauru, que abrange a Sede administrativa, Farmácia, Hospital, e postos de atendimento de Agudos, Duartina, Pirajuí e Pederneiras. O que já não se aplica aos serviços e recursos próprios (hospital, clínicas, farmácia, consultórios médicos e postos de atendimento), pois mesmo havendo influência da Cooperativa sobre esses, não há como mensurar e relatar seus desempenhos.

Primeiramente, foi necessário fazer um estudo sobre o público que seria atingido pelo relatório, para tanto, realizou-se uma pesquisa prévia por meio de análises de outros similares que se utilizaram do Sistema Unimed, os quais tinham como objetivo descobrir o que os *stakeholders* realmente pensam, visto que comunicar adequadamente o desempenho da Singular de Bauru relacionado à sustentabilidade a seus públicos, era um dos propósitos deste.

Após analisar outros relatórios e identificar o público alvo, planejou-se a melhor forma para atingi-lo, por meio da definição do seu conteúdo. Esse aspecto abrange o “teste de materialidade”. Um dos pontos mais importante da elaboração de um Relatório GRI é que este não é necessariamente obrigado a conter diversas páginas, repletas de fotos e gráficos, seu modelo deve ser adaptado ao público alvo, de acordo com a maneira que ele absorve a informação e com a linguagem utilizada por ele.

Já quando se refere à questão do conteúdo, ingressa-se em um fator mais complexo, já que além dos interesses do público alvo, é preciso incluir dados e informações importantes para a empresa em si. As diretrizes do GRI apresentam um guia completo sobre como definir um conteúdo de qualidade.

Nessa etapa, foi elaborada a estrutura do relatório, que abrangia os tópicos que foram abordados, e um documento com os princípios para a comunicação.

Faz-se necessário discutir a questão da forma e do conteúdo, pois frequentemente a primeira adquire maior ênfase em relação à qualidade do conteúdo. Este fato torna-se perceptível em alguns relatórios que se preocupam com a qualidade de suas fotografias, e revelam textos superficiais que demonstram fragilidade das ações relatadas. Deficiência que é demonstrada pela incapacidade em identificar os fatos e questões que apresentem uma materialidade relacionada à atuação da organização no mercado na qual está inserida.¹⁹

Para a elaboração do primeiro Relatório da Unimed Bauru foi criado um comitê, constituído por profissionais de diversas áreas, demonstrando que a responsabilidade social na Singular é um processo de gestão, pois está se consolidando e abrangendo a todos. Foi estabelecido um processo de melhoria contínua para aprimoramento das técnicas de coleta e mensuração de dados utilizados na construção desse documento. Os relatórios anteriores da Unimed Bauru são simplesmente relativos à gestão, sendo assim, não há reformulações nem mudanças significativas em dados que poderiam ter sido apresentados no modelo sustentável utilizado em 2010.

Quando se utiliza relatórios de gestão sem um viés sustentável, destaca-se outra dimensão relacionada à falta de habilidade em comunicar as ações, avanços e desafios de gerência baseados na sustentabilidade empresarial, que diz respeito à extensão dos relatórios. Quando se caminha para a mudança de relato, adequando-se a um modelo sustentável, deve-se estar atento para utilizar meios de transformá-los em algo de fácil entendimento para todos os públicos interessados, já que não adianta produzi-los de forma extensa e complexa, se o público sensibilizado representar um grupo específico.

O objetivo do modelo da GRI é permitir que haja transparência no relacionamento da organização com todos que são impactados por sua atuação. Sendo assim, essa questão se relaciona, amplia e ultrapassa as fronteiras da “forma e conteúdo” do relatório, ao colocar as partes interessadas no escopo de preocupações de quem elabora um relatório de sustentabilidade.²⁰

¹⁹ FONTE: <http://www.globalreporting.org/Home/WhatWeDoPortuguese.htm> Acessado em: 31/10/2011

²⁰ FONTE: <http://www.globalreporting.org/Home/WhatWeDoPortuguese.htm> Acessado em: 31/10/2011

Logo, um dos caminhos para uma comunicação transparente está conectado ao pensar metodologias que garantam ao relato equilíbrio e materialidade, sem deixar de lado fatores como comparabilidade, exatidão, periodicidade, clareza e confiabilidade. Uma das formas de promover tais qualidades é empreender um modo de engajamento das partes interessadas no processo de elaboração do relatório. A partir do momento que organização e as partes interessadas não estão devidamente articuladas, deve-se verificar a forma como a perspectiva da sustentabilidade empresarial se manifesta, já que revela visões e reflexos diversos e complementares.

Há também outra possibilidade, a qual se revela como a construção de metodologias de mensuração de impacto da gestão permeada pelos princípios da sustentabilidade empresarial. A elaboração dessa ferramenta possibilita trabalhar tratando com relevância as questões que podem ser analisadas, e com base nos resultados, é possível mensurar o impacto das ações empreendidas garantindo mais qualidade ao relato.

Para este fim, utiliza-se o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) como balizador do acompanhamento da evolução de organizações que possuem ações negociadas na BOVESPA. A partir da utilização do ISE sabe-se que a organização deverá empreender um esforço prévio em sustentabilidade empresarial para obter, a posteriori, resultados confortáveis.

A adoção de tais indicadores vai ao encontro das diretrizes de relato de sustentabilidade da GRI, pois permite que os princípios e valores relacionados à Sustentabilidade Empresarial permeiem a gestão de uma organização de forma mais efetiva. Seguindo esses preceitos e arranjando a coletânea de informações obtidas por meio dos participantes do comitê de colaboradores da Unimed Bauru, obteve-se toda a estruturação do relatório em seu estado bruto. Logo, esta é a etapa em que são organizadas as informações repassadas nos parâmetros GRI. Aqueles que colaboraram fazendo parte no comitê continuaram mantendo contato com os redatores do relatório, tanto para manterem seus créditos e solucionar dúvidas durante o processo de construção do mesmo, quanto para auxiliar em eventuais auditorias. Por fim, foi realizada uma meticulosa revisão em todo o material, para que ele não saísse com erros de ortografia ou gráficos, pois qualquer falha poderia comprometer a credibilidade do relatório.

A Unimed Bauru se autodeclara nível B entre as diretrizes GRI. As informações relacionadas ao Balanço Patrimonial e Balanço Social foram auditadas pela empresa *Moore Stephens Prisma*. Já o Índice Remissivo GRI encontra-se disponível no final do relatório, no qual podem ser localizados os princípios assumidos por meio dos Oito Objetivos do Milênio, cuja adesão voluntária ocorreu há um ano. (Anexo A)

Antes da divulgação do relatório, o mesmo foi enviado para um consultor da GRI no Brasil, Rodrigo Henriques vinculado a organização “Lanakaná Princípios Sustentáveis”, para análise. Segundo suas observações foram ressaltados alguns pontos para melhoria do mesmo que se referem ao limite do relatório; erros no sumário; descrição dos *stakeholders* que fizeram parte do engajamento; dados discriminados de maneira diferente da norma padrão, e maior exatidão na abrangência de serviços próprios relatados (limite do relatório)

A divulgação do Relatório de Sustentabilidade 2010 da Unimed Bauru se deu a partir de Dvds para colaboradores, fornecedores, médicos cooperados e alguns beneficiários e interessados em seu conteúdo. O relatório encontra-se disponível também, no site da Unimed Bauru: www.unimedbauru.com.br na primeira página em destaque. Ele será mantido nesta mídia até a redação do modelo referente ao ano seguinte, e assim sucessivamente.

Acredita-se que a utilização do Relatório de Sustentabilidade modelo GRI contribui para a elaboração de uma gestão organizacional sustentável, pois alia a dimensão social, ambiental e econômica em um material que se compromete com a ética e a transparência no relacionamento de todas as partes interessadas da Unimed Bauru. Sendo assim, a organização se prepara para continuar divulgando seus relatos nos próximos anos por meio da ferramenta da *Global Reporting Initiative*, e incentiva por meio da abrangência de suas publicações, outras singulares e federações do Sistema Unimed a utilizarem o Relatório GRI como modelo de relato da gestão anual das cooperativas.

CONSIDERAÇÕES

A comunicação organizacional assume formas distintas ao ser retratada pelo viés de múltiplos autores. A partir dessas diferentes visões, pode-se dizer, que as organizações enquanto sistemas sociais têm na comunicação uma condição para o seu funcionamento, pois essa gerencia os processos que permitem a racionalização das atividades e a persecução dos objetivos organizacionais. Foi destacado como fator primordial para o sucesso de uma organização, a interligação desse aspecto com a cultura organizacional, que traz consigo características essenciais de sua sistemática. Como gestor desse processo, destaca-se a importância da atividade do profissional de relações públicas, enquanto responsável pelo desenvolvimento e implementação de métodos e ferramentas para melhorar a disseminação, compreensão, aceitação e aplicação da informação de forma que seja alcançado os objetivos organizacionais.

Constata-se que o gerenciamento e planejamento da comunicação organizacional, e a defesa desses enquanto ferramentas essenciais para o cenário atual e futuro, faz-se estritamente importante, já que são entendidas como uma somatória de esforços comunicacionais articulados em estabelecer uma identidade única e universal para todos os públicos com a qual a organização se relaciona.

Neste cenário, a sustentabilidade organizacional ganha valor nas organizações contemporâneas, principalmente nas quais se adequam nos modelos propostos de gerenciamento de comunicação. As temáticas que abrangem responsabilidade, transparência e menor verticalização nas tomadas de decisão, passaram a ser exigências primordiais para a sobrevivência das organizações no mercado. Devido a isso, foram citadas as ferramentas e indicadores utilizados para mensurar o trabalho de gestão socioambiental, assim como as práticas responsáveis na gestão de pessoas. Portanto, o objetivo de uma gestão responsável organizacional se justifica na devolução das organizações em ativos à sociedade, incitando a transparência e uma tomada de decisões mais horizontalizada.

Como exemplo de uma ferramenta que fornece essa gestão responsável foi descrito o processo de elaboração do relatório de sustentabilidade no

modelo GRI, desenvolvido na prática, no início do ano de 2011, para a Cooperativa de Saúde Médica Unimed Bauru

Para a confecção deste estudo de caso foram apresentados os dados do Sistema Unimed, da Singular Unimed Bauru, as diretrizes que compõe o relato GRI e por fim os dados que descrevem a elaboração e apontam a importância e os benefícios do instrumento.

Por fim, o objetivo geral do estudo foi à investigação do papel do profissional de relações públicas na gestão da comunicação organizacional. Desempenhando atividades que visam transformar os processos organizacionais em etapas sustentáveis, sendo assim, economicamente, socialmente e ambientalmente viáveis no âmbito organizacional. Tal processo revelou a eficácia da ferramenta descrita no estudo de caso, e almeja-se por meio dessa, ampliar os conceitos disseminados, angariando mais organizações interessadas em aderir ao modelo de Relatório de Gestão Sustentável proposto.

REFERÊNCIAS

- ABERJ,- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. **Relatórios de Sustentabilidade no modelo GRI são alvo de curso.** Disponível em: <http://www.intelectocomunicacao.com.br/einstein/?p=1040> Acesso em 2 nov. 2011
- AKAMINE, O., 1997. **UNIMED 30 Anos** . São Paulo: Cartaz Editorial.
- ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das relações públicas.** Porto Alegre: Acadêmica, 1981.
- ALIGLERI, L., ALIGLERI, L. A. & KRUGLIANSKAS, I. **Gestão Socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio.** São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR 1004:** resíduos sólidos: classificação. Rio de Janeiro, 1987.
- _____. **ABNT NBR 16001:2004.** Responsabilidade Social - Sistemas de Gestão -Requisitos Rio de Janeiro 2004. 17p.
- _____.**ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023:** Referencias – elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.
- BAHIA, L., 1999. **Mudanças e Padrões das Relações Público-Privado: Seguros e Planos de Saúde no Brasil.** Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz.
- BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem.** São Paulo: Hucitec, 1999.
- BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação.** Porto Alegre: 2004. 298f. Tese (Doutorado) - PUC/RS.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2004.
- BERTALANFFY, Ludwing Von. **Teoria Geral dos Sistemas.** Trad. Francisco M. Guimarães. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz & CARVALHO, Horácio de. **Comunicação e Planejamento.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- BORGER (s/d) - **Considerações teóricas sobre Gestão da Responsabilidade Social Empresarial.** Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/aula_Fernanda_03_04.pdf>. Acesso em 4 out. 2011
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, Senado, 1988.

BRASIL. Lei, Nº 5.377, de Dezembro de 1967. **Disciplina a Profissão de Relações Públicas e dá outras providências. Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas**, 01 jun. 2009. Disponível em: <<http://www.conferp.org.br/?p=179>>. Acesso em: 20 out. 2011

BUENO, Wilson da Costa Bueno. **Comunicação empresarial - teoria e pesquisa**. São Paulo. Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação e Pesquisa**. Disponível em: <http://www.comtexto.com.br>. Acesso em 2 nov. 2011

CAJAZEIRA, J. E. R; BARBIERI, J. C. **A futura norma ISO 26000 sobre responsabilidade social: barreira não tarifária ou comércio justo?** . Rio de Janeiro, FGV/EBAPE, Rio de Janeiro, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. SP: Paz e Terra, 1999.

CORAZZA, R. I. Organizações - **Gestão Ambiental e Mudança da Estrutura Organizacional**. **Revista de Administração em empresas (RAE-eletrônica)**, v.2, n. 2, Jul/Dez 2003. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica>. Acesso em 12 out. 2011

CROPP, F. & PINCUS J. D. (2001). **The mystery of public relations: Unraveling its past, unmasking its future**. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations*, (p189-203). Thousand Oaks, CA: Sage.

CULTRI, Camila do Nascimento; MANFRINATO, Jair W. de Souza; BARBOSA, Agnaldo de Sousa. **A teoria de Sistemas como modelo de referência para análise dos aspectos ambientais – estudo de caso do setor calçadista**. Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://www.issbrasil.usp.br/pdfs2/camila.pdf>>. Acesso 12 nov. 2011

DIAS, Reinaldo. **Planejamento do Turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

DONAIRE, Denis. **A internalização da gestão ambiental na empresa**. *Revista de Administração USP*, São Paulo, v.31, n.1, p. 44-51, jan./mar.1999

DRUCKER, Peter Ferdinand . **Administração de organizações sem fins lucrativos**. Princípios e Práticas.. 4ª ed. São Paulo : Pioneira. 1996

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica - Business relationship**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 1994

FRIEDMAN; Milton. **Essay in Positive Economics**, Chicago: Chicago university Pres, 1963

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Sobre a GRI**. Disponível em <http://www.globalreporting.org>. Acesso em: 20 mar. 2011

_____. **GRI**. Contextualização em Português. Disponível em: <http://www.globalreporting.org/Home/WhatWeDoPortuguese.htm> Acesso em: 312 out. 2011

GONÇALVES, José. **Os novos desafios da empresa do futuro**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. V. 37. no. 3. p. 10-19. set. 2006

GRI Readers' Choice Awards 2010 - **The Awards** Disponível em: <http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/ReadersChoiceAwards/>. Acesso em: 1 nov. 2011

GRUNIG, J.E. & HUNT, T., *Managing public relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1984.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatística de crescimento do Sistema Unimed** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 3 nov. 2011

INMETRO. **Contextualização da Responsabilidade Social**. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/contextualizacao.asp. Acesso em 10 out. 2011

INSTITUTO Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social**. Disponível em www.ethos.org.br Acesso em: 15 nov. 2011.

KUNSCH, Margarida M. Krohling . **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. São Paulo: Campus, 2000.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2ª Edição. São Paulo: Difusão Editora, 2006. 285p. Série Comunicação Organizacional.

MATINELLI, Dante P. & JOYAL André. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**, Ed Manole Barueri –São Paulo, 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo de e FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINTZBERG, H. *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of*

Organizations. USA: The Free Press, 1989.

MORIN, Edgar; MOIGNE, Jean Louis de. **A inteligência da complexidade.** 3. ed. São Paulo: Peirópolis, 2000

MUELLER K. **Comunicação organizacional.** *Aproches and processes.* Belmont: Thomson Wadsworth, 2006.

NASCIMENTO, R. **Princípios sustentáveis organizacionais.** Ed. Nova Friburgo - São Paulo, SP, 2008

NASSAR, Maria Rosana Ferrari. **Princípios de Comunicação Excelente para o Bom Relacionamento Médico – Paciente** . Tese de doutorado. Escola de Comunicação e Artes. USP: São Paulo, 2006.

NEVES, José Gonçalves. **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos.** Lisboa: Editora RH. 2000

OLIVEIRA, C.J Pinto de. **Ethique de la communication sociale** – Fribourg, 2007

ORGANICOM. **Revista de comunicação Corporativa.** Disponível em: http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista10-11/115.pdf . Acesso em 2 nov. 2011

PASSOS, L. A. N. **Gestão Ambiental e competitividade: Um estudo do setor químico brasileiro.** Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2003

PERRIN, Towers. **Planos de benefícios no Brasil.** XVIII Pesquisa, Rio de Janeiro: Towers Perrin, 1997

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R.. **Estratégia e Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial.** Varejo socialmente responsável. Porto Alegre: Bookman, 2007.

RIBEIRO, Vera Masagão. **Uma perspectiva para o estudo do letramento: lições de um projeto em curso.** In: KLEIMAN, Ângela e MATENCIO, Maria de Lourdes M. Letramento e Formação do Professor. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2005.

SANTOS, B. S. (2002). **As tensões da modernidade.** Disponível em: www.dhnet.org.br/direitos/militantes/boaventura/boaventura4.html Acesso em: 1 nov. 2011.

SEIFFERT, Elizabete Bernardini. **Modelo de Implantação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA-ISO14001) segundo a abordagem da Engenharia de Sistemas.** Florianópolis, 2002. 325 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis, 2006

SUSTAINABILITY/FBDS E UNEP. **Rumo à Credibilidade: uma pesquisa de relatórios de sustentabilidade no Brasil.** *Program Global Reporters*, Primeira Edição 2008.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira.** São Paulo, SP: Atlas, 2002

TEIXEIRA, O. **O Direito ao Meio Ambiente – ecologicamente equilibrado como Direito fundamental.** Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2007

TORIKACHVILI, Silvia. **Lei do aprendiz.** Disponível em <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/103148/lei-do-aprendiz-lei-10097-00>> Acesso 1 nov. 2011

UNIETHOS. **Práticas Sustentáveis na Organizações.** Disponível em: <http://www.uniethos.org.br/> Acesso em :30 out. 2011

UNIMED BAURU. **Relatório Anual Sustentável 2010.** Disponível em: http://portal.unimedbauru.com.br/portal/upload/relatorio_anual_2010.pdf Acesso em 27 out. 2011

UNIMED, 2000. **Nossa Rede.** Disponível em < <http://www.unimed.com.br> > Acesso em 16 de outubro de 2011

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento Sustentável: O desafio do século XXI.** 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2006

ANEXO A – Relatório de Gestão Sustentável GRI - Unimed Bauru 2010



www.unimedbauru.com.br



RELATÓRIO ANUAL 2010

Unimed 
Bauru

O melhor plano de saúde é viver.
O segundo melhor é Unimed.

ANS N° 36965-9



SOBRE O RELATÓRIO

3.1 e 3.3 O Relatório Anual da Unimed Bauru aborda os principais acontecimentos e realizações sobre os aspectos sociais, econômicos e ambientais, coletados no período de 1º de janeiro de 2010 a 31 de dezembro de 2010. Também são informadas as metas e pontos a serem melhorados nos próximos anos.

3.6 O presente documento enfoca o desempenho da Unimed Bauru, que abrange a Sede administrativa, Farmácia, Hospital, e postos de atendimento de Agudos, Duarte, Pirajui e Pedreiras. 3.7 Mesmo havendo influência da Cooperativa sobre seus serviços e recursos próprios (hospital, clínicas, farmácia, consultórios médicos e postos de atendimento), não há como mensurar e relatar seus desempenhos.

3.2 Este é o primeiro relatório anual da Unimed Bauru segundo os padrões da Global Reporting Initiative (GRI), organização que publica, com base em informações de empresas de todo o mundo, um guia de referência para a comunicação fundamentada em aspectos relacionados à responsabilidade empresarial e à sustentabilidade. 3.8 Para relatar de forma clara e consistente o desempenho de 2010, a Cooperativa buscou atender aos padrões do GRI contemplando seus indicadores e temáticas.

3.9 Para a elaboração desse relatório foi criado um comitê, que é constituído por profissionais de diversas áreas, demonstrando que a Responsabilidade Social na Unimed Bauru é um processo de gestão, pois está se consolidando abrangendo a todos. A proposta é estabelecer um processo de melhoria contínua para aprimorar as nossas técnicas de coleta e mensuração de dados utilizados na construção desse documento. 3.10 e 3.11 Os relatórios anteriores são simples relatórios de gestão, sendo assim, não há reformulações nem mudanças significativas em dados que poderiam ter sido apresentados.

3.13 A Unimed Bauru autodeclara que esse relatório é nível B entre as diretrizes GRI. As informações relacionadas ao Balanço Patrimonial e Balanço Social foram auditadas pela empresa Moore Stephens Prisma. 3.12 e 4.12 O índice Remissivo GRI está disponível no final desta publicação, onde pode ser encontrado os princípios assumidos por meio dos 8 Objetivos do Milênio, cuja adesão voluntária ocorreu há um ano.

4.16 Para facilitar o acesso a um maior número de pessoas, esse relatório foi disponibilizado no Portal Unimed Bauru www.unimedbauru.com.br. 3.4 Em caso de perguntas, comentários, críticas, elogios e sugestões referentes ao conteúdo, estão à disposição o e-mail: sgq@unimedbauru.com.br e o telefone (14) 3235-3322 Ramal: 3440.





4.8

ESSÊNCIA

VISÃO

Ampliar a satisfação dos clientes, aumentar a participação no mercado e se tornar referência em Responsabilidade socioambiental no segmento de plano de saúde em 5 anos.

MISSÃO

Garantir segurança na saúde através da excelência dos seus profissionais e atuação com responsabilidade socioambiental.

VALORES

Vantagem Competitiva, Ética, Sustentabilidade, Excelência, Comprometimento e Humanização.

ESCOPO DA CERTIFICAÇÃO

Sede: "Comercialização e administração de planos de saúde nas áreas médico hospitalar medicina ocupacional e atendimento domiciliar."

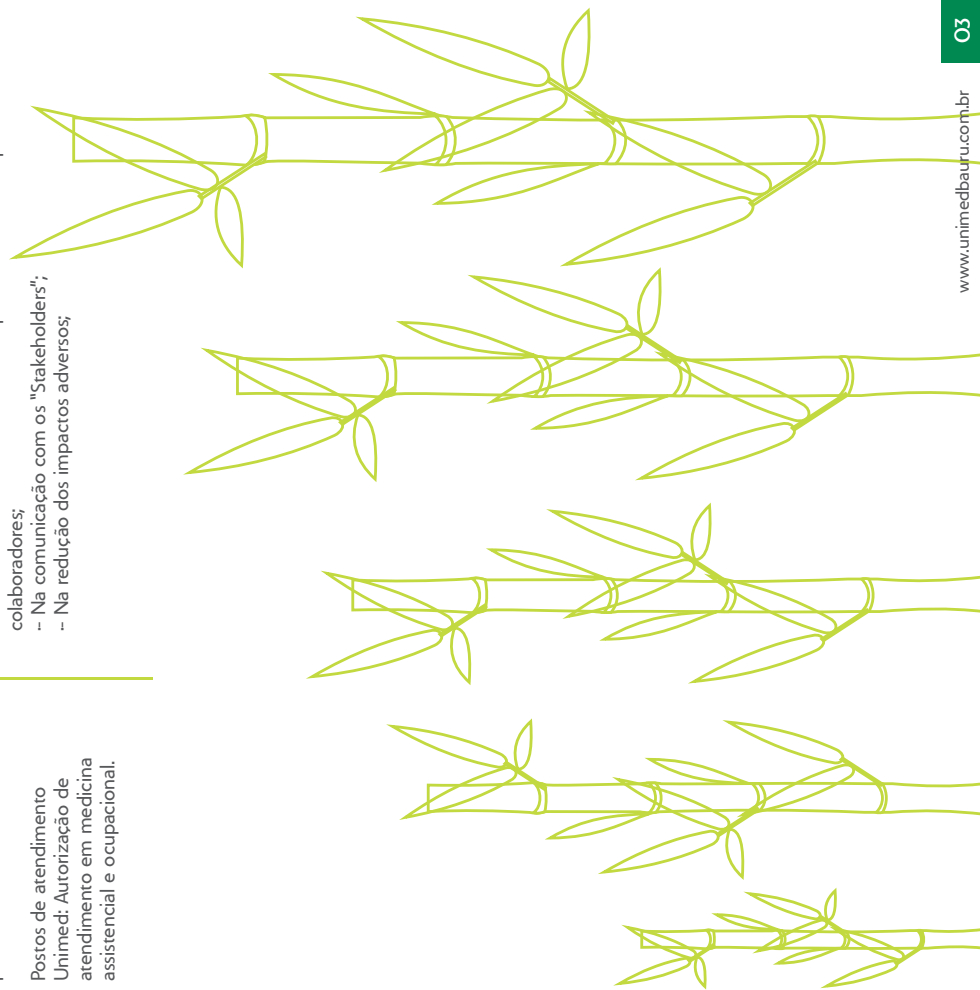
"Aquisição de Suprimentos para as atividades acima."

Postos de atendimento Unimed: Autorização de atendimento em medicina assistencial e ocupacional.

POLÍTICA INTEGRADA UNIMED BAURU

A UNIMED de Bauru Cooperativa de Trabalho Médico tem como Política Integrada: "Satisfazer as expectativas dos clientes, Cooperados e Colaboradores, na administração e comercialização dos planos de saúde; preservando o meio ambiente e conduzindo seus procedimentos com ética, legalidade e sustentabilidade";

- Na ampliação e fidelidade dos clientes;
- Na parceria com hospitais e clínicas;
- No investimento em serviços próprios;
- No investimento na excelência -- profissional dos cooperados e colaboradores;
- Na comunicação com os "Stakeholders";
- Na redução dos impactos adversos;





SUMÁRIO

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO PAG. 06
PALAVRA DO PRESIDENTE PAG. 07

PERFIL PAG. 08
 Unimed Hoje 08
 Porte Unimed 09
 Planos de Saúde 10
 Sistema Unimed 11

GOVERNANÇA CORPORATIVA PAG. 12
 Estrutura Administrativa 12
 Mecanismo de Relacionamento e Sugestões 13
 Assembleia Geral Ordinária 14
 Assembleia Geral Extraordinária 14
 Conselho de Administração 14
 Diretoria Executiva 14
 Conselho Fiscal 15
 Conselho Técnico 15
 Comitê Educativo 15
 Diretoria Executiva 16
 Processo de Acreditação ONA - Hospital Unimed Bauru 18
 Gestão Participante 19
 Comissão de Ética Médica 19

GESTÃO ESTRATÉGICA PAG. 18
 Estrutura de Atendimento 19
 Saúde ocupacional 20
 Visão Estratégica 21
 Ergonomia 21
 Ampliação da Nossa Estrutura 21



DESEMPENHO ECONÔMICO PAG. 22
 Crescimento Contínuo 22
 Custo Assistencial e Despesas Administrativas 22
 Despesas Administrativas 23
 Plantões Hospital Unimed 23
 Evolução da Carreira de Beneficiários 24
 Evolução de Beneficiários - 2010 25
 Novos Produtos e Fortalecimento no Mercado 26
 Desempenho Econômico Participativo 27
 Monitoramento dos contratos 28
 Demonstração do valor Adicionado 29
 Balanço 29
 Inadimplência sob controle 30

DESEMPENHO SOCIAL PAG. 32
 Público Interno 35
 Médicos Cooperados 44
 Clientes 48
 Comunidade 58
 Fornecedores 68
 Comunicação e Marketing 70

DESEMPENHO AMBIENTAL PAG. 72
 Estação de Tratamento de Esgoto HUB 74
 EN2 Cartão de PET 75
 Concurso Cultural 77
 Sacolas Ecológicas 77
 Copos Reutilizáveis 78
 Programa Recicla Lâmpada 78
 Parceria com o Jardim Botânico de Bauru - "Amigos da Natureza" 79
 PGRSS - Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviço da Saúde 79
 Selo de Responsabilidade Social 81
 Top of mind Bauru 81
 Recertificação ISO 9001:2008 82
 Instituição Acreditada Plena - nível II concedida pela
 Organização Nacional de Acreditação - ONA 82

ÍNDICE REMISSIVO DO GBI PAG. 83
ENDEREÇOS PAG. 89
EXPEDIENTE PAG. 90



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Diretoria executiva



Dr. Orlando Costa Dias
Vice-presidente



Dr. Roberson Antequera Moron
Diretor Superintendente



Dr. Cleverson Teixeira Soares
Diretor Administrativo

PALAVRA DO PRESIDENTE

■ Este relatório, de acordo com as normativas da GRI (Global Reporting Initiative), é fruto e resumo da política de transparência e gestão a vista adotada pela diretoria da Unimed de Bauru ao longo do ano de 2010. Ao divulgarmos essas ações demonstramos o compromisso da cooperativa com a disponibilização a todos os stakeholders (atores) de nossas atividades e com o aprimoramento da gestão interna de sustentabilidade, na qual continuaremos investindo firmemente nos próximos anos.

O ano de 2010 foi excepcional para a Cooperativa, conseguimos a Recertificação da ISO 9001:2008 sem a existência de "não conformidades" em seus procedimentos. Já o Hospital da Unimed Bauru, recebeu a qualificação como Instituição Acreditada Plena – nível II, concedida pela Organização Nacional de Acreditação – ONA, que tem por objetivo geral promover a implantação de um processo permanente de avaliação e de certificação da qualidade dos serviços de saúde, permitindo o aprimoramento contínuo da atenção, de forma a melhorar a qualidade da assistência, em todas as organizações prestadoras de serviços de saúde do País. Em 2010 também fomos premiados pelo 2º ano consecutivo com o Top Of Mind, prêmio que revela o topo da lembrança do consumidor em um determinado segmento. Vale lembrar que a categoria Plano de Saúde estreou no Top Of Mind Bauru em 2009, quando a singular foi a vencedora.

Iniciamos os trabalhos para conquistar uma colocação entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, concluímos o projeto de construção da nova Sede administrativa e a construção da nova Farmácia.

Superamos nossa meta de aquisição de novos clientes, registrando um aumento de vidas em nossa carteira de beneficiários, de 130.634 em 2009 para aproximadamente 140 mil em 2010. Entendemos que essa marca deriva-se da confiança e contínua busca pela qualidade em nossos serviços, confirmados pelo registro definitivo junto à Agência Nacional de Saúde.

Somado a isso, está a forma transparente com que nos relacionamos com nossos diferentes públicos, visando relacionamentos duradouros e consistentes e cada vez mais sustentáveis, com ações e programas socioambientais, além de projetos promovidos pelo programa Qualivida Empresa, que consiste em atividades físicas regulares (Lian Gong), palestras educativas, Assistência Médica Assistida (AMA), além de diversos outros benefícios oferecidos aos colaboradores.

Reitero minha satisfação em colocar este relatório à disposição de todos, na expectativa de que seu conteúdo contribua para um maior conhecimento dos esforços que a Unimed Bauru vem



Dr. Ajax Rabelo Machado
Presidente

Vogais do Conselho

Dr. Telma Regina da Cunha Gobbi
Dr. José Henrique de Oliveira Godoy
Dr. Marcus Vinicius Marques
Dr. Ariosto Arthur
Dr. Emerson Luiz Cardia de Campos

Conselho Técnico

Dr. Aparecido Donizeti Agostinho
Dr. José Eduardo Marques
Dra. Katia Elena Semeghini Caputo
Dr. Plínio Marcos Duarte P. Ferraz
Dr. Marcelo de Paula Galesso
Dr. Ivander Bastazini Júnior

Conselho Fiscal

Dr. André Saab
Dr. Márcio Augusto Ferreira
Dr. José Carlos Jorge
Dr. Cláudio Sampaio Tonello
Dr. Luciano Brandão Machado
Dr. Ricardo Mendes Constanzo



Unimed Hoje

25 A Unimed Bauru foi fundada em 1971. Seu primeiro presidente foi o médico cardiologista e ainda cooperado Dr. Álvaro Paschoal. Vinte médicos formaram o primeiro núcleo da cooperativa em Bauru e assinaram a ficha de cooperação no dia 6 de julho de 1971.

Além de ser uma das poucas Unimed's a ter duas mulheres presidentes em sua história até hoje, também foi uma das primeiras cooperativas médicas do Brasil. Em Bauru, a rede de atendimento conta com o Hospital Unimed Bauru (HUB) como centro de excelência em atendimento para toda a região.

O Hospital Unimed Bauru foi inaugurado em 1999 e passou por ampliações em 2000, com a finalização e entrega da ala da Clínica Médica, da UTI adulta e do Pronto Atendimento.

28 Em 2010 o HUB tem 197 leitos em operação, cerca 720 colaboradores, e corpo clínico formado por 600 médicos cooperados da Unimed Bauru. São 15 leitos de UTI adulto, três leitos na UTI Pediátrica e sete na UTI Neonatal, além de um berçário especial para prematuros com cinco leitos e 15 leitos de berçário neonatal normal. A média de atendimento mensal no hospital gira em torno de 2.500 internações, sendo realizadas 920 cirurgias/mês em média. O total geral de atendimentos do Hospital Unimed Bauru (HUB), em média, ultrapassa 10.700 mil ao mês.

Atualmente, o HUB está sob a superintendência do médico Dr. Emerson Luiz Cardia de Campos, diretor técnico Dr. Marcus Vinicius Marques e diretor clínico Dr. Roger Tedde Mansano.

27 Inserida nessa estrutura, a singular apresenta um Market Share de mais de 40% e um número de novos clientes que supera a marca de 140.000. Oferece ainda uma gama de serviços próprios como Farmácia, SOS Unimed, S.A.U.D. – Serviço de Atendimento Unimed Domiciliar, Medicina Preventiva e postos de atendimento nos municípios de Duartina, Agudos, Pirajui e Pedernheiras. Essa gama de investimentos tende a oferecer a suas empresas clientes e pessoa física, produtos mais adequados à dimensão e necessidades do segmento de negócios, permitindo a identificação da melhor relação custo/benefício.

Porte Unimed Bauru

Médicos cooperados.....	607
Colaboradores.....	1010
Especialidades médicas.....	58
Hospitais credenciados.....	10
Hospital próprio.....	1
Farmácia.....	1
Laboratórios, clínicas.....	160
Clientes ativos.....	140.000
Área de abrangência.....	23 Municípios e Distritos
Receita líquida.....	R\$ 12.458.749,00
Número de consultas realizadas.....	704.546

2.2 Com o objetivo de atender os requisitos dos clientes, redefinimos o Mix dos produtos destinados aos beneficiários. Esse Mix de produtos é oferecido pela Cooperativa, como interveniente de seus cooperados e como credenciadora de outros recursos terceirizados, como: Rede hospitalar, Rede de clínicas de fisioterapia, psicologia, entre outras. Os recursos terceirizados são complementares ao produto principal que é a Assistência Médica e hospitalar prestada pelos cooperados médicos e Hospital próprio.

A Unimed Bauru, conforme especificado no escopo da ISO 9001:2008, procura levar para a população tranquilidade e segurança por meio do Mix de Planos de Saúde disponíveis para contratação. Todos os planos estão de acordo com as exigências legais da ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar, que tem por objetivo promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde.

Assim como todas as Unimed's do Interior paulista, os contratos têm abrangência regional (Bauru e os municípios próximos); nos atendimentos de urgência e emergência essa região se estende a todo o Território Nacional, nessa situação, os beneficiários podem utilizar a ampla rede credenciada da UNIMED presente em todo Brasil. Nossos Os beneficiários também podem contar com o Hospital Unimed Bauru que é considerado referência do interior do Estado de São Paulo.



Planos de Saúde

Os Planos Empresariais

Os planos empresariais são elaborados para empresas de diversos portes e segmentos, oferecendo propostas de acordo com o perfil de cada uma. O plano pode ser comercializado a partir de três (03) beneficiários, não tendo um limite máximo para adesão.

O contrato pode ser com ou sem coparticipação, mensalidade com valor por faixa etária, ou mensalidade por valor linear de acordo com o perfil de cada empresa e a negociação com cada uma.

Os planos empresariais tem constante acompanhamento feito pela área comercial, o chamado Pós Venda, onde cada vendedor responsável pelo fechamento do contrato faz visita e contato telefônico com a empresa para saber como está a satisfação dos usuários em relação a Unimed. É mantendo essa proximidade que a Unimed Bauru fideliza os clientes sempre obtendo um feedback positivo.

Plano Individual / Familiar / Universitário

Na modalidade que chamamos Plano de Pessoa Física é disponibilizado um leque de opções para o usuário escolher aquele que satisfaça sua necessidade. Os planos oferecem ótimas condições de contratação com o padrão de atendimento Unimed, podendo ser individual ou familiar, com ou sem coparticipação exclusivamente para atender o Público estudantil é oferecido o Plano Universitário com condições especiais para quem está cursando ensino superior, independentemente da idade.

Módulos Opcionais

P.A.F. – Plano de Assistência à Família: Por um pequeno valor adicional na mensalidade de cada usuário inscrito no plano de saúde, caso após seis meses de pagamento do plano ocorra o falecimento do titular, o grupo familiar ligado a esse benefício terá direito de continuar com o plano durante três anos, sem pagar as mensalidades. **S.O.S Unimed / MEDIFONE – Atendimento Domiciliar de Urgência e/ou Emergência:** A qualquer hora e dia, realizado por Ambulância UTI devidamente aparelhada e com equipe de profissionais especializados, exclusivamente dentro do perímetro urbano da cidade de Bauru. Fora do perímetro urbano de Bauru, a empresa terá direito exclusivo ao serviço Medifone.

Plano de Saúde Ocupacional

O plano de saúde ocupacional atende as exigências legais do Ministério do Trabalho e Previdência. A Unimed oferece assessoria completa com ambulatorio para atendimento clínico, equipe técnica com médicos do trabalho, engenheiro em segurança do trabalho e técnico em segurança do trabalho, elaboração dos laudos técnicos (PCMSO/PPRA/LTCAT) e treinamentos, arquivos que acompanham a vida laboral do trabalhador e atendimento de intercâmbio, proporcionando para a cooperativa promoção e prevenção.

Medicina Preventiva: Saúde e Qualidade de Vida

A área tem por objetivo atuar junto a população de usuários que escolheu a Unimed para cuidar da sua saúde, oferecendo vários programas, voltados para a promoção da Saúde e da Qualidade de Vida, como os da linha Materno-Infantil.

Qualidade Empresa

O Programa tem como objetivo mapear a saúde dos colaboradores bem como, acompanhar os possíveis casos de doenças crônicas. Além desses, são realizados os programas que envolvem a responsabilidade social e sustentabilidade.

Sistema Unimed

O Sistema Unimed teve origem na cidade de Santos (SP), em 1967, com a criação da primeira cooperativa médica do Brasil. Um grupo de médicos determinado a melhorar a qualidade de atendimento e a humanização da relação médico-paciente, buscou a garantia de um trabalho independente, que ao mesmo tempo permitisse ao paciente atendimento personalizado, com a mesma estrutura de um atendimento particular.

A Unimed foi a primeira experiência de cooperativismo médico no mundo todo e até hoje é um exemplo estudado e que serve de referência para vários países.

Passadas mais de quatro décadas, o Sistema Unimed soma uma série de conquistas que a diferenciam significativamente no mercado. É a maior rede de assistência médica do Brasil, com 90 mil médicos cooperados e 11 milhões de usuários, 377 cooperativas médicas, que prestam assistência em território que abrange 4.125 municípios brasileiros e somam 16 milhões de clientes e 73 mil empresas contratantes, estando presente em 83% do território nacional. São 3.244 hospitais credenciados e 108 mil médicos atuando como cooperados e prestadores de serviços.

2.10 Além de deter mais de um terço do mercado nacional de saúde suplementar (34%), a Unimed é a marca mais lembrada quando o assunto é plano de saúde. Conforme a pesquisa nacional do Instituto Datafolha, a Unimed foi, pelo 16º ano consecutivo, a marca Top of Mind. A marca foi citada por 33% dos entrevistados. Outro destaque é o reconhecimento como o plano de saúde em que os brasileiros mais confiam, ratificado pelo sétimo ano seguido na pesquisa Marcas de Confiança.

Pelo terceiro ano consecutivo, o Top of Mind Internet foi promovido pelo UOL, em parceria com o Instituto Data Folha. Em 2009, pela primeira vez, a pesquisa com os internautas incluiu a categoria planos de saúde. Confirmado o resultado das outras pesquisas, a Unimed foi a marca mais lembrada pela maioria dos entrevistados, com 20% das citações.

A Unimed também recebeu, pelo quarto ano consecutivo, o certificado Superbrands. A Marca participa do livro de luxo que reúne a história e curiosidades das mais importantes marcas que atuam no país. A iniciativa faz parte do projeto Superbrands Brasil. E pela nona vez consecutiva a Unimed foi eleita a marca de planos de saúde que os brasileiros mais confiam na pesquisa de marcas de confiança, conduzida pela revista Seleções/ Ibope

Fonte: Unimed do Brasil

GOVERNANÇA CORPORATIVA



A UNIMED Bauru, assim como as demais cooperativas, é uma associação de pessoas que, voluntariamente se unem, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns. Baseiam-se nos princípios definidos pela ACI em 1995, que são:

Estrutura Administrativa

- 1º Princípio: Adesão Voluntária e livre
- 2º Princípio: Gestão Democrática Pelos Membros
- 3º Princípio: Participação Econômica dos Membros
- 4º Princípio: Autonomia e Independência
- 5º Princípio: Educação, formação e informação
- 6º Princípio: Interooperação.
- 7º Princípio: Interesse pela Comunidade

De acordo com o princípio de gestão democrática pelos membros, a participação igualitária forma a base da Governança Corporativa.

As eleições dos dirigentes e as prestações de contas são realizadas por meio de Assembleias Gerais Ordinárias. A cada três anos, a AGO elege novos dirigentes para gestão da empresa cooperativa.

Nesta Assembleia são definidos os valores de remuneração dos dirigentes da cooperativa. Esses valores equivalem à remuneração das consultas ou honorários médicos que o dispêndio de tempo nas tarefas administrativas os impossibilita de realizar, em suas atividades como médico cooperado.

Os temas relevantes para os cooperados, como a construção de um hospital, aquisição de equipamentos médicos de alto valor ou a construção de uma sede são discutidos pelos cooperados em Assembleias Gerais Extraordinárias. Em 2010 foi realizada uma Assembleia Geral Extraordinária (AGE), para prestação de contas do exercício de 2009 e discussão dos seguintes importantes temas:

1. Exposição das ações da diretoria em relação ao corrente exercício de 2010.
2. Discussão e deliberação sobre eventual antecipação de sobras cooperativas referentes ao presente exercício de 2010.
3. Entre outros assuntos de interesse social.

Mecanismos de Recomendações e Sugestões

Os médicos cooperados, além das Assembleias, são ouvidos por meio de pesquisa de satisfação para cumprimento da norma ISO. Essas pesquisas são enviadas e coletadas semestralmente, devendo obedecer, estatisticamente, um número mínimo de respostas para validação. Tem também uma área específica, NRC – Núcleo de Relacionamento ao Cooperado que funciona como uma "ouvidoria" dos cooperados utilizando, muitas vezes, o próprio site da singular www.unimedbauru.com.br, para auxiliar no processo de cooperamento, recebendo reclamações, esclarecendo dúvidas e treinando as secretárias para evitar perdas em seus valores.

Em relação aos colaboradores os canais de comunicação entre eles e os dirigentes ocorrem através dos seus líderes de área; em contato direto com os dirigentes, em reuniões setoriais periódicas; através de caixas de sugestões espalhadas pela cooperativa; contato com especialistas do RH (psicólogos e Assistentes Sociais) e pesquisas de clima organizacional semestralmente aplicadas.



4.1, 4.2, 4.3 e 4.7 A estrutura de governança é constituída pelo Conselho de Administração (CA), Diretoria Executiva (DE), Conselho Fiscal (CF), Conselho Técnico (CT) e Comitê Educativo (CE).

Assembleia Geral Ordinária

Membros: Médicos Cooperados

Duração do Mandato: Não há mandatos

Periodicidade das reuniões: O1 reunião ordinária por ano.

Atribuições: A Assembleia Geral Ordinária é órgão supremo da cooperativa e reúne-se obrigatoriamente uma vez por ano durante o mês de março. Todos os médicos cooperados podem participar e por isso não existe período definido para o mandato de seus membros.

Tem entre suas atribuições deliberar sobre a prestação de contas do exercício anterior apreciando o relatório de gestão, o balanço, os demonstrativos financeiros e os pareceres do Conselho Fiscal e da auditoria independente. A Assembleia Geral Ordinária também compete dar destino às sobras, fixar o valor dos honorários e remunerações que decorram do exercício nas investidas sociais e eleger os ocupantes de cargos sociais do processo eleitoral (Conselho Fiscal, Conselho Técnico, Conselho de Administração e Delegados).

Assembleia Geral Extraordinária

Membros: Médicos Cooperados

Duração do Mandato: Não há mandatos

Periodicidade das reuniões: de acordo com as demandas.

Atribuições: A Assembleia Geral Extraordinária é órgão supremo da Cooperativa e reúne-se sempre que necessário, observadas as normas estatutárias quanto a sua convocação. Todos os médicos cooperados estão habilitados a participar e não existe mandato. Cabe à Assembleia Geral Extraordinária apreciar e deliberar sobre os assuntos previstos estatutariamente e que constem de pauta dos trabalhos contida no Edital de Convocação.

Conselho de Administração

Membros: O9

Duração do Mandato: O3 anos

Periodicidade das reuniões: mensal

Atribuições: Ao Conselho de Administração compete planejar, administrar, gerir e controlar a cooperativa, em especial para programar as suas operações e serviços; gerir os recursos financeiros; estabelecer orçamento anual de gestão; estabelecer normas internas e normas gerais para funcionamento da cooperativa; estabelecer normas de controle das suas operações e serviços; deliberar sobre admissão de pré cooperados e cooperados e sobre descooperamento deles; deliberar sobre assembleia geral; praticar todos os demais atos de planejamento, de administração, de gestão e de controle que sejam necessários ao cumprimento do objetivo social.

Diretoria Executiva

Membros: O4

Duração do Mandato: O3 anos

Periodicidade das reuniões: semanal

Atribuições: Cabe à Diretoria Executiva desempenhar as funções primordiais da cooperativa, como a gestão nas áreas administrativas, financeira, comercial, administração de contratos, planejamento e orçamento, recursos humanos, suprimentos, atendimento aos cooperados e credenciamento de serviços. O Diretor Presidente, especificamente, tem a função de representar a cooperativa judicial e extrajudicialmente e supervisionar as atividades gerais da cooperativa.

Conselho Fiscal

Membros: O3 titulares e O3 suplentes

Duração do Mandato: O1 ano

Periodicidade das reuniões: mensal

Atribuições: Ao Conselho Fiscal compete acompanhar e fiscalizar, assiduamente, as operações, atividades e serviços da cooperativa, além do monitoramento do aspecto econômico-financeiro da Cooperativa e do orçamento e balanço do exercício. Com essas atribuições, assegura aos cooperados que a organização atenda aos objetivos indicados no seu estatuto social.

Conselho Técnico

Membros: O3 titulares e O3 suplentes

Duração do Mandato: O3 anos

Periodicidade das reuniões: mensal

Atribuições: Apresenta parecer prévio nos casos de pré-cooperamento e cooperamento e em todos os casos que digam respeito à inobservância do direito singular da cooperativa ou do Código de Ética Médica, oferecendo recomendações específicas. Assessoria o Conselho de Administração nos casos de infrações disciplinares, de descredenciamento de pessoas jurídicas integradas por cooperados ou de cancelamento de autorizações, apresentando relatório prévio, fundamentado e conclusivo. Cabe ainda ao Conselho Técnico apresentar parecer quanto à normatização de condutas e procedimentos médicos e sobre comportamentos de associados em face deles, oferecendo recomendações adequadas e pertinentes.

Comitê Educativo

Membros: O5

Duração do Mandato: gestão do Conselho de Administração

Periodicidade das reuniões: mensal

Atribuições: Promove atividades educativas junto aos cooperados, fornece atendimento direto ao cooperado e trata assuntos que lhes dizem respeito, e promove, junto com a Superintendência, curso sobre cooperativismo para novos cooperados. Cabe ainda ao Comitê Educativo zelar pelos princípios cooperativistas, divulgá-los e promovê-los entre os médicos cooperados, orientando-os e assessorando-os quanto ao cumprimento do Estatuto, das leis e ideais do Cooperativismo.



Diretoria Executiva

Presidência

- Marketing
- Imprensa
- SGQ / Responsabilidade Social
- Informática (Desenvolvimento de Sistemas e Suporte Técnico)
- Jurídico
- ANS
- Representação Lega

Vice-Presidência

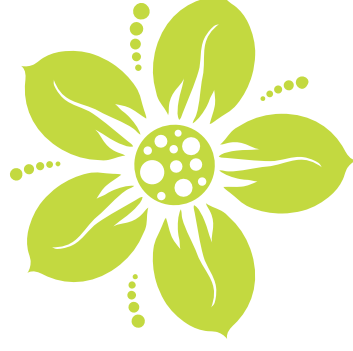
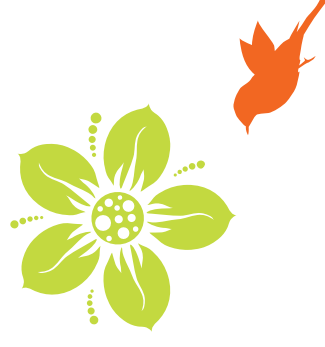
- Comercial (Vendas PF/PJ), Relações Empresariais, Reajustes Empresariais e Negociações com Hospitais)
- Administração de Contratos (Manutenção Cadastral, Repasse e Prod. Externos, Desempenho Contratual)
- Controladoria (Contabilidade e Patrimônio, Custos, Planejamento e Orçamento)
- Financeiro (Contas a Pagar, Contas a Receber, Crédito e Investimento)

Superintendência

- Auditoria Analítica (Matriz Gerencial)
- Auditoria Médica
- NRC (Núcleo de Relacionamento ao Cliente)*
- Apoio ao Cliente (Serviço Social, Administração de Atendimento, Intercâmbio, SAC, Internação, Postos de Atendimentos)*
- Faturamento (Faturamento de Planos/ Intercâmbio, Revisão de Contas, Contas Médicas)

Diretoria Administrativa

- ASO
- SAUD
- Medicina Preventiva
- Recursos Humanos (Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos, Serviços Gerais, Expedição)
- Suprimentos (Compras, Almoxarifado, Farmácia)



Processo de Acreditação ONA Hospital Unimed Bauru

O Hospital Unimed Bauru passou por uma avaliação feita por uma IAC (Instituição Acreditora Credenciada), no caso a GL (Germanischer Lloyd), nos dias 08, 09 e 10 de dezembro de 2010, recebendo a visita de quatro auditores, que analisaram todos os procedimentos realizados pelo hospital. A norma utilizada no processo de avaliação foi a NAB – Avaliação de Organizações Prestadoras de Serviços Hospitalares – cujo objetivo é garantir a padronização do processo de avaliação desenvolvido pelas Instituições Acreditadoras.

Uma observação importante é que a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) se tornou entidade parceira da ONA (Organização Nacional de Acreditação) em 2003, com o objetivo de garantir um melhor desenvolvimento no sistema de acreditação.

O Hospital Unimed Bauru torna-se qualificado como Instituição Acreditada Plena - nível 2, que aborda organização e avalia os processos, voltados para a melhoria dos mesmos. Com essa acreditação, o HUB pôde garantir a melhoria contínua em todos os procedimentos, no gerenciamento da unidade e na segurança, humanização e eficiência na assistência ao paciente com maior qualidade.

Este selo da qualidade é resultado de um esforço de profissionais de todos os setores e terceiros, trabalhando unidos para esta vitória.



Gestão Participante

Seguindo os princípios cooperativistas e a determinação da norma ISO que estabelece a Gestão a Vista, a cooperativa por sua essência e por meio de seus órgãos estabelece e segue a gestão participativa. Anualmente realiza, em reuniões entre diretores e gerentes, o planejamento estratégico e orçamentário, selecionando os focos de investimento para o ano seguinte.

Análise Crítica (4.9 e 4.10): Semestralmente é realizada, de forma documentada, uma reunião específica de análise crítica dos pontos não conformes, conformes e que necessitam de melhoria, bem como os planos de ação para atingi-los.

Este próprio relatório, editado anualmente, é uma ferramenta de gestão que mensura o desempenho socioambiental e econômico da Cooperativa; garantindo seu desenvolvimento sustentável.

Comissão de Ética Médica

Com a finalidade de supervisionar, orientar e fiscalizar o exercício da atividade médica, a Comissão de Ética Médica da Unimed Bauru é formada por médicos cooperados atentos às condições de trabalho médico e a qualidade do atendimento oferecido aos pacientes, sempre prezando pelos preceitos profissionais, éticos e legais.

A CEM, reconhecida como um órgão independente e vinculada ao CREMESP (Conselho Regional de Medicina de São Paulo), tem sido atuante nas questões que envolvam aspectos éticos pertinentes à Cooperativa, tendo como uma das principais funções orientar, dirimir dúvidas, acatar denúncias e apurar possíveis infrações cometidas no exercício médico sempre com base no Código de Ética Médica.

Em 2010 a CEM representou um papel fundamental para o exercício da Medicina de forma ética e legal, instaurando sindicâncias e comunicando o CREMESP sobre indícios de infração de forma





GESTÃO ESTRATÉGICA



A Unimed Bauru Cooperativa de Trabalho Médico é reconhecida por seus esforços em satisfazer as expectativas dos clientes, cooperados e colaboradores, na administração e comercialização dos planos de saúde; preservando o meio ambiente e conduzindo seus procedimentos com ética, legalidade e sustentabilidade ampliando a fidelidade dos seus clientes em parceria com hospitais e clínicas, investindo em serviços próprios, na excelência profissional dos cooperados e colaboradores, e na comunicação com seus diferentes públicos.

Estrutura de Atendimento

A Cooperativa é reconhecida como uma singular sólida e respeitada. A sua grande importância no cenário Nacional advém de sua estrutura que conta com 197 leitos em operação no HUB, cerca 850 colaboradores funcionários e corpo clínico formado por 600 médicos cooperados da Unimed Bauru. São 15 leitos de UTI adulto, três leitos na UTI Pediátrica e sete na UTI Neonatal, além de um berçário especial para prematuros com cinco leitos e 15 leitos de berçário neonatal normal. A média de atendimento mensal no hospital tem girado em torno de 2.500 internações, sendo realizadas 920 cirurgias/mês em média. O total geral de atendimentos do Hospital Unimed Bauru (HUB), em média, ultrapassa 10.700 mil ao mês.

2.7 Inserido nessa estrutura, a Unimed Bauru apresenta um Market Share de mais de 40% e um número de novos clientes que supera a marca de 140.000. Oferece ainda uma gama de serviços próprios como Farmácia, SOS Unimed, S.A.U.D. – Serviço de Atendimento Unimed Domiciliar, Medicina Preventiva e postos de atendimento nos municípios de Duartina, Agudos, Pirajuí e Pederneras.

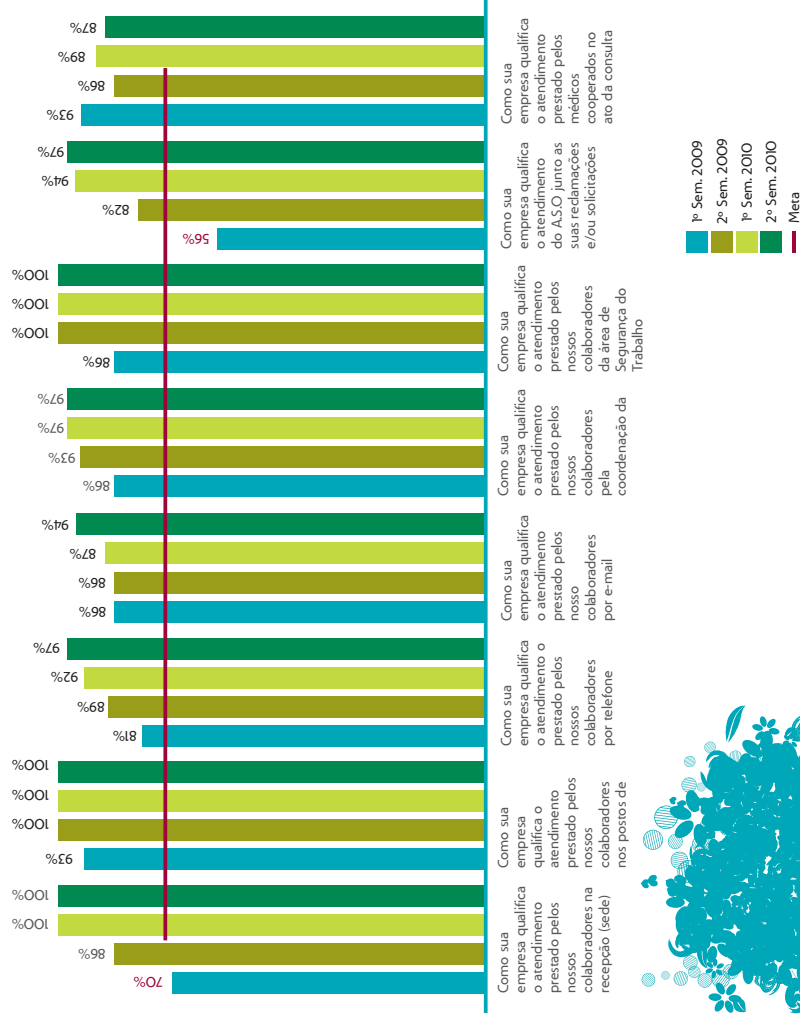


Saúde Ocupacional

A Unimed Bauru mantém contratos de Medicina Ocupacional desde 1995. Com o passar dos anos e as constantes mudanças de Legislação, ampliou o serviço prestado para que pudesse manter fortalecida a parceria.

Buscando atender os clientes de Medicina Ocupacional com mais qualidade, compromisso e conforto, foi implantado o Ambulatório de Saúde Ocupacional, sendo que o processo teve início no final de 2009 e em julho de 2010 foi realizado o primeiro atendimento. De acordo com pesquisa do último semestre de 2010, o índice de satisfação atingiu 97%.

Pesquisa de Satisfação A.S.O. Unimed Bauru Últimos dois anos



Visão estratégica

A segunda fase do processo de implantação do Ambulatório, já definida como estratégia de mercado no projeto inicial, será concluída em 2011 com a aquisição de uma Unidade Móvel de Atendimento que contemplará os seguintes serviços: Audiometria, Coleta de Sangue e Exame Clínico.

Todas essas mudanças visam atender o cliente de forma a facilitar o processo, pois para empresa é de extrema importância que o funcionário desloque-se o menos possível e com menos perda de tempo.

Ergonomia

Visando a adequação do Ambiente de Trabalho, a equipe de Segurança do Trabalho da área de Saúde Ocupacional, elaborou o Laudo Ergonômico da Farmácia Unimed.

As avaliações ocorreram no ambiente de trabalho atual e no prédio próprio que está em fase final de acabamento. Foram propostas adequações do mobiliário para maior conforto do colaborador, prevenção de doenças e riscos de lesões.

Está sendo desenvolvido também o Laudo Ergonômico da Sede Administrativa e Hospital Unimed, onde o objetivo principal é preservar e promover a Saúde do Trabalhador.

Futuramente, após a conclusão destes Laudos, pretende-se criar um Comitê de Ergonomia, que terá como objetivo, levar informações pontuais a todos os colaboradores. Dentre os temas propostos, podemos destacar: a importância da boa postura; como organizar o posto de trabalho, entre outras. Contribuindo para um ambiente seguro e confortável.

Ampliação da nossa estrutura

O posto de atendimento e emissão de guias da Unimed, no município de Agudos, nossa área de atuação, sempre foi dentro do Hospital, neste ano de 2010, de acordo com o planejamento definido em fins de 2009, foi locada uma casa no centro da cidade e instalado o posto. As novas instalações permitem um melhor atendimento aos clientes, evitando o ingresso desnecessário no ambiente hospitalar.

Também neste ano de 2010, foi construída a nova sede da Farmácia Unimed, anteriormente funcionando em prédio locado. Com a nova farmácia, o cliente terá um atendimento de qualidade, além do conforto das instalações e facilidade de acesso.

Para este ano de 2011, foi iniciada a construção da sede própria da Cooperativa. O projeto do prédio da nova sede foi desenhado de forma participativa, envolvendo discussões e ajustes com os líderes de todas as áreas. O novo prédio será no centro da cidade de Bauru.



DESEMPENHO ECONÔMICO

Crescimento Contínuo

Apesar da crise econômica ocorrida em 2009, a Unimed de Bauru apresentou crescimento contínuo nos últimos anos, conforme demonstrado no gráfico abaixo, com crescimento de 10% em seu faturamento, totalizando R\$ 209 milhões. Este fato é atribuído à evolução no número de contratos fechados, gerando novos beneficiários, na ordem de 6%, totalizando 139 mil vidas e das negociações e reajustes nos contratos empresariais.

Para 2011 o crescimento estimado é na ordem de 6% que deverá elevar a quantidade de beneficiários para 147 mil, necessitando no entanto de adequação da rede cooperada e credenciada.

Custo Assistencial e Despesas Administrativas

Com o aumento no número de beneficiários, a padronização pela ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar, disponibilizando a tabela TUSS – Terminologia Unificada em Saúde Suplementar, compatível com o rol 2010-Resolução Normativa nº 211, que alterou os padrões de coberturas contratuais, alterando e incluindo novos procedimentos, como também o repasse de 17% nos valores de consultas e 5% nos demais honorários, ocasionando aumento no custo assistencial em 9%, totalizando R\$ 164 milhões.

Despesas Administrativas

Foram gastos com a administração da Cooperativa o percentual de 7% sobre a receita, mantendo o mesmo índice de 2009. Este índice é excelente quando comparado com outras empresas do mesmo porte. Fator importante para a manutenção deste percentual é o efetivo controle de custos através do Orçamento base Zero – OBZ, que periodicamente analisa as possibilidades de redução e manutenção dos custos. Os valores gastos em 2009 foram de R\$ 997 mil e em 2010 R\$ 1.109, mantendo o índice de 7%.

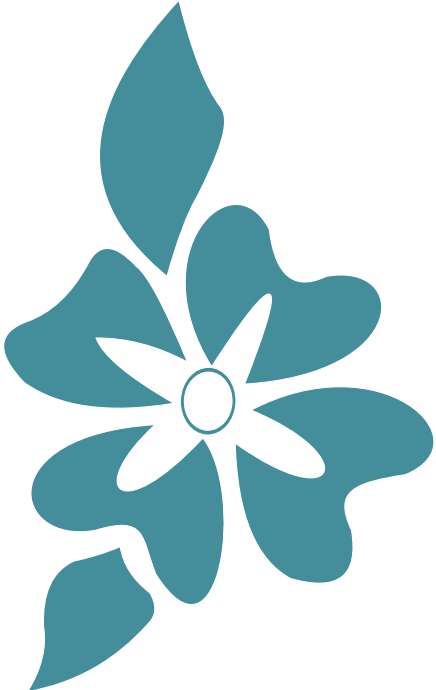
Plantões Hospital Unimed

O valores gastos com médicos plantonistas totalizaram R\$ 4.146 mil (quatro milhões cento e quarenta e seis mil reais), com aumento de 17% comparado a 2009, decorrente do aumento das especialidades e também nos critérios de remuneração.

Evolução do Valor da Consulta

A Cooperativa tem como objetivo remunerar melhor os procedimentos médicos, analisando periodicamente os valores repassados na tentativa de aproximar a um valor justo. Como observado no gráfico abaixo em 2006 o valor da consulta era de R\$ 35,28, em 2010 este valor passou para R\$ 50,15, com reajuste de 5% mais R\$5,00 para custear os custos dos consultórios, chegando em dezembro a R\$ 52,15. No início de 2011 o valor para as consultas de pré pagamento, passou para R\$ 60,00.

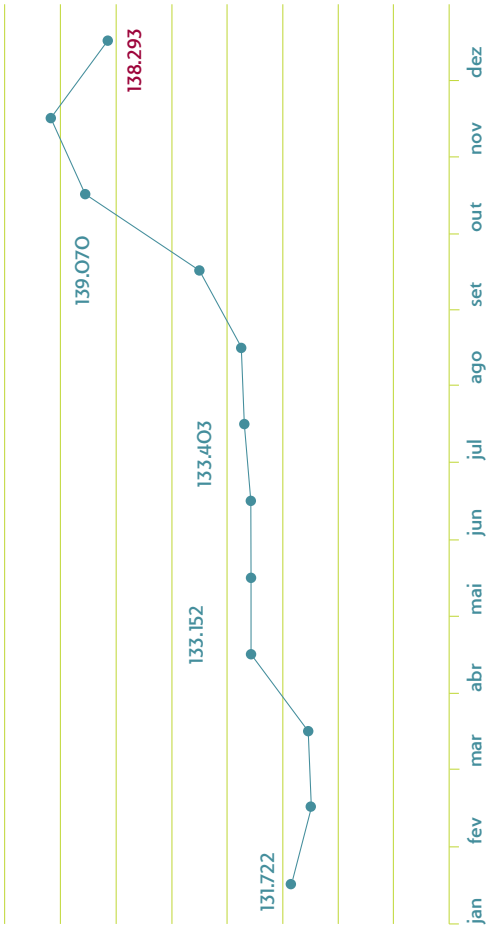
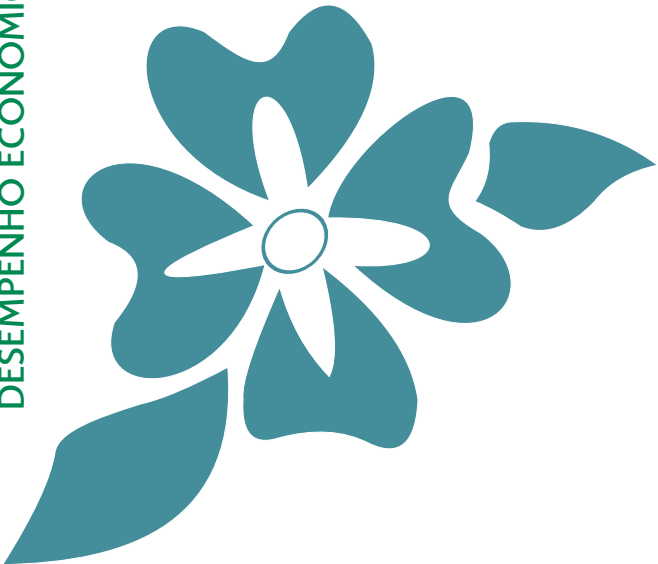




Evolução da Carteira de Beneficiários

A meta de aquisição de novos clientes foi superada, registrando um aumento de vidas na nossa carteira de beneficiários, de 130.634 em 2009 para mais de 138.000 em 2010. Com isso, a singular apresenta um Market Share de mais de 40% e um número de novos clientes que vai além da marca de 138.000.

O alcance das metas estabelecidas demonstra o crescimento contínuo que a Unimed Bauru vivencia e procura manter em sua trajetória.





Novos Produtos e Fortalecimento no Mercado

A partir de uma série de resoluções normativas editadas pela ANS estabelecendo novos parâmetros operacionais e com a publicação da RN 195, foram desenvolvidas ações mercadológicas com o objetivo de estreitar o relacionamento com as empresas contratantes e captar novos clientes. Exemplo disso é a parceria com a Unimed Seguros na criação de dois novos produtos, no sentido de alavancar e consolidar a comercialização de produtos para Pequenas e Médias Empresas e oferecer um produto diferenciado voltado para a classe A.

Outra ação relevante foi a adequação às tendências de mercado para atender as regras nos processos de licitação, caracterizada pela busca constante do aprimoramento e up-grade tecnológico da rede credenciada e acreditação hospitalar. Em 2011 a Unimed Bauru foi vencedora de todos os processos de licitação em que participou, representando o total de 5.000 (cinco mil) novos beneficiários.



No final de 2009 e principalmente em 2010 a comercialização de planos participativos para Pessoas Físicas, como forma de consumo consciente, cresceu em proporções exemplares. O plano coparticipativo, faz com que o cliente pergunte-se antes de consumir: é necessário?

Desempenho Econômico Participativo
Coparticipação

	Com Compart	Sem Compart
JAN	286	18
FEV	308	20
MAR	302	25
ABR	417	30
MAI	369	35
JUN	356	20
JUL	313	25
AGO	382	20
SET	513	25
OUT	423	25
NOV	411	25
DEZ	342	10





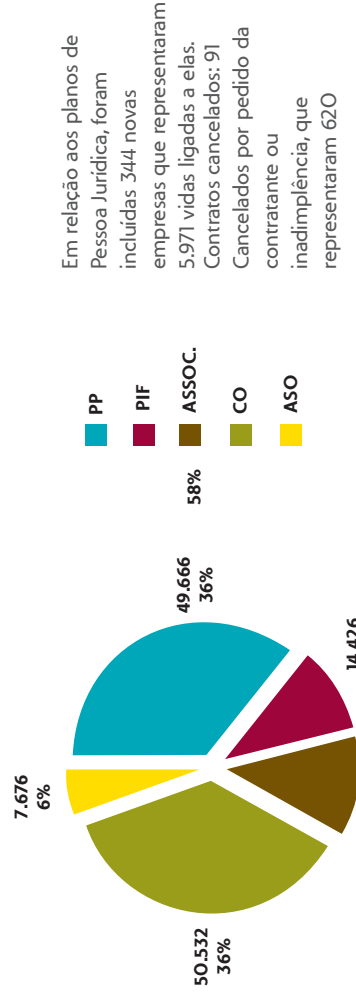
Monitoramento dos Contratos

A área de Gestão de contratos realiza análise sistemática para monitorar financeiramente os contratos empresariais, subsidiando a área Comercial com relatórios e planilhas que facilitam as negociações e manutenção do equilíbrio financeiro dos mesmos.

Relatório Área Comercial

Metas de Plano de Saúde			Realização Mensal das Metas de Venda												Benef. Além da Meta	Faltou Atingir
Venda de Planos	Meta Anual	Meta Mensal	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Atingida	
Plano Individual Familiar	4000	334	301	324	318	439	388	375	329	402	540	445	433	360	4654	654
Empresarial	4000	334	122	359	449	381	289	302	562	420	1883	293	465	446	5971	1971
Inclusão em Assoc.	1000	84	14	24	30	26	16	10	7	6	5	15	15	176		824
Soma PIF/Empres./Assoc.	9000	750	437	707	797	846	693	687	906	830	2410	744	930	821	10801	181
Saúde Ocupacional	3000	250	13	68	28	86	1	17	57	18	222	22	48	30	610	589
Soma PIF/Empres./Assoc./ASO	12000	1000	450	775	825	932	694	704	963	848	2652	766	951	851	11411	2390
SOS Unimed	7000	584	423	683	767	820	677	677	891	822	1174	738	898	806	9376	2376
Meta Mensal Prevista	19000	1584	873	1458	1592	1752	1371	1381	1854	1670	3826	1504	1849	1657	20787	

No ano de 2010, foram vendidos 4.654 novos planos para pessoa física, permitindo que mais cidadãos tenham acesso à Medicina de melhor qualidade. Também existe monitoramento dos motivos de cancelamentos dos contratos, conforme demonstra o quadro abaixo:



Demonstração do valor adicionado –DVA
Exercício findo em 31/12/2010

(A) Geração de Riqueza		2 0 1 0	2 0 0 9
a) Ingressos e Receitas		204.931.877,69	190.496.516,14
a1) Contraprestações emitidas líquidas		136.398.855,71	122.569.451,57
a2) Demais ingressos e receitas		73.764.969,03	68.146.531,47
a3) Provisão para créditos de liquidação duvidosa - Reversão/Constituição		(5.231.917,05)	(219.466,90)
b) Variação das provisões técnicas		(4.360.923,14)	292.885,76
b1) Provisão de remissão		(148.895,75)	(95.737,09)
b2) Provisão de Risco		(4.212.027,39)	388.622,85
c) Receita líquida operacional		209.292.800,83	190.203.630,38
d) Eventos, dispêndios e despesas operacionais		94.616.259,99	95.486.260,03
d1) Eventos indenizáveis líquidos		75.868.927,22	71.268.919,13
d2) Variação da provisão para eventos ocorridos e não avisados		2.239.998,28	1.876.395,42
d3) Outros dispêndios / Despesas operacionais		16.507.334,49	22.340.945,48
e) Insumos adquiridos de terceiros		14.023.725,34	15.923.947,44
e1) Despesas de comercialização		677.939,07	257.195,48
e2) Variação das despesas de comercialização diferidas		-	-
e3) Despesas com serviços de terceiros		6.477.391,16	5.139.514,28
e4) Materiais, energia e outras despesas administrativas		4.622.752,73	2.482.228,47
e5) Provisão para contingências - administrativas		1.623.037,86	712.617,58
e6) Despesas Financeiras		570.183,37	868.717,29
e7) Despesas não operacionais / Despesas patrimoniais		-	1.868,95
e8) Perda / Recuperação de valores ativos		52.421,15	48.247,09
f) Valor adicionado bruto		100.652.815,50	78.793.422,91
g) Depreciações e amortizações		2.873.494,48	2.703.773,42
h) Valor adicionado líquido produzido pela entidade		97.779.321,02	76.089.649,49
i) Valor adicionado recebido / cedido em transferência		5.193.022,32	4.151.116,85
i1) Receitas financeiras		4.973.923,15	3.996.113,70
i2) Resultado de equivalência patrimonial		-	-
i3) Outras		219.099,17	155.003,15
(I) Valor adicionado total a distribuir		102.972.343,34	80.240.766,34
(B) Distribuição da Riqueza		2010	2009
a) Remuneração do trabalho		78.881.870,05	64.880.878,30
a1) Cooperados		54.127.665,06	43.059.587,69
a1.1) Produção (consultas e Honorários)		53.794.478,09	42.503.401,59
a1.2) Benefícios - cooperados		413.186,97	556.186,10
a2) Dirigentes, Conselheiros e Colaboradores		24.754.204,99	21.821.290,61
a2.1) Salários, 13º, Férias, etc		18.258.636,51	15.998.065,55
a2.2) Benefícios		4.979.041,81	4.529.176,75
a2.3) FGTS		1.440.223,57	1.265.783,41
a2.4) Participação nos Resultados		76.303,10	28.264,90
b) Remuneração do Governo		7.822.245,12	6.038.630,96
b1) Federais		2430.822,25	1.076.563,87
b1.1) Previdência Social		5.223.234,44	4.767.060,33
b2) Estaduais		60.613,46	95.493,97
b3) Municipais		107.574,97	99.512,79
c) Contribuições para a sociedade		733.362,88	544.123,02
d) Remuneração de Capitais de Terceiros		1.022.664,24	349.398,56
d1) Juros		17.110,94	50.193,02
d2) Aluguéis		1.005.553,30	299.205,54
d3) Outras (royalties, direitos autorais)		-	-
e) Remuneração de Capitais Próprios		14.512.201,05	8.427.735,50
e1) Juros sobre capital próprio		160.904,05	152.003,00
e1) Constituição de reservas e fundos		1892.548,00	3.477.659,00
e3) Sobras / Perdas líquidas a disposição da AGO		12.458.749,00	4.798.073,50
(II) Total distribuído (a+b+c+d+e)		102.972.343,34	80.240.766,34

Balanco

	2 0 1 0	2 0 0 9
CONTRAPRESTAÇÃO	139.685.479	122.246.281
EVENTOS INDENIZÁVEIS	(106.813.910)	(98.177.846)
SOBRA OPERACIONAL BÁSICA	32.871.569	24.068.435
Outros Ingressos e Dispendios	28.649.260	24.897.107
SOBRA OPERACIONAL	61.520.829	48.965.542
Resultado Financeiro Líquido	4.225.724	2.916.570
Despesas Administrativas	(48.858.315)	(38.977.787)
Provisão p/Contingências	(1.623.038)	(6.984.751)
Resultado Patrimonial	166.678	155.003
Resultado Não Operacional	-	29.166
SOBRA ANTES DOS IMP. E PARTIC. IMPOSTOS E PART. RES.	15.431.878	6.153.744
	(1.080.581)	(950.817)
SOBRA LÍQUIDA DO EXERCÍCIO	14.351.297	5.202.927
ATIVO	2 0 1 0	2 0 0 9
CIRCULANTE	73.125.369	55.982.627
NÃO CIRCULANTE	46.048.085	42.533.336
TOTAL DO ATIVO	119.173.454	98.495.963
PASSIVO	2 0 1 0	2 0 0 9
CIRCULANTE	33.747.521	29.115.638
NÃO CIRCULANTE	36.505.634	33.894.994
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	48.920.299	35.485.332
Capital Social	17.306.420	16.136.007
Reservas	21.454.435	14.551.251
Sobras Acumuladas	10.159.444	4.798.074
TOTAL DO PASSIVO	119.173.454	98.495.963
Utilização do Fates	2 0 1 0	2 0 0 9
CONST. ESTATUTÁRIAS	260.146	375.585
Reserva Legal 10%	(1.435.129)	(520.293)
Fates 5%	(717.565)	(260.146)
Distribuição de Sobras	(2.299.305)	-
SOBRA A DISPOSIÇÃO DA A G O	10.159.444	4.798.073

Inadimplência sob controle

Em 2010 a Unimed Bauru recebeu cerca de 50 novas ações judiciais, cinco reclamações junto ao PROCON além de apresentar defesas administrativas perante a ANS. Internamente, a Assessoria Jurídica emitiu aproximadamente 38 pareceres e confeccionou cerca de 50 contratos. Também no âmbito interno foram realizados controles de legalidade em relação à aproximadamente 600 pedidos assistenciais a fim de que se concluísse pelo deferimento ou inacolhimento de tais solicitações de atendimento. Observa-se que, proporcionalmente, diante da quantidade de contratos e de beneficiários, as análises internas e preventivas culminaram por minimizar a quantidade de novas ações e o grau de litigiosidade entre a Unimed Bauru e seus clientes. Também em 2010 cerca de nove novas ações em que era postulada a antecipação dos efeitos da tutela ou pedidos liminares tiveram tais decisões indeferidas, revogadas ou readequadas por meio de energicas medidas judiciais adotadas por parte da Assessoria Jurídica.

O cenário anual, afinal, se revela extremamente positivo avançando-se mais um ano com as atenções da assessoria jurídica voltada à prevenção de litígios e atualização dos regimentos interna corporis.





Engajamento dos Stakeholders

O engajamento dos stakeholders compreende todos os envolvidos em um processo, que pode ser de caráter temporário ou duradouro, mas que estão envolvidos no modelo de gestão participativa.

O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação de suas partes interessadas e por isso é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores.

De modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético. Cada interveniente ou grupo de intervenientes representa um determinado tipo de interesse no processo. O envolvimento de todos os intervenientes permite achar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos na execução desse processo.

4.14 e 4.15 Os públicos são definidos de acordo com os impactos que exercem sobre as operações. Os grupos de relacionamento, que constituem a gama dos públicos da cooperativa, os quais formulam e executam suas atividades são:

Cooperados	É o médico cooperado com direito de voto nas assembleias Ordinárias e Extraordinárias, e portanto o sócio da Cooperativa.
Clientes	Pessoa Física – São aqueles que fazem um contrato individualmente ou com a família com a cooperativa Pessoa Jurídica – São os clientes corporativos (Empresariais ou associativos)
Público Interno	É representado pelo conjunto de médicos cooperados, funcionários diretos e terceirizados.
Fornecedores	São divididos em dois grandes grupos: - Serviços Médicos (cooperados, serviços credenciados, hospitais etc). - Serviços não médicos (demais fornecedores de produtos e serviços gerais)
Governo e Sociedade	O governo é representado pelos órgãos que regulam a atuação da área de saúde complementar no Brasil, notadamente a Agência Nacional de Saúde. A sociedade é configurada pela comunidade de Bauru e outros 12 municípios que compõem a área de abrangência da Cooperativa.
Sindicato	O sindicato que representa os funcionários é o SECMESSP- Sindicato dos Empregados de Cooperativas Médicas no Estado de São Paulo.
Sistema Unimed	A Unimed foi a primeira experiência de cooperativismo médico no mundo todo e até hoje é um exemplo estudado e que serve de referência para vários países. A Unimed Bauru é uma singular do Sistema.
Terceiro Setor	Instituição com preocupações e práticas sociais, sem fins lucrativos, que geram bens e serviços para comunidade. Entre as organizações que fazem parte do Terceiro Setor, estão, principalmente, ONGs (Organizações Não Governamentais) e OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público).
APM	A Associação Paulista de Medicina (APM) é uma entidade do Terceiro Setor, sem fins lucrativos e de utilidade pública que representa médicos do Estado de São Paulo na capital e interior. Seu principal objetivo é aprimorar o conhecimento técnico-científico de seus associados, além de propiciar educação médica continuada. Promove programas nas áreas cultural, social, esportiva e de lazer e também atividades voltadas para a aproximação entre médicos e sociedade.

DESEMPENHO SOCIAL

O compromisso com o desempenho social está em estimular o desenvolvimento dos colaboradores, contribuir para programas comunitários que sejam de real importância para os envolvidos, além de estabelecer uma relação transparente e ética com todos os públicos que estão ligados à Cooperativa. É seguindo esse caminho de clareza e abertura, que a Unimed Bauru evolui na direção de uma gestão cada vez mais próxima dos valores da sustentabilidade.

4.8 Foi elaborado um Código de Conduta Próprio para orientar as relações internas e externas. A sua aprovação e implementação ocorreu em março de 2010. O documento fica disponível aos colaboradores por meio da nossa Intranet, cópias controladas em cada área e no nosso mural de Gestão a Vista.

4.9 São realizadas reuniões semestrais de Análise Crítica pela diretoria onde são analisados a Política da Qualidade, Visão, Missão, Valores, Objetivos da Qualidade, Resultados das Auditorias, Resultado das Pesquisas de satisfação com Beneficiário, Médico Cooperado, A.S.O., Empresa e Clima Organizacional. Além de outros recursos como o PIU (Programa de Inovação Unimed)- Sugestões dos colaboradores e melhorias em atas antigas.

Bimestralmente também são realizadas reuniões entre gestor "Controller" da cooperativa e nosso Conselho Fiscal para análise das contas e balanços





Transparência nas Relações

O Princípio da Informação e o Princípio da Transparência, regente no Código de Defesa do Consumidor, são indispensáveis para a qualidade na prestação de serviços, pois através dele é adotada uma postura de respeito ao consumidor. Para a cooperativa é imprescindível que a comunicação, a qual abrange todos os públicos, seja efetuada de forma pró-ativa e clara.

4.16 Há diversos canais de comunicação que facilitam a comunicação entre a Cooperativa e seus stakeholders.

Canais de Comunicação	Público	Periodicidade
Solte a voz	Beneficiários	Permanente
PIU	Colaboradores	Permanente
Central de Atendimento/ Postos de atendimento	Beneficiários/Não clientes	Permanente
Mural Gestão a Vista	Colaboradores	Permanente
Murais ambientais	Colaboradores	Permanente
Boletim Ambiental	Colaboradores	Quinzenal
Fale conosco – site	Colaboradores/ Beneficiários/ Não clientes	Permanente
Ouvidoria	Clientes	Permanente
Jornal Interação	Colaboradores	Permanente
Unimed Informa	Colaboradores	Permanente
Dicas de saúde	Colaboradores	Mensal
Manual do colaborador	Colaboradores	Permanente
Jornal do Cooperado	Médicos Cooperados	Mensal
SAC – Serviço de Atendimento ao Cooperado	Médicos Cooperados	Permanente
NRC - Email	Canal de acesso restrito para secretárias da Diretoria e Marketing com o objetivo de encaminhadas aos Cooperados todas as informações importantes da Cooperativa.	Permanente
NRC – Site da Unimed Bauru	Canal com acesso restrito por meio de senha, onde os Cooperados Visualizam informações da Unimed, Resultados de exames de seus pacientes, relatórios e valores de sua produção e acesso direto ao sistema	Permanente

Público Interno

Desde 2009 a UNIMED DE BAURU vem incrementando diversas ações voltadas a Gestão de Pessoas com o intuito de promover o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores. O objetivo é valorizar o capital humano e promover o bem estar e qualidade de vida aos nossos colaboradores para que estes possam se desenvolver profissionalmente, garantindo desta forma os talentos e valorizando o produto Unimed.

Incentivos Educacionais

1.1) Aumento nos investimentos de concessão de Bolsa de Estudos para Graduação e para cursos de Pós Graduação, atendendo, desde 2009, 100% das solicitações feitas.

1.2) Inclusão do Programa de Educação Corporativa Dirigido aos cargos estratégicos, técnicos e críticos da empresa através de investimentos em concessão de Bolsa de Estudos para dois cursos de Pós Graduação, com conteúdo curricular especialmente formado por Instituição de Ensino da região para atender demanda específico de conhecimento nas áreas de Gestão de Projetos e Administração Hospitalar.

Bolsas de Estudos

Ano	Quantidade Colaboradores	Quantidade de Bolsista	% de Colaboradores	Quantidade de Solicitações	% Atendido
2008	186	20	10,75	15	42
2009	199	23	11,56	11	27
2010	248	48	19,35	25	100
2011	251	83	33,07	35	100

Treinamentos

Houve um investimento muito acentuado nos anos de 2009 e 2010 quanto a questão de treinamentos. Foram elaborados Programa de Treinamentos e Desenvolvimento para todos os colaboradores conforme necessidade evidenciada através da Avaliação de Desempenho e análise crítica por parte das Lideranças. O intuito era desenvolver o conjunto das competências a fim de garantir a eficiência e eficácia das atividades profissionais dos colaboradores.

O foco dos conteúdos tem como base o desenvolvimento cognitivo, comportamental, técnico e ético que são absolutamente necessários para o perfeito exercício das atividades dos profissionais da Unimed de Bauru.

Ano	Quantidade Colaboradores	Horas de Treinamento
2008	120	4800
2009	288	6720
2010	328	6920

A Programação com todas as ações Educativas é que em 2011 temos um total de 16.200, ou 55 horas/ano por colaborador em treinamentos, especializações e Educação Corporativa.

Inclusão Social

Oferecer e garantir oportunidades a todos, esse é o grande desafio das Organizações no mundo atual. O universo da alta competição, busca pela alta performance e o desenvolvimento das competências, faz com que as pessoas tenham grandes desafios de buscar e garantir condições de empregabilidade. Esse cenário se torna ainda mais difícil quando os profissionais são portadores de necessidades especiais. A Unimed de Bauru, vem promovendo várias ações que buscam minimizar o impacto negativo que a diversidade nos impõe.

Combater quaisquer tipos de discriminação é assunto específico e tema exclusivo de um dos módulos de treinamento que compõe o Programa de Desenvolvimento Humano. Falar de ética, comportamento e elucidar a todos sobre a importância do nosso papel no processo de inclusão social é uma preocupação da empresa.

Benefícios

A política de benefícios adotada pela Unimed Bauru é composta pelas seguintes ações:

Refeição	2008	2009	2010
% Média Part da Empresa x salário	25,63	27,50	22,14

Refeição: Todos os colaboradores recebem mensalmente o valor de R\$ 229,12 (duzentos e vinte e nove reais e doze centavos) em forma Vale Alimentação/Refeição.

Assistência Médica	2008	2009	2010
% Média Part da Empresa x salário	7,28	10,80	5,14

Assistência Médica: Todos os colaboradores e seus dependentes diretos (cônjuge e filhos) tem assistência médica que dá direito a atendimento clínico, ambulatorial, internações e outros.

Refeição	2008	2009	2010
% Média Part da Empresa (subsídio)	88,39	88,52	90,01

Vale Transporte: O vale transporte é subsidiado totalmente pela empresa para os colaboradores que percebem salários até o valor de R\$ 1.200,00. Os demais seguem a legislação vigente.

Refeição	2008	2009	2010
% Média Part da Empresa x salário	15,02	13,60	11,97

Auxílio Creche: É concedido à todas empregadas mães com filhos até 6 anos no valor de R\$ 240,00



Bolsa de Estudos e Educação corporativa: Incentivo a Educação em todos os níveis organizacionais com bolsa de Graduação, Pós Graduação, treinamentos in-company e demais cursos que a Política de Desenvolvimento da empresa.

Remuneração e Diversidade

PNE:	2008 03	2009 03	2010 22
Menores Aprendizizes	09	10	10
Maiores Sexo Masculino	61	71	84
Maiores Sexo Feminino	122	126	159
Proporção de Salário			
Gerência Homem	% Salário (Folha)		
Gerência Mulher	8%		
Coordenação Homem	7%		
Coordenação Mulher	4%		
Administrativo Homem	7%		
Administrativo Mulher	25%		
Percentual de Funcionários por Grupos de Cargos			
Gerência	17	18	20
Coordenação	27	27	29
Administrativo	56	55	51
Quantidade de Funcionários por Grupos de Cargos (por etnia - 2010)			
Gerência Branca	09		
Gerência Amarela	01		
Gerência Negra	01		
Coordenação Branca	17		
Administrativo Branco	208		
Administrativo Negro	12		

Quantidade de Funcionários por Grupos de Cargos (por faixa etária - 2010)		
	Masculino	Feminino
Menores de 18 anos	0	0
De 18 a 30 Anos	44	47
De 31 a 40 anos	22	58
De 41 a 50 anos	6	23
Maior de 50 anos	8	7
Quantidade de Funcionários Conforme a Cidade em que Residem (2010)		
OBS: 93% dos funcionários são provenientes da comunidade local. Do universo gerencial 94% são de Bauru.		
Agudos		3
Bauru		235
Duartina		2
Jaú		1
Lençóis Paulista		1
Marília		1
Pederneiras		5
Piratininga		2
Tibiriça	1	
Escolaridade dos Funcionários - 2010		
Ensino Fundamental		3
Ensino Médio		143
Educação Superior		56
Pós Graduação		13
% Empregados que recebem regularmente análise de desempenho	100	
% Empregados que recebem regularmente análise de carreira	20	

Remuneração e Diversidade

Distribuição de Salários – GERAL Por Faixa Salarial	Nr. Funcionário	%, Funcionário	Total de Salários	% Salários	% Acumulados
Até 01 Salário Mínimo	4	1,59	2.040,00	0,65	0,65
De 01 Até 02 Salário Mínimo	161	64,14	128.834,00	41,67	42,32
De 02 Até 03 Salários Mínimo	46	18,32	60.380,00	19,53	61,85
De 03 Até 04 Salários Mínimo	15	5,97	27.655,00	8,94	70,79
De 04 Até 05 Salários Mínimo	10	3,98	23.628,00	7,64	78,43
De 05 Até 06 Salários Mínimo	2	0,79	5.914,00	1,91	80,34
De 06 Até 07 Salários Mínimo	4	1,59	14.124,00	4,56	84,9
De 07 Até 08 Salário Mínimo	1	0,39	4.157,00	1,34	86,24
De 08 Até 09 Salário Mínimo	5	1,99	23.384,00	7,56	93,8
De 09 Até 10 Salário Mínimo	2	0,39	5.123,00	1,65	95,45
De 10 Até 11 Salário Mínimo	0	0	0	0	95,45
De 11 Até 12 Salário Mínimo	0	0	0	0	95,45
De 12 Até 13 Salário Mínimo	1	0,39	6.775,00	2,19	97,64
De 13 Até 14 Salário Mínimo	1	0,46	7.118,00	2,36	100
De 14 Até 15 Salário Mínimo	0	0	0	0	100
De 15 Até 20 Salário Mínimo	0	0	0	0	100
Acima 20 Salário Mínimo	0	0	0	0	100
Total	252	1,59	309.132,00	100	100

Remuneração e Diversidade

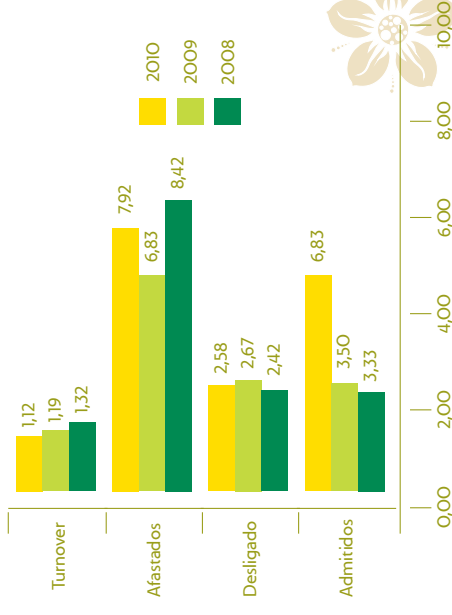
Turnover

As mais diversas ações adotadas em gestão de Pessoas, dentre outros resultados, contribuem diretamente para a redução sistemática do Turnover:

2009 = Redução de 11 %
2010 = Redução de 6 %

Em dois anos a UNIMED DE BAURU reduziu em 18% o Turnover ficando, desta forma, com um índice abaixo da média de referência que é de 1,5%

Para o Ano de 2011:



Benefícios

Várias ações pontuais e programas específicos foram adotados em 2009 e 2010, visando garantir o bem estar social de nossos colaboradores, promovendo a eles uma melhoria da qualidade de vida.

Iniciativa	Ações Praticadas	Benefícios Almejados
AMA (Assistência Médica Assistida)	Equipe multidisciplinar, formada por assistentes sociais e psicólogas que identificam colaboradores que necessitam de acompanhamento e aconselhamento com relação a problemas de ordem pessoais que acabam influenciando no desempenho de suas atividades e comportamento dentro da empresa.	Reduzir os níveis de absenteísmo e aumentar a motivação dos colaboradores.
Programa de Controle à Saúde	Equipe multiprofissional divulga, coordena e acompanha ações relacionadas à prática de atividades, física, alimentação apropriada e aconselhamentos específicos, quando for o caso.	Redução dos níveis de Colesterol e triglicérides dos funcionários ou com antecedentes diretos com positividade para as doenças cardiovasculares.
Momento Saúde e Dicas de saúde	Informações, através de mini palestras sobre cuidados com a saúde, oferecidas aos funcionários por profissionais das áreas de nutrição, fisioterapia e enfermagem.	Contribuir para que o funcionário possa ficar mais atento e cuidar melhor de aspectos da saúde e dos seus familiares.
Ginástica Laboral	Programa de ginástica aplicado nos espaços de trabalho, especificamente elaborado para atender prevenir doenças ocupacionais (LER, DORT, ETC) e minimizar os efeitos das rotinas de trabalho.	Minimizar os efeitos causados pela repetição de atividades profissionais.

Iniciativa	Ações Praticadas	Benefícios Almejados
Lian Gong	Programa de ginástica adotando técnica oriental de movimentos e relaxamento.	Minimizar os efeitos causados pela repetição de atividades profissionais, stress e fadiga por conta do dia-a-dia de trabalho.
Ações Gestão de Pessoas	Várias ações que visam intensificar a participação dos colaboradores através de sugestões, envolvimento em projetos sociais. FALE BEM: Prática adotada que visa reconhecer os bons trabalhos dos colaboradores pelos próprios colaboradores. PIU (Programa de Inovação Unimed): Canal de sugestões quanto a clima organizacional. Colaborador do mês/ano: escolha do colaborador do mês e do ano conforme a participação nos mais diversos programas e ações praticadas na empresa.	O Objetivo é fortalecer e promover a participação dos colaboradores reconhecendo e recompensando todas as sugestões e participações, gerando um clima de envolvimento com as questões



Médicos Cooperados

Benefícios aos cooperados

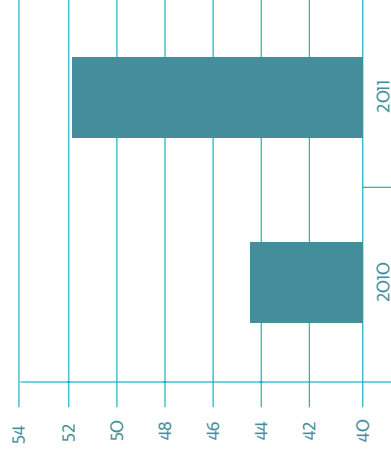
Ao se tornar Cooperado da Unimed Bauru, diversos benefícios são oferecidos ao médico através de adesões não obrigatórias reduzindo custos e com maior comodidade ao Cooperado e também outros serviços totalmente gratuitos.

São os benefícios: Auxílio por Incapacidade Temporária, Planos de Saúde para Cooperados e Agregados, Seguros (SERIT E Seguro de Vida), Fundo de Solidariedade, A.P.M.(70% da trimestralidade), materiais para utilização no consultório, convênios com vários estabelecimentos comerciais, Suporte operacional no consultório e Internet, Programa de Pontuação Premiada.

Valorização do trabalho médico no consultório

O Conselho de administração no intuito de valorizar o trabalho médico em consultório decidiu em 2010 criar mecanismo que valorize o valor da consulta médica realizada em consultório.

Trata-se da "Taxa de Consultório", que vem paralelamente se agregando ao valor da consulta médica, para a finalidade de promover a utilização constante do sistema de automação SCARD instalado nos consultórios, na tentativa de equacionar as despesas administrativas em cada local que o utilize. Nesse sentido, com agregação desta taxa, o valor da consulta para os atendimentos dos contratos de pré pagamento passou do valor de R\$ 45,15 no ano de 2010, para R\$ 52,15, para o primeiro período de 2011



Assessoria de Especialidade

As funções nas Assessorias de Especialidades são promovidas pelo Conselho de Administração e destinadas a opinar sobre os assuntos de cada especialidade. Compete aos assessores de especialidade: representar os integrantes de especialidades junto ao Conselho de Administração, bem como assessorá-los na solução de problemas existentes na especialidade que representam; emitir parecer objetivo ao Conselho Técnico das condições ou não, de admissão de candidato ao pré-cooperamento ou cooperamento; propor modificações de critérios estabelecidos em relação à especialidade, desde que não contrarie o Estatuto ou Regimento Interno; emitir pareceres, sempre que solicitado, sobre assuntos inerentes às especialidades.

Espaço cooperado

Os Cooperados da Unimed Bauru, têm a disposição um canal destinado a atendê-los e as Secretárias. É uma área que tem o objetivo de promover um atendimento de qualidade, ágil e eficiente, evitando o deslocamento do médico por vários setores da Cooperativa.

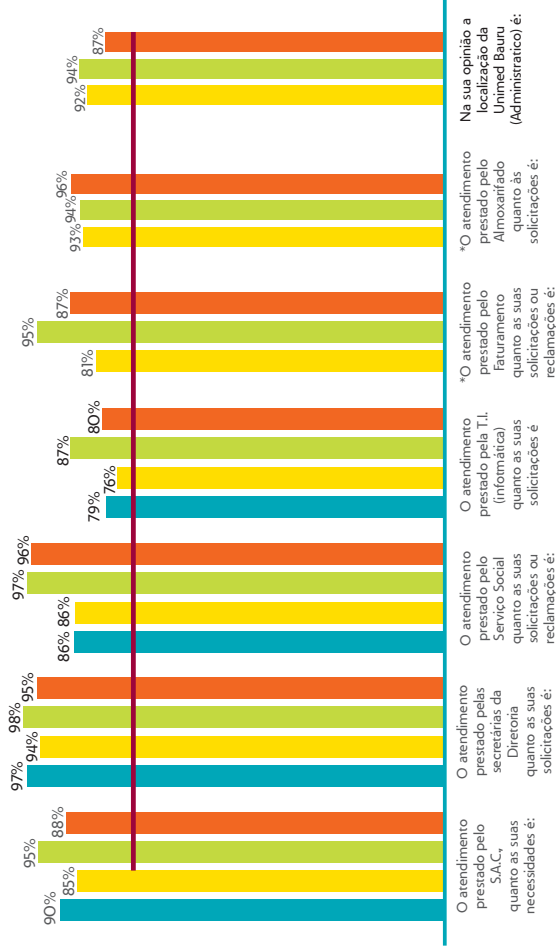
O Núcleo de Relacionamento ao Cooperado (NRC), é responsável em oferecer suporte ao Cooperado em todas as suas solicitações, desde o pagamento de sua produção médica impostos , afastamento , etc.), até a operacionalização e organização dos procedimentos realizados dentro dos consultórios, como por exemplo, treinamentos para secretárias, inclusões e manutenção de locais, esclarecimentos sobre glosas em sua produção, elaboração e manutenção de benefícios aos Cooperados , etc..

Centro de Estudos

Em 2011 foi inaugurado um centro para estudos científicos com vídeo conferencia, sala de reuniões e anfiteatro. Este local é destinado para profissionais técnicos e cooperados.

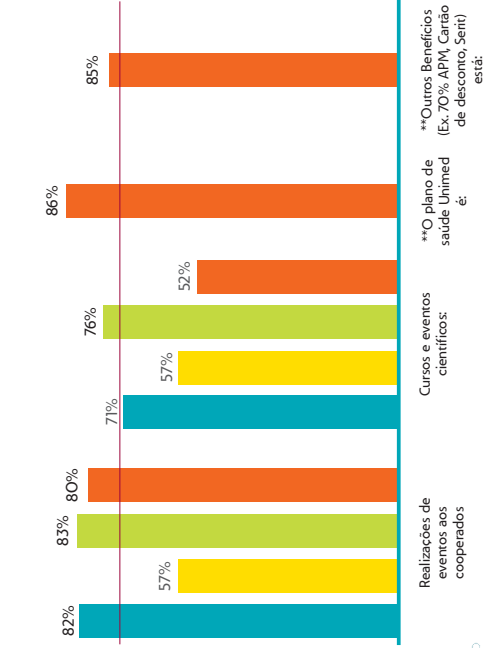
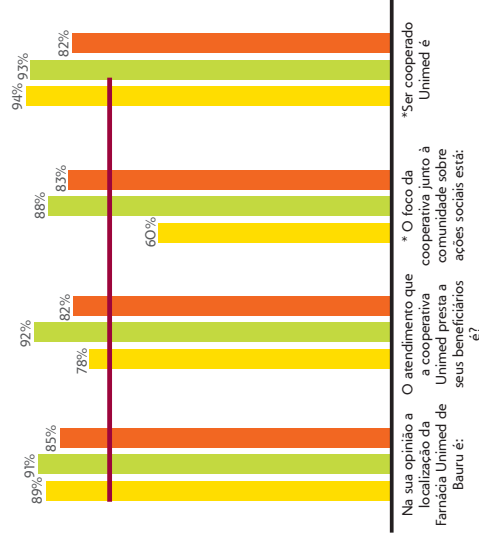
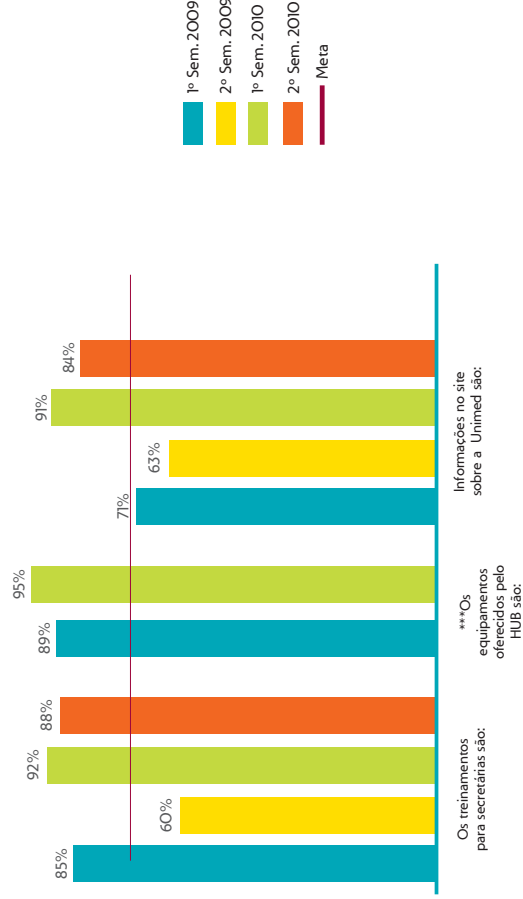
COMPROMISSO COM A QUALIDADE

Pesquisa Cooperado Unimed Bauru – Atendimento na Sede (Últimos dois anos)



COMPROMISSO COM A QUALIDADE

Pesquisa Cooperado Unimed Bauru – Serviços Oferecidos(Últimos dois anos)



Cientes

Novos Serviços

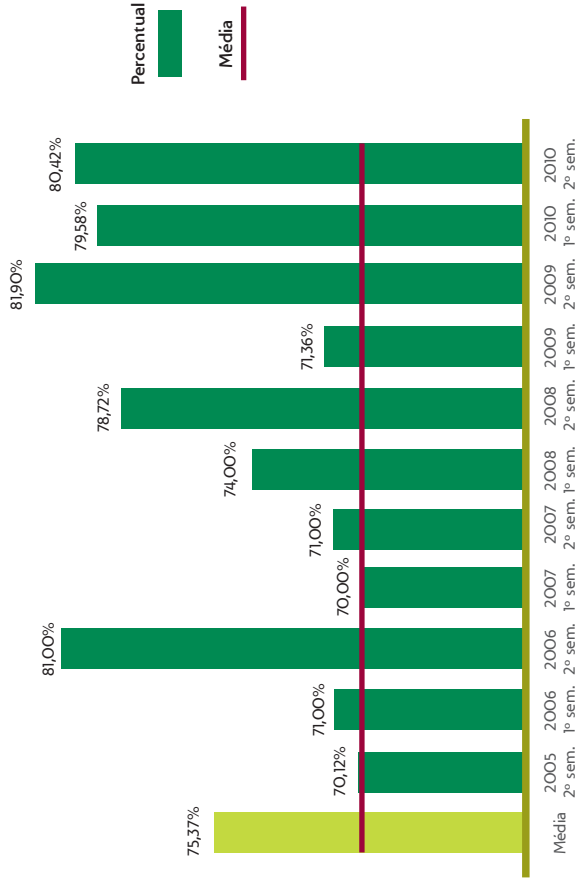
A Unimed ampliou o relacionamento com os clientes Pessoa Jurídica, realizando visitas pessoais sistemáticas nas principais empresas, o que contabilizou 4544 mil visitas em 2010. As visitas têm o objetivo de ouvir o cliente e aproxima-lo da administração das áreas internas da Cooperativa na solução de algum tipo de solicitação, conforme demonstra o quadro abaixo:

Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
273	350	493	438	417	419

Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
223	429	397	367	409	329

A Unimed Bauru aplica semestralmente pesquisa com clientes Pessoa Física e Jurídica, para monitorar o grau de satisfação de seus beneficiários.

Índice de Satisfação de Beneficiários

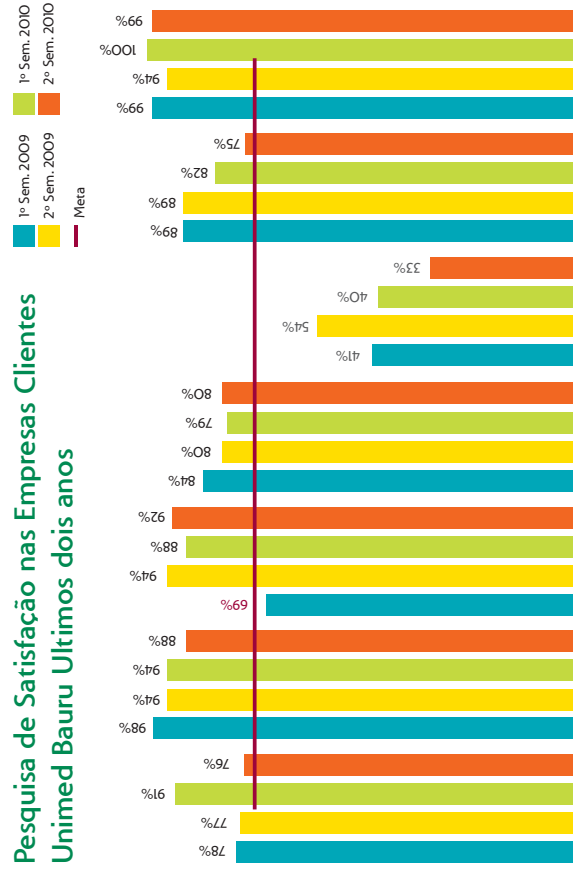


No planejamento de 2010 foi definido que a presidência visitaria pessoalmente os principais clientes Pessoa jurídica, com o objetivo de: estreitar o relacionamento, ouvir as solicitações desses clientes e informar as atividades e perspectivas da cooperativa.

Foram realizadas em 2010, 10 visitas às empresas: Ajinomoto, Duratex, Tiliform, Rio Bel Bebidas, Volvo, SINCOMERCIO, Amantine, Grupo Paschoalotto, Izopone, JAD ZOGHEIB e Jornal da Cidade.

Na satisfação do cliente, devido ao incremento das vendas e inclusões em empresas já existentes, sofreu declínio no item "Marcação de Consultas", conforme mostra o gráfico abaixo.

Pesquisa de Satisfação nas Empresas Clientes Unimed Bauru Últimos dois anos

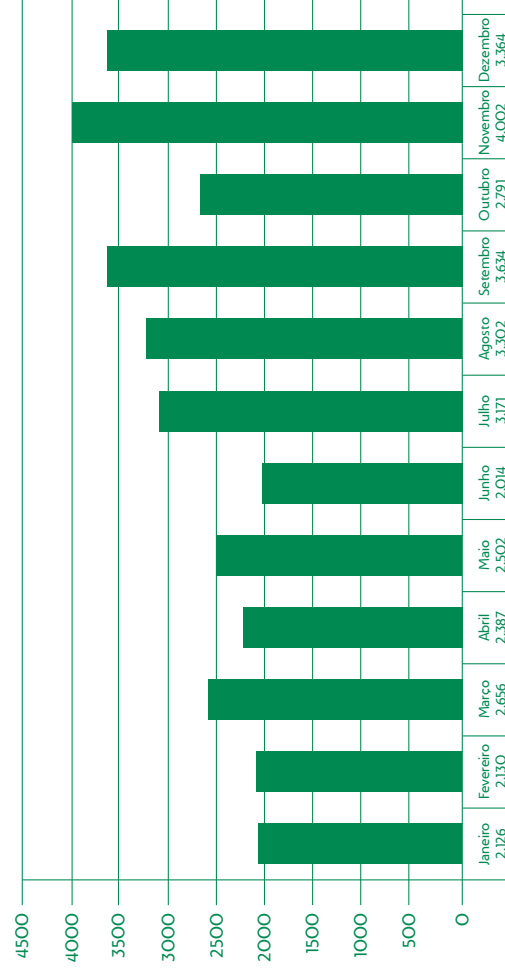


A Direção, na análise crítica, determinou a divulgação nas empresas de um telefone para facilitar esse agendamento junto ao Serviço Social. Em 2011, entrou em funcionamento a Agenda eletrônica no site da UNIMED, que objetiva mostrar, tomar público, quais especialistas tem disponibilidade de marcação de consultas.

Relacionamento de Intercâmbio

A partir do mês de Julho a cooperativa passou utilizar o sistema AUTSC2 para o intercâmbio, tanto para beneficiários de Bauru em outras localidades como os de fora em Bauru, todas as transações trafegam pelo sistema do intercâmbio SCS, foi registrado aumento de beneficiários de Bauru em outras localidades. Em função as empresas (Tel, Zopone, GM) terem feito um grande número de inclusões de beneficiários com repasse .

Os gráficos abaixo expressam a demanda de outras Unimeds para a Unimed Bauru (intercâmbio recebido) e da Unimed Bauru para outras Unimeds (intercâmbio encaminhado), referente somente a procedimentos que necessitaram de autorização.

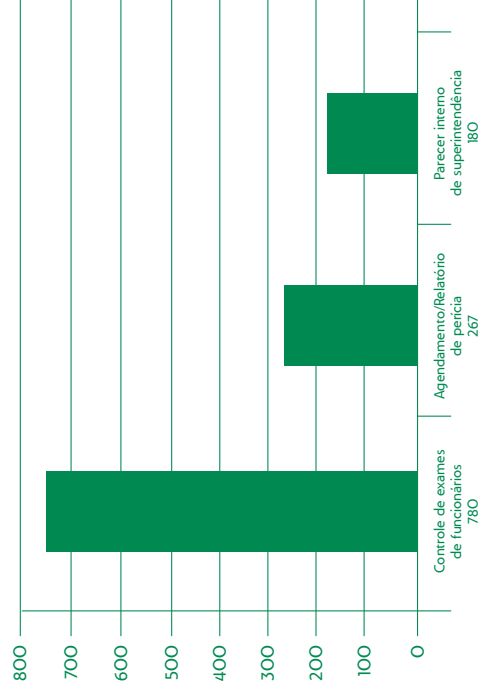


Qualidade no Atendimento

A Área de Atendimento compreende os seguintes setores: Serviço Social, Recepção, Internação, Visita Hospitalar, Central de Atendimento (CAU), Intercambio, Postos de Atendimento da Região (Pedernheiras, Agudos, Duartina, Pirajui).

Serviço Social: Todo o atendimento de dúvidas de contrato, carência contratual, carência de pré-existência, orientações de junta médica, cobranças de boleto são realizadas pelo Serviço Social.

Algumas ações do Serviço Social:



Recepção: No mês de julho/2010 foi implantado na Área de Atendimento o novo sistema de atendimento "AUTSC", sistema de atendimento online. Com isso houve uma diminuição do atendimento presencial nos meses de outubro e novembro.

Como demonstra o gráfico abaixo com o número de atendimentos:

Número de Atendimento - Recepção 2010

Mês	Atendimento
Janeiro	10.393
Fevereiro	9.526
Março	15.147
Abril	13.270
Maiο	12.906
Junho	13.450
Julho	17.450
Agosto	16.890
Setembro	17.008
Outubro	13.887
Novembro	10.244



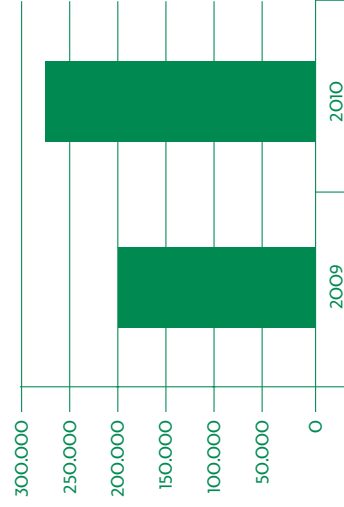
Visita Hospitalar: uma colaboradora visita diariamente os pacientes internados no Hospital Beneficência Portuguesa, Maternidade Santa Isabel e Hospital de Base e também O1 visitadora no Hospital Unimed.

O numero de pacientes visitados por Hospital são:

2010	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
HUB	1581	1079	1267	1075	1098	1090	1234	1200	1141	1187	1115
Benef. Port	219	319	416	360	388	320	385	1397	361	335	327
Base	26	35	18	9	16	16	17	10	13	20	16
Mat.Sta Isabel	17	20	18	9	4	18	13	11	14	14	11
Total	1843	1453	1719	1453	1506	1444	1649	1618	1529	1556	1469

Horário de atendimento : 24 horas todos os dias

A Central de Atendimento disponibiliza informações e serviços como: preços de planos de pessoa física, coberturas, carências contratuais, autorizações de guias de procedimentos médicos, esclarecimentos de cobranças de boletos e faturas, agendamento de consultas , orientações a secretarias de médicos cooperados. A quantidade de pessoas atendidas foi de 219.000 em 2009 para 273.750 em 2010.



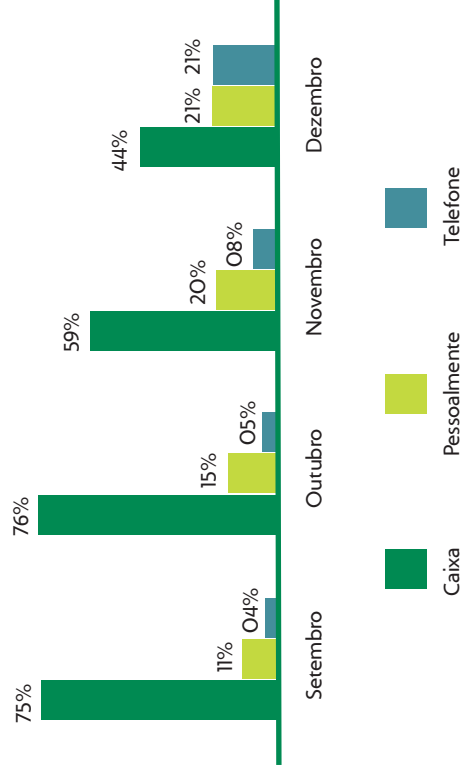
Ouvidoria

A Ouvidoria do Hospital Unimed Bauru é o canal de comunicação entre os clientes e a Diretoria, responsável em recepcionar as manifestações de satisfação e insatisfação, no intuito de promover a melhoria contínua dos processos.

Os serviços da Ouvidoria são oferecidos aos clientes atendidos em primeira instância pelos canais convencionais de atendimento e que desejam manifestar suas críticas, sugestões, reclamações, denúncias, elogios ou que necessitem de maiores esclarecimentos sobre normas e procedimentos.

De acordo com as ocorrências recepcionadas no último quadrimestre de 2010, os três mais utilizados foram: Caixa de solicitações, atendimento pessoal e telefone.

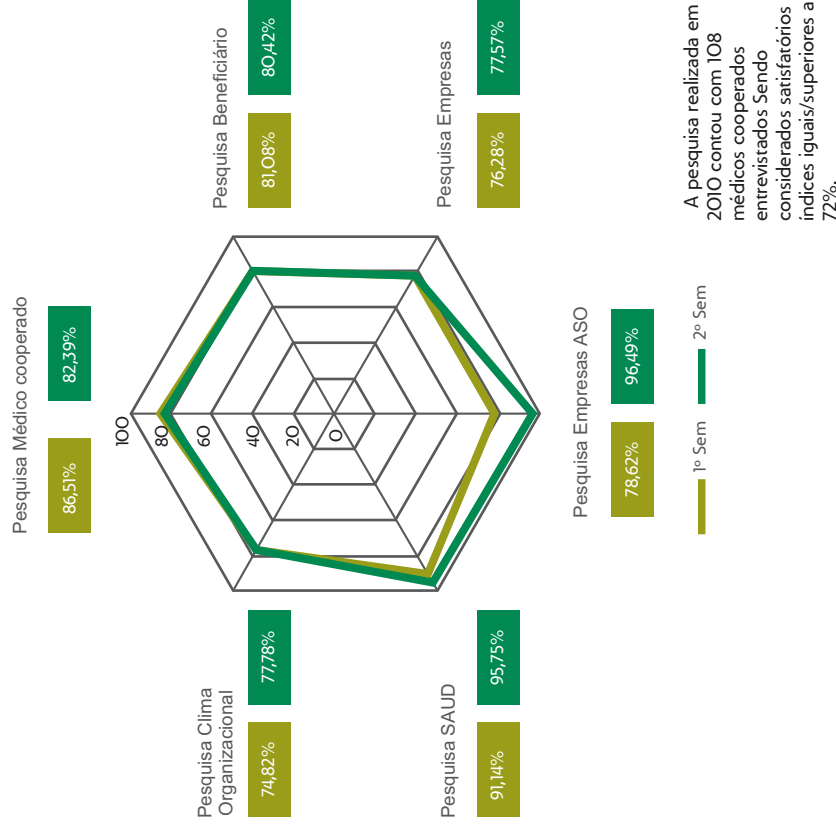
Meios de Acesso Não Utilizados



Compromisso com a Qualidade

Compromisso com a satisfação dos beneficiários é mais importante para a Unimed Bauru.

Comparativo de performance de pesquisas realizadas pelo SGQ 2010 - Índices de Satisfação



Farmácia Unimed Bauru

Operando desde 2002, a Farmácia Unimed Bauru oferece aos beneficiários do Sistema Unimed toda a linha de medicamentos a preços menores que os do mercado em geral. Há também produtos de higiene pessoal e beleza.

Para o médico cooperado, a Farmácia Unimed garante que sua prescrição será seguida rigorosamente por profissionais altamente capacitados para o atendimento ao público. Com isso, a Farmácia Unimed Bauru tem contribuído de forma significativa para que o beneficiário tenha conforto e qualidade e o médico cooperado possa ficar tranquilo na hora de prescrever uma medicação.

Convênios com empresas clientes também permitem a comodidade do desconto direto em folha de pagamento.

Outro conforto é o LiqueMed, serviço de entregas da Farmácia Unimed Bauru. Por telefone, o beneficiário faz o seu pedido que é entregue no prazo estipulado, no endereço combinado sem necessidade de se deslocar até a sede da farmácia, sendo cobrada apenas uma pequena taxa.

Outra comodidade é o serviço de compra online, o beneficiário faz o seu pedido pela internet e no prazo estipulado, o pedido é entregue.

Entre as metas para 2011, está a certificação da ISO 9001:2008, que já está em processo de

Serviço de Dispensação por Dose Unitária com Assistência Farmacêutica

A Farmácia de Produção do Hospital Unimed Bauru iniciou suas atividades em novembro de 1999 com a dispensação de medicamentos pelo sistema de Dose Unitária, sistema este, que dispensa as medicações já manipuladas e identificadas diretamente ao paciente. Sua estrutura física é composta por sala de assistência farmacêutica, digitação e validações das prescrições, separação, preparação enteral, preparação parenteral com Capelas de Segurança Biológicas e dispensação.

A Farmácia apresenta uma equipe de farmacêuticos capacitados à assegurar e executar todas as funções preconizadas pelo Hospital, como a realização de um trabalho diferenciado de monitoramento dos pacientes no curso de seu tratamento através da Farmácia Clínica, realização de dispensação informatizada de medicamentos e materiais com rastreabilidade preservando seu lote e validade e assistência farmacêutica contínua com único objetivo de preservar a qualidade, segurança e excelência no atendimento aos pacientes.



Comunidade

Como cooperativa médica a Responsabilidade Social pauta suas ações, seja no relacionamento geral com seus cooperados, beneficiários, colaboradores, fornecedores e prestadores de serviço, seja na criação e manutenção de projetos e programas sociais que agregam valor à sociedade e ao atendimento da comunidade. A Unimed entende que deve ser protagonista do desenvolvimento local, em parceria com outros segmentos da comunidade.

Ec8 As ações, projetos e programas beneficiaram mais de 2000 pessoas da comunidade incluindo colaboradores, médicos cooperados, clientes e ONGs .

Todas as ações estão de acordo com os 8 Objetivos do Milênio (ODM), estabelecidos em 2000 pela ONU. Em 2010 a cooperativa assinou o Termo de compromisso pelos Objetivos idealizado pela Unimed do Brasil, reiterando sua responsabilidade com as atividades necessárias para atingir o que foi proposto.

Mesmo com todo esse crescimento das questões sociais e ambientais, segundo pesquisa realizada com 300 clientes, ainda não foi possível alcançar o reconhecimento dos beneficiários, algo que é meta em 2011.

Pr5 Qual sua opinião sobre as ações socioambientais da Unimed Bauru?

Ótimo	8%
Bom	5%
Não Respondeu	87%
Regular	0%
Ruim	0%
Ruim Não Satisfatório	0%

Investimento Social

A gestão sustentável encontra base em um forte sentido de perpetuação das relações de equilíbrio nas relações de médio e longo prazo e na filosofia própria da singular, ratificada pela condução de suas atividades.

A estratégia do investimento socioambiental da Unimed Bauru decorre de um processo estruturado de relacionamento e engajamento com as comunidades vizinhas, beneficiários e colaboradores, contribuindo simultaneamente para a conscientização de seus stakeholders e ampliação da cidadania.

O processo de estruturação da Responsabilidade Socioambiental da cooperativa incluiu a criação de uma Política de Responsabilidade Social, que em 2011 será reestruturada, e a implementação de um Código de Conduta e Ética Profissional próprio.

Ec8 Foram realizadas algumas ações sociais pontuais que estimularam a participação de colaboradores como voluntários:

- Arrecadação de livros usados de colaboradores para a construção da Biblioteca do CITE – Centro de Interação Social de Bauru (Bairro do Santa Cândida)

- Distribuição de ovos de Páscoa para as crianças do CITE. Após a confraternização de Páscoa, foram entregues kits de pasta, escova e fio dental juntamente com palestras ministradas por professoras da Faculdade de Odontologia de Bauru- USP (FOB) sobre como escovar os dentes adequadamente.

Programa Félix de Inclusão Digital – Parceria com Seara de Luz – CEAC Bauru.

Parceria entre Unimed Bauru e Seara de Luz (CEAC - Centro Espirita Amor e Caridade)

O Projeto Seara de Luz promove programas gratuitos de natureza educacional, cultural e assistencial, direcionados à infância, adolescência, à família e a maternidade. Situado no bairro Ferradura Mirim, atende diariamente crianças e adolescentes de 5 a 14 anos no contraturno escolar. 4,16 A Parceria Seara de Luz (CEAC) e Unimed Bauru proporcionou atendimento pelo programa de inclusão digital, aproximadamente 75 crianças e jovens, de 8 a 16 anos pertencentes a comunidades carentes do entorno.

As aulas do Programa Félix em Bauru são diárias e ministradas na Sede do Projeto Seara de Luz, que possui sala climatizada e equipada com 17 computadores de última geração, utiliza Softwares e aplicativos de licença gratuitos (Linux, OpenOffice), apostilas, monitor especialista em Sistema de Informação, e acompanhamento com assistente social e pedagogo.

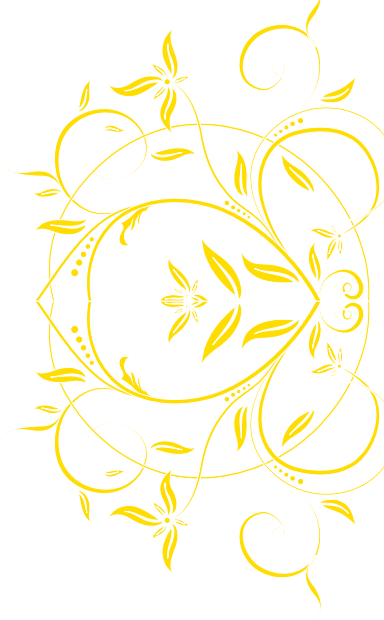
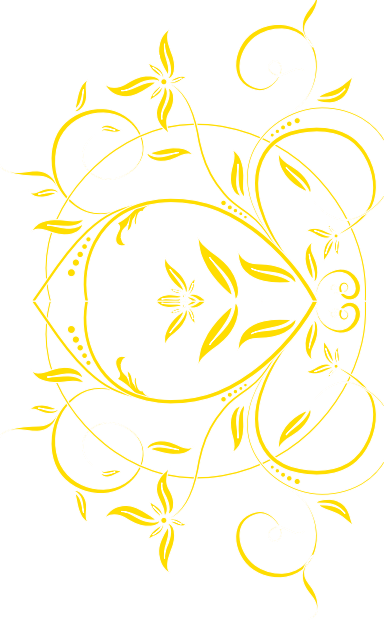
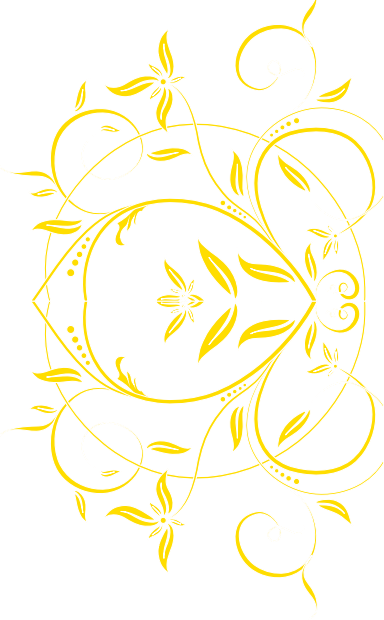
Brinquedoteca

A Brinquedoteca do Hospital Unimed Bauru existe desde julho de 2007. Pode ser definida como um espaço estimulante, com variedade de materiais e atividades que poderão favorecer o desenvolvimento e recuperação das crianças hospitalizadas, que na grande maioria está na faixa etária de 0 a 14 anos.

Tem como objetivo beneficiar o tratamento e recuperação da criança que utiliza dos recursos lúdicos disponíveis para enfrentar, superar e suprir-se de estímulos necessários para o seu desenvolvimento e melhora.

O horário de funcionamento é de Segunda a Sexta-feira das 8 às 17 horas, e aos sábados das 8 às 12 horas. O setor possui uma recreacionista e uma estagiária de Psicologia.

Nesse ambiente a criança recupera seu equilíbrio emocional e intelectual, provocando reações positivas nas crianças quanto ao enfrentamento da doença, ausência e separação da família e adaptação à nova rotina.



Psicologia Hospitalar

A Psicologia hospitalar pode ser compreendida como um conjunto de contribuições científicas, educativas e profissionais que as diferentes disciplinas irão fornecer para melhoria da assistência aos pacientes no hospital. Visa o entendimento e tratamentos dos aspectos psicológicos em torno do processo de adoecimento e hospitalização, a fim de minimizar a dor emocional do paciente e de seus familiares.

Atua-se geralmente segundo um modelo biopsicossocial que assim como a abordagem holística busca observar o indivíduo em todos os sistemas com o qual interage (familiar, social, biológico, psicológico) simultaneamente e com inter-relações constantes entre elas.

O trabalho é especializado no que se refere ao restabelecimento do estado de saúde do doente reunindo conhecimentos e técnicas visando à melhoria integral do paciente hospitalizado e controle dos sintomas que prejudicam seu bem-estar. O psicólogo é um facilitador do processo onde imergem sensações e sentimentos devido ao processo de adoecimento e/ou hospitalização. E através do mesmo que se pode focalizar o alvo estressor, trabalhando com o mesmo para restabelecimento do paciente no seu aspecto emocional.

Medicina Preventiva: Saúde e Qualidade de Vida

A área de Medicina Preventiva tem como objetivo a inversão do modelo tradicional da assistência médica, passando a valorizar a saúde e não apenas se preocupar com ela na hora da doença. E, desta forma, atender a população de usuários que escolheu a Unimed para cuidar da sua saúde com muito mais bem estar.

A Unimed entende que oferecer um plano de saúde é muito mais que atender pessoas doentes. Há vários programas na Medicina Preventiva, voltados para a promoção da Saúde e da Qualidade de Vida, como os

4.16 e EC8 Curso para Gestantes

Realizado a cada dois meses, o curso é voltado aos futuros papais e mães beneficiários ou não da Unimed. Enfoca os temas: gestação e parto; orientações nutricionais; aspectos emocionais na gestação, parto e puerpério; cuidados estéticos durante a gestação; amamentação e cuidados com a mama; benefícios da amamentação na saúde bucal; cuidados com o recém-nascido e vacinação; exercícios de relaxamento para gestantes; Shantala (massagem para bebês); acidentes na infância. Durante o curso também é realizada uma visita ao Hospital da Unimed Bauru (HUB), onde são dadas informações sobre a internação e o parto e

4.16 e EC8 Visita Domiciliar

Depois da alta hospitalar, é possível agendar uma visita de um componente da Medicina Preventiva, preferencialmente enfermeira, para visitar a casa dos pais logo na primeira semana após o parto. A visita procura sanar dúvidas e verificar condições de saúde da mãe e da criança já no ambiente domiciliar. Serve também para sanar questões práticas que tenham ficado após a visita hospitalar e o Curso para Gestantes, como banho do bebê, cuidados com umbigo e alimentação, por exemplo.

4.16 e EC8 Visita Pós-parto

As mulheres que têm seus bebês no HUB, ainda durante a internação, recebem a visita de componentes da equipe de Medicina Preventiva. A finalidade é esclarecer dúvidas com relação à amamentação, cuidados com a mama e com o recém-nascido.





Qualivida Empresa

- Campanha de vacinação contra gripe sazonal e participação nos dias nacionais de campanha de vacinação em parceria com a Secretaria Municipal de Saúde.

Proporciona também, atividades físicas regulares para colaboradores (Lian Gong: um dos primeiros sistemas de prática corporal oriental que integra a tradição milenar das artes corporais chinesas aos modernos conhecimentos da medicina ocidental), Assistência Médica Assistida (AMA), além de diversos outros benefícios cedidos aos colaboradores e beneficiários, como monitoramento daqueles que possuem hipertensão, diabetes e obesidade

Atendimento Crônicos pelo SAUD

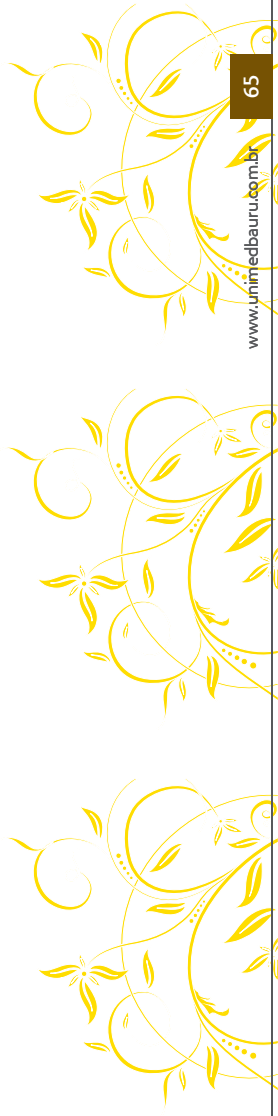
O S.A.U.D. é o Serviço de Atendimento Unimed Domiciliar da Unimed Bauru, um benefício para o usuário, que tem sua qualidade de vida melhorada com atendimento que dispensa internação e atende casos em recuperação e doentes crônicos. A função primordial é capacitar um cuidador para acompanhar o enfermo. E o cuidador também recebe atenção especial para evitar o estresse no processo.

Criado em outubro de 1998, o S.A.U.D. começou a operar em novembro daquele ano, quando a Unimed Bauru foi uma das primeiras do Estado a implantar o atendimento domiciliar. O perfil do usuário atendido é o paciente com doenças crônicas, invalidantes e/ou terminais, como AVC (Acidente Vascular Cerebral), Mal de Alzheimer, demências, fraturas, insuficiência coronária e Mal de Parkinson, o que acaba criando, principalmente para os pacientes de Terceira Idade, um atendimento diferenciado. Também são atendidos casos de pessoas em recuperação de acidentes graves em que há incapacidade temporária.

Atendimento Unimed Domiciliar com o objetivo de humanizar e individualizar o atendimento no ambiente onde o paciente vive, através de orientações prestadas por uma equipe multidisciplinar composta de 10 profissionais, incluindo médicos, enfermeiras, técnico de enfermagem, fisioterapeutas, nutricionista e assistente social.

O atendimento é feito na forma de educação, orientação, supervisão e reintegração do paciente ao meio familiar e social amenizando assim as complicações que possam surgir pela própria patologia. Para os pacientes hospitalizados e clinicamente estáveis, foi criado o Programa de Extensão Terapêutica que tem como objetivo proporcionar ao beneficiário o término do tratamento com antibioticoterapia e/ou curativo na sua residência, contanto com o atendimento especializado da equipe da enfermagem.

Desde que foi criado, em 1998, o SAUD atendeu 1062 pacientes e em 2010 foram incluídos 76 pacientes.



Ações de Prevenção Combate a Dengue

Foram realizados nos dias 02 e 03 de fevereiro de 2010, na Unimed Bauru, ações de orientação ao combate da dengue em parceria com o Centro de Zoonoses – Secretaria Municipal de Saúde, AMU (Associação Mulher Unimed) e Medicina Preventiva. O evento atingiu o público interno e os beneficiários que passaram pela Unimed nestes dias.

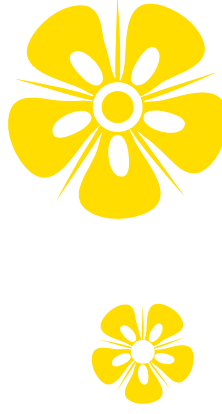
Dia Mundial da Hipertensão

No dia 13 de maio de 2010, foi realizado na recepção da Unimed a campanha do Dia Mundial da Hipertensão. Foi verificada a Pressão Arterial dos beneficiários e da comunidade em geral, que compareceram ao local, num total de 209 pessoas. Foram prestadas orientações sobre a patologia, sobre o uso correto dos medicamentos anti hipertensivos e também foram encaminhados para avaliação médica cardiológica os indivíduos com níveis pressóricos alterados.

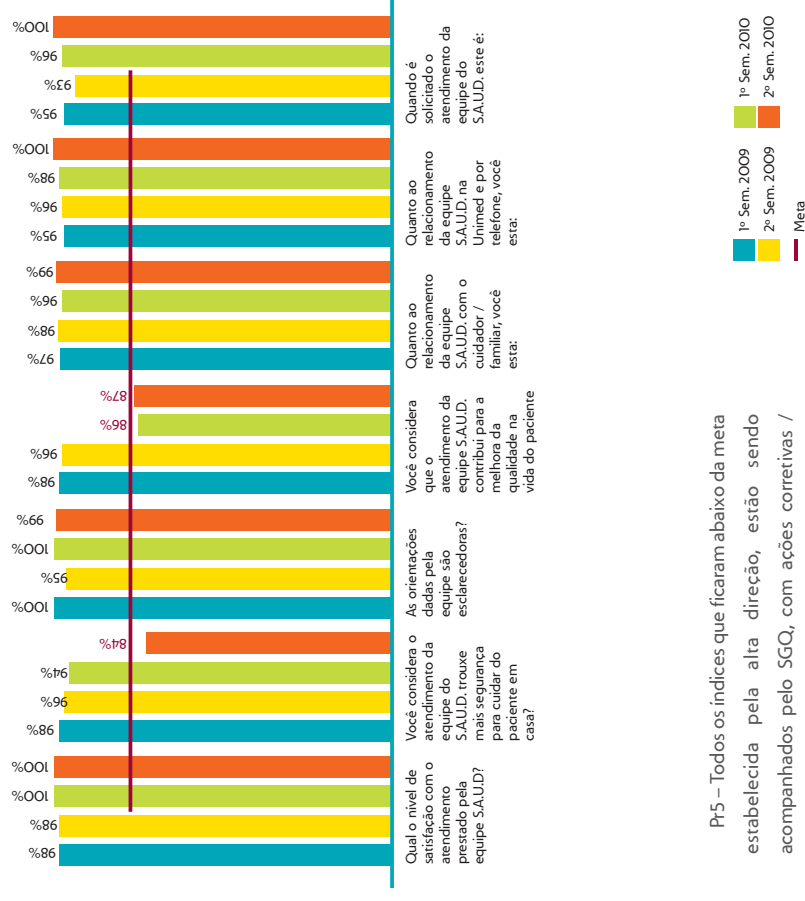
O atendimento é feito por meio de ações de educação, orientação, supervisão e reintegração do paciente ao meio familiar e social, visando melhoria da qualidade de vida e redução de intercorrências e internações que possam surgir em decorrência da própria doença.

PR5 Você considera que o atendimento da equipe do S.A.U.D. contribui para a melhora de vida do paciente?

Muito Satisfeito	86 %
Satisfeito	0 %
Não Respondeu	1%
Satisfatório	87%
Razoável	12%
Pouco	1%
Não Satisfatório	13%



Pesquisa de Satisfação S.A.U.D, Unimed Bauru (Ultimo dois anos)



PR5 – Todos os índices que ficaram abaixo da meta estabelecida pela alta direção, estão sendo acompanhados pelo SGQ, com ações corretivas / preventivas.

Fornecedores

Ec6 Historicamente a UNIMED Bauru adota o princípio de efetuar suas compras com base em cotações qualitativas, de acordo com o pedido do cliente interno, considerando o melhor preço entre, no mínimo, três fornecedores.

A partir da certificação da UNIMED Bauru na norma ISO 9001 em 2006, a qualificação dos fornecedores passou a ser pontuando e excluindo aqueles que não atendam critérios de entrega e qualidade contratada.

Ainda não estabelecemos alterações nas cláusulas contratuais para estabelecimento de políticas obrigatórias de responsabilidade social e ambiental. No final de 2010, foi elaborado o Manual do Fornecedor que entrará em vigor a partir de meados de 2011, onde já constam as premissas básicas de sustentabilidade (Econômica, social e ambiental).

A UNIMED sendo uma cooperativa, e como tal, pertence a muitos cooperados de Bauru e região, está sujeita a revisão de suas contas pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Assembleia Geral e adota desde sua fundação, o princípio basilar de cumprir fielmente toda a legislação do seu segmento.

Visando a melhoria contínua dos processos que envolvem fornecedores, foram desenvolvidas mais de 275 treinamentos individuais para as secretárias dos médicos em seus consultórios, e mais de 10 treinamentos gerais com temática específica. Os treinamentos tiveram o intuito de aprimorar o atendimento nas clínicas, e implantar no novo sistema SCCARD por toda a cooperativa.

Compromissos com iniciativas externas

4.11 A Unimed Bauru tem o comprometimento de satisfazer as expectativas dos clientes, cooperados e colaboradores na administração e comercialização de planos de saúde. Nesse segmento, assegura aos seus clientes a prestação de serviços médicos e hospitalares com garantia de qualidade, proporcionando transparência e segurança.

A singular atende às exigências da Agência Nacional de Saúde (ANS), as quais asseguram todas as coberturas previstas aos contratantes de seus serviços.

So5 A UNIMED Bauru participa do NAE – Núcleo de Assuntos Estratégicos da Federação das UNIMED, apoiando candidatos a vereadores e deputados, comprometidos com a cauda cooperativista. O órgão é encarregado de fazer o planejamento político e o lobby oficial junto à classe política nas esferas municipais, estaduais e federal, em favor da defesa dos interesses do cooperativismo médico. A atuação do NAE é feita com absoluta transparência, dentro dos preceitos da ética, e devido à convicção dos dirigentes da Unimed Bauru, não há envolvimento em práticas políticas ilícitas.

4.13 A melhoria contínua dos processos passa, obrigatoriamente, pelo relacionamento com os "stakeholders" de nosso ambiente de negócios. Para manter-se atualizada e melhorar continuamente, a cooperativa participa de comitês e grupos de discussões, tratando de assuntos que influenciam positivamente seu aprimoramento.

Compromissos com iniciativas externas

Fóruns/instituições/ comitês

Fóruns/instituições/ comitês	Departamento responsável
Comissão de Negociação das Farmácias Unimed	Farmácia
Comitê contábil da Unimed do Brasil	Controladoria
Comitê de intercâmbio da Unimed do Brasil	Intercâmbio
Comitê Jurídico da Unimed do Brasil	Jurídico
Comitê de mercado da Central Nacional Unimed	Negócios
Comitê de Medicina Preventiva da Central Nacional Unimed	Medicina Preventiva
Departamento de Responsabilidade Social do CIESP Centro das Indústrias do Estado de São Paulo	RH
Grupo de Gestores de Atendimento da Central Nacional Unimed (GPA)	Intercâmbio
Grupo Permanente de Atendimento (GPA) da FESP-Federação das Unimed do Estado de São Paulo	Intercâmbio



Comunicação e Marketing

A Unimed Bauru desenvolve diversas atividades de comunicação e marketing, utilizando-se das mais variadas ferramentas disponíveis para manter e aprimorar o relacionamento com seus diferentes públicos. Eventos, patrocínios, publicações externas e internas, impressas e eletrônicas, publicidade institucional e promocional compõem esse rol de ferramentas.

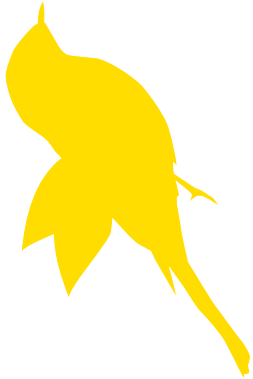
O departamento de Marketing oferece suporte para todas as outras áreas da cooperativa, produzindo todo material visual destinado à divulgação de programas ou eventos desenvolvidos por essas áreas, entre eles, banners, cartazes, folders, etc.

A assessoria de imprensa trabalha em conjunto com o marketing, atuando na divulgação interna, externa e para cooperados, de todas as ações desenvolvidas pela cooperativa, além, do contato com as mídias espontâneas incluindo jornais, revistas, rádios e emissoras de tv, bem como, entre as demais Unimed.

Comunicação e Marketing

- consultoria BrandFinance verificou o valor da marca Unimed: R\$ 2,94 bilhões. Segundo o ranking da companhia, ocupa o 31º lugar entre as marcas mais valiosas do país.
- Por 17 anos consecutivos a Unimed é a marca Top of Mind em Plano de Saúde, de acordo com pesquisa nacional do Instituto Datafolha;
- A Unimed foi a escolhida, na categoria convênio e assistência médica, para receber o "Oscar" da área de recursos humanos: o Prêmio Top of Mind – Fornecedores de RH do ano 2010. Esta foi a 11ª vez que a marca foi premiada.
- A Unimed também foi eleita em 2010, pela nona vez consecutiva, a marca de planos de saúde em que os brasileiros mais confiam na Pesquisa Marcas de Confiança, conduzida pela Revista Seleções/Ibope.
- Unimed recebe pelo quinto ano consecutivo o certificado Superbrands. Marca participa do livro de Luxo que reunirá história e curiosidades das mais importantes marcas que atuam no país. A iniciativa faz parte do projeto Superbrands Brasil.
- A Unimed foi eleita uma das empresas de maior prestígio no Brasil no setor de saúde, segundo levantamento do Grupo Troiano para a revista Época Negócios, nas edições 2008, 2009 e 2010.
- A Unimed é pela segunda vez consecutiva a marca mais lembrada e conquistou o Top of Mind Internet, Uol/Datafolha. Embora o prêmio esteja na quarta edição, em 2009 foi a primeira vez que a categoria Plano de Saúde foi incluída. A marca teve 21% das lembranças em 2010.





DESEMPENHO AMBIENTAL

A Unimed Bauru é preocupada em exercitar seu papel de empresa cidadã. Como cooperativa médica, sua responsabilidade ambiental pauta suas ações no relacionamento geral com seus cooperados, beneficiários, colaboradores, fornecedores e prestadores de serviço, seja na criação e manutenção de projetos ambientais que visam à preservação dos recursos naturais ou no trabalho de conscientização com seus públicos.

EN26 Nossos principais aspectos e impactos ambientais estão descritos na tabela a seguir:

Aspecto	Impacto	Abrangência	Frequência
Emissões atmosféricas	Queima de combustível por veículos (emissões de gases)- poluição	Comunidade	Constante
Emissão de vibrações	Danos à estrutura das construções vizinhas e incômodo a sociedade	Comunidade	Constante
Alteração na vegetação	Danos a paisagem, alteração da qualidade do solo	Comunidade	Constante
Alteração do trânsito	Incômodos a comunidade	Comunidade	Constante
Vazamento ou incêndio de produtos inflamáveis	Danos às pessoas e danos materiais	Cooperativa/Comunidade	Energência



Consumo de produtos inflamáveis	Comprometimento da disponibilidade do recurso	Cooperativa	Energência
Produção de esgoto sanitário	Alteração da quantidade da água e do solo	Comunidade	Constante
Geração de entulho de construção (caso haja reforma)	Alteração da paisagem e incômodo a vizinhança	Comunidade	Anormal
Geração de embalagens não reutilizáveis	Produção de lixo, possível esgotamento de recursos naturais	Comunidade	Constante
Resíduos Inorgânicos	Descarte de cartões de beneficiários, cartucho de impressora, computadores, papel, plástico, bitucas de cigarro – Contaminação (ar, solo, água)	Comunidade	Constante
Resíduos Orgânicos	Restos de alimentos – Contaminação, proliferação de pragas, ratos.	Comunidade	Constante
Resíduos Infetantes	Seringas, agulhas- Contaminação	Comunidade	Energência/ Constante
Consumo de energia elétrica	Esgotamento de recursos ambientais	Comunidade	Constante
Consumo de água	Esgotamento de recursos ambientais	Cooperativa	Constante
Emissões atmosféricas	Poluição Sonora	Comunidade	Constante

EN22 e EN1Grande parte do lixo descartável é destinado a reciclagem. Em 2010 foram coletados 5.223kg de papel, 2049,8kg de papelão e 1050kg de jornal, totalizando 8.322,80kg de material reciclado. Com o papel e o papelão é produzido papel higiênico, com o jornal são feitas caixa de ovos e caixa de pizza.

Todos os documentos da cooperativa (menos os ofícios) são impressos no modo frente e verso, tal ação é uma exigência da diretoria da Singular de Bauru.

EN26 Realizado também um trabalho de conscientização com os colaboradores por meio de boletins ambientais e murais informativos que ficam dispostos para visualização do público interno, com informações sobre projetos, informações e curiosidades sobre temas ambientais. As informações dispostas nos murais são de pesquisa do SGQ, mas o setor também recebe sugestões de colaboradores para montar o conteúdo tanto do boletim, quanto dos murais.

Na Unimed Bauru há o projeto OBZ (Orçamento Base Zero). Suas normatizações e procedimentos para redução de custos foram redefinidos em Janeiro de 2010. Agora, há uma pessoa responsável pela coordenação do comitê, a qual faz parte da controladoria, que atualmente, está desenvolvendo a conceitualização OBZ, que se constitui nas necessidades existentes na cooperativa, e no mapeamento das atividades que objetivam reduzir custos sem comprometer os serviços necessários para a singular. O OBZ estabelece níveis de prioridade nas contas da cooperativa, definido quais serão objeto de um trabalho mais aprofundado. O OBZ não é uma estrutura engessada, ou seja, ela admite que seja efetuada no decorrer do exercício (lan/ Dez) conforme a conveniência e a necessidade da cooperativa. A utilização por toda a cooperativa do Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) também é uma importante medida para a contenção do uso excessivo de papel na singular.

Estação de Tratamento de Esgoto – Hospital Unimed Bauru

Uma Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), instalada em 2006 e uma das poucas do Interior, permite reutilizar a água da unidade. Após tratamento, a água é direcionada para serviços de limpeza externa e jardinagem, reduzindo o consumo e colaborando com a preservação do meio ambiente diminuindo a descarga de resíduo hospitalar sem tratamento.



EN2 Cartões de PET

A Unimed Bauru adotou um novo cartão que substituiu o atual feito em PVC, pelo Cartão Pet Reciclado Pós-Consumo. Trata-se de mais uma ação adotada pela cooperativa que faz parte de outros projetos já desenvolvidos, visando o compromisso com a sustentabilidade. A Unimed Bauru é a primeira entre todas as singulares a usar esse novo sistema.

O novo cartão será fornecido pela IntelCav, vencedora do Prêmio Eco 2009, na Categoria Produto de Sustentabilidade e é o primeiro cartão plástico no mercado produzido a partir de garrafas Pet transparentes (de refrigerante e água mineral).

A substituição dos cartões será feita gradativamente. Para os atuais beneficiários a troca será de acordo com o vencimento dos cartões. Os novos contratantes de planos de saúde já recebem o cartão ecológico.

A ideia surgiu da equipe de Gestão de Contrato e Cadastro, durante a busca por alternativas para descartar o cartão utilizado atualmente impresso em PVC. Em princípio, a Unimed iria coletar os cartões e enviar para reciclagem, porém, o processo de descarte feito pela incineração também pode provocar danos ao meio ambiente. Desta forma, as pesquisas continuaram e a equipe do Marketing da cooperativa encontrou a solução mais viável que é o uso do cartão produzido através das garrafas PET. Estes cartões também são recicláveis e passam por um processo que não agride o ambiente.

A produção de mil cartões equivale a 83 garrafas PET retiradas do meio ambiente e o produto apresenta características técnicas como alta durabilidade. A cooperativa adotou esse projeto, apostando no futuro



EN4 e EN7 e EN5 O Hospital Unimed Bauru já está obtendo resultados positivos com a utilização do segundo gerador adquirido recentemente. A redução no consumo de energia elétrica atingiu quase 35% em termos de valores no mês de julho de 2010, conforme os cálculos comparativos, representando uma redução de mais de 30 mil reais ao mês, sem considerar o reajuste da tarifa no período e o crescimento do hospital.

O gerador com capacidade para 500KVA vem sendo usado de segunda a sexta-feira, no período entre 18 e 21 horas, considerado horário de pico do consumo de energia. Por enquanto, o equipamento está sendo usado para o sistema de ar condicionado em áreas comuns. Se necessário, o gerador supre a falta de energia por 24 horas.

Essa é mais uma medida de economia adotada pela diretoria do HUB, visando o melhor desempenho no gerenciamento sustentável. Além do novo gerador, outras medidas de economia estão sendo adotadas junto com a equipe de Orçamento Base Zero (OBZ), visando a melhor utilização da energia, como a substituição de lâmpadas incandescentes, e instalação de controles horários nos equipamentos de ar condicionado em áreas comuns. En18 e EN28 Todos os veículos utilizados na área de transporte da cooperativa são biocombustíveis (gasolina/álcool), visando à diminuição dos gases estufa emitidos.

4.4 A Unimed Bauru disponibiliza o local onde são realizadas as reuniões do Comitê Ambiental, as quais ocorrem mensalmente. É de extrema importância ressaltar que a formação do comitê se deu com o ingresso de colaboradores de diferentes áreas, perspectivas e instrução.

A função do comitê ambiental é a formação de um grupo de colaboradores comprometidos com a questão, os quais irão elaborar projetos, discutir disfunções na cooperativa e auxiliar diretamente nos processos que envolvem a certificação ISO 14001.

A singular demonstra-se ambientalmente responsável, e preocupada em ouvir a todos. O comitê existe como um núcleo de trocas e

Concurso Cultural

Foi realizado em 2010 um Concurso Cultural com o tema: "O que eu faço para melhorar o Meio Ambiente". O interessado deveria descrever uma ação relacionada ao tema ambiental que fosse praticada no seu cotidiano. As ações foram analisadas e aqueles que relataram as dez mais interessantes, foram premiados.

O concurso foi elaborado pela área de SGQ, mesmo com sua finalização as ações que poderiam ser reaproveitadas estão sendo colocadas em prática.

Tal Projeto Ambiental visa a conscientização dos colaboradores, a diminuição da agressão ao meio ambiente, assim como a certificação ISO 14001 para a cooperativa.

Sacolas Ecológicas

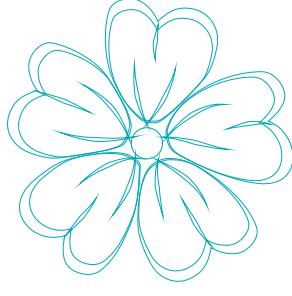
A Unimed Bauru arca com os custos da confecção das sacolas de pano. As mesmas são distribuídas conforme a admissão de colaboradores da sede e farmácia. O colaborador que inicia seu trabalho na singular de Bauru, retira sua sacola ecológica no SGQ e assina uma lista de controle. Foram distribuídas sacolas para todos os colaboradores na implantação do projeto. Tal ação é voltada para conscientização do público interno e externo. Tal ação é voltada para conscientização do público interno e externo.



Copos Reutilizáveis

Foram adquiridos copos reutilizáveis com a logomarca da Unimed Bauru, os quais foram distribuídos para os colaboradores da Sede e Farmácia Unimed Bauru. Cada colaborador assinou uma lista que comprova a retirada de seus copos, que deverá ser higienizado e estará sob responsabilidade de seu dono.

O Programa tem o objetivo de diminuir a agressão ao meio ambiente, os gastos com o produto, e o volume de resíduos



Programa Recicla Lâmpada

O Hospital da Unimed Bauru desenvolve o programa Recicla Lâmpada que tem como objetivo coletar as lâmpadas fluorescentes descartadas pelas Unimed's, para que sejam destinadas de forma correta para descontaminação e reciclagem. Este projeto é uma iniciativa da FESP - Federação das Unimed's do Estado de São Paulo e era realizado na Intrafederativa Centro Oeste Paulista inicialmente. Agora um contêiner foi colocado na área de coleta de recicláveis do Hospital e vai receber as lâmpadas das 13 singulares da área de abrangência da Intrafederativa, do Hospital, farmácia e sede da singular Unimed Bauru.

Hoje, o programa atende os colaboradores e as clínicas de médicos cooperados.

O programa visa a conscientização dos colaboradores e das cooperativas sobre a legislação vigente e aos problemas causados pelo mercúrio, que prejudicam o meio ambiente.

A empresa Apliquim, especializada nesse trabalho será a responsável pela coleta das lâmpadas, que será feita de acordo com a demanda, sendo necessário para a coleta, um lote com no mínimo 800 lâmpadas.

Desde 1993 a APLIQUIM realiza a descontaminação das lâmpadas descartadas, trabalho pelo qual recebeu o Prêmio ECO 94 das Câmaras Americanas de Comércio na modalidade Preservação Ambiental. O processo desenvolvido e utilizado pela empresa recupera completamente o mercúrio, ao contrário de alguns processos utilizados em outros países, que apenas retêm o mercúrio sob a forma de compostos não voláteis, gerando assim um passivo ambiental.

Dessa forma a cooperativa demonstra comprometimento com a diminuição do mercúrio desprezado no ambiente de forma incorreta, com a reciclagem de resíduos sólidos da cooperativa e o alcance

Parceria com o Jardim Botânico de Bauru – "Amigos da Natureza"

Criado pela Associação de Amigos do Jardim Botânico de Bauru (AAJB), durante assembleia realizada no dia 03/09/2008. "O projeto Amigos da Natureza" tem como objetivo arrecadar recursos para contribuir com a manutenção do espaço. A participação é válida por um ano a partir da data de adesão e equivalente doar a AAJB, um valor anual mínimo de R\$900,00 (novecentos reais). O participante terá o site de sua empresa acessado, através de link, a partir do mesmo menu no site da AAJB. Deverão ser ministradas palestras sobre meio ambiente para os grupos de colaboradores da Sede, HUB e farmácia.

Há também visitas monitoradas para colaboradores (HUB, sede e farmácia) e participantes dos projetos sociais Unimed Bauru. Além da criação de um programa de conscientização ambiental, o qual será voltado para os beneficiários.

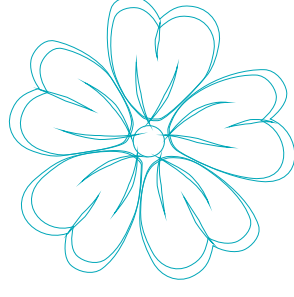
A parceria conta com um relatório anual de atividades realizadas pelos parceiros, além de descrições e fotos das melhorias realizadas no Jardim Botânico com a quantia doada anualmente pela cooperativa ao "Projeto Amigos da Natureza".

Além de um trabalho de conscientização com os públicos interno e externo, criando um estreitamento com organizações públicas relacionadas a preservação do meio ambiente, o que

PGRSS – Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviço da Saúde

En26 O Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde (PGRSS) divide o descarte de resíduos em Grupo A (Infectante), Grupo B (Químico), Grupo C (Radioativo), Grupo D (Reciclável) e Grupo E (Perfurocortante). Contemplando os aspectos referentes à prevenção, a não geração, geração, segregação, acondicionamento, coleta, armazenamento, transporte, tratamento e disposição final, bem como ações de proteção à saúde e ao meio ambiente.

O PGRSS do Hospital Unimed Bauru também tem como referência os riscos apontados no PPRA e as medidas descritas no PCMSO, em termos de segurança e avaliação de risco ocupacional.





3.5, 4.15, 4.16 e 4.17 A elaboração desse primeiro Relatório de Sustentabilidade com base nas normativas do GRI envolveu colaboradores de todas as áreas cujos indicadores foram considerados importantes de ser reportados. Esse trabalho conjunto foi fundamental para maior envolvimento dos colaboradores com a construção do documento, e o consequente entendimento da gestão macro oriunda do conhecimento dos indicadores próprios, bem como no processo de captação de suas informações, quanto para motivar reflexões e maior interesse sobre a temática.

O desempenho de 2010 foi retratado por um Comitê de Sustentabilidade formado em dezembro do mesmo ano, o qual analisou as diretrizes do GRI e alguns relatórios de outras empresas, do mesmo e diferentes segmentos.

Em janeiro de 2011 dividimos as temáticas do relatório de acordo com a área dos membros do comitê, e elaboramos um cronograma para o desenvolvimento do conteúdo do Relatório, além da sua data de entrega e finalização de layout.

O trabalho foi parcialmente facilitado em encontrar os temas mais relevantes para serem retratados pelo atual documento, pois as certificações na norma ISO 9001:2000 e 2008, desde 2006, e o antigo Relatório de Gestão já contemplava diversos aspectos e indicadores tratados pelo GRI.

Existem alguns pontos de melhoria a serem implementados, principalmente no que diz respeito a nossa comunicação e relacionamento com fornecedores e terceirizados, assunto que será discutido como meta em 2011.

Logo, com a escolha dos temas e a formalização do comitê, e dos públicos que seriam contemplados foi possível concluir a elaboração do primeiro Relatório de Sustentabilidade no modelo GRI (Global Reporting Initiative), na certeza que é o primeiro passo e na expectativa de que suas informações contemplem as necessidades do leitor, e seja modelo de análise para relatórios futuros.

Selo de Responsabilidade Social

A Unimed Bauru conquistou o 8º Selo de Responsabilidade Social, consolidando assim a imagem da cooperativa como socialmente responsável. Criado em 2003 pela Unimed do Brasil, o Selo certifica as cooperativas que desenvolvem programas por uma sociedade mais justa, ética e comprometida com o desenvolvimento sustentável.

Este ano, a Unimed Bauru passou dos 40 pontos obtidos em 2009, para 58,40, considerando o índice final de 100 pontos. A comissão julgadora foi composta pela representante do Global Reporting Initiative - GRI no Brasil, Gláucia Têrreo, pelo diretor de Sustentabilidade do The Media Group, Roberto Gonzales; e pelo presidente do Comitê Brasileiro do Pacto Global, Vítor Seravalli, além das integrantes da equipe de Responsabilidade Social da Unimed do Brasil, Maíke Rothenburg e Maria Antonia Marcon dos Santos. A comissão atribui aos relatórios de sustentabilidade, a mesma seriedade dos relatórios e balanços financeiros, conferindo-lhes o status de documento.

O bom desempenho na certificação deu-se pela maior atenção à causa da Responsabilidade Social por meio da criação de uma política de Responsabilidade Social, Código de Conduta e Ética, Gerenciamento dos Impactos Ambientais, além da própria Educação e Conscientização Ambiental.



Top of mind Bauru

Esse é o 2º ano consecutivo que o resultado se repete quando a pergunta é sobre a primeira empresa que vem à cabeça quando se fala em plano de saúde na Internet. Vale lembrar que a categoria Plano de Saúde estreou no Top of Mind em 2009, quando a Unimed foi a vencedora.

Este ano, a variação passou de 20% para 21% de lembrança da marca em resposta espontânea e única. Segundo a pesquisa Datafolha, o Bradesco Seguros e a SulAmérica, respectivamente 3º e 5º colocados na pesquisa deste ano, apresentaram uma variação de dois pontos percentuais.

Recertificação ISO 9001:2008

Durante o ano de 2010, a Unimed Bauru firmou a certificação ABNT NBR ISO 9001:2008 através da recertificação realizada no mês de janeiro do mesmo ano. Garantia de processos otimizados e qualidade na prestação de serviços Unimed Bauru.

Está previsto para agosto de 2011 a certificação, na mesma norma, para a Farmácia Unimed Bauru.

Mediante todo contexto ambiental, efeitos climáticos, entre outros aspectos impactantes ao meio ambiente, a Unimed Bauru se encontra em fase de implementação do ABNT NBR ISO 14001:2008, voltada a preservação do meio Ambiente.

A Responsabilidade Social é outro ponto preocupante da sociedade, e pensando nisso a Unimed Bauru está em fase de implementação, juntamente com a implantação da ABNT NBR ISO 14001:2008, a norma ABNT NBR 16001:2004 que cuida da Responsabilidade Social.

Instituição Acreditada Plena – nível II concedida pela Organização Nacional de Acreditação – ONA

O Hospital da Unimed Bauru recebeu a qualificação como Instituição Acreditada Plena – nível II, concedida pela Organização Nacional de Acreditação – ONA, que tem por objetivo geral promover a implantação de um processo permanente de avaliação e de certificação da qualidade dos serviços de saúde, permitindo o aprimoramento contínuo da atenção, de forma a melhorar a qualidade da assistência, em todas as organizações prestadoras de serviços de saúde do País.



Indicador	Capítulo do Relatório Anual e Aspectos dos Índices Remissivos
1. Estratégia e análise	
1.1 Declaração do presidente	Estratégia e análise
1.2 Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	Estratégia e análise
2. Perfil Organizacional	
2.1 Nome da organização	Perfil da Organização
2.2 Principais marcas, produtos e serviços	Perfil da Organização
2.3 Estrutura operacional da organização, incluindo principais divisões, unidades operacionais, subsidiárias e joint ventures	Perfil da Organização/ Limite do Relatório
2.4 Localização da Sede da Organização	Estrutura Operacional
2.5 Atuação Geográfica	Perfil da Organização
2.6 Natureza Jurídica	Cooperativa de Trabalho Médico
2.7 Mercados atendidos	Perfil da Organização
2.8 Porte da organização	Perfil da Organização
2.9 Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório referentes a porte, estrutura ou participação acionária.	Perfil da Organização
3.1 Período Coberto pelo Relatório	Perfil da Organização
3. Parâmetros para o relatório	
3.1 Período coberto pelo relatório	Perfil da Organização
3.2 Data do Relatório mais recente	Perfil do Relatório
3.3 Ciclo de emissão de relatórios	Perfil do Relatório
3.4 Dados para contato em caso de perguntas relativas ao relatório ou seu conteúdo	Perfil do Relatório
3.5 Processo para definição do conteúdo do relatório.	Escopo e Limite do Relatório
3.6 Limite do relatório	Escopo e Limite do Relatório
3.7 Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou limite do relatório.	Escopo e Limite do Relatório
3.8 Base para elaboração do relatório	Escopo e Limite do Relatório
3.9 Técnicas de medição de dados e as bases de cálculos	Escopo e Limite do Relatório
3.10 Consequência de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores.	Escopo e Limite do Relatório
3.11 Mudanças significativas em comparação com anos anteriores.	Escopo e Limite do Relatório

Índice Remissivo do GRI

Indicador	Capítulo do Relatório Anual e Aspectos dos Índices Remissivos	
3.1.1 Mudanças significativas em comparação com anos anteriores	Escopo e Limite do Relatório	
3.1.2 Tabela que identifica a localização das informações no	Sumário e conteúdo GRI	
3.1.3 Verificação externa	Verificação	
4. Governança, compromissos e engajamentos	Governança	
4.1 Estrutura de governança	Governança	
4.2 Indicação caso o presidente do mais alto órgão de	Governança	
4.3 Número de membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança.	Governança	
4.4 mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações ou deem orientações ao mais alto órgão de governança.	Governança	
4.5 Relação entre remuneração para membros do mais alto órgão de governança, diretoria executiva e demais executivos	Governança	
4.6 Processos em vigor no mais alto órgão de governança para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados.	Governança	
4.7 Processo para determinação das qualificações e conhecimento dos membros do mais alto órgão de governança.	Governança	
4.8 Declarações de missão e valores, código de conduta e princípios internos.	Governança	
4.9 Procedimento do mais alto órgão de governança para supervisionar a identificação e gestão por parte da organização.	Governança	
4.10 Processos para auto avaliação do desempenho do mais alto órgão de governança, especialmente com respeito ao desempenho econômico, ambiental e social.	Governança	
4.11 Explicação de se e como a organização aplica o princípio de precaução.	Compromisso com iniciativas externas	
4.12 Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de caráter econômico, ambiental e social.	Compromisso com iniciativas externas	
4.13 Participação em associações e/ou organismos nacionais/ internacionais.	Compromisso com iniciativas externas	
4.14 Relação de grupos de stakeholders engajados pela organização.	Engajamento dos stakeholders	
4.15 Identificação de stakeholders com os quais se engaja.	Engajamento dos stakeholders	
4.16 Engajamento de stakeholders incluindo a frequência do engajamento por tipo e por grupo.	Engajamento dos stakeholders	
4.17 Principais temas e preocupações de stakeholders e que medidas adota para tratá-los.	Engajamento dos stakeholders	

Índice Remissivo do GRI

Indicador	Capítulo do Relatório Anual e Aspectos dos Índices Remissivos	
Indicadores de desempenho econômico		
EC1 (Essencial) Valor econômico direto gerado e distribuído.	Aspecto: Desempenho econômico	
EC5 (Adicional) Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local.	O menor salário pago pela Unimed Bauru é 19% maior que o salário mínimo local	
EC6 (Essencial) Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais.	Aspecto: Presença no mercado	
EC7 (Essencial) Procedimento para contratação local e proporção dos membros da alta gerencia recrutados na comunidade local.	Aspecto: Presença no mercado	
EC8 (Essencial) Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividade pro bono.	Aspecto: Presença no mercado	
EC9 (Adicional) Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.	Aspecto: Presença no mercado	
EN1 (Essencial) Materiais usados por peso ou volume	Aspecto: Materiais	
EN2 (Essencial) Percentual de materiais usados provenientes de reciclagem.	Aspecto: Materiais (30%)	
EN3 (Essencial) Consumo de energia direta discriminando por	Aspecto: Energia (254,864 Kw /Sede e farmácia)	
EN4 (Essencial) Consumo de energia indireta discriminando por	Aspecto: Energia	
EN7 (Adicional) Iniciativas para reduzir o consumo de energia	Aspecto: Energia	
EN8 (Essencial) Total de retirada de água por fonte	Aspecto: Água (1543 m3/ Sede e farmácia)	
EN22 (Essencial) Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.	Aspecto: emissões, efluentes e resíduos	
EN26 (Essencial) Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.	Aspecto: Produtos e serviços	
EN28 (Essencial) Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais.	Aspecto: Conformidade (Não houve)	

Índice Remissivo do GRI

Indicador	Capítulo do Relatório Anual e Aspectos dos índices Remissivos	
LA1 (Essencial) Total de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.	Aspecto: emprego	
LA2 (Essencial) Número total e taxa de rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região.	Aspecto: emprego	
LA3 (Adicional) Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.	Aspecto: emprego	
LA4 (Essencial) Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	Aspecto: Relações entre os trabalhadores e a governança (100% dos colaboradores são abrangidos por acordos de negociação coletiva)	
LA6 (Adicional) Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e trabalhadores que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	Aspecto: Saúde e segurança no trabalho	
LA7 (Essencial) Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.	Aspecto: Saúde e segurança no trabalho (Não houve)	
LA8 (Essencial) Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para das assistência a empregados, seus familiares ou membros das comunidade com relação a doenças graves.	Aspecto: Saúde e segurança no trabalho	
LA10 (Essencial) Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminado por categoria funcional (diretores, gerentes, vendas, atendimento ao cliente, demais cargos).	Aspecto: Treinamento e educação	
LA12 (Adicional) Percentual de empregados que receberam regularmente análise de desempenho e de desenvolvimento de carreira.	Aspecto: Treinamento e educação	
LA13 (Essencial) Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa-etária, minorias e outros indicadores da diversidade.	Aspecto: Diversidade e igualdade de oportunidades	
LA14 (Essencial) Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.	Aspecto: Diversidade e igualdade de oportunidades	

Índice Remissivo do GRI

Indicador	Capítulo do Relatório Anual e Aspectos dos índices Remissivos	
Indicadores de desempenho referentes a direitos humanos		
HR2 (Essencial) Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e a medidas tomadas.		Aspecto: práticas de investimento e de processo de compra (Não foram realizados treinamentos com foco em direitos humanos)
HR3 (Adicional) Total de horas de treinamento para empregados em políticas de procedimentos relativos a aspectos de direitos humano relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.		Não houve
HR4 (Essencial) Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.		Aspecto: não-discriminação (Não houveram ocorrências dessa natureza)
HR5 (Essencial) Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade da associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.		Aspecto: liberdade de associação e negociação coletiva (Os colaboradores tem liberdade de se associar ao sindicato)
HR6 (Essencial) Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição de trabalho infantil.		Não houve
HR7 (Essencial) Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.		Não houve
HR8 (Adicional) Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.		Não houve
HR9 (Adicional) Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas		Não se aplica

Índice Remissivo do GRI

Indicador	Capítulo do Relatório Anual e Aspectos dos índices Remissivos
SO4 (Essencial) Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção	Não houve
SO5 (Essencial) Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies.	Aspecto: Políticas públicas
SO8 (Essencial) Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes de não-conformidades com leis e regulamentos.	Não houve
Indicadores de desempenho referentes a responsabilidade pelo produto	
PR1 (Essencial) Fase do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos.	Aspecto: Saúde e segurança do cliente
PR3 (Essencial) Tipo de informação sobre produtos e serviços, exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências.	Não se aplica
PR4 (Adicional) Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.	Não houve
PR5 (Adicional) Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisa que medem essa satisfação.	Aspecto: Rotulagem de produtos e serviços
PR6 (Essencial) Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.	Aspecto: Comunicações e marketing
PR7 (Adicional) Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicação de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.	Não houve
PR8 (Adicional) Número total de reclamações comprovadas relativas a violação de privacidade e perda de dados de cliente.	Não houve
PR9 (Essencial) Valor monetário de multas (significativas) por não conformidade com lei e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.	Não houve

SEDE ADMINISTRATIVA UNIMED BAURU
Rua Agenor Meira, 12-34, Centro
Telefone (14) 3235-3322
Bauru (SP)

HOSPITAL UNIMED BAURU
Rua Dr. Arnaldo Prado Curvello, 10-110
Telefone (14) 3103-2121
Rod. Bauru/Jaú

FARMÁCIA UNIMED
Rua Agenor Meira, 12-34, esquina com
Rua 15 de Novembro
Telefone (14) 3235-3333
Bauru (SP)

POSTO DE ATENDIMENTO AGUDOS
Rua Sete de Setembro, 747
Telefone (14) 3261-1888
Agudos (SP)

POSTO DE ATENDIMENTO DUARTINA
Av. 9 de Julho, 703, Centro
Telefone (14) 3282-2051
Duartina (SP)

POSTO DE ATENDIMENTO PEDERNEIRAS
Av. Paulista O-325, Centro
Telefone (14) 3252-3999
Pederneiras (SP)

POSTO DE ATENDIMENTO PIRAJUI
Rua Sebastião Rizzo, 410
Telefone (14) 3572-1626
Pirajui (SP)



Coordenação, Planejamento e Conteúdo dos Indicadores GRI
Dorival Russo de Moraes
Tamires Low Gonçalves

Criação e Desenvolvimento de Edição e Projeto Gráfico
Marketing Unimed

Coordenação de Edição
Márcia Vieira Palhacci
Tamires Low Gonçalves

Jornalista Responsável
Maria América Ferreira
MTB: 22.256

Diretor de Arte
Fabio Delboni

Designer Gráfico
Guilherme M. Parada
Otávio Farah

Diretor Presidente
Ajax Rabelo Machado

Diretor Vice-Presidente
Orlando Costa Dias

Diretor Superintendente
Roberson Antequera Moron

Diretor Administrativo
Cleverson Teixeira Soares

Conselho de Administração Diretoria Executiva

Ajax Rabelo Machado
Orlando Costa Dias

Roberson Antequera Moron
Cleverson Teixeira Soares

Vogais

Telma Regina da Cunha Gobbi
José Henrique de Oliveira Godoy
Marcus Vinicius Marques
Ariosto Arthur
Emerson Luiz Cardia de Campos

