



GUIA DE GESTÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

**Desenvolvimento Humano
Institucional – DHI**

Unimed 
Fesp

Apresentação

A Unimed Fesp, no seu papel como cooperativa de 2º grau, é responsável por oferecer assessoria técnica, institucional e troca de experiências às Unimeds do Estado de São Paulo. Busca, continuamente, promover o desenvolvimento do Sistema Unimed paulista através de inovação, qualificação e desenvolvimento de equipes. O Departamento de Desenvolvimento Humano e Institucional (DHI) da Unimed Fesp, responsável pela produção deste documento, possui caráter multidisciplinar, e atua nas mais diferentes áreas de conhecimento para promover o desenvolvimento de cooperados, colaboradores, clientes/beneficiários e comunidades vinculadas às Unimeds Paulistas, a partir da disseminação de informações, educação e formação desses públicos.

Histórico

O Guia de Gestão de Serviços Terceirizados foi elaborado pelo Grupo Técnico (GT) de Hospitais Próprios das Unimed Paulistas, criado em 2023 e composto por 11 gestores que atuam nos hospitais próprios.

Ao participarem ativamente como membros do GT, esses profissionais contribuem com o aprimoramento dos serviços oferecidos nos hospitais próprios, apoiando a Diretoria Executiva da Unimed Fesp no desenvolvimento de propostas que busquem solucionar desafios comuns, com subsídios para a melhor atuação e qualificação das unidades em atendimento em todo o estado de São Paulo. Assim, poderá sugerir diretrizes ao Comitê de Serviços e Recursos Próprios, e elaborar documentos referenciais, cartilhas, manuais, entre outras soluções, às questões sensíveis e comuns à organização e funcionamento dos hospitais próprios. Durante as reuniões do GT Hospitais Próprios, dentre os desafios comuns identificados, os membros reconheceram a necessidade da elaboração de um Guia de Gestão de Serviços Terceirizados, fornecendo diretrizes básicas para a contratação, monitoramento e avaliação dos serviços terceirizados, promovendo maior eficiência e alinhamento na tomada de decisão pelos hospitais próprios.

Metodologia

A elaboração deste documento, ocorreu com a participação ativa dos representantes do GT Hospitais Próprios, durante o período de maio a agosto de 2025, por meio de encontros virtuais que permitiram a troca de conhecimentos e experiências, promovendo uma visão abrangente e colaborativa para construção desse processo.

Para isso foi dividido da seguinte forma:

Atividade: Guia de Gestão de Serviços Terceirizados

Etapas de Construção

Etapas 1: Levantar processo que é realizado atualmente por cada Unimed do grupo em relação ao tema e verificar em outras fontes do Sistema Unimed e outras instituições.

Etapas 2: Discussão entre o grupo sobre a gestão dos respectivos serviços terceirizados e estruturação dos tópicos.

Etapas 3: Elaborar descritivo do Guia e suas diretrizes

Etapas 4: Conclusão do descritivo do Guia pelo GT

Etapas 5: Validação do Comitê SRP

Etapas 6: Validação da Diretoria de Desenvolvimento Humano e Institucional

Etapas 7: Disponibilizado para o Sistema Unimed

A seguir as listas dos representantes que participaram da elaboração e validação deste guia.

Unimeds Participantes na Elaboração (GT - Hospitais próprios)

Unimed Araçatuba – Leticia da Cruz Sanches Setolin

Unimed Botucatu – Dr. Eduardo Bicas

Unimed Capivari – Cesar Kerches de Oliveira

Unimed Leste Paulista – Emerson Ferreira Gomes

Unimed Piracicaba – Nivaldo Lacerda de Cunha

Unimed Regional Jaú – Dr. Paulo De Conti

Unimed Ribeirão Preto – Rodrigo Monesi

Unimed Rio Claro – Rogério Alves

Unimed São Carlos – Esmarilda Lopes Felipe

Unimed São José dos Campos – Nathalia de Faria Brison

Unimed Sorocaba – Edson Cumpian Paulossi Jr.

Em agosto de 2025, o documento foi submetido à avaliação pelo Comitê de Serviços e Recursos Próprios. Abaixo, encontra-se a lista dos respectivos membros que participaram deste processo de validação.



Unimed Participantes da Validação do Guia de Gestão de Serviços Terceirizados (Comitê Serviços e Recursos Próprios/agosto 2025)

Unimed Andradina

Unimed Araraquara

Unimed Avaré

Unimed Bauru

Unimed Bebedouro

Unimed Botucatu

Unimed Campinas

Unimed Guaratinguetá

Unimed Guarulhos

Unimed Ibitinga

Unimed Jaboticabal

Unimed Jundiaí

Unimed Lençóis Paulista

Unimed Limeira

Unimed Lins

Unimed Lorena

Unimed Norte Paulista

Unimed Ourinhos

Unimed Presidente Prudente

Unimed Ribeirão Preto

Unimed Rio Claro

Unimed Salto/Itu

Unimed Santos

Unimed São Carlos

Unimed São José do Rio Pardo

Unimed São José dos Campos

Unimed Sul Paulista

Unimed Tatuí

Unimed Vale Novo Paulista

Coordenação – Unimed Fesp:

Dr. Arnaldo Passafini Neto – Diretor-presidente

Dr. Flavio Roberto Garbelini de Oliveira – Diretor de Desenvolvimento Humano e Institucional

Elisete Aparecida Rasera – Gerente de Desenvolvimento Humano e Institucional

Equipe de Desenvolvimento Humano e Institucional – Inovação em Saúde: Guilherme Brito de Araujo; Jeferson de Lima Silva Castro; Luciana de Souza Silva; Paulo Ricardo de Sousa Farias; Dr. Christian Morato de Castilho.

Sumário

1. O que é um serviço terceirizado?	8
2. Por que terceirizar?	8
3. O que é contrato de exploração	8
4. Quando e como terceirizar?	9
5. Planejamento estratégico do hospital x serviços terceirizados	9
6. Cultura do hospital no serviço terceirizado	10
7. Análise do risco das áreas a serem terceirizadas (mapeamento de riscos)	10
7.1 A análise de risco considera	10
7.2 Matriz de Risco	10
8. Análise de viabilidade	13
9. Papeis e responsabilidades	13
9.1 Papel dos Terceiros	14
9.2 Responsabilidades dos Terceiros	14
10. Service Level Agreement (SLA) e acordo entre áreas	15
10.1 Análise jurídica e compliance	15
10.2 Análise de Risco	16
10.3 Conformidade Regulatória	16

10.4 Redação e Revisão de Cláusulas	16
10.5 Incorporação de Práticas de Compliance.....	16
10.6 Capacitação e Treinamento	16
10.7 Negociação.....	16
10.8 Documentação e Registros	17
11. Qualificação e análise de fornecedor (análise de não conformidade e resolutividade)	17
11.1 Qualificação Prévia do Terceirizado	17
11.2 Análise Técnica do Serviço Terceirizado para Contratação	17
11.3 Análise do serviço próprio na visão do Fornecedor	18
11.4 Treinamento e Desenvolvimento	18
11.4.1 Objetivos do Treinamento e Desenvolvimento para Terceiros	18
11.5.1 Tipos de Treinamentos	18
12. Procedimento para Validação Final da Contratação de Terceiros	19
13. Conclusão	20
14. Referências	20

1. O que é um serviço terceirizado?

Serviço terceirizado é aquele executado por uma empresa ou profissional externo à organização contratante, mediante contrato formal. No contexto hospitalar, a terceirização é uma ferramenta estratégica que permite a contratação de serviços auxiliares ou especializados — como limpeza, segurança, manutenção, alimentação, diagnóstico por imagem, entre outros — possibilitando ao hospital focar em sua atividade-fim: o cuidado em saúde.

2. Por que terceirizar?

A terceirização é frequentemente adotada pelos hospitais para melhorar a eficiência operacional, reduzir custos, focar em suas competências principais (como atendimento ao paciente), e acessar habilidades especializadas que podem não estar disponíveis internamente. A decisão de terceirizar deve ser baseada em uma análise detalhada de custo-benefício, considerando fatores como qualidade do serviço, riscos associados e impacto na cultura organizacional.

3. O que é contrato de exploração?

O contrato de exploração é uma modalidade contratual em que uma empresa terceirizada utiliza a estrutura do contratante para operar um serviço em troca de percentual de receita, aluguel ou outro modelo de remuneração em geral. Em hospitais é comum a terceirização de serviços relacionados à saúde (Ex.: serviços de laboratório, imagem, agência transfusional, nutricional etc.), assim como serviços não à fins (Ex.: serviços como cafeteria, estacionamento, lojas de conveniência etc.), e exige cláusulas específicas para regulação de riscos, responsabilidades, padrões de qualidade e compliance. Desta forma, é um instrumento jurídico que regula a parceria entre o hospital e a empresa terceirizada. Nele deve constar minimamente:

- **Objeto do contrato (qual serviço será prestado)**
- **Prazos e condições**
- **Critérios de qualidade e metas**
- **Regras de remuneração**
- **Penalidades por descumprimento**

Ponto Crítico: Este contrato deve estar alinhado com as



normas de vigilância sanitária e com a legislação trabalhista vigente.

4. Quando e como terceirizar?

Saber quando terceirizar envolve reconhecer limitações internas e identificar oportunidades. Abaixo estão os principais momentos e etapas para terceirizar com segurança e bons resultados:

Quando:

- Quando o hospital não tem estrutura interna para executar determinada atividade
- Quando o serviço exige alto grau de especialização ou tecnologia
- Quando há necessidade de otimizar recursos humanos e financeiros

Como:

- Mapear as atividades do hospital (o que é essencial, o que pode ser terceirizado)

- Realizar estudo de viabilidade técnica e econômica
- Selecionar empresas com experiência no setor de saúde
- Formalizar contrato com cláusulas claras
- Estabelecer indicadores de desempenho e fiscalização contínua

5. Planejamento estratégico do hospital x serviços terceirizados

A terceirização deve estar alinhada ao plano estratégico da cooperativa/hospital. Isso inclui objetivos organizacionais, metas de desempenho, indicadores assistenciais e financeiros, e projeções de crescimento. Serviços críticos à jornada do paciente ou que influenciem diretamente na percepção de qualidade devem ser priorizados em termos de controle, seja interno ou por gestão rigorosa do parceiro.

Ela deve considerar:

- Essência – Crenças, Propósito, Princípios e Valores;
- Níveis de qualidade desejados;
- Sustentabilidade financeira;
- Conformidade com normas da saúde (ANVISA, CFM etc.);
- Riscos e impactos na operação hospitalar;

Ponto Crítico: A terceirização deve agregar valor à jornada do paciente e acompanhante e não comprometer a segurança ou humanização do atendimento.

6. Cultura do hospital no serviço terceirizado

A cultura organizacional deve ser transmitida e exigida dos terceirizados. Incluindo padrões de conduta, ética, acolhimento, humanização e comunicação institucional.

Isso se alcança por meio de:

- Integração nos processos internos;
- Treinamentos regulares em protocolos, ética e segurança do paciente;
- Participação em campanhas institucionais;

- Avaliações de desempenho com base nos valores da organização.

Ponto Crítico: Cultura organizacional forte gera melhor engajamento, segurança e qualidade.

7. Análise do risco das áreas a serem terceirizadas (mapeamento de riscos)

Antes de decidir pela terceirização de qualquer serviço hospitalar, é fundamental realizar uma análise de riscos estruturada e criteriosa. Essa etapa ajuda a identificar os impactos que a terceirização pode gerar na segurança do paciente, na qualidade do atendimento, na imagem institucional e na conformidade legal.

7.1 A análise de risco considera:

- Nível de criticidade e impacto da área (ex.: serviços que lidam diretamente com o cuidado ao paciente e exigem atenção redobrada).
- Grau de dependência do serviço terceirizado.

- Capacidade do hospital em supervisionar o contrato (avaliação de fornecedor e visita técnica).
- Potenciais falhas e consequências operacionais (não conformidades e tratativas).
- Histórico da empresa contratada no setor de saúde
- Riscos assistenciais, operacionais, regulatórios, financeiros, ambientais e reputacionais.
- Resultado apurado após a realização de uma análise custo x benefício analisando as vantagens e desvantagens da terceirização.
- Análise dos contratos sociais e estatutos das organizações a serem terceirizadas, verificando se as cláusulas que designam seus objetos sociais estão alinhadas com os objetivos das áreas/atividades a serem terceirizadas.
- Análise de certidões negativas referentes a tributos e encargos.
- Verificação de ações trabalhistas em curso.
- Verificação se a organização terceirizada possui certidões de qualidade ou de acreditação.
- Análise das planilhas de custos detalhadas para entendimento da composição de preços do serviço terceirizado.
- Deve-se aplicar matriz de risco e plano de contingência.

7.2 Matriz de Risco

A matriz de risco é uma ferramenta estratégica utilizada para identificar, avaliar e tratar os principais riscos relacionados à contratação e gestão de terceiros. Considerando a crescente complexidade jurídica, financeira, trabalhista e regulatória das relações com prestadores de serviço, o uso dessa matriz visa mitigar falhas contratuais, preservar a conformidade legal e garantir a continuidade e segurança operacional das atividades.

A seguir, um exemplo de matriz contendo sugestões dos principais riscos associados à contratação de terceiros.



Título do Risco	Evidência do Risco	Solução do Risco ou mitigação do risco	Grau do Risco
Falta de contrato formal	Terceiro atuando sem contrato assinado ou com cláusulas incompletas.	Exigir contrato com revisão jurídica obrigatória antes de início da prestação.	Altíssimo
Risco de inadimplência financeira	Empresa com histórico de protestos, baixa liquidez ou ausência de documentos fiscais.	Solicitar balanços atualizados, certidões negativas e análise de crédito.	Alto
Não conformidade com LGPD	Compartilhamento de dados sem cláusulas de proteção contratual.	Inserir cláusulas específicas de proteção de dados e realizar auditoria técnica.	Altíssimo
Irregularidades trabalhistas	Funcionários terceirizados reclamando direitos ou ausência de registro.	Solicitar documentação comprobatória e prever cláusula de responsabilidade solidária.	Alto
Imagem institucional prejudicada	Terceiro envolvido em denúncias ou práticas antiéticas.	Investigar antecedentes reputacionais e incluir cláusula de rescisão por má conduta.	Médio
Impacto ambiental negativo	Atividades que geram resíduos sem descarte regularizado.	Exigir licenças ambientais, plano de descarte e monitoramento contínuo.	Médio
Serviço de baixa qualidade	Histórico de não cumprimento de prazos e baixa satisfação.	Estabelecer SLA com penalidades contratuais e avaliações periódicas	Alto

O campo “grau do risco” (ex.: Alto, Altíssimo) precisa estar ancorado em critérios claros, normalmente combinando probabilidade e impacto. Isso pode ser explicado antes ou depois da matriz.

O grau de risco é determinado com base em dois eixos:

- Probabilidade de ocorrência (baixa, média ou alta)
- Impacto potencial (baixo, moderado, alto ou crítico)

A matriz de risco deve ser revisada periodicamente (ex.: a cada 6 ou 12 meses) ou sempre que houver alteração significativa nos contratos, fornecedores ou legislação vigente.

8. Análise de viabilidade

Um estudo de viabilidade é uma análise detalhada que avalia a viabilidade de um projeto ou ideia, considerando aspectos como custos, riscos, impactos jurídicos, compliance e oportunidades. Seu objetivo é fornecer uma base sólida para a tomada de decisões, ajudando a identificar se o projeto deve ser levado adiante ou não, garantindo a Essência Unimed e observando o planejamento estratégico da Cooperativa. Através dessa análise,

se, é possível visualizar se com a terceirização será possível otimizar recursos, minimizar riscos e melhorar a satisfação do cliente interno e externo, possibilitando facilitar a captação de investimentos.

Em suma, é uma ferramenta essencial para garantir que as decisões estratégicas sejam bem fundamentadas e eficazes.

Abaixo seguem os principais pontos que devem ser considerados na análise de viabilidade:

- Estudo de custos atuais x custos projetados com terceirização.
- Qualidade esperada x capacidade interna.
- Impacto na experiência do paciente.
- Capacidade do mercado fornecedor.
- Ganhos operacionais esperados.

Observação: Para fins de certificações é necessário o hospital estabelecer uma Política /Diretriz de Terceirização.

9. Papéis e responsabilidades

Ao transferir a execução de determinadas atividades a uma empresa especializada, a organização contratante não transfere sua responsabilidade sobre os resultados

esperados. Pelo contrário, assume um papel essencial na gestão do contrato e na fiscalização da qualidade dos serviços prestados. Por sua vez, a empresa contratada deve garantir a entrega eficiente, o cumprimento das obrigações legais e o alinhamento com os requisitos contratuais.

Os trabalhadores terceirizados, embora não sejam empregados diretos da contratante, desempenham um papel crucial na operação, atuando como representantes da empresa prestadora dentro do ambiente organizacional. Já o gestor do contrato, designado pela contratante, é o elo entre as partes, assegurando que a relação contratual ocorra de forma transparente, eficiente e conforme a legislação vigente.

Dessa forma, a clareza na divisão de responsabilidades não apenas previne conflitos e passivos trabalhistas, mas também promove uma parceria sustentável, produtiva e alinhada aos objetivos do negócio.

9.1 Papel dos Terceiros

O terceiro (fornecedor/empresa contratada) atua como **prestador de serviço especializado** e assume a execução de atividades previamente acordadas no contrato:

- Executar a atividade conforme especificações técnicas e prazos definidos.
- Empregar recursos humanos, materiais e tecnológicos necessários à execução do serviço.
- Cumprir normas e políticas da empresa contratante (especialmente segurança, conduta e confidencialidade).
- Manter comunicação e relatórios regulares sobre o andamento do serviço.

9.2 Responsabilidades dos Terceiros

Responsabilidades operacionais

- Entregar o serviço com qualidade, dentro dos padrões acordados.
- Treinar e capacitar sua equipe para evitar as não conformidades, incidentes e eventos adversos.
- Substituir funcionários que não estejam cumprindo com as expectativas ou regras do hospital.
- Zelar pelos equipamentos e materiais fornecidos.

10. Service Level Agreement (SLA) e acordo entre áreas

Service Level Agreement (em português, **Acordo de Nível de Serviço**), é um contrato ou acordo formal entre um prestador de serviço e seu cliente que define **os padrões necessários de qualidade, disponibilidade, tempo de resposta e responsabilidade** que o serviço deve atender, incluindo as metodologias de medição e desempenho.

Os objetivos de um SLA, são fundamentais para garantir a entrega que os serviços prestados por terceiros ou equipes internas atendam às expectativas do hospital de acordo com o contrato. Eles funcionam como um contrato de desempenho mensurável.

O SLA define indicadores e metas de desempenho do serviço terceirizado. Deve conter:

- Frequência de acordo com a criticidade
- **Estabelecer consequências e incentivos**
- Definir **penalidades em caso de descumprimento** dos níveis acordados.
- **Sugestionável bonificações ou incentivos** por desempenho superior ao contratado.

- Plano de melhoria contínua de acordo com as notificações existentes de não conformidades, incidentes e eventos adversos, ou quebra de acordo de contrato entre as áreas
- Monitorar e mensurar resultados por meio de KPIs (ex: tempo de resposta, índice de falhas, NPS – Net Promoter Score).
- Apresentar relatórios de performance, minimizando os impactos na operação.
- Participar de reuniões de alinhamento e auditoria
- Cumprir SLA (Service Level Agreements)

10.1 Análise jurídica e compliance

Verificar se o setor a ser terceirizado está legalizado para serviço de terceirização, a fim de garantir que a relação contratual esteja em conformidade com a legislação vigente, evitar riscos legais, proteger os interesses em comuns e preservar a integridade do hospital.

A participação jurídica e de compliance da Unimed contratante na elaboração de contratos é essencial e pode ser descrita nas seguintes áreas:

10.2 Análise de Risco

- **Identificação de Riscos:** O jurídico avalia os riscos legais associados às cláusulas do contrato e suas implicações para a organização.
- **Mitigação de Riscos:** Designa estratégias para minimizar possíveis litígios e penalidades.

10.3 Conformidade Regulatória

Verificação de Normas: O time de compliance assegura que o contrato esteja de acordo com legislações e regulamentações aplicáveis, como leis de proteção de dados, normas trabalhistas e regulatórias do setor.

10.4 Redação e Revisão de Cláusulas

- **Elaboração de Cláusulas:** O jurídico é responsável por redigir cláusulas que protejam os interesses da organização, incluindo questões de propriedade intelectual, confidencialidade e resolução de disputas.
- **Revisão Jurídica:** Verifica a linguagem do contrato para evitar ambiguidade e garantir clareza.

10.5 Incorporação de Práticas de Compliance

- **Códigos de Conduta:** Inclui referências a códigos de ética e conduta que devem ser seguidos pelas partes.
- **Auditorias e Monitoramento:** Estabelece cláusulas que permitam auditorias regulares e monitoramento da conformidade das partes.

10.6 Capacitação e Treinamento

Treinamento da Equipe: O time de compliance apoiado pela equipe de desenvolvimento humano e organizacional da Unimed pode desenvolver programas de treinamento para garantir que os colaboradores entendam os termos contratuais e suas implicações.

10.7 Negociação

Participação nas Negociações: Os profissionais jurídicos, facilities e de compliance podem participar ativamente nas negociações, assegurando que os interesses e as normas da organização sejam considerados.

10.8 Documentação e Registros

Manutenção de Registros: Garantir que todos os contratos e suas mudanças sejam documentados e armazenados adequadamente, facilitando futuras auditorias e revisões.

11. Qualificação e análise de fornecedor (análise de não conformidade e resolutividade)

A etapa de avaliação de fornecedores é essencial para garantir que a empresa contratada tenha garantia técnica, legal e financeira, para prestar o serviço no hospital com qualidade, segurança e conformidade.

11.1 Qualificação Prévia do Terceirizado

O departamento irá avaliar os fornecedores selecionados, a fim de identificar se esses atendem as necessidades do

serviço e a conformidade das necessidades internas da instituição, em parceria com outros departamentos.

Documentos tais como:

- Documentação jurídica e trabalhista
- Capacidade técnica e operacional
- Saúde financeira
- Reputação e conformidade
- Compromisso com a sustentabilidade

11.2 Análise Técnica do Serviço Terceirizado para Contratação

Análise técnica do serviço terceirizado é uma etapa fundamental para garantir que a execução do serviço esteja em conformidade com os critérios de qualidade, eficiência e segurança estabelecidos pela contratante. Essa análise pode ser usada tanto para validação inicial quanto para monitoramento contínuo.

Podendo ser analisado as etapas abaixo:

- Alinhamento com a demanda
- Critérios de desempenho (SLA proposto)
- Preço e condições comerciais
- Riscos associados identificados após a aplicação da Matriz de Risco, citado no item 7.2
- Visita técnica

11.3 Análise do serviço próprio na visão do Fornecedor

Permitir que o fornecedor avalie a estrutura interna do hospital é fundamental para pactuar responsabilidades e garantir viabilidade da operação. A avaliação mútua favorece o alinhamento e antecipação de falhas operacionais.

11.4 Treinamento e Desenvolvimento

É fundamental para garantir a padronização, segurança, qualidade e alinhamento entre os prestadores de serviço e o hospital. Apesar de não serem funcionários diretos, os terceiros atuam dentro da estrutura da organização e, portanto, precisam estar preparados para seguir seus padrões e políticas internas, tornando-os parte integrante do processo.

11.4.1 Objetivos do Treinamento e Desenvolvimento para Terceiros

- Alinhar o serviço terceirizado aos valores, normas e padrões da empresa contratante

- Assegurar conformidade legal e regulatória (trabalhista, segurança, LGPD-Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais nº 13.709, etc.)
- Reduzir riscos operacionais, de imagem e jurídicos
- Melhorar a qualidade e a eficiência do serviço prestado
- Promover integração e cultura de parceria

11.5.1 Tipos de Treinamentos

- Integração institucional
- Compliance e ética
- Segurança do trabalho
- Comissão de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH – Portaria MS nº 2.616/1998)
- Treinamento técnico específico da área e desenvolvimento contínuo pela empresa terceira
- Segurança do Paciente
- Normas regulamentadoras para o desempenho das funções, exemplo NR05, NR10, direção defensiva.

12. Procedimento para Validação Final da Contratação de Terceiros

É necessário estabelecer o fluxo de validação e chancela para a contratação de terceiros, garantindo a análise crítica por setores estratégicos conforme nível de importância, riscos envolvidos e conformidade com políticas institucionais.

Toda solicitação de contratação de terceiros deverá ser submetida a um fluxo de validação prévia, envolvendo leitura técnica e aprovação de áreas-chave

Um exemplo para auxiliar no fluxo de validação é utilização da matriz R.A.C.I. na qual são estabelecidos papéis de responsabilidade, aprovação, consulta ou informação, conforme exemplo abaixo:

- **R (Responsável):** executa a análise e valida o conteúdo sob sua especialidade.
- **A (Aprovador):** autoridade final da decisão.
- **C (Consultado):** participa do processo, sendo ouvido antes da aprovação.
- **I (Informado):** recebe comunicação após a decisão.

Dentro deste exemplo, a validação final dependerá de pareceres técnicos e conformidade com os setores de importância de cada Instituição, com responsabilidades distintas conforme matriz do modelo abaixo

Setor	Responsável	Aprovador	Consultado	Informado
Jurídico				
Governança, Riscos e Compliance (GRC)				
Contabilidade / Financeiro				
Qualidade Institucional				
Tecnologia da Informação (TI)				
Diretoria da área solicitante				
Área Requisitante/Usuária				
Alta Direção/Presidência (quando aplicável por valor ou impacto)				

Para esta sugestão de proposta, é importante destacar como boas práticas as seguintes considerações:

- A leitura técnica deve ocorrer antes da assinatura contratual.
- As áreas envolvidas precisam ter um prazo máximo definidos para manifestação.
- Havendo conflito de pareceres, será escalado para deliberação da Alta Direção.

13. Conclusão

A contratualização adequada de serviços terceiros, permite ao hospital próprio, ofertar uma jornada de cuidado mais eficiente e satisfatória aos beneficiários, contribuindo para sustentabilidade da cooperativa.

Este Guia, apresenta orientações de boas práticas de organização para este processo de gestão de terceiros, sendo importante destacar que cabe a cada Singular a adaptar as sugestões apresentadas a sua realidade e cultura local.

14. Referências

BRASIL. Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. Altera dispositivos da Lei nº 6.019/1974 sobre o trabalho temporário e a terceirização.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Lei de Licitações e Contratos.

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. Normas regulatórias e guias de boas práticas assistenciais.

CFM – Conselho Federal de Medicina. Resoluções e diretrizes para exercício profissional.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guias sobre gestão de terceiros e riscos.

ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 31000:2018 – Gestão de riscos – Diretrizes. Genebra: ISO, 2018. Cartilhas do TCU e CGU sobre contratação de terceiros e gestão pública.

Manuais de Acreditação Hospitalar – ONA, JCI e Qmentum. Artigos técnicos e estudos de caso publicados em revistas especializadas de gestão hospitalar e serviços de saúde.

Ministério da Saúde. Portaria MS nº 2.616/1998 – CCIH. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudele->

gis/gm/1998/prt2616_12_05_1998.html#:~:text=Con-
siderando%20as%20determina%C3%A7%C3%B5es%20
da%20Lei,de%20Controle%20de%20Infec%C3%A7%-
C3%B5es%20Hospitalares. Acesso em 24/07/2025.



Unimed 
Fesp

www.unimed.coop.br/site/web/unimedfesp