

# Relatório de Gestão 2012

Regionalização



**Unimed**   
Fesp

Somos médicos.  
E isso faz toda a diferença.

# Relatório de Gestão 2012

Regionalização



**Unimed**   
Fesp

Somos médicos.  
E isso faz toda a diferença.



## 06 – PALAVRA DO PRESIDENTE

- 08 – Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)
- 10 – Principais Fatos

## 12 – MENSAGEM DA DIRETORIA EXECUTIVA

- 22 – Regionalização
- 24 – Governança Corporativa
- 26 – Princípios de Gestão
- 28 – Ambiente Regulatório
- 30 – Código de Ética e Auditoria Independente
- 32 – Gestão de Riscos
- 34 – Conselho de Administração
- 36 – Responsabilidade Socioambiental
- 38 – Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE)
- 40 – Núcleo de Gestão Estratégica (NGE)

## 44 – DESEMPENHO OPERACIONAL

- 46 – Auditoria Médica e de Enfermagem
- 48 – Custos Assistenciais
- 50 – Contabilidade
- 52 – Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento
- 54 – Jurídico
- 56 – Marketing
- 58 – Núcleo de Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME)
- 60 – Núcleo de Saúde Ocupacional (NSO)
- 62 – Núcleo de Recursos Próprios
- 64 – Serviços e Suprimentos
- 66 – Tecnologia da Informação

## 68 – DESEMPENHO MERCADOLÓGICO

- 68 – Vendas Corporativas
- 70 – Relações Empresariais e Cadastro
- 72 – Gestão Atuarial e Riscos

## 74 – RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO INTERNO

- 74 – Gestão de Pessoas
- 78 – Gerência Executiva

## 80 – RELAÇÕES COM A SOCIEDADE

- 80 – Associação Mulher Unimed do Estado de São Paulo (Amusp)
- 82 – Núcleo de Atenção à Saúde (NAS)
- 86 – Ouvidoria
- 88 – Responsabilidade Socioambiental
- 90 – Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)

## 92 – AMBIENTE ECONÔMICO

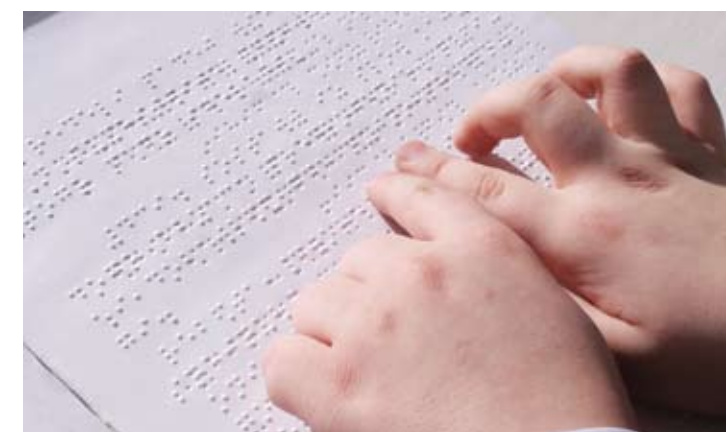
- 92 – Desenvolvimento Financeiro
- 94 – Faturamento

## 96 – ORGANOGRAMA

## 97 – DADOS CADASTRAIS

## 98 – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

## 99 – EXPEDIENTE





# A estruturação de um novo modelo

O ano de 2012 foi fantástico para a Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp). Representou um período importante no qual começamos a colher os frutos da seara, do investimento na *expertise* das áreas que compõem nossa Cooperativa. O norte das ações esteve definido pela contínua aplicação do que está previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014 (PDI II), o que nos levou a trabalhar com intensidade na Mudança do Modelo de Negócio da Fesp. A partir daí, o foco esteve no Projeto de Regionalização da Assistência à Saúde, bem como seus desdobramentos. Nossa estratégia de trabalho dos últimos 12 meses teve como espinha dorsal essa transformação de maneira ampla, a partir de uma visão macro. Uma verdadeira peregrinação em todas as seis regiões das Federações Intrafederativas marcou este esforço, numa oportunidade em que pudemos abordar e detalhar os pilares deste projeto.

Com essas diretrizes, terminamos o ano com uma presença constante em todas as áreas de ação do Sistema Unimed Paulista, sempre buscando transferir o conhecimento para as diversas lideranças, tanto médicas quanto funcionais,

abraçando um projeto ambicioso e que é nossa obrigação como Federação Estadual: fomentar as melhores práticas por meio de ações coletivas, a fim de conquistar um resultado absolutamente confiável. Todos os passos que demos aconteceram visando à contínua melhora da qualidade assistencial, que implantada e efetivada, nos leva à redução de custos do processo de atendimento e tem como consequência final a possibilidade de melhora nos honorários médicos.

Para alcançar esse resultado, definimos a hierarquização de serviços nas regiões, bem como fomentamos fortemente a certificação de qualidade e excelência da rede hospitalar, abordamos a estruturação do Centro de Serviços Compartilhados e, junto à Unimed do Brasil, demos ênfase à Atenção Primária no sentido da migração do modelo de atendimento. Basicamente, o ano de 2012 foi dedicado a essa guinada, que entendo como obrigatória e fundamental para o Sistema Unimed. Paralelamente, atuamos consolidando politicamente as Unimed do Estado de São Paulo, seguimos praticando ações de relacionamento com as regiões também na forma dos repasses e continuando a oxigenar o trabalho do médico cooperado, que se relaciona diretamente ao atendimento dos beneficiários em todo o território paulista.

A questão da Judicialização do Direito à Saúde também esteve em nossas preocupações, motivo pelo qual continuamos realizando o encontro Jusmed, no qual podemos estreitar o relacionamento com o Poder Judiciário e, contando com a ferramenta da Medicina Baseada em Evidências, mostrar soluções e caminhos que favorecem a assistência médica e a saúde dos beneficiários.

O conjunto do resultado do fortalecimento dos setores de interesse comunitário nos trouxe também importantes reconhecimentos em diversas instâncias, por meio de premiações direcionadas às grandes empresas nacionais e às Cooperativas de destaque no Sistema Unimed. Conquistamos o Selo Ouro de Governança Corporativa, chegamos ao nível quatro (máximo) no Selo de Responsabilidade Socioambiental, ganhamos o Prêmio Djalma Chastinet Contreiras de Responsabilidade Social (todas premiações entregues pela Unimed do Brasil) e, principalmente, ingressamos pela primeira vez no ranking das 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar, segundo a revista *Você S/A*, da Editora Abril. Fazer parte desta seleção de empresas é fruto não apenas de um esforço da Diretoria, mas é algo que veio do âmago do funcionário que trabalha nesta Federação. Foi ele quem determinou que esta organização é uma das melhores para atuar profissionalmente, o que também nos enche de orgulho e satisfação em poder administrar a Fesp.

**DR. HUMBERTO JORGE ISAAC**  
Presidente da Federação das Unimed  
do Estado de São Paulo



# Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

Em 2012 as ações propostas no Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014 (PDI II), organizadas nos projetos prioritizados pela Diretoria Executiva, contribuíram para atender às linhas gerais do processo de desenvolvimento, modernização e consolidação da Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp), quais sejam: a regionalização das ações da Fesp, a maior integração das Unimed paulistas e a padronização de processos e procedimentos administrativos e operacionais.

Os resultados dessas ações oportunizaram, ao longo do ano de 2012, o amadurecimento de uma cultura organizacional focada em gestão do conhecimento que possibilitou à Diretoria Executiva a definição institucional das premissas de um Novo Modelo de Negócio do Sistema Fesp, orientado ao alinhamento do Sistema Unimed Estadual às grandes Diretrizes do Sistema Unimed Nacional.

Na perspectiva deste Novo Modelo de Negócio, grande atenção é dada à centralização dos principais serviços operacionais com vistas à redução dos custos, agilidade dos processos operacionais e melhoria do controle e da qualidade dos serviços administrativos. Também passam a constituir referências para o atendimento aos usuários de planos de saúde novos paradigmas de qualidade e resolutividade na Atenção à Saúde e na Prestação de Serviços Médicos e Hospitalares. Todo esse esforço está direcionado à melhoria da remuneração do trabalho médico, objetivo finalístico do Cooperativismo de Trabalho Médico. O incremento na remuneração dos cooperados e prestadores deve ser uma consequência de uma política deliberada da melhoria da qualidade assistencial, tal qual definida pela Fesp.

Destacaram-se as seguintes atividades referenciadas aos projetos estratégicos prioritários do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) definidos pela Diretoria Executiva:

**1) Política de Regionalização da Assistência à Saúde** – Aplicação do Plano Diretor da Política de Regionalização na Operadora Fesp como atividade piloto preparatória para extensão desta atividade às Federações Intrafederativas. Neste projeto foram finalizados os estudos de Viabilidade para Regionalização da Estrutura de Serviços, Avaliação e Redefinição dos Critérios de Regionalização, Estudos dos Custos Assistenciais e definição de polos regionais de atendimento Médico Hospitalar de Alto Custo, e a Pesquisa e Catalogação das experiências e boas práticas de prestação de serviços nas Intrafederativas. Nesse contexto, relacionados ao Projeto de Reformulação do Modelo de Remuneração de Hospitais Próprios, iniciou-se a operacionalização dos módulos relacionados a custos e qualidade assistencial, hierarquização da assistência médica, mapeamento e classificação dos recursos próprios e da rede credenciada, e contratualização (utilização das planilhas de custos como balizadora das negociações de preços de serviços médicos e hospitalares), implementados no âmbito do Projeto Piloto em parceria com a Planisa.

**2) Projeto Regionalização de Serviços Administrativos** – O projeto tem por objetivo a estruturação de Centros de Serviços Compartilhados (CSC) nas áreas de ação das Federações Intrafederativas como uma solução prática para redução de custos administrativos e melhoria da qualidade de processos na administração das Cooperativas Singulares. São contempladas as seguin-

tes áreas administrativas: Auditoria Médica, Contabilidade, Contas Médicas, Faturamento, Financeiro, Assessoria Jurídica, Recursos Humanos, Atendimento a Clientes (SAC), Serviços e Suprimentos e Tecnologia da Informação (TI). Neste projeto, a Fesp atua no plano institucional federativo oferecendo apoio logístico e conhecimento especializado que é disponibilizado e transferido no decorrer do processo. A Diretoria Executiva da Fesp realizou reuniões em cada Federação Intrafederativa para a apresentação do Projeto. Como atividades preparatórias, o Núcleo de Gestão Estratégica (NGE) desenvolveu atividades de treinamento interno para grupos de gestores e funcionários da Fesp, destacando-se a inserção do tema CSC nas atividades do Líder Fesp e Sou + Fesp, além de treinamento especializado em CSC – Modelo de Gestão em Eficiência Operacional (implantação, gestão, maturação e tendências). Também foi realizada pesquisa para levantamento de informações das áreas de interesse das Cooperativas Singulares de cada Federação Intrafederativa, relacionadas a serviços administrativos que possam ser compartilhados.

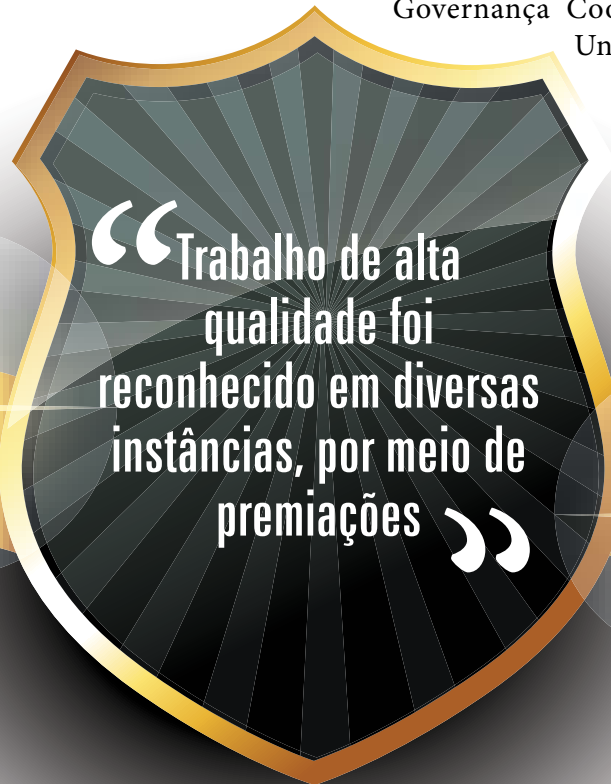
**3) Modernização da Estrutura Organizacional da Fesp** – No âmbito do projeto de Implantação e Dinamização do Serviço de Ouvidoria, e de Gestão por Orçamento, foram finalizados o levantamento e redesenho dos processos administrativos do Secretariado Executivo da Fesp, atividade que foi premiada pela Unimed do Brasil como de excelência na área de Governança Corporativa.



## Destaques do ano

**E**m 2012, a Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) conquistou diversos motivos para comemorar. O trabalho de alta qualidade, excelência e efetividade desenvolvido pela Fesp foi reconhecido em diversas instâncias, por meio de premiações direcionadas às grandes empresas nacionais e às Cooperativas de destaque no Sistema Unimed.

No decorrer do ano, a Federação obteve feitos inéditos, como a publicação do Relatório de Sustentabilidade, que foi certificado no nível B pela *Global Reporting Initiative* (GRI), e o ingresso no ranking das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, uma disputada seleção anual de empresas feita pela revista *Você S/A*, publicada pela Editora Abril. Outro prêmio inédito que a Fesp conquistou em 2012 foi o Selo Ouro de Governança Cooperativa, entregue pela Unimed do Brasil, maior



“Trabalho de alta qualidade foi reconhecido em diversas instâncias, por meio de premiações”

entidade hierárquica do Sistema Unimed Nacional.

Confira os principais fatos que marcaram a Fesp em 2012!

- **150 Melhores Empresas para Você Trabalhar** – Depois de um processo iniciado há sete anos, a Fesp conseguiu estreitar no ranking das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, um privilegiado grupo de empresas que se destaca das outras 4,3 milhões em todo o Brasil. A nota final da Fesp no ranking, que corresponde ao Índice de Felicidade no Trabalho, foi 73,4. A nota dos funcionários, que é medida pelo Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho, foi 79,4. Já a nota da empresa, que representa o Índice de Qualidade de Pessoas, foi de 59,6. Segundo a pesquisa, 85,5% dos funcionários da Federação se identificam com a empresa, 78,7% estão satisfeitos e motivados, 74,5% acreditam ter desenvolvimento profissional e 81% aprovam seus líderes.
- **Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa** – Outra conquista inédita foi o Selo Ouro de Governança Cooperativa. Promovido pela Unimed do Brasil, o prêmio tem como objetivo estimular o Sistema de Cooperativismo de Trabalho Médico à prática da Governança Cooperativa. A Fesp, em 2012, participou pela primeira vez do processo de preenchimento e foi premiada com o “Selo Ouro de Governança Cooperativa”.

■ **Selo Unimed de Responsabilidade Social** – Desde 2005 a Fesp participa do preenchimento do Selo Unimed de Responsabilidade Social, que é promovido pela Unimed do Brasil como uma forma de incentivar as Cooperativas no desenvolvimento de ações voltadas para a sustentabilidade. Em 2012, pela primeira vez, a Federação conquistou o estágio 4, que representa o nível máximo da avaliação dos indicadores do Selo.

■ **Prêmio Djalma Chastinet Contreiras de Responsabilidade Social** – A boa pontuação obtida no Selo Unimed de Responsabilidade Social resultou em mais uma honrosa premiação para a Fesp: o Prêmio Djalma Chastinet Contreiras de Responsabilidade Social, que destaca as melhores práticas de gestão sustentável entre as mais de 360 Unimeds.

■ **Relatório de Sustentabilidade** – Pela primeira vez, o Relatório de Sustentabilidade da Fesp foi certificado pela *Global Reporting Initiative* (GRI), entidade reconhecida internacionalmente no âmbito da sustentabilidade. O documento reporta 31 indicadores (do total de 79) que retratam a gestão da Cooperativa no período de 2011. Ao ser finalizado, o trabalho foi enviado à GRI. Após um detalhado exame, a instituição concluiu que o conjunto e número de itens de divulgação exigidos para o Nível de Aplicação B foram cumpridos pelo relatório.



# Contornando as adversidades, rumo ao sucesso

O ano de 2012 foi de bastante trabalho para a Superintendência da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp). Foi um período repleto de desafios, mas coroado por diversas conquistas, que concederam à Fesp um lugar de prestígio entre as grandes empresas do País.

Neste ano, enfrentamos obstáculos complexos, principalmente os relacionados à judicialização do direito à saúde e às exigências da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

De outra parte, superamos muitos desafios com as normativas e regularizações da ANS. Como resultado deste trabalho que fizemos, podemos dizer que o Sistema Unimed Paulista sobreviveu, mas o impacto que adveio destas dificuldades foi considerável, o que nos faz buscar uma nova estruturação do Sistema Unimed de modo a enfrentarmos os tempos que virão, sobretudo com a concorrência que passaremos a ter com a compra da Amil pela *United Health Group*.

De outra parte, pelas nossas atividades e empenho de todos, aprendemos bastante neste período, uma vez que, com eficiência, desenvolvemos ações e estratégias para lidar com os imprevistos e, por isso, acreditamos que em 2013 estaremos mais prepara-

dos para enfrentar as dificuldades que se seguirão.

Na área jurídica, tivemos sucessos e insucessos. Mas, na nossa visão houve uma melhora no entendimento dos nossos jurídicos no que tange às teses que nos favorecem. O departamento Jurídico da Fesp ofereceu um grande apoio institucional para as Cooperativas do Estado de São Paulo, com a finalidade de evitar as autuações contra o Sistema Unimed. Além disso, desenvolvemos diversas ações com o intuito de estreitar os laços entre a Federação do Estado de São Paulo e o Judiciário. Entre elas, merecem destaque a realização dos eventos Jusmed e Fóruns Itinerantes. Para esclarecer as dúvidas e aprimorar os conhecimentos dos advogados do Sistema Unimed Paulista, continuamos com a realização dos encontros do Comitê Jurídico, que esclareceram os principais questionamentos relacionados à judicialização e às Resoluções da ANS.

No Processo de Acompanhamento das Unimed's do Estado de São Paulo, notamos que houve uma estabilidade nos resultados obtidos pelas Singulares, haja vista que as Singulares começaram a entender a necessidade de sua otimização interna e a busca de novos caminhos para seu crescimento, o que representa uma mudança positiva para o Cooperativismo de Trabalho Médico Paulista.

Apesar das adversidades, em 2012, tivemos mo-

mentos de sucesso, em especial na área de Gestão de Pessoas da Fesp, que foi eleita como uma das 150 Melhores Empresas para se Trabalhar, pelo Guia elaborado pela revista *Você S/A*. Desde 2009, quando assumimos a Diretoria Executiva da Fesp, colocamos como objetivo inserir a Federação nesse ranking, pois acreditávamos no potencial da organização. A Fesp sempre buscou aprimorar as suas estratégias de Gestão de Pessoas e manter uma proximidade cada vez maior entre a Diretoria Executiva e os funcionários da Cooperativa. As diversas ações que realizamos, e que resultaram nessa premiação, têm como finalidade fazer de nossos colaboradores, parceiros reais de nosso sucesso. Após essa busca incessante, esse prêmio de reconhecimento vem coroar a política de gestão e a nossa estrutura organizacional.

Quanto ao Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE), estivemos envolvidos nas eleições municipais. Investimos em cursos voltados para o marketing político, englobando o marketing em si, a oratória e a administração de gabinetes para os vereadores eleitos. Dos 192 candidatos apoiados pelo Sistema, 81 conquistaram cargos municipais, sendo 16 prefeitos, 11 vice-prefeitos e 54 vereadores. Todos contaram com a assessoria estratégica da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp), por meio do NAE, e 55 receberam suporte financeiro da Federação.

Por fim, temos uma visão otimista para 2013. Acreditamos que os novos modelos implantados pela Fesp, principalmente a Regionalização e o Centro de Serviço Compartilhado (CSC), que é o início do novo modelo de assistência médica hospitalar, ajudarão na sustentabilidade do Sistema Unimed e no sucesso deste próximo ano.

DR. WALDEMAR D'AMBRÓSIO FILHO  
Diretor-Superintendente



# Investimento em qualidade

**A** pesar de um panorama adverso economicamente, no ponto de vista das operadoras de saúde e do mercado da Saúde Suplementar no Brasil, a Federação das UnimedS do Estado de São Paulo (Fesp) teve sucesso na administração de seus recursos financeiros. Somos uma Cooperativa de abrangência estadual, congregando outras 79 UnimedS paulistas, e tudo o que fazemos tem como premissa a saúde financeira de todo este sistema. Em 2012, nossa atuação esteve relacionada a um importante aspecto do Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014 (PDI II) da Fesp: o Projeto de Regionalização da Assistência à Saúde. Nesse campo, a Diretoria Financeira passou a englobar o Núcleo de Recursos Próprios da Fesp e trabalhou para o fortalecimento destes serviços nas UnimedS paulistas, que incluem hospitais, pronto atendimentos, centros de diagnóstico, laboratórios, ambulatórios, clínicas, entre outros.

Aos poucos, as Cooperativas avançam na construção e desenvolvimento desses recursos, e fechamos 2012 com um total de 41 hospitais, 2.761 leitos e 387 leitos de UTI (adulto, neonatal e pediátrica). Além do aumento em quantidade, nossos esforços também se voltam para a constante avaliação, qualificação e melhoria

na segurança do paciente. Para isso, o QualifiCare – Programa de Qualificação de Recursos Próprios continuou sua programação de cursos, workshops e palestras voltadas para a conscientização e capacitação dos profissionais que trabalham nos recursos próprios das UnimedS, cuja adesão ao Programa é cada vez maior. Para se ter ideia, do total de Cooperativas do Estado de São Paulo, 73% participaram das capacitações. Entre as UnimedS com hospital próprio, houve 97% de participação. Devido à excelente qualidade desse trabalho, fomos honrados e destacados pelo estudo Referências da Saúde, que é realizado pela IT Mídia em parceria com a PwC. Seis UnimedS foram consideradas referência em saúde, entre elas a Fesp, que foi homenageada na categoria Governança Corporativa com o case do Programa QualifiCare. Esta premiação, que analisou as boas práticas de quase 200 prestadores de saúde, nos estimula a manter o rumo e trabalhar ainda mais pelo Cooperativismo de Trabalho Médico.

Já no cenário econômico, as reduções de impostos em setores específicos marcaram uma virada na condução nacional da política econômica em 2012. O Governo adotou medidas ao longo do ano que buscavam impactar o setor produtivo, ao mesmo tempo em que esperavam incrementar o consumo para preservar uma curva satisfatória de crescimento. No entanto, a de-

saceleração da economia na Europa, nos Estados Unidos e na China, que representam os principais parceiros comerciais do Brasil, aliada aos fatores internos, como o baixo ritmo de investimentos, fez o contraponto a esses planos. Um dos trabalhos que fortalecemos nesse período envolveu as reservas financeiras, nas quais registramos um acréscimo de 62,7%, fechando 2012 com reservas totais de R\$ 85,9 milhões, e representa uma das maneiras de manter a solidez e buscar o máximo de independência em relação a possíveis abalos econômicos de ordem externa.

Devido à vinculação das reservas técnicas junto à Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), mantivemos a estratégia de 2011 de seguir realizando investimentos para esta modalidade em papéis privados de longo prazo (80% em Certificado de Depósito Bancário – CDB) vinculados na Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos Privados (Cetip) e fundos de investimentos (20% Fundo Dedicado ANS), enquanto que os recursos para livre movimentação foram colocados em CDBs e operações compromissadas com liquidez diária, que apresentam uma boa performance. Pela análise de fluxo de caixa, o ano de 2012 encerrou com superávit de R\$ 11,9 milhões, já descontado o aporte de R\$ 20 milhões referente aos ativos garantidores da ANS. Em perspectiva, a somatória das ações possibilitou um resultado positivo globalmente, e assim atuamos para que a saúde financeira de nossa Cooperativa retorne em saúde para nossos clientes.

**DR. JOSÉ MARCONDES NETTO**  
Diretor Financeiro





# Evolução contínua

O ano de 2012 foi bastante positivo para a Diretoria de Desenvolvimento e Mercado, que felizmente conquistou uma melhoria nos serviços de todos os setores envolvidos. Somos responsáveis pelo Núcleo de Atenção à Saúde (NAS), Relações Empresariais, Cadastro, Gestão de Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME), Mercado e Tecnologia de Informação (TI). Todas as nossas áreas conseguiram um grande impulso e continuaram o trabalho projetado no ano de 2011. Isso é importante, pois, o que é muito ruim administrativamente é fazer uma bela gestão em um ano e não conseguir dar sequência no ano seguinte. Mas nós tivemos uma continuidade do trabalho, do crescimento e do desenvolvimento de todos os processos internos. Então foi um ano bastante produtivo.

Com relação à parte comercial, que é a principal fonte de ingresso de recursos da Federação Estadual, tivemos uma melhora importante no sentido de equalizar a grande maioria dos contratos. Nós não tivemos um crescimento excessivo de clientes. No entanto, conseguimos renegociar a grande maioria dos contratos e fazer com que a si-

nistralidade diminuísse. Nosso maior foco foi a equalização dos custos, com a melhoria dos contratos já existentes e o progresso da estruturação técnica com relação ao atendimento, buscando sempre a redução de custos e a padronização dos valores dos contratos que estavam defasados. Fizemos o rompimento de diversos contratos deficitários. A nossa comercialização foi embasada em valores que contribuíssem para uma melhor remuneração ao médico cooperado.

Na área de Tecnologia de Informação, demos continuidade aos projetos já existentes. Atualizamos o software de Gerenciamento de Crônicos, melhorando sua qualidade, tornando-o mais fácil de ser utilizado. Quando desenvolvemos um programa aqui na Federação, sempre fazemos em parceria com as Unimed. Todas as melhorias foram embasadas nas sugestões das próprias Cooperativas.

Fizemos outros investimentos na área de TI, como o software de cadastramento de clientes, chamado Movcad. Neste programa, a própria empresa pode fazer o cadastramento dos beneficiários.

O software de OPME também passou

por um aperfeiçoamento, foi um investimento importante. O programa evoluiu bastante e passou a contar com a parceria da Central Nacional Unimed, Unimed Seguros e da Federação Rio de Janeiro.

Além disso, desenvolvemos um trabalho interno no sentido de promover a melhoria da área de TI da Fesp. Profissionalizamos e melhoramos o desempenho de nossas áreas.

Nas negociações de OPME conseguimos manter a estratégia que tínhamos em relação à comercialização. Isso foi um fator positivo, pois sabemos que o custo das órteses, próteses e materiais especiais interfere diretamente na sinistralidade.

No Núcleo de Atenção à Saúde, o foco foi o programa de Gerenciamento de Doenças, que teve um desenvolvimento considerável. Tivemos um aumento positivo. Iniciamos o ano com o gerenciamento de 3.233 clientes e fechamos o ano com o acompanhamento de mais de 10 mil beneficiários. Essa evolução é muito importante, pois permite que a gente trabalhe juntamente com esses clientes para que eles sejam melhor atendidos, eliminando o desperdício no tratamento e, principalmente, para que a terapia com eles funcione.

Desta forma, encerramos o ano dando continuidade a um trabalho de sucesso e em constante evolução.

DR. LUIZ ROBERTO  
DIB MATHIAS DUARTE

Diretor de Desenvolvimento e Mercado



# Mudanças em prol das melhorias

Para se conquistar a evolução e o progresso de qualquer negócio ou projeto, inevitavelmente precisamos atravessar por períodos de crises e mudanças. E foi exatamente isso que a diretoria de Gestão Operacional e Marketing da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) vivenciou no decorrer de 2012.

Neste último ano enfrentamos diversas dificuldades no sentido de tentar acompanhar a crescente regulamentação que o Sistema Unimed enfrenta em função das novas normativas impostas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Investimos na adaptação tecnológica para atender as necessidades operacionais e buscamos produzir cada vez mais e melhor com os recursos disponíveis. Com o projeto de regionalização, especificamente, tivemos a necessidade de encaminhar o gerente de contas médicas para um aporte específico na visitação de hospitais, por conta do projeto de intercâmbio no Estado de São Paulo.

Apesar dos obstáculos, entendemos que na crise há a mudança e na mudança, a melhoria. Isso permitiu que a diretoria de Ges-

tão Operacional e Marketing se desenvolvesse ainda mais e estreitasse os laços com os funcionários, que representam o capital humano, maior ativo de qualquer organização. Neste sentido, tivemos duas mudanças fundamentais durante o ano de 2012. Um deles foi o deslocamento das funções do gerente de Contas Médicas. Por conta disso, a Diretoria passou a desenvolver um contato direto com os líderes das áreas. Isso criou uma dificuldade inicial, mas trouxe uma proximidade muito grande. A mesma coisa se aplica ao Marketing. Enfrentamos a saída do gerente que, num primeiro momento, pode ter parecido uma dificuldade para o departamento. No entanto, como as áreas estavam segmentadas e muito estruturadas, passou-se a fazer uma interlocução direta entre o próprio diretor e os líderes dessas áreas. Isso também tem proporcionado um crescimento para todos, uma interação melhor e um resultado mais adequado para a própria Federação. Houve um envolvimento maior e pessoal com o grupo de trabalho, tanto na área de Marketing como na área Operacional. Também tivemos crises nas áreas de Auditoria e no Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), que foram solu-

cionados com uma aproximação pessoal da Diretoria.

Em cada área específica, as vitórias foram indiscutíveis. A consolidação da Auditoria Médica, por meio das atividades de Auditoria Prévia, Auditoria Hospitalar, Fechamento de Conta, Segunda Opinião Médica, Junta Médica, representou uma evolução muito grande de conhecimento e da aplicação de tecnologias. Podemos perceber uma diferença absurda nos resultados práticos de 2010 para 2012.

O Departamento de Contas Médicas também obteve resultados interessantes com a incorporação do GED Workflow e a aproximação com o departamento de Tecnologia de Informação (TI).

Toda a nossa Diretoria, de uma forma geral, tem tido uma melhora progressiva. Minha visão é bastante otimista. Acho que estamos no caminho certo. O nosso grande desafio para o próximo ano será a implantação do intercâmbio na cidade de São Paulo. Isso vai curar uma ferida aberta no Estado.

Considero o ano de 2012 um ano de sucesso e vitórias para a Diretoria de Gestão Operacional e Marketing. Espero que em 2013 a gente consiga colaborar de uma forma positiva com esse projeto ambicioso da Federação que é a Regionalização.

**DR. CIRO DA SILVA MONTEIRO**  
Diretor de Gestão Operacional e Marketing





# Valorizando a Sustentabilidade

No ano de 2012 a diretoria de Desenvolvimento Humano dedicou uma atenção especial à estruturação do novo modelo assistencial, que está sendo projetado pelos dirigentes de todas as Unimed do Brasil. Estamos nos espelhando nas experiências de países desenvolvidos, para importar as boas práticas e adaptá-las à nossa realidade.

Um dos pilares desse novo modelo assistencial é a Atenção Primária à Saúde. Trata-se de uma mudança de cultura, é algo que leva tempo, mas nós estamos plantando uma semente para o futuro. Neste sentido, a área de Educação Corporativa deu um grande passo, promovendo o curso de Atenção Primária à Saúde, que foi iniciado em 2012 e terá continuidade em 2013.

Em 2012, a Educação Corporativa conquistou uma parceria, até então difícil de ser obtida, juntamente com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), que é o órgão responsável pela captação de recursos das Cooperativas com a finalidade de capacitar e educar os dirigentes, cooperados e funcionários das inúmeras Cooperativas. Todas as Cooperativas contribuem para o SESCOOP nacional e quase 70% dessa contribuição retorna para o Estado de São Paulo. Conseguimos um mon-

tante razoável para a realização de diversos cursos junto às Federações Intrafederativas e Singulares, e também aqui na Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp).

Um dos destaques da área de Responsabilidade Socioambiental em 2012 foi a produção do Relatório de Sustentabilidade que, pela primeira vez, foi certificado no Nível de Aplicação B, pela *Global Reporting Initiative* (GRI), entidade reconhecida internacionalmente no âmbito da sustentabilidade. O documento reporta 31 indicadores (do total de 79) que retratam a gestão da Cooperativa no período de 2011.

Além disso, nós continuamos com o programa Viva Melhor a Melhor Idade, que está cada vez mais atuante, é uma atividade que não temos mais como parar. É uma maneira de a Fesp interagir com o entorno, com as pessoas idosas que moram ao redor e precisam desse convívio. A Fesp cede o espaço e os instrutores para que essas pessoas de idade compareçam e desenvolvam atividades como dança, ginástica, coral e elas ficam muito gratas toda vez que comparecem. É um momento esperado semanalmente por elas. É a alegria de muitas dessas pessoas. É uma maneira de promover a qualidade de vida da comunidade.

Ainda na área de Responsabilidade Socioambiental, a Associação Mulher Unimed do Estado

de São Paulo (Amusp) continuou atuando com o Programa Vida Iluminada, promovendo a inclusão social de pessoas com deficiência visual.

Também iniciamos, em parceria com o Instituto Paulo Kobayashi e a Associação Comercial e Assistencial da Liberdade (Acal), uma sala de informática para as pessoas da terceira idade. É uma parceria que deve continuar.

Todas essas ações resultaram em um importante reconhecimento: a conquista do Prêmio Djalma Chastinet Contreiras de Responsabilidade Social. A premiação, que é promovida pela Unimed do Brasil, destaca as melhores práticas de gestão sustentável entre as mais de 360 Unimed.

Dentro da Gestão de Conhecimento, nós continuamos na busca da melhoria da Gestão Arquivista. A Biblioteca continua sendo bastante frequentada pelos funcionários e tem ampliado seus recursos como a aquisição de novas tecnologias, como iPads.

Também, no ano de 2012, continuamos com o nosso programa de Medicina Baseada em Evidências. Já estamos elaborando revisões sistemáticas, produzidas pelo grupo de auditores que compõe essa sala de oficina de Medicina Baseada em Evidências. São auditores de alto nível, que têm participado com uma frequência assídua.

Dessa forma, a diretoria de Desenvolvimento Humano espera contribuir para o fortalecimento e a sustentabilidade do Sistema de Cooperativismo de Trabalho Médico do Estado de São Paulo.

**DR. PÉRICLES TAQUISHI OTANI**  
Diretor de Desenvolvimento Humano



## Regionalização

A Regionalização é um princípio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) II que guarda uma significativa transversalidade conceitual e operativa com os demais princípios que o fundamentam, quais sejam: a Padronização, Integração e Consolidação da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp).

A estratégia de Regionalização assume um papel de eixo estruturante, posto que convida os três entes federados, a Fesp, as Intrafederativas e as Singulares a articularem-se, cooperarem entre si e zelarem pela qualidade das ações administrativas, operacionais e de serviços de saúde.

No cenário atual, as Intrafederativas assumem um papel decisivo, pois cabe a elas a responsabilidade de oportunizar condições para que Singulares consigam desempenhar de forma plena e articulada seu papel como ente federativo.

Relacionado a esta grande estratégia de desenvolvimento e consolidação do Sistema Unimed paulista, dois grandes projetos foram iniciados em 2012:

■ O Projeto Regionalização da Assistência à Saúde, para o qual foi elaborado um documento normativo dos processos operacionais, com a participação direta de representantes

de todas as Intrafederativas (Plano Diretor – Política de Regionalização da Assistência à Saúde no Sistema Fesp);

■ O Projeto Regionalização de Serviços Administrativos, que preconiza a criação de Centros de Serviços Compartilhados (CSC) nas Intrafederativas.

O Projeto Regionalização da Assistência à Saúde está referenciado às Premissas de um Novo Modelo de Negócio do Sistema Fesp, ao apresentar novos paradigmas de qualidade e resolutividade na Atenção à Saúde e na Prestação de Serviços Médicos e Hospitalares, com foco na melhor remuneração do trabalho médico.

Em sua essência, o Projeto preconiza a hierarquização e regionalização das estruturas e dos serviços que possibilitem qualidade de atendimento

e conforto aos usuários dos planos de saúde, resolutividade e qualidade às ações e serviços de saúde e redução de custos.

Faz parte desta iniciativa toda a documentação produzida pelos projetos relacionados à regionalização da assistência à saúde, principalmente: Dados demográficos e da saúde nas regiões das Intrafederativas; Estudos e Documentação do QualifiCare – Programa de Qualificação dos Recursos Próprios; Mapeamento dos recursos próprios e terceirizados – Catálogo de Recursos Próprios; Estudos de

“ Este movimento estratégico envolve Federações e Singulares com vistas à ampliação da competitividade ”



custos e qualidade de procedimentos assistenciais regionais; Catálogo de boas práticas de prestação de serviços a Unimed's Singulares filiadas a Intrafederativas.

O Projeto Regionalização de Serviços Administrativos preconiza a implantação de Centros de Serviços Compartilhados (CSC), unidades regionais para compartilhamento de serviços administrativos e operacionais nas Intrafederativas nas áreas de: Recursos Humanos, Contas Médicas, Contabilidade, Assessoramento Jurídico, Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), Auditoria Médica, Financeiro, Faturamento, Compras Compartilhadas e Tecnologia da Informação (TI).

Também está referenciado às Premissas de um Novo Modelo de Negócio do Sistema Fesp, ao preconizar a centralização dos principais serviços operacionais com vistas

à redução dos custos, agilidade dos processos operacionais e melhoria do controle e da qualidade dos serviços administrativos.

A Regionalização representa um movimento estratégico coordenado pela Fesp, com o envolvimento direto das Intrafederativas e das Singulares, visando ampliar a competitividade no mercado, a evolução das estruturas organizacionais e a modernização do modelo de gestão do Sistema Unimed do Estado de São Paulo.



# Governança Corporativa

A modernização dos mecanismos e procedimentos internos, tradicionalmente associados ao conceito e à prática da Governança Corporativa, constitui área de trabalho permanente da atual Diretoria Executiva da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp), que busca aprimorar e consolidar os processos de governança. Os esforços desenvolvidos pela Fesp nesse sentido incluem objetivos importantes como: o aperfeiçoamento das estruturas diretivas e gerenciais e dos processos administrativos relacionados à Governança Corporativa; maior

transparência e segurança nas ações administrativas da Fesp; modernização dos mecanismos e procedimentos corporativos de controle e fiscalização; entre outros.

De modo geral, a Federação contempla os mecanismos associados ao moderno conceito de Governança Corporativa: a estrutura central de poder constituída pelo Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho de Presidentes e Conselho Fiscal; a presença de Auditoria Externa; a implantação e dinamização de modelos organizacionais mais ágeis

“ A Federação Estadual contempla os mecanismos associados ao moderno conceito de Governança Corporativa ”

e menos burocráticos que efetuam assessoramentos e controles, tais como Controladoria Interna, Ouvidoria, Assessoria Jurídica e o Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE). Tais mecanismos possibilitam as boas práticas de governo que proporcionam a total transparência das informações que refletem a integridade dos atos administrativos e a minimização de conflitos de interesse.

As melhorias no processo de Governança Corporativa advêm das atividades de mapeamento, revisão e implantação de processos institucionais de governança, tais como os processos que regem a realização de Assembleias Gerais, as reuniões de Conselho de Administração, de Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e do Conselho de Presidentes. Outros incrementos no processo de Governança Corporativa vêm sendo alcançados também por meio da estruturação e implantação da Controladoria, da Ouvidoria Corporativa e do maior envolvimento do quadro de gerentes executivos dos setores administrativos com a Diretoria Executiva, propiciada pelo Comitê Gerencial.

Importante papel na modernização da Governança Corporativa tem sido desempenhado pelo sistemático apoio da Direção em prol do desenvolvimento e reforço à integração política e econômica da Fesp com as Intrafederativas e as Singulares. O resultado tem sido a maior transparência e segurança nas ações adminis-

trativas da Federação, e maior segurança das Cooperativas e dos médicos cooperados em relação à direção e gestão dos negócios empresariais do Sistema Unimed.

A comunicação institucional desempenha importante papel no contexto das boas práticas de governança corporativa. Nesse aspecto, a primeira edição do Relatório de Sustentabilidade da Fesp, em 2012, certificado no nível B pela *Global Reporting Initiative* (GRI), constitui referência importante para avaliação do público de relacionamento externo com referência à segurança e sustentabilidade oferecida pelo sistema de gestão aos negócios da Cooperativa. Também as diversas publicações da Federação direcionadas aos públicos internos e, principalmente, externos, particularmente a revista **Universo Unimed**, constituem instrumentos da divulgação de resultados da gestão do negócio da Fesp que tornam mais transparentes os procedimentos de governança corporativa.

A Fesp, em 2012, participou pela primeira vez do processo de premiação de boas práticas de Governança Cooperativa promovido pela Unimed do Brasil com o objetivo de estimular o Sistema Unimed à prática da Governança Corporativa. A Federação foi agraciada com o “Selo Ouro de Governança Cooperativa”, premiação que atesta os bons resultados advindos dos esforços de modernização desta prática em nossa organização.

## Princípios de Gestão

Um dos fatores que refletem o posicionamento de uma organização com bastante fidelidade é seu conjunto de princípios e valores. A partir deles pode-se visualizar sua atuação no mercado e sua relação com todos seus públicos de interesse. A Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) é uma Cooperativa, portanto, trabalha com premissas diferenciadas da maioria das empresas mercantis.

O Cooperativismo de Trabalho Médico, parte integrante da doutrina cooperativista e no qual a Fesp se enquadra, professa uma gestão ética, transparente e eficiente, com os olhos voltados para a qualidade e excelência de seus produtos e serviços. A forte convicção ideológica aliada ao profissionalismo de seus funcionários, dirigentes, médicos cooperados e parceiros, coloca a Federação num patamar de referência em Saúde Suplementar no Estado de São Paulo.

### PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

Em todas as Cooperativas, os princípios básicos aplicados são os mesmo sete, os quais a Fesp considera como base para toda sua atividade. Os princípios são:

**1) Adesão Voluntária e Livre** – Cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações sexual, social, étnica, política e religiosa.

**2) Gestão Democrática** – Cooperativas são organizações democráticas, controladas

pelos membros que participam ativamente na formulação das suas políticas e decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes.

#### **3) Participação Econômica dos Membros**

Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas Cooperativas e controlam-no democraticamente. Normalmente, parte desse capital é propriedade comum da Cooperativa. Os membros recebem habitualmente, se houver, remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão.

**4) Autonomia e Independência** – Cooperativas são autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da Cooperativa.

**5) Educação, Formação e Informação** – Cooperativas promovem a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos e funcionários, de forma que estes possam contribuir para o seu desenvolvimento.

**6) Intercooperação** – Cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

**7) Interesse pela Comunidade** – Cooperativas trabalham para o desenvolvimento

sustentado das suas comunidades com políticas aprovadas pelos membros.

A realidade da prática dessas diretrizes pela Fesp pode ser constatada pelo desenvolvimento de cada atividade registrada neste relatório. Tal atitude tem reflexo direto na melhoria contínua dos produtos e serviços médico-hospitalares da Unimed, principalmente por meio do Projeto de Regionalização da Assistência à Saúde. Em uma organização cooperativista como a Fesp, todos os princípios cooperativistas se tornam práticas diárias e a Intercooperação tem uma conotação ainda mais forte, já que sua missão é exatamente promover o fortalecimento e desenvolvimento das Unimed's de São Paulo.

### PRINCÍPIOS DE GESTÃO

**Visão** – Ser referência de modelo político e organizacional do sistema de saúde cooperativista na sua área de atuação.

**Missão** – Promover o fortalecimento e desenvolvimento das Cooperativas Unimed's do Estado de São Paulo.

**Valores** – Ética, honestidade, transparência, cumprimento de compromissos assumidos, responsabilidade social, princípios cooperativistas.

**Negócio** – Representação política, promoção da integração e desenvolvimento estratégico e o assessoramento técnico-administrativo às Intrafederativas e Cooperativas Singulares associadas.





## Ambiente Regulatório

A Carta Magna brasileira é bem clara quando determina a seguinte responsabilidade: o Estado é responsável em prover a saúde da população. Desde que o País se tornou uma república federativa independente, a tarefa nunca foi executada de maneira a suprir as necessidades do povo. Com o passar do tempo, a Saúde Suplementar entrou em cena exatamente para oferecer uma alternativa ao atendimento público. Hoje em dia, quase 50 milhões de pessoas dependem desse trabalho concretizado pelas operadoras de planos de saúde, que começaram a se multiplicar vertiginosamente.

Exatamente devido a esse crescimento desordenado, a partir de 2000 passou a existir uma

autarquia federal especial: a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), órgão que é responsável por regular o relacionamento entre prestadoras e consumidores, buscando contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no Brasil. O estímulo às boas práticas, incluindo Governança Corporativa, melhora em índices de liquidez financeira, aumento de perspectiva de solvência, ampliação de ações de Medicina Preventiva, revisão e ampliação do Rol de Procedimentos, entre outros temas, são responsabilidades da Agência.

Para atuar dentro deste cenário, a Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) fortalece os canais de diálogo com os órgãos governamentais, a fim de atender as demandas governamentais e aprimorar o relacionamento com

“ A contínua troca de informações entre o mercado é um fator estratégico para o crescimento do trabalho ”

os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. A contínua troca de informações entre as partes que formam o mercado, colocando em debate assuntos como a legislação do Cooperativismo, é um fator considerado pela Fesp como estratégico para o crescimento do trabalho.

Muitas são as atividades da Federação que promovem o encontro entre médicos cooperados, dirigentes, juristas, representantes de entidades médicas e da ANS, a fim de ampliar o conhecimento dos detalhes que envolvem todas as partes, sempre com a proposta de uma solução tangível, saudável e que beneficie o usuário, no fim de todo o processo. A garantia da qualidade na assistência médica, no entanto, frequentemente está em risco devido ao exagero de demandas e um tratamento distorcido no tocante ao Sistema Unimed, de natureza cooperativista, o que difere a operadora dos demais planos de saúde e implica uma estrutura diferenciada de objetivos, métodos e práticas.

Para se ter ideia do volume de regulações, com a entrada em vigor da Resolução Normativa (RN) Nº 259, de 19/12/2011, a ANS implementou em 2012 novas medidas de acompanhamento das operadoras. Foram editadas pela ANS 31 resoluções normativas em 2012, merecendo destaque a RN nº 278, que trata do Programa de Conformidade Regulatória, e a RN nº 279, que passou a estabelecer novas regras para manutenção dos planos para inativos. A RN nº 304 trou-

xe às operadoras novas mudanças em relação à obrigatoriedade de apresentação de Nota Técnica de Registro de Produto, para os contratos empresariais. Por meio do departamento Jurídico, que dispõe do Núcleo ANS formado por uma equipe especializada, a Fesp defendeu os interesses das Unimeds Singulares e Federações Intrafederativas filiadas nas teses relacionadas a essas questões. As contrapartidas em recursos financeiros e o impacto provocado na saúde administrativa das Cooperativas médicas seguem despertando preocupação no Sistema Unimed.

No ambiente da Justiça, a Fesp seguiu evoluindo na produção e publicação de materiais que compõem a Cartilha de Apoio Médico e Científico ao Poder Judiciário, produzida pelo Comitê de Apoio ao Judiciário (Caju), formado por profissionais da Fesp, do Centro Cochrane do Brasil e do próprio Judiciário, que trabalhou com a perícia científica da Medicina Baseada em Evidências (MBE), buscando contribuir para que decisões jurídicas a respeito de procedimentos médicos e saúde possam ser mais seguras. O material é constantemente atualizado e disponibilizado no Portal Unimeds. A soma desses esforços contribui para o fortalecimento do Cooperativismo de Trabalho Médico, bem como do Sistema Unimed como entidade econômica, e unifica os posicionamentos das Cooperativas em uma discussão com mais propriedade sobre o mercado de planos de saúde no Estado de São Paulo e no Brasil.



## Código de Ética

Características de um empreendimento bem-sucedido incluem negócios transparentes, cumprimento de deveres e obrigações, retidão e honestidade. Em mais de 40 anos de história, a Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) construiu um trabalho de alta qualidade reconhecido tanto internamente, pelas demais Unimeds e empresas do Sistema, como pelo mercado em que atua, a partir de seu trato com variados públicos. Este sucesso é a resposta prática de uma atuação embasada em princípios expressos e registrados no Código de Conduta.

Seu conteúdo, revisado e atualizado periodicamente, é fruto de uma colaboração multidisciplinar entre funcionários de todas as Unimeds do Brasil, especialistas em diversas instâncias, gerentes e dirigentes, com o objetivo de aperfeiçoar os relacio-

namentos da Cooperativa e contribuir para o alcance de suas metas estratégicas e criação de valor. Trata-se de um compromisso firmado que orienta todo o trabalho realizado para um comportamento ético, claro, de respeito mútuo em todos os ambientes corporativos, de maneira a se tornar referência para as ações pessoais e profissionais de todo o quadro de funcionários, colaboradores e médicos cooperados.

### OITO PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS SE DESTACAM:

Respalhando as boas práticas de governança corporativa:

- 1) Integridade, respeito às leis vigentes no Brasil e às normas internas;
- 2) Proteção ao patrimônio físico, moral e intelectual da Unimed;
- 3) Relacionamento com os cooperados;
- 4) Valorização do capital humano;
- 5) Compromisso com os clientes;
- 6) Respeito ao meio ambiente;
- 7) Uso das informações e dos meios de informática;
- 8) Relacionamentos externos construtivos.

A partir dessas diretrizes, a Fesp torna explícita sua postura social e corporativa, atendendo aos legítimos interesses de todas as partes envolvidas no negócio e no mercado da Saúde Suplementar, seja de forma direta ou indireta, e que em algum momento fazem parte do cotidiano da organização.

## Auditoria Independente

A partir da valorização dos princípios de transparência e equidade da informação, como parte integrante do modelo de Governança Corporativa, a Fesp dispõe de um serviço de Auditoria Independente que promove a segurança e simetria dos números em relação à administração e aos dados declarados pela empresa, o que garante o controle da propriedade sobre a gestão, juntamente ao Conselho Fiscal.

Para esse serviço, a Fesp estabeleceu uma frutífera parceria com a Etae – Auditores Independentes. A empresa especializada oferece um conjunto consistente de habilidades e competências contábeis e financeiras, fundamentadas no profundo conhecimento do segmento de mercado em que atua, emitindo pareceres a respeito das adequações sobre a aplicação dos

recursos, bem como os documentos de prestação de contas.

Como uma das formas de propiciar esse objetivo, a Auditoria Independente possui total isenção para realizar a análise das demonstrações contábeis, da posição patrimonial e financeira, dos resultados das operações, mutações do patrimônio líquido e das origens e aplicações de recursos da Federação, consoante às Normas Brasileiras de Contabilidade e à legislação específica no que for pertinente, garantindo então a idoneidade das informações.

A Etae, em conjunto com o trabalho desempenhado pelo Conselho Fiscal da Fesp, garante a operacionalização dos processos de auditoria, dos mecanismos e controles relacionados à gestão de riscos e a coerência das políticas financeiras com as diretrizes estratégicas e o perfil de risco do negócio.





**A** atuação de toda iniciativa empreendedora contempla o risco. Mercados diferentes apresentam riscos que variam seu grau de intensidade e envolvem, em geral, perdas financeiras. No caso da Federação das UnimedS do Estado de São Paulo (Fesp), todo o trabalho converge, em última instância, para a saúde de seus clientes. Por isso, o equilíbrio entre sustentabilidade financeira e a prática da assistência médica representa o cerne do sucesso da Cooperativa.

O mundo contemporâneo valoriza a saúde de maneira inédita na história, um movimento saudável que está proporcionando aumento na longevidade média das populações. Com isso, novas perspectivas impactam todas as cadeias de serviços, pois mais recursos e demandas são necessários para suprir uma população que deixa de participar da sociedade cada vez mais tarde. Para administrar este cenário, a Fesp conta com o Sistema de Gestão de Riscos. Suas atribuições incluem a administração da sinistralidade por meio do constante investimento e análise de riscos em aspectos como a qualidade dos serviços prestados, segurança do paciente, estímulo à certificação de recursos próprios, tecnologia de informação e meio ambiente.

Para garantir o controle de custos e a constante melhora do atendimento aos clientes Unimed, a Fesp conta com a Auditoria Médica e de Enfermagem, uma área que realiza um trabalho focado na correta utili-

“ O equilíbrio entre sustentabilidade financeira e prática da assistência médica é o cerne do sucesso da Cooperativa ”

zação dos recursos, envolvendo as normas de análise de contas médicas, elaboração de pareceres técnicos e a verificação do custo-efetividade das novas tecnologias a partir da Medicina Baseada em Evidências. Este setor disponibiliza também uma área de relacionamento com o usuário e o prestador, um trabalho que trouxe excelentes resultados para o processo de liberação das solicitações de procedimentos, o que ajudou a manter os usuários informados sobre o andamento das mesmas.

Outro lado desta mesma moeda está na atividade do Núcleo de Atenção à Saúde (NAS). A Medicina Preventiva avança a partir de ações como o mapeamento do perfil epidemiológico e o monitoramento de doenças crônicas, além do apoio em situações de fragilidade e assistência multiprofissional, seja domiciliar ou em hospital de retaguarda, sempre buscando a evolução do bem-estar e qualidade de vida dos usuários, bem como uma relação custo-benefício positiva.

A ação foi beneficiada pela automatização do processo de captação desses pacientes com o apoio da área de Tecnologia da Informação. Tal facilidade permitiu a integração dos sistemas existentes na Fesp, permitindo a inclusão de cerca de dez mil clientes cadastrados no programa.

De maneira complementar, o Núcleo de Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME) incrementou a interação entre a Fesp e o Comitê Técnico Nacional de Produtos Médicos (CTNPM), que envolve todas as UnimedS do Brasil, favorecendo a interlocução da Federação às demais Cooperativas e também junto às próprias UnimedS do

Estado de São Paulo na pesquisa de preços/materiais, bem como nas compilações dos dados para alinhamento estratégico junto ao Comitê e divulgações dos produtos negociados em nível nacional.

A qualificação dos serviços seguiu como meta da Fesp por meio do QualiCare – Programa de Qualificação de Recursos Próprios, iniciado em 2009. Seu trabalho envolve, além das avaliações dos hospitais, ações educativas para capacitação dos gestores através de cursos, workshop e simpósios. O programa vem se solidificando a cada ano, levando consigo o constante aperfeiçoamento do cuidado com os usuários.



## Conselho de Administração

**P**roteger e valorizar o patrimônio da empresa. Este é um dos principais objetivos do Conselho de Administração da Federação das UnimedS do Estado de São Paulo (Fesp). O órgão máximo na hierarquia da Cooperativa, criado a partir da Resolução número 12 do Conselho Nacional de Cooperativismo, que foi publicada em abril de 1974, atua de maneira a maximizar os investimentos que são realizados e representa a instância que conduz a Federação. Sua responsabilidade passa pelos direcionamentos tomados, as

normatizações de procedimentos e o controle geral de operações e serviços prestados.

O Conselho é composto por 21 membros, dos quais seis formam a Diretoria Executiva, enquanto os outros 15 são vogais e detêm o papel de representar as UnimedS filiadas do Estado de São Paulo. A Resolução número 12, entre outras atribuições, determina que os membros do Conselho de Administração de Cooperativas sejam todos associados (cooperados), eleitos via Assembleia Geral, e seus mandatos duram

quatro anos, aos finais dos quais um terço do grupo deve ser renovado, no mínimo. Reúnem-se mensalmente e, dependendo da circunstância, podem ser convocados extraordinariamente para exercer suas atividades.

Seu trabalho deve estar sempre voltado para o interesse da Federação e das UnimedS filiadas como um todo, estabelecendo diretrizes, estratégias e avaliando se as mesmas estão sendo implementadas corretamente pelos executivos. É também dever do Conselho cuidar dos interesses de todas as demais partes relacionadas à empresa, como clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, entre outros.

Além dessas atividades que estão a cargo do Conselho de Administração da Fesp, que são sempre alinhadas com as decisões homologadas em Assembleia Geral, há também o acompanhamento da gestão, a indicação das prioridades, investimentos e nomeação de auditores independentes. A responsabilidade é grande, mas compartilhada com o Conselho Fiscal. Este órgão de fiscalização da administração, formado por outros seis membros, sendo três efetivos e três suplentes, tem independência para trabalhar, não sendo subordinado hierarquicamente ao Conselho de Administração.

Como norteador das ações, os princípios do Cooperativismo e de gestão, também expressos no Código de Conduta do Sistema Unimed,

devem ser considerados a cada decisão, observando as normas da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que regula o mercado da Saúde Suplementar no Brasil, em respeito a sua autoridade e poder de fiscalização, com as melhores práticas administrativas.

Importante característica que reflete a grandeza e importância do trabalho realizado pelo Conselho de Administração é a responsabilidade solidária. Isto significa que, além de cuidar de

procedimentos administrativos, deliberativos e fiscais, seus membros respondem solidariamente em casos de prejuízos causados a terceiros, inclusive cooperados e clientes, dependendo do caso. A eventual não observância das leis, normas e instruções ligadas às operações da Cooperativa, principalmente em situações de falta de cobertura das garantias obrigatórias, reflete

nos bens individuais de cada conselheiro, sempre buscando proteger o bem coletivo.

A partir de um movimento iniciado em sua fundação, a Fesp preocupa-se em manter os *stakeholders* atualizados e informados sobre o andamento de tudo o que for pertinente às funções desempenhadas, seja por meio de encontros presenciais, virtuais, publicação de documentos, relatórios e até mesmo por meio de cursos especiais, que ampliam o conhecimento dos membros que recebem essas funções, no âmbito jurídico e administrativo.

“Os direcionamentos, as normatizações de procedimentos e o controle geral são responsabilidades do Conselho”





## Responsabilidade Socioambiental

Nos últimos anos, as organizações empresariais assistiram a uma radical mudança de atitude nos cenários mercadológicos. Aos poucos, temas ligados à natureza, meio ambiente, desperdício de recursos naturais, inclusão social, reciclagem, deixaram de ser assunto exclusivo dos ecologistas e assistentes sociais para se tornarem uma demanda global. Por conta disso, os empresários precisaram reorganizar seus processos de modo a se adaptar ao novo jeito de trabalhar.

No âmbito da Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp), que está há mais de 40 anos no mercado da Saúde Suplementar, este redirecionamento não foi necessário, isto porque se trata de uma Cooperativa de Trabalho Médico, e o Cooperativismo já preconiza em sua doutrina o princípio do Interesse pela Comunidade, o que engloba a atividade social e o cuidado com o meio ambiente ao redor. Nesse sentido, a diretoria de Desenvolvimento Humano da Fesp está estruturada segundo a diretriz relacionada aos Núcleos de Desenvolvimento Humano dentro do Sistema Unimed.

Dada a caracterização da Fesp como Cooperativa de segundo grau, atua institucionalmente atendendo os diversos *stakeholders*: dirigentes, funcionários das Unimed e Fesp, prestadores de serviço e comunidade. Este atendimento se dá por meio de ações, projetos e programas das três áreas que compõem o Desenvolvimento Humano, incluindo a Responsabilidade Socioambiental. A partir desse contexto, a Fesp promove diversas ações direcionadas à comunidade, visando sempre à melhora da qualidade de

“ O Cooperativismo já preconiza o Interesse pela Comunidade, o que engloba atividade social e cuidados com o ambiente ”

vida da população e à preservação do meio ambiente. Além desta ação, a equipe de RSA atua no desenvolvimento e implantação de programas e projetos internos e externos, assessorando as Singulares e funcionários da Fesp quanto às questões diversas relacionadas à sustentabilidade, abrangendo as vertentes social, econômica e ambiental. A Política de Responsabilidade Socioambiental norteia a atuação junto aos variados *stakeholders* envolvidos no negócio.

Durante o ano de 2012, representantes da área participaram de diversos encontros do Comitê Nacional de Sustentabilidade, ajudando a definir as diretrizes de sustentabilidade para o Sistema Unimed, a relação com a marca, as políticas e plataformas de sustentabilidade e as ações prioritárias para 2013. Além de assessorar e avaliar os projetos desenvolvidos pelas 73 Unimed Singulares e pelas seis Federações Intrafederativas, o núcleo de RSA da Fesp tem a missão de identificar as ações de Responsabilidade Socioambiental de destaque e apresentá-las para que possam ser adotadas em todo



o Estado de São Paulo, como, por exemplo, o Programa Felix, uma ação de inclusão digital que foi criada pela Unimed Jaboticabal e se tornou federativa, sendo apoiada e estimulada em âmbito estadual. Em sentido mais amplo, a Fesp atua de forma relevante no que diz respeito aos Objetivos do Milênio estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), no ano 2000, demonstrando o comprometimento da Federação com as questões relacionadas à Responsabilidade Socioambiental. O Brasil, com mais 190 países, assumiu o compromisso de melhorar as condições sociais, ambientais e econômicas até 2015, e a Unimed do Brasil, à qual a Fesp é filiada, é parceira oficial do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Veja outros resultados e frentes de trabalho:

**Selo Unimed de Responsabilidade Social:**

a Fesp participa do preenchimento do Selo de Responsabilidade Social desde 2005 e utiliza este processo como ferramenta de gestão. Em uma escala de classificação que vai do nível 1 ao 4, em 2012, pela primeira vez a Fesp se classificou no nível 4. Nesta mesma ação, também apoia a Unimed Brasil na realização das devolutivas para as Unimed Paulistas. Em 2012, foram realizadas 26 devolutivas das 59 Unimed que participaram do Selo.

**Relatório de Sustentabilidade:** publicado no primeiro semestre de 2012, o Relatório da Fesp foi certificado pelo *Global Reporting Initiative* (GRI) no Nível B e reportou 31 do total de 79 indicadores definidos por esta entidade. Para compartilhar a experiência de sucesso, a Fesp desenvolveu o “Guia para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade” utilizado como referências nas seis oficinas promovidas em cada Federação Intrafederativa.



“ A promoção de cursos voltados para o desenvolvimento da oratória foram destaques do trabalho ”

**S**e 2011 foi o ano de preparação dos novos candidatos, o apogeu do trabalho do Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE) da Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) se deu em 2012, no período das eleições municipais. Os cursos elaborados para orientação de candidatos tiveram um momento voltado para a oratória, o que foi um ato inovador. Da mesma forma que os cursos de marketing político, os novos cursos foram realizados em todas as regiões do Estado de São Paulo.

Por decisão da Diretoria Executiva, o NAE procedeu a 60 pesquisas eleitorais com vistas a não só fazer o diagnóstico das cidades para os candidatos a prefeito elaborarem suas plataformas de campanha, como também foram feitas pesquisas de intenção de voto. Esse recurso foi plenamente coroado de êxito e agradou às Unimed Singulares,

pois a Fesp, segundo as normativas do NAE, não tinha obrigação de auxiliar nas eleições municipais. Assim, esta foi uma ajuda extremamente bem-vinda.

A meta de um vereador para cada Singular não foi contemplada, embora o resultado tenha sido auspicioso haja vista que foram eleitos 17 prefeitos, 10 vice-prefeitos e 54 vereadores, os quais espalhados em todas as regiões do Estado serão de extrema utilidade quando da campanha a deputado de 2014.

Por conta disso, para fechamento do ano eleitoral, o NAE elaborou uma palestra sobre Administração de Gabinete para os vereadores eleitos, acompanhados por dois assessores. Nesses cursos foram convidados os deputados que tivessem interesse em participar para iniciarem um diálogo profícuo de



apoio mútuo. Esses cursos foram ministrados nas Federações Intrafederativas Centro-Oeste Paulista, Nordeste Paulista e Sudeste Paulista.

Quanto às atividades de marketing, o NAE continuou elaborando estudos de mercado. Ao longo de todo ano permaneceu a parceria entre a Fesp e a Federação Centro-Oeste Paulista para orientação mercadológica das Unimed locais.

Em nível federal, o NAE tem se mantido presente nas reuniões e projetos do Comitê Político Nacional do Sistema Unimed criado pela Unimed do Brasil, comparecendo e encontros internos e demais eventos que este comitê tem realizado com autoridades polí-

ticas e cooperativistas em Brasília.

O NAE também teve atuação direta na pesquisa e no auxílio estratégico para a elaboração do livro *Ação Política e Cooperativismo*, escrito pelo presidente da Fesp, Dr. Humberto Jorge Isaac, cujo lançamento se deu no XXIX Simpósio das Unimed do Estado de São Paulo (Suesp), em julho de 2012.

Vale ressaltar que nem todos os deputados têm comparecido aos eventos deste Núcleo, à exceção do deputado Marco Aurélio Ubiali, cuja presença constante, inclusive nas reuniões do NAE, tem contribuído enormemente para que o Núcleo otimize suas ações políticas.

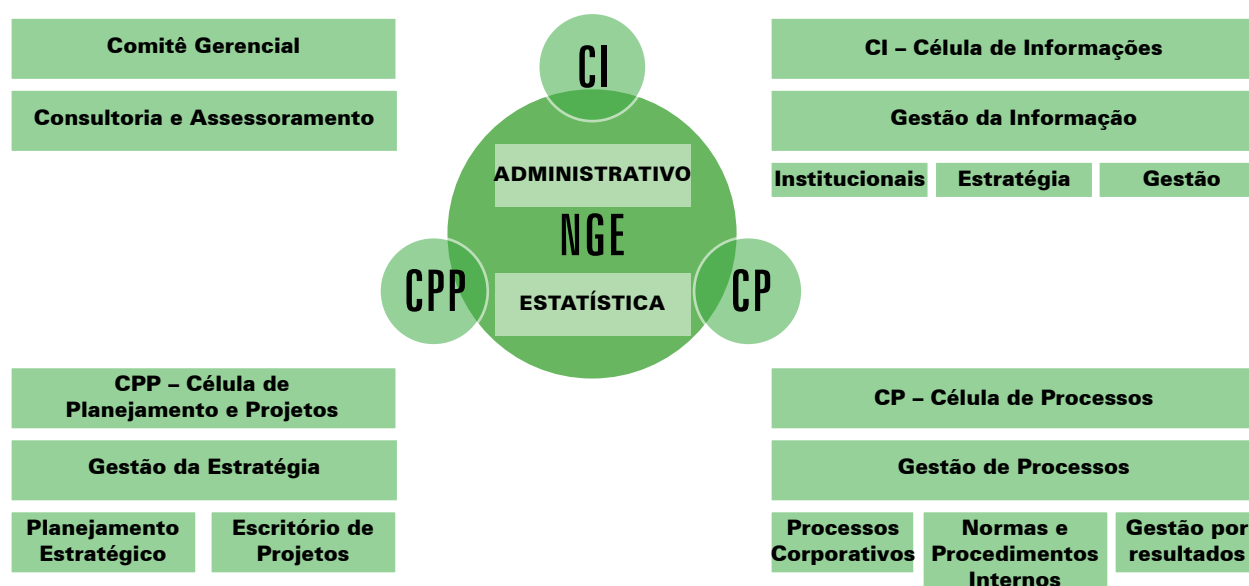




# Núcleo de Gestão Estratégica (NGE) e Comitê Gerencial

Importante ressaltar o papel fundamental desempenhado pelo Núcleo de Gestão Estratégica (NGE) e pelo Comitê Gerencial no assessoramento e oferecimento de subsídios e informações estratégicas à Diretoria

Executiva e ao Conselho de Administração nas questões empresariais relevantes ao desenvolvimento dos negócios corporativos, bem como na execução das atividades previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).



Ao longo do ano de 2012 o Núcleo de Gestão Estratégica (NGE) e o Comitê Gerencial, na esfera de suas competências técnicas, atuaram no planejamento e coordenação de questões gerenciais e administrativas específicas relacionadas à execução de planos e projetos, e no estabelecimento da orientação geral das atividades a partir das decisões sobre questões estratégicas relevantes definidas pela Diretoria Executiva.

Dentre estas contribuições destacam-se:

- A participação na definição, inserção, manutenção e atualização de planos e projetos no Sistema de Gestão de Projetos e de Processos do NGE, particularmente na definição da Carteira de Projetos da FESP;
- Planejamento e realização de estudos e pesquisas específicas relacionadas a questões estratégicas para o processo de desenvolvimen-



to do Sistema FESP;

- Assessoramento às diversas áreas funcionais no alcance das metas e objetivos dos planos e projetos do PDI II;
- Condução de processos periódicos de avaliação das metas e objetivos alcançados pelos planos e projetos do PDI II;
- Atuação como agente mobilizador de funcionários no atendimento às normas e procedimentos internos relacionados ao Sistema de Gestão de Projetos e de Processos do NGE;
- Constituição de Equipes Interdisciplinares, com o acordo do Diretor específico, para atender demandas relacionadas ao atendimento das necessidades estratégicas e operacionais da FESP;

- A aplicação dos princípios contemporâneos de Gestão do Conhecimento e de Sustentabilidade como valioso recurso estratégico para o desenvolvimento de um sistema de gerenciamento corporativo da FESP;
- O planejamento e a realização de treinamentos estratégicos internos utilizando os programas Líder Fesp e Sou+Fesp, voltados ao aprimoramento das competências comportamentais gerenciais específicas e desenvolvimento da capacidade inovadora necessários à geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão;
- Condução de atividades específicas de diagnóstico gerencial interno, envolvendo colaboradores de todos os setores administrativos,

# Núcleo de Gestão Estratégica (NGE) e Comitê Gerencial

tais como a Oficina de Avaliação de Percurso do Comitê Gerencial, a Oficina Regionalização – Análise dos Pontos Críticos relacionados à Operadora Fesp, Oficina Papel dos Funcionários na Administração das Cooperativas Unimed, focalizando a Fesp nas suas dimensões Institucional e Operadora.

Em constante evolução, o NGE e o Comitê Gerencial se tornam, cada vez mais, em organismos da administração superior que contribuem para a construção de um específico pensamento estratégico na Fesp voltado à inovação das tecnologias e processos de gestão empresarial corporativa, bem como apresentam significativa contribuição para a consolidação de uma cultura organizacional que valoriza a Gestão do Conhecimento e a maior participação dos colaboradores junto à Diretoria Executiva na administração dos negócios.

## CÉLULA ADMINISTRATIVA

A Célula Administrativa do NGE tem como objetivo organizar, controlar e dar suporte às demais Células da área propiciando a integração das informações e organização da área como um todo. Dentre as diversas atividades realizadas destacam-se o registro e atualização dos dados cadastrais e institucionais do Sistema Unimed caracterizando-se como uma fonte de dados e informações para subsidiar decisões

gerenciais e estratégicas.

## CÉLULA DE PLANEJAMENTO E PROJETOS

Com o objetivo de manter uma visão integrada do Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI com os projetos estratégicos e operacionais da Fesp, a Célula Planejamento e Projetos foi reestruturada, facilitando o atendimento das demandas da instituição e estreitando o relacionamento com as áreas.

Mantendo os padrões de metodologias de gerenciamento de projetos, a Célula de Planejamento e Projetos, como centro de apoio e orientação, assessorou e monitorou a estruturação e documentação dos projetos Estratégicos Prioritários Fesp e consolidou a Carteira de Projetos para 2013 através

do levantamento e alinhamento de projetos já contemplados ou previstos na área de TI com projetos inter-relacionados nas áreas, tanto da Fesp Operadora quanto da Fesp Institucional, a fim de que a Diretoria Executiva tivesse informações adequadas para a priorização dos recursos necessários.

## CÉLULA DE INFORMAÇÕES

A Célula de Informações iniciou em 2012, com o apoio da TI Fesp, o desenvolvimento de um Novo Sistema de Gestão Corporativa,

o qual possibilitará o compartilhamento de informações cadastrais e dados estratégicos, tanto internamente quanto para o Sistema Unimed do Estado de São Paulo.

Em paralelo, a Célula de Informações manteve a utilização do Sistema de Indicadores Estratégicos e Operacionais, através da ferramenta Digital Cockpit, para que a Diretoria Executiva possa acompanhar o desempenho operacional da Fesp de forma rápida e intuitiva e subsidiar a tomada de decisões estratégicas.

## CÉLULA PROCESSOS

Em 2012 a Célula Processos implantou a Gestão por Processos, metodologia que auxilia na gestão e que tem por princípio descrever os processos de forma a reduzir a parcela de atividades que não agregam valor, a variabilidade e os ciclos; aumentar a transparência do processo, o valor do produto/serviço e a flexibilidade de saída. Com a simplificação e redução do número de passos ou partes o foco passa a ser o controle global, mantendo o equilíbrio entre melhorias nos fluxos e nas conversões (processamento).

No que se refere à Governança Cooperativa a Fesp, através do NGE, obteve uma grande conquista em 2012, que foi o recebimento do Selo Ouro de Governança Cooperativa, o qual foi criado pela Unimed do Brasil para premiar as Sociedades Cooperativas Unimed e as Sociedades Auxiliares Unimed, com o objetivo de estimular o Sistema Unimed à prática da Governança Cooperativa, como um diferencial, que comprove o cumprimento das exi-

gências legais para o bom funcionamento das organizações e a prática de todos os quesitos mínimos estabelecidos pela Unimed do Brasil, além de ressaltar o compromisso das organizações pela busca e aprimoramento constante dos conceitos presentes na governança, obtendo, por consequência, o respeito dos seus colaboradores, das sociedades e comunidades onde estão inseridas, o reconhecimento de mercado e, principalmente, a valorização do trabalho médico, por meio dos resultados apresentados.

## CÉLULA ESTATÍSTICA

A Célula Estatística tem como objetivo central suprir a Diretoria Executiva da Fesp de informações necessárias à tomada de decisões estratégicas. O levantamento dessas informações se dá, principalmente, através de pesquisas realizadas junto ao Sistema Unimed do Estado de São Paulo, as quais são elaboradas, enviadas, compiladas e têm seus resultados analisados, aprovados e divulgados pelo NGE.

Em 2012 foram realizadas as seguintes pesquisas:

- Levantamento de OPME nos anos 2010 e 2011;
- Judicialização da Medicina nos anos 2010 e 2011;
- Sinistralidade e Honorários Médicos nos anos 2010 e 2011.

Além disso, a Célula Estatística tem apoiado a Presidência da Fesp na elaboração de apresentações realizadas em diversos eventos, como Congressos e Encontros, tanto do Sistema Unimed quanto externos.

“ O NGE e o Comitê se tornam, cada vez mais, organismos que ajudam na construção do pensamento estratégico na Fesp ”





## Desempenho Operacional

“Somos médicos. E isso faz toda a diferença”. Este não é apenas o slogan do Sistema Unimed, é uma verdade que se aplica no cotidiano da operadora, o que resulta em processos administrativos e operacionais melhor aplicados para beneficiar o cliente da assistência médica. De maneira paralela, podemos afirmar também que “Somos Cooperativa. E isso faz toda a diferença”. Qualquer empresa ou organização precisa reunir profissionais de diversas áreas do conhecimento para funcionar, e essas áreas devem se conversar da melhor maneira possível.

Na Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp), esta necessidade também existe, e o foco nesse trabalho já acontece desde sua criação, há mais de 40 anos. Isto porque o Cooperativismo preconiza, em um de seus princípios, a chamada Intercooperação. O propagado trabalho em equipe, que facilita o desdobramento das ações entre departamentos, é um pilar da Fesp. Além do envolvimento interno, a atitude interdependente e integrada também se estende ao relacionamento externo, voltado para as 79 Unimeds filiadas à Federação, bem como às instituições parceiras e clientes.

Até aqui, você conheceu os detalhes do que se passou em 2012 em relação às áreas que trabalham com o direcionamento estratégico da Cooperativa, a Governança Corporativa, a visão dos membros da Diretoria Executiva, Conselho de Administração, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), entre outros, sempre com o foco no rumo que a instituição segue dentro do cenário em que atua, o da Saúde Suplementar. Nas próximas páginas, o destaque vai para o desempenho das áreas operacionais, responsáveis por concretizar o que se planejou. Trata-se de uma etapa cuja importância é fundamental. Cada setor tem sua responsabilidade e autonomia para trabalhar, ao mesmo tempo em que dependem uns dos outros para que o resultado seja de alta qualidade.

A Auditoria Médica é vital para o setor de

Custos Assistenciais, que por sua vez apontam oportunidades para o Núcleo de Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME), que impactam diretamente em resultados consolidados pela Contabilidade, que podem apontar caminhos do trabalho do setor Jurídico, frequentemente apoiando áreas como o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), acostumado a atuar junto com a Ouvidoria, que tem seu trabalho dinamizado pela Tecnologia da Informação, e assim sucessivamente. Tudo está interligado, e o desempenho de alto nível é uma característica presente em cada departamento, gerando a força de trabalho necessária para seguir proporcionando um trabalho digno para o médico cooperado, ao mesmo tempo que uma assistência médica de alta qualidade para seus usuários.

## Desempenho Operacional

# Auditoria Médica e Enfermagem

O ano de 2012 marcou a consolidação das iniciativas lançadas em 2011 pela Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp). As ações visaram à legitimidade das ações regulatórias da área, melhorias no acompanhamento dos pacientes internados, padronização e agilidade nas liberações prévias e maior efetividade na análise das contas, a partir da implantação do fechamento de contas *in loco* para os hospitais de maior volume de atendimento. Dentro da Auditoria Prévia, além dos quase 6.000 processos de liberações mensais, estão sendo rea-

lizadas a análise e liberação de procedimentos para duas Unimeds Singulares que contrataram a Fesp para assumir a auditoria prévia de sua carteira. Com a Assessoria Técnica atuante, o número de casos de Segunda Opinião e Junta Médica aumentou consideravelmente, trazendo economia para a Fesp com a não liberação de procedimentos e órteses, próteses e materiais especiais (OPME) não indispensáveis, bem como garantindo aos pacientes a condução mais assertiva para o seu caso, evitando problemas com liminares e Notificações de Investigação Preliminares (NIPs).

Descrição	Processos realizados de janeiro a novembro (2012)		
	Quantidade	Valor Solicitado	Valor Economizado
2ª Opinião	505	R\$ 15.025.857,46	R\$ 8.785.027,47
Juntas Médicas	91	R\$ 5.931.598,79	R\$ 4.571.344,69
2ª Opinião para Unimed Singulares	385		

A Auditoria Hospitalar Intercorrente também aumentou sua área de ação, com mais pacientes acompanhados e indicações de de-

sospitalização. Agora, presta serviços para três Unimeds Singulares que desejaram centralizar sua auditoria na Fesp.

Descrição	2011	2012	Percentual de crescimento
Nº de Pacientes Acompanhados	1.167	2.336	200,17%
Nº de Pacientes Desospitalizados por indicação da Fesp	34	128	376,47%

A Assessoria Jurídica, com atuação de uma profissional médica e uma advogada, teve condições de instruir melhor as defesas técnicas para

o Departamento Jurídico da Fesp, bem como obter melhores resultados junto ao Judiciário e à Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Processos respondidos de janeiro a novembro (2012)

Tipo	Quantidade
Liminar e Ação Judicial	391
NIPs	240
Outros	42
Total	673





## Desempenho Operacional Custos Assistenciais

No contexto de uma operadora de saúde, principalmente nas dimensões da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp), que abriga 79 Unimeds em todo o Estado, é fundamental o trabalho de áreas que analisam uma enorme gama de informações ligadas ao atendimento dos clientes. Esse volume é importante considerando os dados ligados ao Intercâmbio, que é a facilidade de um usuário da Unimed de Ribeirão Preto, por exemplo, poder ser atendido em outras cidades, onde também há Unimed. Os setores de Contas Médicas e de Relacionamento com Unimeds, juntos, formam o Departamento de Custos Assistenciais, que é responsável pelo processo de contas médico-hospitalares, ressarcimentos ao Sistema Único

“Orientação maciça dada às Unimeds, referente à utilização da Tabela Nacional, representou um avanço importante”

de Saúde (SUS), troca de informações entre Unimeds, digitalização de contas, entre outros.

### CONTAS MÉDICAS

A média de processamento de contas, relativas ao período de 2012, ficou em torno de

R\$ 60 milhões. Esse montante representa a análise das contas dos atendimentos aos clientes em intercâmbio e de outras Unimeds.

A partir da regionalização da análise de contas foi conquistado um maior dinamismo e produtividade, o que possibilitou atingir mais de 95% de contas recebidas e processadas por mês, além de agilidade na divulgação de informações entre as células regionais, líderes da área e a gerência, e melhoria na relação e rotina diária com as Unimeds do Estado e do Brasil.

A ferramenta do Ged Workflow (Sicom) encerra o exercício de 2012 com 100% da do-

cumentação recebida pelo departamento digitalizada e consolidada como um importante instrumento no controle, organização e dinamismo no trabalho processamento de contas médico-hospitalares.

### RELACIONAMENTO COM UNIMEDS

A área de Relacionamento com Unimeds conta com profissionais experientes que buscam a integração entre a Fesp e a Unimed do Brasil, Central Nacional Unimed, Intrafederativas Regionais e demais Singulares do Sistema Unimed, por meio de visitas e representatividade no Comitê Nacional de Intercâmbio na Unimed do Brasil.

As visitas têm o caráter orientador e de atualização das questões mais importantes do intercâmbio estadual e nacional.

São também ministrados treinamentos específicos ou gerais, periódicos, sobre regras de intercâmbio. O objetivo é dinamizar as questões operacionais, racionalizando custos, garantindo esclarecimentos e a manutenção das regras do Manual de Intercâmbio e melhorar a qualidade do atendimento ao cliente.

Uma das atividades mais importantes da área foram realizados em 2012: dois Workshops de Intercâmbio Estadual, além de vários Workshops Regionais, garantindo a interação entre os técnicos de intercâmbio e implantação do Manual de Intercâmbio Nacional, versão 2011. Dentre os assuntos mais relevantes, merece destaque a orientação maciça dada às Unimeds referente à utilização dos códigos da Tabela Nacional Unimed de Materiais e Medicamentos (TNUMM).



## Desempenho Operacional

# Contabilidade

**M**unir as áreas e os públicos internos e externos da Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) com informações e explicações dos fenômenos patrimoniais sob a ótica monetária e quantitativa é um dos principais objetivos do setor de Contabilidade da Fesp. Este trabalho é somado ao atendimento às diversas exigências e demandas impostas pela legislação federal, estadual e municipal, e a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Desta forma, a área contribui para o controle, análise e mensuração das operações da entidade quanto aos aspectos econômicos, financeiros e sociais.

As áreas da Cooperativa que se destacam no interesse pelas informações contábeis são o Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal da Federação do Estado de São Paulo, que por serem agentes responsáveis pelas tomadas de decisões, utilizam os dados contábeis como ferramenta de apoio na avaliação de performance, para que, por meio de seus atos, possam proporcionar o crescimento contínuo da entidade. Cooperativas filiadas à Fesp, tanto Federações Intrafederativas e Singulares, também necessitam de informações claras e concisas para avaliar o desempenho da Federação Estadual, bem como o alcance dos objetivos econômicos e societários.

As demonstrações contábeis da Federa-

ção são, ainda, avaliadas pelos mais variados públicos externos, dentre os quais: clientes, fornecedores, instituições financeiras, entre outras, uma vez que as respectivas demonstrações são de domínio público, pois são divulgadas anualmente em jornais de grande circulação, conforme exigibilidade regulatória.

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) utiliza-se permanentemente das informações contábeis que são encaminhadas trimestralmente através do Documento de Informações Periódicas das Operadoras de Planos de Saúde (Diops), para fins de acompanhamento da operadora Unimed quanto à sua condição econômico-financeira, bem como do atendimento às exigências de provisões técnicas, margem de solvência e ativos financeiros garantidores.

No decorrer do exercício de 2012, a Contabilidade desenvolveu diversas atividades, dentre as quais destacam-se:

### Controladoria

Em 2012 foi criado o Departamento de Controladoria da Federação agregando-o ao Departamento de Contabilidade, com vistas a atuar como agente de observação e controle da Presidência junto a diversos departamentos internos, visando à avaliação da eficácia de suas atividades no atendimento ao plano estratégico da Fesp.

“ Suporte técnico foi proporcionado às Unimed paulistas, no que tange aos diversos temas de natureza contábil ”



### Suporte Técnico às Associadas

Em cumprimento ao dispositivo estatutário, o Departamento Contábil proporcionou o adequado suporte técnico às Federações Intrafederativas e Singulares do Estado de São Paulo, no que tange aos assuntos de natureza contábil, fiscal, tributária e previdenciária, além das diversas disposições estabelecidas pela ANS. No exercício de 2012, foram respondidas o total de 128 consultas relacionadas aos respectivos assuntos, por meio eletrônico ou correspondências formalizadas.

### Sistema de Acompanhamento Unimed

Sistema implantado a partir do exercício

de 2007 conforme dispositivo estatutário, com vistas à análise permanente dos dados financeiros e contábeis de suas associadas, de forma a proporcionar o suporte necessário para aquelas Unimed com possíveis dificuldades de solvência e liquidez. Com base nas informações gerenciais e contábeis encaminhadas, foram realizadas avaliações de todas as Unimed associadas, cujos resultados individuais são confidenciais e foram encaminhados à diretoria de cada associada, apresentando o diagnóstico classificando-as em condição de: Satisfatório, Alerta e Ação, detalhando os principais problemas verificados e proposição de ações para reversão do quadro apresentado.



## Desempenho Operacional Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento

Uma negociação entre a Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) definiu o investimento de R\$ 1.415.300,00 para realização de ações educacionais por meio de um convênio. Nesta modalidade, a prestação de contas frente ao Tribunal de Contas da União (TCU) é de corresponsabilidade da Fesp.

Com o recurso dessa parceria, foi possível viabilizar 187 ações presenciais e 1.399 a distância, durante os meses de maio a dezembro de 2012. Entre as ações, estão presentes iniciativas estratégicas para o novo Modelo Assistencial, como os programas de Atenção Primária à Saúde, QualifiCare e Saúde Suplementar em Foco.

Em 2012, houve mais participação das Unimeds devido ao comprometimento da Federações Intrafederativas na divulgação, capacitação de pessoas, reduzindo custos e melhorando a adesão. Neste caso, os núme-

“Parceria com o SESCOOP viabilizou 187 ações presenciais e 1.399 a distância, totalizando mais de cinco mil pessoas treinadas”

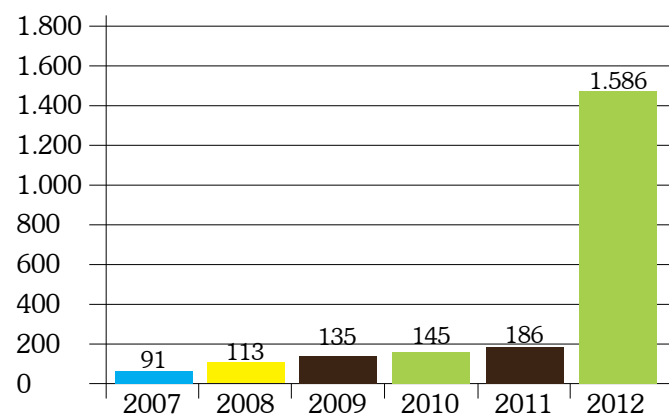
ros indicam o sucesso da parceria, com mais de 5.757 pessoas treinadas/qualificadas com uma média de 99,57 % de aprovação.

Na capacitação interna, os cursos *in company* somam mais de 303 horas de treinamento realizados. As ações totalizaram mais de 62 ações com 98,40 % de aprovação.

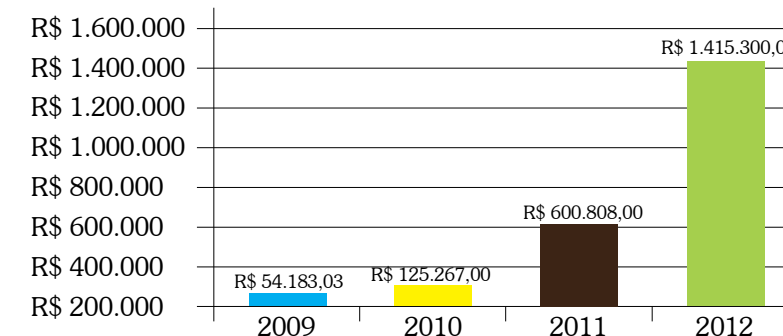
### GESTÃO DO CONHECIMENTO

A área de Gestão do Conhecimento é responsável pela gestão de conteúdos ligados à

### NÚMERO DE CURSOS REALIZADOS PARA AS UNIMEDS



### RECURSO DO SESCOOP



Biblioteca, Gestão Arquivística, Memória Institucional, Projeto Cultural e Medicina Baseada em Evidências (MBE).

**Biblioteca Fesp:** Em 2012, a biblioteca contabilizou 12.811 ações entre empréstimos, catalogações, acesso ao terminal, frequência na biblioteca física e uso dos computadores e tablets.

**Medicina Baseada em Evidências:** Foram produzidas seis questões clínicas em atenção às solicitações das Unimeds singulares, totalizando até o momento 263 questões clínicas produzidas e disponibilizadas ao Sistema Unimed. Ainda em 2012, houve a realização de 11 oficinas de trabalho em MBE, que contou com a participação média de 25 auditores médicos, enfermeiros e advogados, e a produção própria de três questões clínicas.

**Gestão Arquivística:** Durante o ano, foi atualizada a Tabela de Temporalidade Documental, foram arquivados 1.511 contratos, registrada a movimentação de 4.052 ações e gerido o arquivo intermediário com 18.059 arquivos. A gestão do arquivo permitiu a otimização de recursos

da Fesp, com o custo de R\$ 107.167,40 ou seja, 55,61% menor se comparado ao ano de 2010 (antes da implantação da Gestão Arquivística).

**Memória Institucional:** O foco do trabalho foi se organizar para o tratamento dos materiais institucionais históricos. O resultado deste trabalho foi o levantamento de materiais institucionais, o tratamento adequado a 12.793 documentos históricos e a sistematização para busca virtual.

**Projeto Cultural:** Esta iniciativa foi motivada pelo crescente interesse do Sistema Unimed no uso de Leis de Incentivo Fiscal. Em 2012: foi apresentada proposta para aprovação do Conselho de Presidentes da Fesp, solicitada aprovação junto ao Ministério da Cultura, divulgado o projeto ao Sistema Unimed e iniciada a captação de recursos. O projeto tem como foco contribuir para a cultura paulista, promover os valores do Cooperativismo, mobilizar os cooperados em prol do projeto, servir de referência para as Singulares, investir neste novo modelo de gestão por meio de leis de incentivos fiscais e valorizar a marca Unimed.

O Departamento Jurídico da Federação das UnimedS do Estado de São Paulo (Fesp) recebeu, no ano de 2012, cerca de 700 novos processos judiciais, a maior parte referente a consumidores, sendo hoje responsável pela condução de mais de 2.000 ações judiciais, de interesse da Fesp e de associadas filiadas ao Módulo Jurídico.

O Comitê Jurídico Estadual realizou proveitosas reuniões com maciça presença, nas quais foram discutidos assuntos relevantes de interesse das UnimedS, muitos deles relativos a resoluções da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

O Departamento Jurídico esteve presente em várias reuniões realizadas em Brasília, no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), acompanhando os representantes da Unimed do Brasil, nas tratativas referentes à celebração de acordo amplo, visando colocar fim aos procedimentos administrativos em curso,

assim como às demandas judiciais, envolvendo multas impostas e buscando sua substancial redução, acordo esse em estado adiantado das negociações.

Inúmeros foram os pareceres apresentados pelos advogados e consultores jurídicos da Fesp a municiar os demais setores da Federação, assim como os seus dirigentes, e as próprias associadas, inclusive em assuntos institucionais, contribuindo, assim, para a consecução dos objetivos sociais.

O setor participou da Segunda Oficina de Ressarcimento ao Sistema Único de Saúde (SUS) promovida pela ANS e, a fim de disseminar conhecimento, promoveu em conjunto com a área de Relacionamento com UnimedS a apresentação desta mesma Oficina, com a participação dos representantes da ANS, para singulares do Estado de São Paulo.

Foi instituído em 2012 o Acompanhamento e Avaliação da Garantia de Atendimento, cujos resultados podem resultar na suspensão da comercialização de planos e/ou a Direção Técnica.

Como resultado deste levantamento, verificou-se na Fesp um aumento no número de Notificação de Investigação Preliminar (NIPs) registrada ao longo do ano, motivadas principalmente pela suspensão da comercialização de planos de operadoras de São

Paulo e da ampla divulgação promovida pelos meios de comuni-

“Federação manteve-se abaixo da média de manifestações de usuários em relação ao cumprimento de regras da ANS”

cação, que levaram os beneficiários a registrar demandas na ANS, por vezes sem sequer contactar a operadora para se informarem e tirarem dúvidas.

Oportuno esclarecer que, mesmo com o aumento no número de NIPs, a Fesp manteve-se abaixo da média de reclamações de beneficiários por descumprimento das regras relativas à garantia de atendimento, o que afastou a intervenção da ANS no processo de comercialização de planos.

No Índice de Reclamações registradas pela ANS, a Fesp se manteve afastada do topo do ranking, o que representou menor número de reclamações em comparação ao primeiro colocado, considerando operadoras de grande porte como a Federação.

Na área tributária algumas conquistas se destacaram: implementação da Declaração de Serviços Médicos e de Saúde (Dmed), prolação de sentenças reconhecendo a ilegalidade da Taxa de Saúde Suplementar (TSS), solução de consulta junto à Receita Federal eximindo a retenção do Imposto de Renda nos contratos de pré-pagamento, acompanhamento de processos e obtenção de sentenças que reconheceram o direito de as UnimedS não recolherem e se ressarcirem dos pagamentos realizados nos últimos cinco anos em relação às contribuições previdenciárias incidentes sobre: aviso prévio indenizado; terço constitucional de férias; auxílio-doença e

auxílio-acidente (15 primeiros dias) e; adicional de horas-extras; acompanhamento da consolidação dos débitos de diversas Singulares no Programa de Recuperação Fiscal (Refis); reuniões e diversos acordos celebrados com prefeituras para reduzir a base de cálculo do Imposto Sobre Serviços (ISS) – apenas sobre a taxa de administração.

O ano de 2012 também foi marcado pelas eleições municipais e o Departamento Jurídico assessorou o Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE) na busca de seus objetivos. Nesse cenário, foram esclarecidas dúvidas da área jurídica apresentadas pelo NAE, e no período de campanha eleitoral e prestação de contas auxiliou juridicamente os candidatos do Sistema Unimed, fornecendo, inclusive, declarações a fim de afastar qualquer questionamento por parte do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. O resultado desse trabalho, unido com o NAE, foi satisfatório, pois foram eleitos vários prefeitos, vice-prefeitos e vereadores no Estado.

Na área do Direito do Trabalho, o Jurídico da Fesp assessorou a área de Gestão de Pessoas, orientando-a nas dúvidas do dia a dia. Na área contenciosa obteve êxito em diversas reclamações trabalhistas. Dentro do módulo jurídico, elaborou diversos pareceres, além de assessoramento prestado no desenvolvimento de teses a serem apresentadas.



O trabalho focado no constante fortalecimento da marca Unimed no Estado de São Paulo, bem como o uso de ferramentas de Marketing no apoio aos objetivos estratégicos da Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) e suas 79 filiadas, compõem os objetivos principais da área de Marketing da Federação, que é formada pelos setores de Eventos, Comunicação Corporativa, Editoração e Ouvidoria (ver página 86). O período de 2012 foi especial nesse sentido, pois as diretrizes apontadas valorizaram a percepção do Sistema Unimed diante de seus públicos, em diversos âmbitos.

Antecipando o cenário da Saúde Suplementar em que atua, a Fesp e as demais Cooperativas do Sistema Unimed Paulista avançaram bastante na consecução de metas do Plano de Desenvolvimento Estratégico 2010-2014, como o Projeto de Regionalização da Assistência à Saúde, que representa o grande movimento a ser consolidado nos próximos anos. Além disso, o ano de 2012 foi declarado como o Ano Internacional das Cooperativas pela Organização das Nações Unidas (ONU). A partir desse cenário, a Federação organizou um total de 14 eventos voltados a seus públicos: médicos cooperados, dirigentes, técnicos, profissionais de saúde das Unimed e clientes. Ao todo, 2.154 pessoas participaram desses encontros, nos quais os temas e discussões seguiram as tendências do mercado e diretrizes da Fesp.

Essa troca de informações e produção de conhecimento permitiram a realização de *benchmarking* entre Unimed, e o grau de sa-

“Troca de informações e produção de conhecimento fortaleceram o *benchmarking* entre as Unimed Paulistas”

tisfação dos participantes refletiu a excelência desse trabalho, com uma média de 90% entre os que classificaram as iniciativas como bom ou ótimo. Dentre esses eventos, o destaque ficou para o XXIX Simpósio das Unimed do Estado de São Paulo (Suesp), considerado o maior evento do gênero em todo o País. A edição de 2012 superou as expectativas geradas pelo crescente sucesso nos anos anteriores, e reuniu cerca de mil pessoas em quatro dias de encontro no Sofitel Jequitimar Guarujá. Os palestrantes que falaram neste Simpósio são profissionais expoentes em suas áreas, entre eles: o jornalista Caco Barcellos, o economista Ricardo Amorim e o ex-ministro da Fazenda Mailson da Nóbrega. A mesa de debates com um Júri Simulado Acadêmico também foi destaque, pois teve como tema a Mudança do “Modelo Assistencial, visando qualidade ao Cliente e retorno financeiro ao Cooperado”, atraindo o interesse de todos os participantes. Outros dois grandes eventos realizados foram a VIII Jornada de Desenvolvimento, em Campos do Jordão e o



Jusmed, que teve sua nova edição realizada na cidade de São Paulo, na Escola Paulista de Magistratura, fato que facilitou a participação de nomes importantes do meio jurídico, como o ministro Gilmar Mendes, do Supremo Tribunal Federal (STF).

Em 2012, uma grande parte desses eventos contou com a tecnologia da videoconferência, como alternativa à participação presencial. Também foram disponibilizados serviços e informações pelo Portal Unimed, a partir de hotsites e matérias publicadas diariamente, tanto produzidas internamente como pelas Unimed. O hotsite da Cartilha de Apoio Médico e Científico ao Judiciário segue sendo atualizado com conteúdos de grande relevância, a partir do conhecimento da Medicina Baseada em Evidências, também recebeu atualização as in-

formações do Guia Médico Online, segundo preconizado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar.

A revista **Universo Unimed**, produzida pelo setor de Comunicação com tiragem de mais de 26 mil exemplares e gerenciada pelo Comitê de Marketing Estadual, manteve a divulgação de temas importantes, como gerenciamento de riscos em saúde, hotelaria em hospitalidade, tecnologia na medicina, e as principais atividades da Federação e suas filiadas. A garantia do apoio técnico e institucional é também uma das missões da Fesp em relação às Unimed do Estado de São Paulo e, nesse aspecto, promoveu ações de marketing e patrocínio para a Festa da Padroeira do Brasil, em Aparecida, e da Festa do Peão de Boiadeiro em Barretos, bem como o atendimento às solicitações realizadas pelas empresas contratantes.

## Desempenho Operacional

# Núcleo de Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME)

O ano de 2012 foi particularmente especial para o crescimento e desenvolvimento do Núcleo de Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME) da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp), favorecendo resultados econômicos financeiros expressivos na redução dos custos obtidos nas negociações.

Gerenciar OPME de forma informatizada é um grande diferencial da Fesp em relação ao mercado da Saúde Suplementar. Atualmente, o software Gestão de OPME contempla todas as exigências dos órgãos reguladores: Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), proporcionando agilidade na operacionalização, segurança, confiabilidade, padronização, regulação dos fornecedores/fabricantes/distribuidores, materiais e tabelas de preços aos usuários do sistema.

Toda prestação de serviço em relação aos processos é executada pela equipe especializada do Núcleo, em parceria com a EMS Ventura, incluindo cadastramento e monitoramento das documentações das empresas, inclusão e exclusão de materiais/ fornecedores e codificação dos produtos médicos de acordo com a Tabela Nacional de Materiais e Medicamentos (TNUMM) da Unimed do Brasil. O sistema Gestão de OPME encontra-se em plena produção nas Unimeds: Amparo, Araras, Itatiba, Piracicaba. E em 2012 foi implantado na Unimed Catanduva e Votuporanga, Seguros Unimed, Central Nacional Unimed e Federação do Estado do Rio de Janeiro, proporcionando aos usuários a base cadastral que contempla 779 fabricantes, 543 fornecedores, 127.634 materiais e preços.

“ Em 2012 foram realizadas 2.546 negociações, gerando uma redução de custos à Fesp acima de R\$ 11 milhões ”

O ano também foi marcado pela total interação da Fesp junto ao Comitê Técnico Nacional de Produtos Médicos (CTNPM), favorecendo a interlocução da Fesp às Singulares do Estado de São Paulo na pesquisa de preços/materiais, compilações dos dados para alinhamento estratégico junto ao Comitê e divulgações dos produtos negociados nível nacional.

Na busca contínua do aprimoramento técnico, a Diretoria de Desenvolvimento e Mercado promoveu junto à Diretoria de Desenvolvimento Humano e parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), o Curso de Negociação Avançado com o renomado professor Eugênio do Carvalho, realizado em junho e outubro de 2012 para todas Unimeds do Estado de São Paulo.

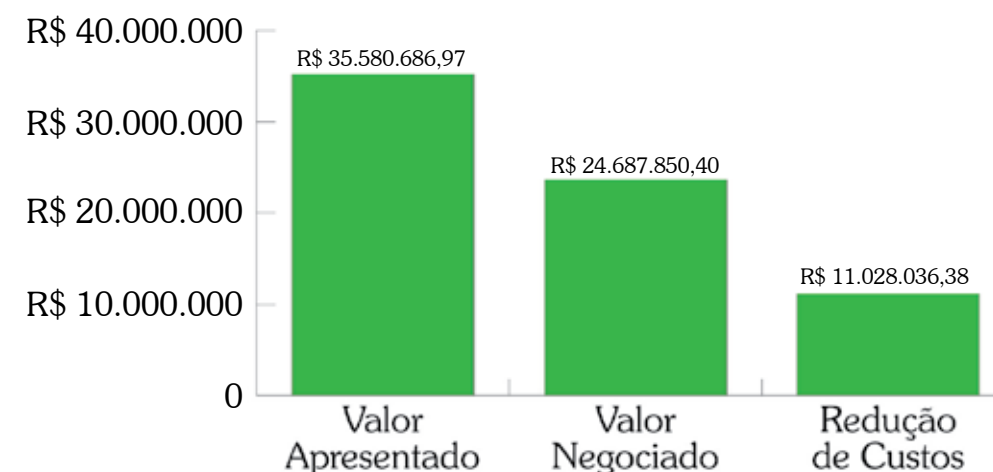
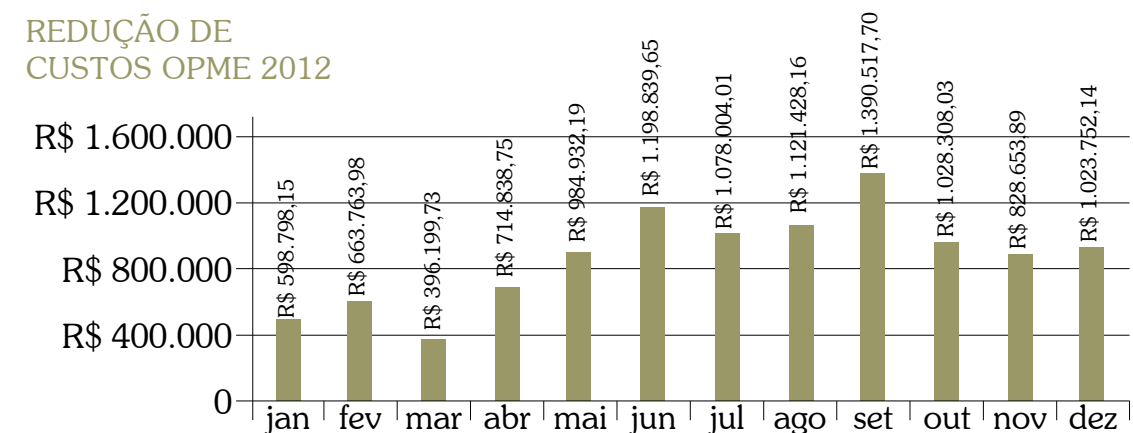
No último ano foram efetuadas 2.546 negociações, gerando uma redução de custos à Fesp no valor R\$ 11.028.036,38, correspondente a 31% do total negociado. Importante destacar que o Núcleo de OPME realizou 335 negociações aos beneficiários das Singulares: Unimed Guarulhos, Unimed ABC, Unimed Campinas, Unimed Cruzeiro, Unimed São

Carlos, entre outras, resultando em expressiva redução de custos no valor de R\$ 3.733.576,36, correspondente a 38% do total negociado.

Outro fator considerável na área foi a profissionalização e capacitação técnica da equipe, criando uma estrutura organizacional condizente com o porte e relevância da Fesp. Estas e outras ações

realizadas em 2012 são exemplos dos grandes resultados obtidos a partir de uma gestão centrada no crescimento sustentável da Instituição. Refletem também o firme propósito de aliar a expansão do Software de Gestão de OPME, com aperfeiçoamento permanente na prestação de serviço com qualidade às Unimeds filiadas.

### REDUÇÃO DE CUSTOS OPME 2012





## Desempenho Operacional Núcleo de Saúde Ocupacional

**E**m 2012 o Núcleo de Saúde Ocupacional da Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp), pertencente à Diretoria de Desenvolvimento e Mercado e coordenado pelo Dr. José Tarcísio Penteadó Buschinelli, teve por principal objetivo melhorar a competitividade do produto Saúde Ocupacional do Sistema Unimed paulista.

Para isso, foram estudados novos produtos que podem ser comercializados pelos Departamentos de Saúde Ocupacional (DSOs), e também as questões comerciais de custo de atendimentos de intercâmbio entre Unimed recebeu destaque nas ações. As reuniões periódicas realizadas na Fesp foram um espaço que continuou propiciando aos coordenadores dos Departamentos de Saúde Ocupacional do Estado de São Paulo a troca de informações técnicas e legais em Medicina do Trabalho. A partir desses encontros, o conhecimento da experiência de outras Cooperativas é valorizado.

Foram pautados nas várias reuniões os seguintes assuntos: Acompanhamento Intercâmbio Eletrônico; Proibição do uso do PMK pelo Conselho Federal de Psicologia; Esclarecimentos de dúvidas sobre PPP de Cooperados; Valor da Consulta de Saúde

Ocupacional; Apresentação de sugestões de novos produtos que podem ser agregados ao PCMSO; A situação comercial da Saúde Ocupacional no Estado de São Paulo; Participação em Grupo de Estudo da Central Nacional Unimed para definição de produto específico de Saúde Ocupacional.

Também foi formado um grupo operativo para trabalhar no aprimoramento do Sistema de Intercâmbio Eletrônico da Unimed do Brasil.

Durante o ano de 2012 foram ainda revisados os seguintes protocolos:

- Programa de Controle Médico Ocupacional para Vigilantes Armado – Empresas Privadas revisado mediante a proibição do PMK – Psicodiagnóstico Miocinético, suspenso pelo Conselho Federal de

Psicologia desde 16.05.2012;

- Protocolo de Controle Médico Ocupacional para trabalhadores em altura adaptado à norma Regulamentadora nº 35 do Ministério do Trabalho e Emprego;

- Protocolo para Motoristas adaptado à lei 12.619, de 30.04.2012, que dispõe sobre o exercício da profissão de motorista e revisado mediante a proibição do PMK – Psicodiagnóstico Miocinético, suspenso pelo Conselho Federal de Psicologia desde 16.05.2012.

“ Foco do trabalho esteve na contínua melhora da competitividade do produto NSO, desenvolvido nas Unimed ”



## Desempenho Operacional Recursos Próprios

A Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) tem trabalhado para favorecer a estruturação dos recursos próprios das Unimeds paulistas. Não restam dúvidas de que o aumento do número desses serviços significa um importan-

te avanço para o Sistema Unimed, por representar maior qualidade, controle e segurança no atendimento aos clientes.

Em 2012, o mapeamento de recursos próprios do Estado de São Paulo foi atualizado.

FED	Hospital	Pronto Atendimento	Centro de Diagnóstico	Laboratório	Serviço de Quimioterapia	Medicina Preventiva
Centro Oeste Paulista	3	6	2	0	2	12
Centro Paulista	11	17	5	4	7	14
Nordeste Paulista	6	17	5	7	5	15
Oeste Paulista	5	7	2	2	4	7
Sudeste Paulista	9	19	8	5	6	10
Vale do Paraíba	7	8	4	3	0	6
	41	74	26	21	24	64

### EVOLUÇÃO RECURSOS PRÓPRIOS ESTADO DE SÃO PAULO

	centro diagnóstico	laboratório	quimioterapia	hospitais	PA
2008	20	15	20	34	31
2010	18	18	24	38	68
2012 (até NOV)	26	21	24	41	74

No Estado de São Paulo existem:

- 41 hospitais;
- 2.761 leitos;
- 387 leitos de UTI (adulto, neonatal e pediátrica).

Estes recursos foram classificados quanto à sua complexidade, sendo 42% de alta complexidade, 28% de média complexidade e 30% de baixa complexidade. O simples aumento numérico não representa a meta desejada, pois ela envolve o constante de-

envolvimento da qualidade e segurança na assistência.

Em busca deste objetivo, desde 2009 o Programa QualiCare promove, além das avaliações dos hospitais, ações educativas para capacitação dos gestores através de cursos, workshops e simpósios. O programa vem se solidificando a cada ano, com forte reconhecimento do público-alvo. O número de participantes é expressivo, com maior adesão das Unimeds nas ações educativas, sendo:

- Do total de 73 Unimeds do Estado de São Paulo, a participação de 53 (73%);
- Do total de 36 Unimeds com Hospitais Próprios, 35 participantes (97%);

- Do total de 54 Unimeds com PA próprio, 48 participantes (89%).

Houve também a participação de 16 Unimeds de fora do Estado de São Paulo.

### DADOS GERAIS AVALIAÇÕES 2009 A 2012

	Hospitais	Hospitais Avaliados	NAV	>80,0	Média	Certificados
2009	38	29	5	3	70	4
2011/12	41	31	5	14	78,4	7

As avaliações realizadas pelo QualiCare, em parceria com a Fundação Vanzolini, sinalizam uma adesão maior ao programa por parte das Unimeds e, também, a melhora na qualificação dos hospitais próprios das Unimeds do Estado de São Paulo. Cada vez mais ocorre a conscientização da importância da certificação de qualidade.

Os seguintes hospitais estão acreditados pela Organização Nacional de Acreditação (ONA):

- ONA I – acreditado: Leste Paulista e SOB/Americana.
- ONA II – acreditado pleno: Paulistana e Bauru.
- ONA III – acreditado com excelência: Sorocaba, Limeira e Franca.





## Desempenho Operacional Serviços e Suprimentos

A área de Serviços e Suprimentos da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) é constituída por 29 funcionários distribuídos em oito células de trabalho: Manutenção, Estoque/Logística, Copa, Motoristas, Administrativo, Recepção, Protocolo e Compras. Em 2012 a equipe atuou em obras e projetos fundamentais para a Fesp:

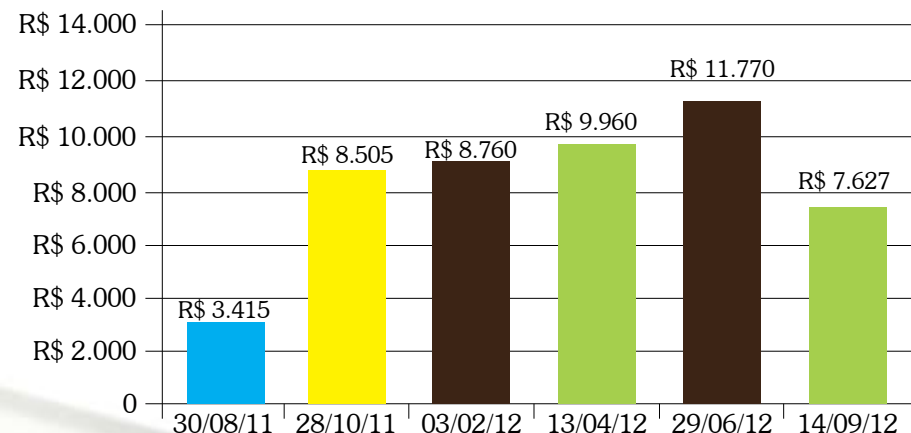
### FESP SUSTENTÁVEL

O projeto Fesp Sustentável permitiu a implantação de medidas sustentáveis na empresa. Concluído em agosto, propiciou atividades como a padronização do sistema de impressão, troca de copos descartáveis, Estoque Zero, implantação das máquinas de

“Desenvolvimento do Projeto Fesp Sustentável permitiu ações voltadas para o foco econômico, social e ambiental”

café, reformas da área de café, banheiros e solário, entre outras. As ações foram classificadas em três vertentes da sustentabilidade: econômica, social e ambiental.

### VALORES INVESTIDOS



### MOVIMENTAÇÃO DE LAYOUT

A necessidade de adequar os espaços da Fesp é recorrente. Estima-se que 55% de toda a estrutura de mobiliários e divisórias foram alteradas neste ano. Confira algumas delas:

**1º Andar – Unidade Tamandaré:** Gerenciado pela área de Serviços e Suprimentos, com mão de obra terceirizada, o processo teve economia de 58% e o andar foi entregue em setembro às áreas ocupantes.  
**Foyer – Sede:** O foyer é um espaço destinado à realização de eventos na sede da Fesp. O setor coordenou obra realizada no mês de novembro para melhoria deste ambiente, com ampliação da copa, readequação de paisagismo e iluminação, climatização, deck e instalação de lycra no teto.

### PROTOCOLOS

A célula de Protocolos registra documentos por meio do Sistema de Controle de Documentos (SCD) e dividi-se em recepção, análise, triagem e registro dos documentos que entram na Fesp. Em 2012, um total de 55.500 documentos foram protocolados e entregues ao seu destinatário, com 99,68% de assertividade.

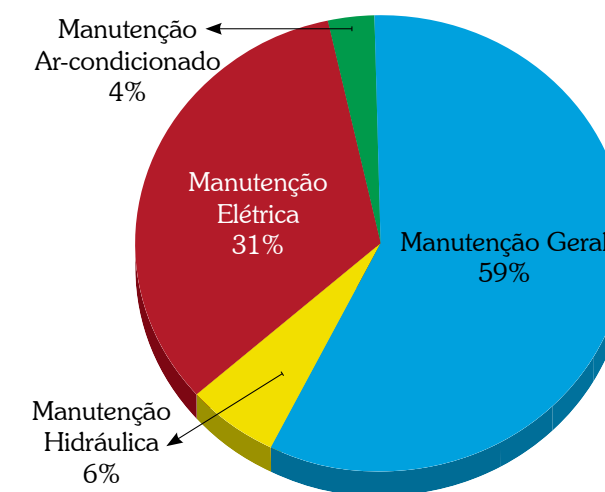
### COMPRAS

Mais de R\$ 3,5 milhões foram negociados pela equipe, que atendeu 1.772 solicitações no prazo médio de dois dias. A soma de cada desconto conquistado por meio da negociação garantiu a economia de R\$ 259 mil, 7% do valor negociado no ano.

### MANUTENÇÃO

O esforço da equipe de Manutenção, formada por sete funcionários, é direcionado para o monitoramento da estrutura predial da Fesp, executando

atividades preventivas e corretivas segundo a necessidade. Ao todo, 2.409 incidentes foram atendidos, conforme o gráfico:



### LOGÍSTICA E ESTOQUE

As atividades dessas áreas relacionam-se diretamente ao trânsito das correspondências que saem da Fesp e, também, à administração dos itens do inventário. Em julho, a Fesp estabeleceu contrato com um fornecedor para suprimentos de materiais de escritório, deixando assim de administrar o estoque desses itens, gerando redução de custos.

### OUTRAS CÉLULAS

A célula Administrativa quantifica a operação geral da área fornecendo dados analíticos que embasam a tomada de decisões; a Recepção responde pelo atendimento telefônico, recepção de documentos e visitantes; os Motoristas usam a frota de carros para atendimento da Diretoria; a Copa presta suporte às reuniões. Há ainda a gerência dos fornecedores de serviços na manutenção de ar-condicionado, motoboys, limpeza, portaria e segurança.

## Desempenho Operacional Tecnologia da Informação

**D**urante o exercício de 2012, a equipe de Tecnologia da Informação (TI) da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) desenvolveu projetos para apoio às áreas operacionais, bem como para a otimização de processos.

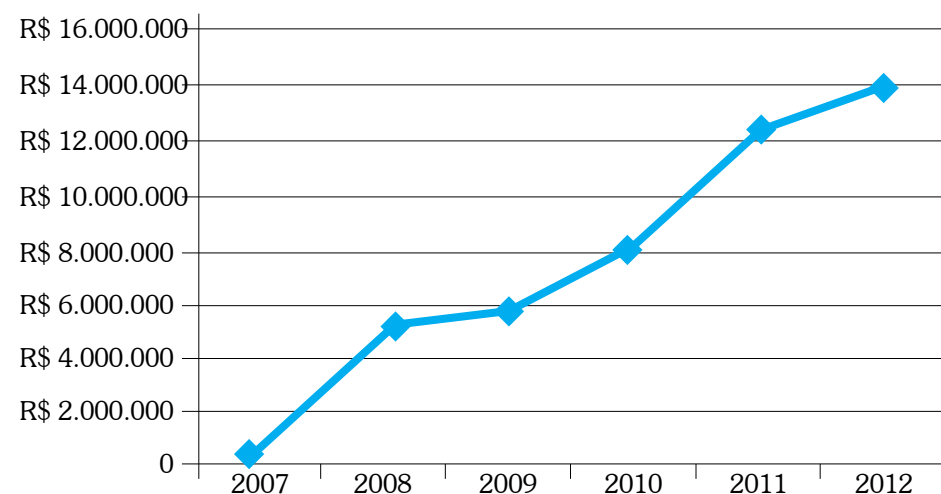
Dentre eles é possível destacar a nova ferramenta de autorização (Autorizador) utilizada pela área de Atendimento e Auditoria, que reduziu o tempo para liberação de procedimentos de sete para dois minutos, promovendo maior agilidade. Outro software que trouxe resultados significativos é a nova ferramenta Movcad, utilizada pelas empresas contratantes para envio de suas movimentações cadastrais de beneficiários à Fesp, e que dispensa a necessidade de digitação por parte do departamento de Cadastro. A solução já é utilizada por mais de 100 contratantes e, em pouco mais de um

mês de utilização, já recebeu mais 2.700 listas cadastrais.

Os processos de captação de pacientes crônicos foram automatizados, integrando os sistemas existentes na Fesp e auxiliando o Núcleo de Atenção à Saúde (NAS), com mais de 9.000 clientes cadastrados no programa, até o mês de novembro.

As ferramentas de Consultório On-line e Agenda Médica foram integradas, de maneira que em uma só ferramenta pode ser realizado o controle da agenda do médico, por parte da secretária, bem como as solicitações de procedimentos e exames, tudo de forma on-line e diretamente nos consultórios, garantindo maior agilidade no atendimento ao beneficiário Unimed. Além disso, houve um aumento de 9% das solicitações de atendimento feitas via Consultório On-line se compararmos com o ano de 2011, ultrapassando 13.900.000 transações.

VOLUME  
TRANSAcional  
- CONSULTÓRIO  
ON-LINE



A nova ferramenta Interface Única de Autorizações foi concluída, fruto de uma parceria com a Unimed do Brasil, utilizada pelas Unimeds off-line para o processo de autorização de procedimentos de intercâmbio. Mais Unimeds aderiram aos produtos oferecidos pela Fesp, conforme a tabela:

PRODUTO	TOTAL DE UNIMEDS
Consultorio On-line	50
Agenda Médica	3
OPME	8
Crônicos	6
SIP	2
SIB	2
Consultoria Share Point	3
E-mail	74
Disco Virtual	29

Novos equipamentos e softwares foram adquiridos e trabalhados, aumentando a capacidade de armazenamento, processamento e memória do Data Center Fesp, garantindo também a continuidade e melhoria de performance dos serviços hospedados, incluindo ferramentas de gerenciamento e controle do parque de estações. O sistema operacional utilizado pelos usuários está padronizado, e a solução de escritório virtual implantada.

A ferramenta de Business Intelligence Qlikview, que possui indicadores específicos para a área da saúde, entrou em funcionamento. A solução apresenta cenários consolidados, tornando possível detalhar a informação ao nível unitário, propiciando maior agilidade para tomada de decisões, controle de sinistralidade e possível redução de custos. Tal solução também foi disponibilizada às Unimeds do Estado de São Paulo.





## Mercado

# Vendas Corporativas

O setor comercial da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) se destacou na busca de novos clientes e parcerias junto às Unimed's do Estado de São Paulo. Para a obtenção de um melhor resultado, contamos com o apoio das Unimed's Singulares. A partir desse trabalho, foi gerado um crescimento no número de clientes, fortalecimento da marca e melhor imagem da Fesp perante todo o Sistema Unimed.

Um dos destaques esteve na participação da Fesp nos processos licitatórios, o que proporcionou a celebração dos contratos com o Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon) e a Universidade do Estado de São Paulo (USP).

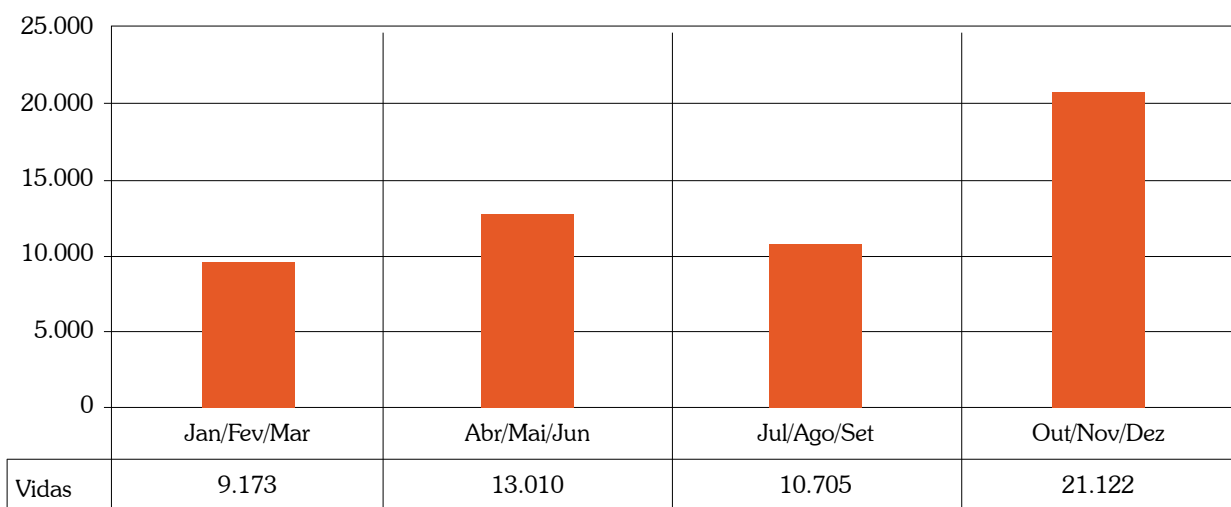
Em Campos do Jordão foi possível estabelecer um diferencial em comparação à concorrência devido às campanhas de Páscoa e Primavera, com o aumento de mais de 20% no período, no qual são comercializados os planos individuais/familiares e

de pequenas e microempresas.

A força de trabalho também se focou no Plano Médico Cooperado, que foi desenvolvido especialmente para os médicos cooperados das Cooperativas do Sistema Unimed Paulista e, neste ano, registramos a venda de quatro novos contratos. Houve ainda um aumento significativo de solicitações das Singulares para treinamento de produto, técnicas de vendas e treinamento motivacional para equipe de vendedores ou consultores do departamento comercial.

Dentre as novas empresas assistidas pela Fesp, no caso da contratante Raízen, após um longo ano de negociações, foi possível a inclusão de mais de oito mil vidas que estavam com a concorrência. Também vale citar a Hyundai Motors do Brasil, potência no Brasil devido os seus novos lançamentos, entre outras. Em 2012 o volume de vendas aumentou na ordem de 28%, comparado ao ano anterior, e acabou gerando um total de 54.000 novos beneficiários para a carteira da Fesp.

### NOVAS VENDAS



“ Participação em processos licitatórios permitiu a celebração de novos contratos ”

Mercado

## Relações Empresariais

A satisfação do cliente pode ser obtida em uma única transação comercial, mas a fidelidade só se conquista em longo prazo. É com este pensamento que a Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) realizou 524 visitas de fidelização por meio da equipe de Relações Empresariais, trazendo assim a personalização do atendimento, tratando cada cliente como se fosse o único e mantendo o histórico da carteira. Foram realizadas, ainda, 297 implantações no decorrer do ano, atingindo um público de 10.024 beneficiários, com o objetivo de orientá-los a utilizarem adequadamente o plano de saúde e a rede credenciada.

Nas negociações de reajuste dos contratos, a área atuou para mantê-los equilibrados e obteve, em média,

“ Mais de 500 visitas foram realizadas com o foco na fidelização e personalização do atendimento ”

o percentual de reajuste de 12,52%, sempre amparado pelo parecer atuarial da consultoria Strategy. Visando à manutenção do controle sobre o índice de utilização, parâmetro para discussão de reajuste, o trabalho em conjunto com o Núcleo de Atenção à Saúde (NAS) teve o foco na assistência e atenção à saúde, por meio de encontros nas empresas contratantes que apresentaram sinistralidade mais elevada. O objetivo era apontar as ações de melhoria para a busca do equilíbrio econômico-financeiro do contrato, bem como a maior qualidade de vida dos beneficiários.

O Mapeamento de Saúde, nos dias de hoje, é uma das principais ferramentas, se não a principal, utilizada pelas operadoras de planos de saúde para evitar o surgimento ou até mesmo identificar possíveis doenças, sejam elas físicas e ou psicológicas em seus clientes. Com base nesta premissa e a fim de identificar o perfil de saúde dos novos beneficiários, tem sido aplicado nas palestras de implantação, o formulário de Mapeamento de Saúde. As informações são enviadas ao NAS para análise e elaboração de relatório, apontando o perfil e ações cabíveis a serem discutidas posteriormente com o cliente. Simultaneamente, o trabalho esteve fortemente voltado para a divulgação dos produtos e diferenciais que auxiliam na redução da sinistralidade como Gerenciamento de Crônicos, Medline – Orientação em Saúde por Telefone e Atendimento Pré-Hospitalar (APH).

Mercado

## Cadastro

Dando continuidade à adequação de sua atuação para o cumprimento das exigências preconizadas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), durante o ano de 2012 o departamento de Cadastro da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) buscou fortalecer a gestão de processos, viabilizando a consolidação do planejamento estratégico, com a concepção do seu desempenho gerencial orientado por resultados.

No desempenho das ações de 2012, destacam-se: **Criação do MOVCAD 2.0**

A criação da nova ferramenta para envio da movimentação cadastral, o Movcad 2.0, visa ao processo de melhoria contínua, no qual apresenta as possibilidades de:

- Anexar documentação/imagens, o que agiliza a análise do processo e realização do cadastro.
- Chat para facilitar a comunicação entre contratantes e administradoras e, assim, esclarecer as dúvidas e estabelecer a proximidade com o cliente.
- Extração de relatórios, para controle das solicitações de 2ª via de carteiras, realizadas pelas contratantes e administradoras.

**Atualização de dados cadastrais**

O sistema de movimentação cadastral “Movcad 2.0, assim como o sistema de gestão da Fesp, estão parametrizados de forma a atender as exigências da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) no que tange aos dados cadastrais dos beneficiários que são encaminhados por meio do Sistema de Informação Beneficiários (SIB). Com isso, levamos

“ Foco esteve na consolidação do planejamento estratégico, com o desempenho gerencial orientado por resultados ”

aos clientes um programa desenvolvido pela operadora aperfeiçoado continuamente e que tem permitido maior fidedignidade, monitoramento e agilidade nos processos, propiciando informação de forma atualizada para ANS no cumprimento das obrigações junto ao órgão regulador.

**Gerenciamento de entrega de carteiras**

Atualmente são impressas mais de 30 mil carteiras por mês. Tendo em vista esta demanda, no decorrer deste ano, o processo de manuseio e entrega de carteiras foi aprimorado, gerando maior agilidade e redução de custos, considerando que as entregas de carteiras são realizadas respeitando os prazos determinados.

Para elaborar novas ações e dar continuidade àquelas que necessitam ser implementadas no próximo exercício, é imprescindível o processo de adequação e de renovação de um trabalho que conta com esforço conjunto e construtivo com as áreas afins, na busca da melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pela Fesp.



O departamento de Gestão Atuarial e Riscos da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp), formada por uma equipe multidisciplinar, com profissionais de Ciências Atuariais, Enfermagem, Administração de Empresas e Administração Hospitalar, analisou os principais contratos administrados pela Fesp, identificando os fatores de risco que impactaram na sinistralidade durante o período, de forma individual e detalhada, sempre com o objetivo de buscar o equilíbrio e saúde atuarial da carteira de clientes.

Após implantação da ferramenta de Business Intelligence, os relatórios gerenciais apresentaram novos cenários, possibilitando trabalhar de forma dinâmica interagindo com outros departamentos da Fesp, analisando distorções e focando em alternativas para redução dos custos assistenciais. Durante a implantação da ferramenta, o departamento contribuiu descrevendo a estrutura e informações necessárias que são apresentadas de acordo com necessidade e regras de negócio.

No ano de 2012 houve uma reestruturação na parametrização do sistema de gestão de planos, focando nos objetivos e estratégias da Fesp, de maneira a aprimorar as ações de controle, avaliação e monitoramento dos serviços junto aos departamentos que utilizam a ferramenta.

Dentre as ações, destacam-se a inclusão

“Equipe multidisciplinar atuou de forma detalhada sobre contratos, buscando o equilíbrio e saúde atuarial da carteira de clientes”

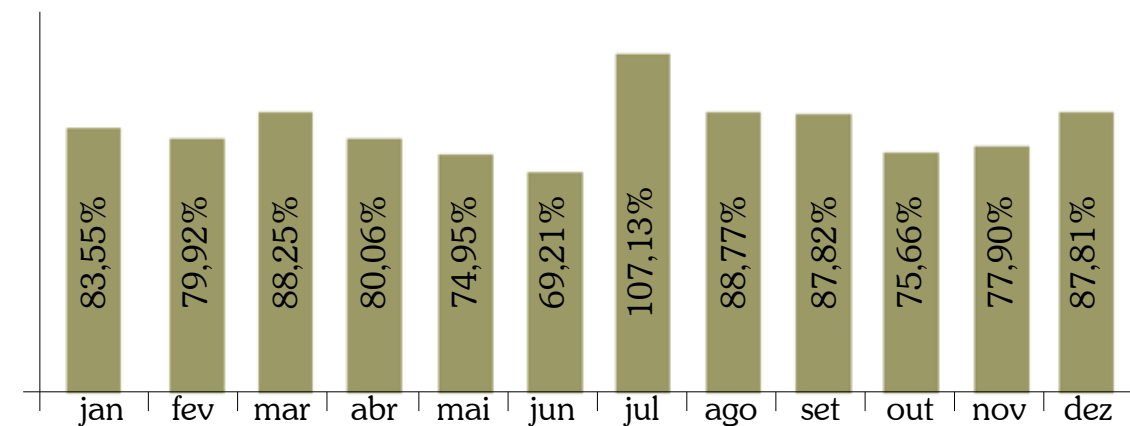
no sistema das tabelas Simpro e Brasíndice com “De/Para” em relação à Tabela Nacional Unimed de Materiais e Medicamentos (TNUMM) e a implementação do complexo de regulação da carteira. Outra importante ação foi a parametrização dos insumos (diárias, taxas e gasometria) nos principais prestadores do Estado de São Paulo.

Além desses trabalhos, o departamento de Gestão Atuarial e Risco realizou estudos com objetivos de dar suporte à Diretoria Executiva nas decisões focadas em riscos financeiros e atuariais. As Notas Técnicas Atuarial foram revistas para readequar os valores de vendas, visando a uma adaptação diante do cenário atual e o controle dos movimentos faturados de coparticipação para a carteira de vidas da Fesp.

As novas resoluções normativas (RNs) da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) também foram acompanhadas pelo departamento, e podemos destacar: a RN nº

262, que trata de novos procedimentos cobertos, impactando diretamente nos custos assistenciais da operadora, e a RN nº 279, que trata das novas regras para inativos. Uma importante mudança foi a análise separada da massa de ativos, caso a contratante opte.

O gráfico a seguir demonstra o acompanhamento da saúde financeira, destacando os índices de sinistralidade da carteira da Fesp durante o ano.



## PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – SE LIGUE EM VOCÊ

O departamento de Gestão de Pessoas começou 2012 preocupado com a saúde dos funcionários da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp). Por essa razão, priorizou algumas ações, dentre as quais, o programa Se Ligue em Você. Essa iniciativa tem como objetivo promover a correção postural e a qualidade de vida no trabalho e prevenir doenças ocupacionais, por meio da ginástica laboral. Em parceria com o Núcleo de Atenção à Saúde (NAS), além da ginástica laboral, o programa contemplou ainda ações tais como:

### ■ A. Mapeamento on-line

Questionário via web com perguntas relacionadas ao comportamento em relação a hábitos de vida, assim como acompanhamento de saúde e prevenção.

Adesão: 332 funcionários / 73% de resposta

### ■ B. Estação Saúde

Foram realizadas aferições de pressão arterial, peso, altura, circunferência abdominal com Índice de Massa Corporal (IMC) dos funcionários.

Adesão: 316 funcionários / 77% de participação

### ■ C. Programa Mamãe Saudável - NAS

Trata-se de um programa de acompanhamento telefônico realizado por meio de uma

“ Guia de Melhores Práticas trouxe comparativo com a realidade das 150 Melhores Empresas ”

equipe multiprofissional para dar orientações e solucionar dúvidas pertinentes a cada fase gestacional da funcionária.

### ■ D. Gerenciamento de Crônicos

Pensando no bem-estar de seus funcionários, a Fesp implantou também o “Programa de Gerenciamento de Crônicos”. O programa consiste em ações individualizadas de atenção à saúde, mostrando aos funcionários a importância do autocuidado e da adesão ao tratamento.

Além do monitoramento da saúde do funcionário, a Fesp oferece outro benefício: os funcionários que aderem ao programa tem a coparticipação isenta em todas as consultas de acompanhamento, indicadas pelas enfermeiras.

### ■ E. Campanha de Vacinação

A Fesp promoveu a Campanha de Vacinação contra a H1N1 e a gripe sazonal. A vacina

foi aplicada por enfermeiras especializadas. No total, foram vacinados 456 pessoas, entre esses, funcionários, dependentes, diretores e terceiros.

## LANÇAMENTO DO GUIA – MELHORES PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS

Em uma ação pioneira, a Fesp, em conjunto com a Unimed do Brasil e o Sincoomed, disponibilizou para o Sistema Unimed o Guia – Melhores Práticas em Gestão de Pessoas.

O Guia trouxe um comparativo da realidade organizacional com a realidade das empresas do setor de Saúde, das 150 Melhores Empresas

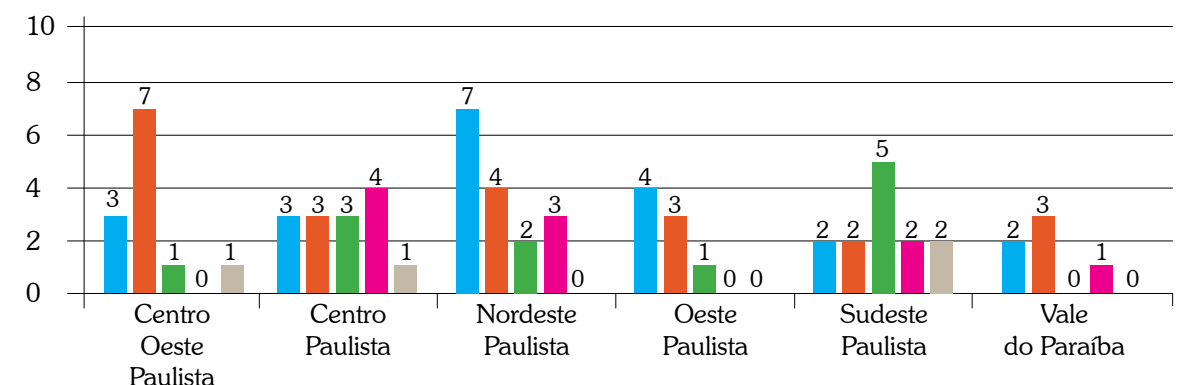
para se Trabalhar e das Unimed's participantes da pesquisa.

## PESQUISA SALARIAL – EDIÇÃO 2012

Em 2012, a Fesp disponibilizou a Pesquisa Salarial, Benefícios e Comissões – Edição 2012, na qual obteve a adesão de 80% das Unimed's paulistas.

A estratégia inicial foi contemplar o maior número possível de concorrentes (operadoras e hospitais) das Singulares, trabalhar as estruturas organizacionais, trazendo uma reflexão sobre qual a diretriz que o Sistema Unimed deverá seguir para reconhecer de maneira efetiva a contribuição dos profissionais.

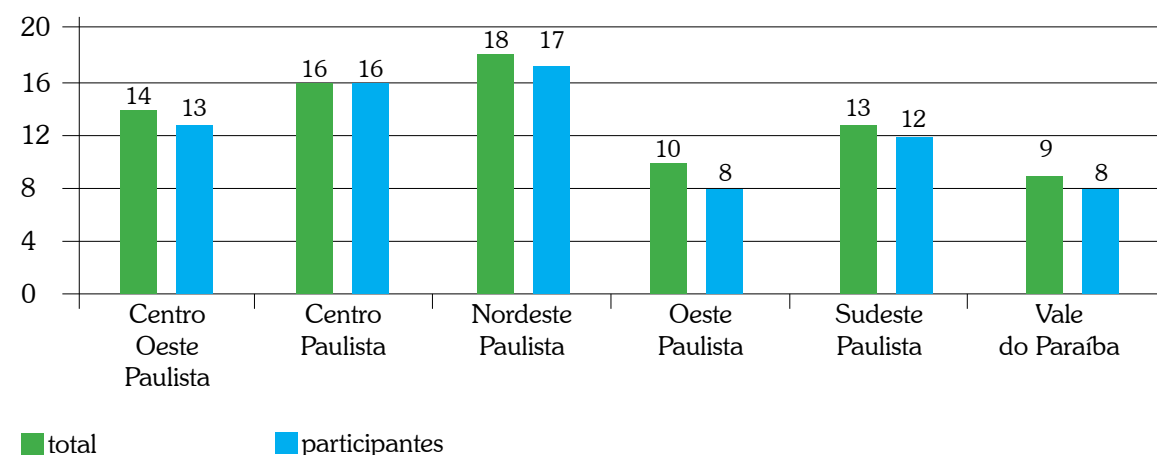
## QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS



■ menos de 100    ■ de 251 a 500    ■ acima de 1.000  
 ■ de 100 a 250    ■ de 501 a 1.000



## TOTAL X PARTICIPANTES



## 5º ENCONTRO DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

O 5º Encontro de RH foi realizado em conjunto com a 9ª Sessão de Trabalho do Comitê Nacional de RH da Unimed do Brasil.

As Unimeds premiadas na pesquisa “150 Melhores Empresas para se Trabalhar” e no Prêmio RH da Unimed do Brasil, apresentaram seus programas referendados no guia *Você S/A* – Edição 2012, entre elas, Central Nacional Unimed, Unimed São José do Rio Preto e a Fesp.

## PROGRAMA GP FESP – TURMA II

O programa de formação e desenvolvimento dos profissionais em gestão de pessoas do Sistema Unimed paulista tem como objetivo antecipar as necessidades de profissionalização e padronização de um modelo de Gestão de Pes-

soas integrado. A segunda turma do programa contou com a participação de 21 Cooperativas: Amparo, Ribeirão Preto, Itapetininga, Santa Bárbara D’ Oeste e Americana, Guarujá, Franca, Unimed do Brasil, Birigui, Cruzeiro, São José do Rio Preto, Campinas, Rio Claro, Santos, Assis, Araçatuba, Leste Paulista, Jaboticabal, Sorocaba, Tatuí, Guarulhos e Fesp.

## CONQUISTA DO PRÊMIO – 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR

Depois de um processo iniciado há sete anos, a Fesp estreou no ranking das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar.

Para a organização, é muito relevante a participação nessa pesquisa, pois se trata de uma importante ferramenta para medir o clima organizacional. Na pesquisa, a pontuação da Fesp

saltou de 71,63 em 2006 para 79,36 em 2012, equiparada à média das demais empresas, que ficou em 80,98.

De posse dessas informações, esses relatórios são avaliados e discutidos com a Diretoria Executiva e Gestores. Com isso, é possível traçar as diretrizes para desenvolver os pontos desfavoráveis na pesquisa e fortalecer ainda mais os itens valorizados pelos funcionários.

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Até o mês de novembro, foram realizados 129 processos de recrutamento e seleção na Fesp, destas vagas, 14 foram recrutamentos internos, ou seja, os funcionários se candidataram e foram aprovados, por meio do Programa de Recrutamento Interno (PRI).

## PROGRAMA JOVEM APRENDIZ

Desde 2006, quando iniciou o Programa Jovem Aprendiz, já foram formados 31 jovens. Desses, 27 foram efetivados em diversas áreas da Fesp – Contabilidade, Educação Corporativa, Financeiro, Gestão de Pessoas, entre outras. Hoje, temos duas turmas em andamento, no total, 12 jovens alocados em oito áreas distintas.

Apesar da lei estipular a idade de 14 anos a 24 anos, devido ao curso de capacitação teórica, a Fesp acredita que o ideal seja convocar candidatos que estejam entre 15 anos e 16 anos, ou seja, cursando o 2º ano do ensino médio e, teoricamente, na mesma fase cognitiva. A prioridade é dada a jovens com baixa renda familiar ou, em situação de vulnerabilidade social. O objetivo é captar jovens que buscam uma real oportuni-

dade de trabalho e desejam melhorar significativamente seu contexto familiar e de vida.

## REVISÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Foi realizada a revisão das estruturas dos departamentos da Fesp. As áreas analisaram os seus processos macros e fizeram as sugestões das alterações.

Os cargos também foram reavaliados, utilizando a metodologia de pontos, visando à determinação da hierarquia das funções, possibilitando à empresa a realização de um plano de carreira. Foi realizado também um comparativo salarial dos cargos existentes com base nos valores praticados pelo mercado para compor nova tabela salarial.

## CONSULTORIA E ASSESSORIA ÀS UNIMEDS

Dando continuidade a prestação de serviços para as Singulares, foi implantada a Avaliação de Desempenho por Competência e disponibilizado o sistema na Unimed Amparo.

Além disso, a Fesp assessorou as Unimeds Santos, Presidente Prudente e Sorocaba no processo anual das avaliações.

Prestou consultoria para implantação do Plano de Cargos e Salários na Unimed Dracena e está auxiliando a Unimed Guarujá, na revisão da sua estrutura organizacional e funcional.

Pelo segundo ano consecutivo, prestou serviços à Unimed Campos do Jordão, no processando da folha de pagamento dos seus funcionários, cooperados e terceiros.

No ano de 2012, a Gerência Executiva da Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) desenvolveu atividades em planejamento de eventos, reuniões, organização e elaboração de documentos, tornando possível a realização dos trabalhos por meio de equipes, com processos delineados e devidamente seguidos. O setor organizou e coordenou, com o apoio da Secretaria Executiva, as reuniões e atividades institucionais da Fesp realizadas pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva. Vinculada a esta Gerência, a Secretaria Executiva da Fesp mantém seu papel de atuação com foco na excelência de atendimento, tanto para as diretorias e presidência, quanto para os gestores das diversas áreas da Fesp garantindo o devido suporte, com profissionalismo, segurança e competência.

Entre as atividades da Gerência Executiva destaca-se a coordenação das reuniões do Comitê Gerencial, que possui como atribuição básica assessorar o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e o Núcleo de Gestão Estratégica (NGE) de acordo com as solicitações da direção ou do próprio NGE, para assegurar que as atividades do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) II – 2010/2014 sejam conduzidas de forma a alcançar os resultados projetados.

Também a Gerência Executiva atuou de forma positiva no apoio à coordenação do

Núcleo de Gestão Estratégica para efetuar a reestruturação deste setor, tanto no que se refere ao seu planejamento estratégico, quanto na definição e direcionamento de treinamentos institucionais e processos relacionados às suas três Células: Planejamento e Projetos, Processos e Informações.

A Gerência Executiva realizou a divulgação interna junto aos funcionários, por meio eletrônico e físico, com os quadros de Gestão à Vista, boletins informativos via e-mail e apresentações, para transmitir informação com transparência dos resultados da gestão da Fesp.

A Gerência Executiva desenvolveu importante projeto relacionado a melhorias no processo de Governança Corporativa na Fesp. Este projeto consistiu das atividades de mapeamento, revisão e implantação de processos institucionais de governança, tais como os processos que regem a realização de Assembleias Gerais, as reuniões de Conselho de Administração, de Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e do Conselho de Presidentes. Essas atividades contribuíram para a melhoria da qualidade dos procedimentos adotados nestas instâncias de governança. Com esta atividade a Fesp foi agraciada com o “Selo Ouro de Governança Cooperativa”, premiação da Unimed do Brasil que atesta os bons resultados advindos dos esforços de modernização das práticas de Governança Cooperativa no Sistema Unimed.



“ Coordenação dos encontros do Comitê Gerencial assegurou a realização das ações do PDI 2010/2014 ”



## Relações com a Sociedade

# Associação Mulher Unimed do Estado de São Paulo (Amusp)

**E**m 2012, além de estimular a criação de novas associações, a Associação Mulher Unimed do Estado de São Paulo (Amusp) concentrou seus esforços no fortalecimento e capacitação dos voluntários ligados às 35 Associações Mulher Unimed (AMUs), espalhadas pelo Estado de São Paulo. Confira algumas das atividades desenvolvidas pela Amusp no decorrer de 2012.

■ **Curso de Educação Física Adaptada:** Ministrado pela professora Sílvia Helena Piantino Silveira, o curso teve o objetivo de proporcionar subsídios a profissionais da área de Edu-

cação Física que trabalham com deficientes visuais, nas modalidades esportivas como goalball, atletismo, xadrez e futebol de cinco (iniciação), bem como quaisquer outros esportes praticados por pessoas com deficiência visual.

■ **Curso de Oratória:** Valorizando e investindo no trabalho desenvolvido pelas presidentes e voluntárias das AMUs, que se reúnem mensalmente na Fesp, o curso foi realizado com a instrutora Karin Santos, que abordou as principais ferramentas de expressão verbal, auxiliando na descoberta das potencialidades individuais relacionadas à comunicação.

## “Fortalecimento e capacitação dos voluntários ligados às 35 associações estiveram no foco do trabalho”

■ **Oficinas de Artesanato:** Como forma de captação de recursos, o trabalho das voluntárias Marina Rissoli Eclisato, Elaine Lucia Costa Dias e Silvia Soares ofereceu oficinas de capacitação às participantes das AMUs para confeccionarem materiais artesanais, proporcionando também um espaço de integração entre as participantes.

■ **XXIX Simpósio das Unimeds do Estado de São Paulo (Suesp):** A Amusp realizou a promoção de duas oficinas de trabalhos manuais, congregando e capacitando as mulheres participantes. Durante o evento, a Amusp fez também a entrega do XI Prêmio de Responsabilidade Socioambiental com o tema “Redescobrir valores em busca da união”.

■ **Convenção Nacional das Unimeds:** A convite da Unimed do Brasil, a Amusp participou com um estande, divulgando o material institucional e do Programa Vida Iluminada, como fôlderes, gibis do Teste do Olhinho, livro em braille, camisetas, bem com livros de receitas elaborados pelas voluntárias das AMUs do Centro Oeste Paulista, patrocinados pela Unimed do Brasil.

■ **9º Encontro Estadual de Voluntários e III Encontro Vida Iluminada:** Realizados de forma simultânea, os eventos tiveram o tema “Atitude ou Nada” e contaram com a presença de mais de 300 voluntários e também deficientes visuais, participantes do Programa

Vida iluminada. Com as palestras de Steven Dubner, Márcia Tiburi e o show com Verônica Ferriani, os eventos estimularam a inserção social das pessoas com deficiência visual. Na oportunidade, foram premiados os vencedores do IX Concurso Literário, que teve o tema “Sonho... Esperanças...”.

■ **XI Campanha Ajude a Mudar a Visão do Mundo:** Com o objetivo de divulgar as ações desenvolvidas pelas AMUs nas Singulares, relativas ao Vida Iluminada, a campanha foi elaborada visando sensibilizar os médicos cooperados a doarem o valor de uma consulta para o programa, durante o mês de outubro, quando é comemorado o Dia do Médico.

■ **Campanha Dia V – Mobilização para a Prevenção da Cegueira:** Em comemoração ao Dia Internacional do Voluntariado, celebrado em 5 de dezembro, a Amusp promoveu uma ação conjunta entre as Singulares, Federações Intrafederativas e Associações do Sistema Unimed. A atividade buscou sensibilizar a população quanto à prevenção da cegueira a partir de fôlderes, panfletos informativos, camisetas, testes de glicemia, testes de acuidade visual e sensibilização ao Teste do Olhinho. Todo este trabalho é desenvolvido com o apoio da Fesp, realizado por voluntários das AMUs e das Unimeds. Neste ano o tema foi “Faça sua parte e ajude a iluminar a vida de muitas pessoas”.



## Núcleo de Atenção à Saúde

O Núcleo de Atenção à Saúde (NAS) da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) tem como missão proporcionar a manutenção da saúde por meio de prevenções de riscos, intervenção e monitoramento de situações frágeis e complexas, assistência domiciliar ou em hospital de retaguarda.

Nos resultados alcançados em 2012, as ferramentas tecnológicas merecem destaque pelo aprimoramento do mapeamento on-line, da análise técnica dos bancos de dados, do software de gerenciamento de crônicos e implantação do discador automático, entre outros. Na intervenção multiprofissional houve implementação da equipe própria e terceira, para visitas presenciais visando à segurança, qualificação da assistência e fidelização dos nossos beneficiários.

### ÁREAS DE ATUAÇÃO

#### Saúde nas Empresas

Consultoria aos Recursos Humanos (RHs), administradoras e corretoras para elaboração e execução de programas com objetivo de melhorar a saúde e qualidade de vida dos beneficiários. O Saúde nas Empresas desenvolve ações como: "Mapeamento de Saúde", que consiste na identificação do comportamento dos beneficiários em relação à saúde e suas doenças; "Questionário de saúde", um instrumento de coleta de dados customizados por empresa via web ou meio físico; e o "Estação Saúde", que realiza a coleta de dados presencial, tais como aferição de pressão arterial, índice de massa corpórea, glicemia capilar, entre outros.

A consultoria consiste ainda na realização

“ Houve um aumento no monitoramento de beneficiários em 198%, chegando ao patamar de mais de dez mil clientes ”

de palestras, suporte às licitações e realização de atividades institucionais. Um exemplo desse trabalho é a implantação do Mapeamento Online nas singulares: São Carlos, Cruzeiro, Jundiá, ABC e Araraquara.

#### Programa Gerenciamento de Saúde

Em 2012, o programa que era intitulado de Gerenciamento de Crônicos passou por um reposicionamento do nome, que se tornou necessário para agregar as linhas de cuidado que não estão relacionadas a doenças incuráveis. Desta forma, o programa passou a ser dividido nas seguintes áreas:

##### ■ Doenças Crônicas Não Transmissíveis –

Área de Atenção Saúde do Adulto e Idoso

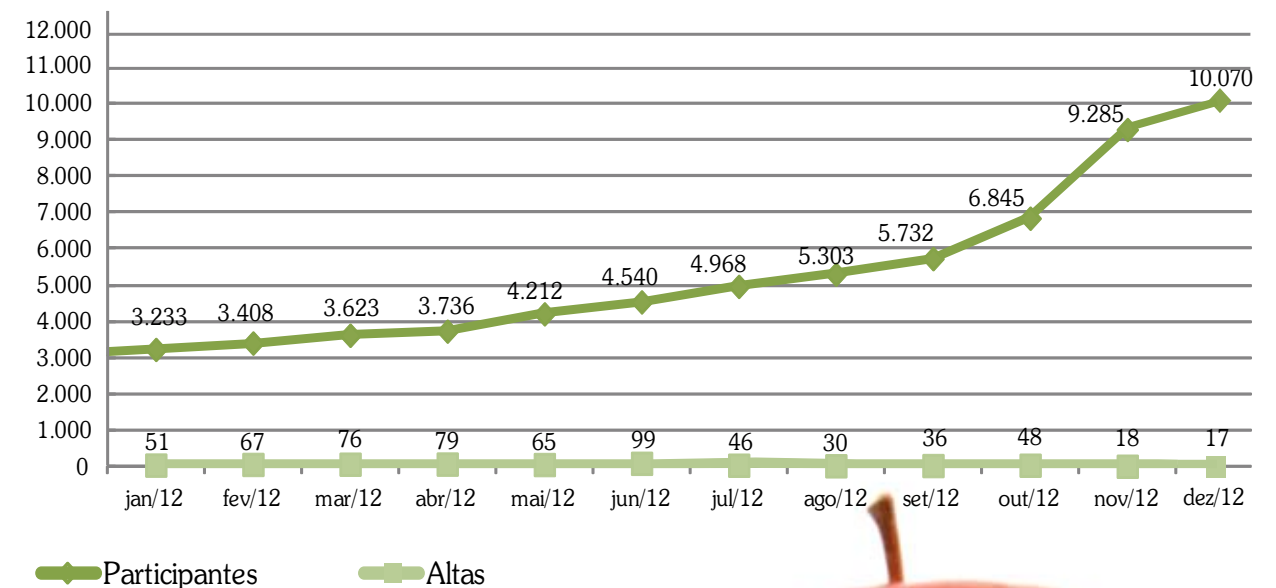
Em 2012 houve um aumento no monitoramento dos beneficiários em 198% chegando a mais de dez mil clientes, mesmo tendo 7% de altas no decorrer do ano.

##### ■ Mamãe Saudável –

Área de Atenção à Saúde da Mulher

O Programa Mamãe saudável atendeu 330 gestantes, um trabalho cadastrado e aprovado pela ANS, alcançando 83% das metas. Iniciado como projeto piloto em uma e ampliado para mais três empresas clientes. Linhas de cuidado a serem desenvolvidas em 2013: oncológicos e obesidade.

EVOLUÇÃO DE PARTICIPANTES E ALTAS  
PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE CRÔNICOS







## Atividades institucionais também foram realizadas, como as consultorias do Programa de Gerenciamento de Saúde

O NAS realizou em 2012 atividades institucionais como implantações e consultorias do Programa de Gerenciamento de Saúde nas Singulares: Lorena, São Carlos, Cruzeiro, ABC e Jundiaí.

### HOME CARE E HOSPITAL DE RETAGUARDA

Objetiva a realocação do paciente para Home Care ou Hospital de Retaguarda propiciando a qualidade de vida e reintegração ao meio social e familiar.

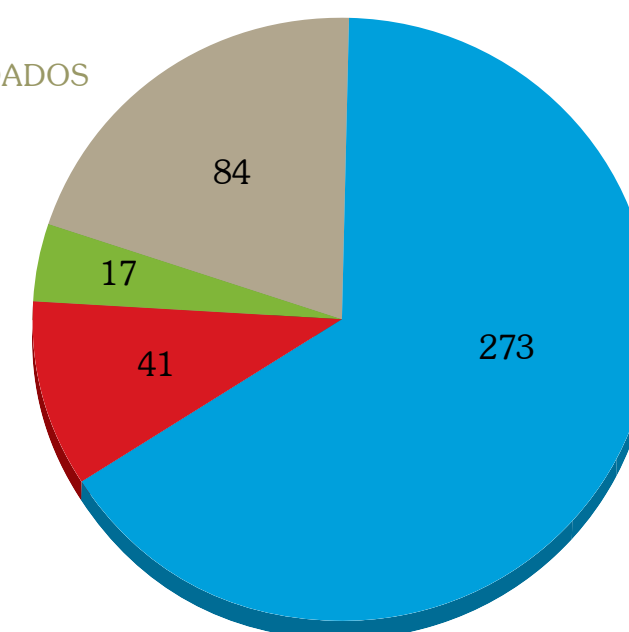
### CASES

Identifica os casos complexos e emergenciais que necessitam de intervenção, visando à assistência mais adequada com foco na resolutividade e reabilitação, tendo como resultado a capacitação do beneficiário no autocuidado e como consequência a contenção da sinistralidade.

Destacamos o índice baixo de reinternação 5,27% e o percentual de economia média mensal na realocação da internação para o Home Care é de 81% e no Hospital Retaguarda é de 72%.

### BENEFICIÁRIOS POR PLANO DE CUIDADOS

- Atendimento domiciliar
- Internação domiciliar
- Hospital de retaguarda
- Cases



A Ouvidoria da Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) é um canal de comunicação que acolhe sugestões e reclamações na qualidade de último recurso administrativo dentro da Fesp. Sua missão é prestar o atendimento aos que se manifestaram por meio dos canais de atendimento iniciais – Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), Fale Conosco – e obtiveram solução insatisfatória a solicitação apresentada ou ainda não houve resposta à solicitação.

Sendo assim, a Ouvidoria busca inicialmente atender os reclamantes da forma mais ágil e transparente possível, com a finalidade de evitar o acionamento de veículos de imprensa (jornais, revistas, mídias sociais), órgão regulatório (Agência Nacional de Saúde Suplementar), órgãos de defesa do consumidor, como a Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon) e o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec), ou ainda ingresso no Judiciário. Desta forma, torna-se importante dizer que após a finalização da tratativa junto ao reclamante, a Ouvidoria concentra seus esforços no sentido de propor sugestões para o aperfeiçoamento e a melhoria contínua da qualidade dos processos já existentes.

À Ouvidoria cabe atuar com imparcialidade e transparência, contudo sem descredenciar as regras de negócio, legislação pertinente ao setor, condições contratuais e canais de atendimento iniciais.

Até o final de 2011, a atuação da Ouvidoria era restrita ao recebimento de manifestações registradas no formulário disponível no portal Unimed (www.unimed.com.br – institucional Ouvidoria), as quais, após apuração, eram respondidas via e-mail aos reclamantes.

No ano de 2012, em continuidade ao trabalho iniciado fruto do Projeto de Dinamização do Serviço de Ouvidoria, houve o implemento de mudanças essenciais e significativas

nos fluxos e canais de atendimento, diante da criação de novos canais de contato com a Ouvidoria Fesp. Assim as manifestações passaram a ser recebidas por meio dos seguintes canais:

- Carta
- E-mail
- FAX
- Portal Unimed
- Telefone

Dentre as melhorias, cabe também ressaltar que houve a contratação de uma analista sênior, com experiência no mercado de saúde, para condução das tratativas no âmbito estratégico

“ Importância de uma Ouvidoria preventiva e estratégica é debatida no III Workshop realizado pela Fesp ”

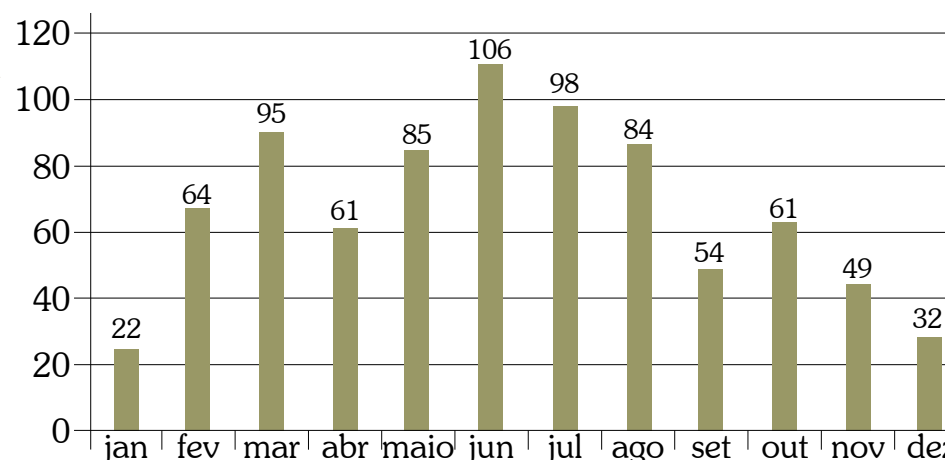


e operacional.

Houve ainda a realização do III Workshop de Ouvidoria da Fesp, no dia 22 novembro de 2012, no Auditório da Federação, direcionado as 79 Unimed do Estado de São Paulo, em que dentre os temas abordados nas mesas-redondas e palestras, o foco central das explanações, versou sobre a importância das Ouvidorias atuarem de forma preventiva e estratégica dentro das Unimed. O evento contou ainda com a

presença da Ouvidora da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), Dra. Stael Riani, que trouxe o ponto de vista do órgão regulador a respeito da importância da constituição das Ouvidorias e obrigatoriedade ao implemento destas, visto a iminência da publicação Resolução Normativa, objeto da Consulta Pública nº 50, que tornará obrigatória a implantação de Ouvidorias às Operadoras de Planos de Saúde de grande porte.

MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS PELA OUVIDORIA 2012





A atuação desta área é abrangente e incorpora todas as iniciativas socioambientais e que tenha relação direta com Sustentabilidade na Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp). No decorrer de 2012, a realização do trabalho ocorreu por meio de ações corporativas e no atendimento das Unimeds, tanto na orientação dos programas federativos, quanto na assessoria às questões diversas relacionadas à sustentabilidade (Selo de RSA, Relatório de Sustentabilidade, entre outras).

**Programa Recicla Lâmpada:** Viabiliza a coleta e o descarte de lâmpadas fluorescentes (de mercúrio) e promove o processo de descontaminação e a reciclagem do material. Além da Fesp, o programa está implantado em 25 Unimeds Paulistas. Em 2012, foram descontaminadas e recicladas mais de 29 mil lâmpadas.

**Programa Felix:** Promove a cidadania por meio da inclusão social e digital de crianças e jovens que não têm acesso a este tipo de conhecimento e formação. Em 2012, se comparado com os anos anteriores, a quantidade de formados no programa foi superada com mais de 1.000 crianças e adolescentes.

**Programa Adoção Compartilhada:** Com o objetivo de incentivar a adoção, o programa proporciona a extensão do plano de saúde gratuita aos filhos adotivos, até 18 anos. Além da Fesp, outras Unimeds do Estado de São Paulo possuem o programa implantado. Aproximadamente 40 crianças e adolescentes foram beneficiadas pela implantação do Programa na Fesp.

“ Programa voltado ao bem-estar e qualidade de vida de idosos registrou média de quase mil participações por mês ”

**Programa Viva Melhor a Melhor Idade:** Programa social promovido pela Fesp que atende aos idosos, tanto os beneficiários do plano quanto os da comunidade, e realiza encontros semanais com aulas de coral, atividade física, palestras, oficinas, aulas de dança e inclusão digital. As atividades buscam a promoção da saúde e a qualidade de vida. Em 2012, foram realizadas 189 ações, com mais de 200 inscritos e média de quase mil participações por mês.

**Programa de Investimento Social Privado:** Ação interna que busca viabilizar recursos financeiros e materiais às instituições sociais cadastradas, indicadas por funcionários, por meio de critérios técnicos e visando à máxima transparência na prestação de contas. Em 2012 aconteceram oito campanhas de doações com participação dos próprios funcionários da Fesp, e dez entidades foram assistidas. Além das campanhas, a Fesp aportou R\$ 16.800,00 durante o ano para algumas instituições. As beneficiadas financeiramente e pelas campanhas foram: Oficina dos Menestréis, Abrigo Bezerra de Menezes, Lar da Criança Frei Leopoldo, Vila



Acalanto, Lar Bussocaba, Instituição Centro Franciscano de Reinserção Social, Maesp – Lar da Criança e Adolescente, Associação Benção de Paz, Instituto Social Bom Samaritano e Associação Filantrópica José Mariano do Nascimento.

**Projeto de Reciclagem de Carteirinhas:** Em parceria com a Central Nacional Unimed (CNU), o programa possibilita o descarte correto dos cartões gerados pela Fesp, visando minimizar impactos ambientais e fomentar a reciclagem de materiais. Em 2012 foram encaminhados para reciclagem aproximadamente 46 mil cartões.

**Programa Fesp Sustentável:** A gestão do programa iniciou em 2009 na área socioambiental e, devido à sua importância para Fesp, levantou-se a necessidade de ampliar a abrangência do projeto e torná-lo mais técnico e especializado. Em 2011, a coordenação do programa foi migrada para a área de Serviços e Suprimentos, que tem recebido o apoio constante da equipe de RSA.

A Diretoria de Gestão Operacional e Marketing da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp), sempre interessada no nível de excelência do atendimento ao beneficiário e no cumprimento das leis e diretrizes que permeiam o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), criou um canal exclusivo para o atendimento das demandas provenientes da resolução normativa (RN) nº 268 de 2011, publicada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Hoje está disponível a Central de Agendamento. Trata-se de um canal exclusivo que funciona 24 horas, para o beneficiário que encontra dificuldade no agendamento de seu atendimento. Por meio deste serviço, o cliente informa a dificuldade e a Fesp realiza a busca de prestadores, efetua o agendamento dentro dos prazos previstos na lei e retorna a informação ao cliente, com as devidas orientações.

Diante do cenário atual em que consultórios

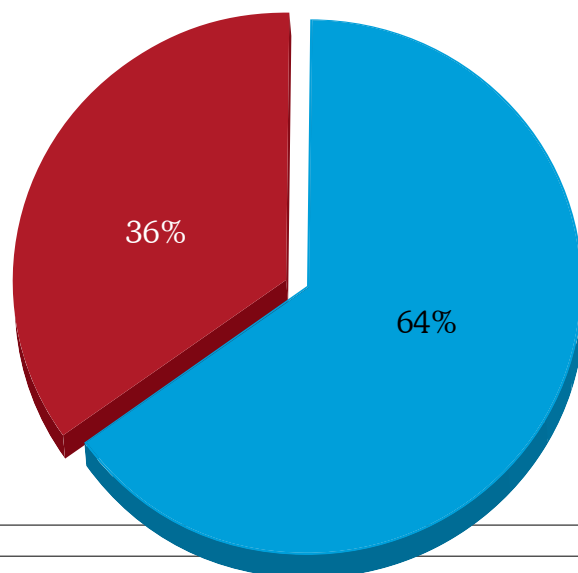
“Todas as solicitações, sem exceção, foram atendidas dentro dos prazos estabelecidos pela Agência Nacional de Saúde Suplementar”

e Serviços Auxiliares de Diagnóstico e Terapia (SADTs) restringem horários de atendimento, a Central de Agendamento permite que o beneficiário se sinta muito mais amparado pela sua operadora de saúde, que busca o melhor para atender sua necessidade.

Os números evidenciam o comprometimento da Fesp para com seus beneficiários. Todas as solicitações, sem exceção, foram atendidas dentro dos prazos estabelecidos pela ANS.

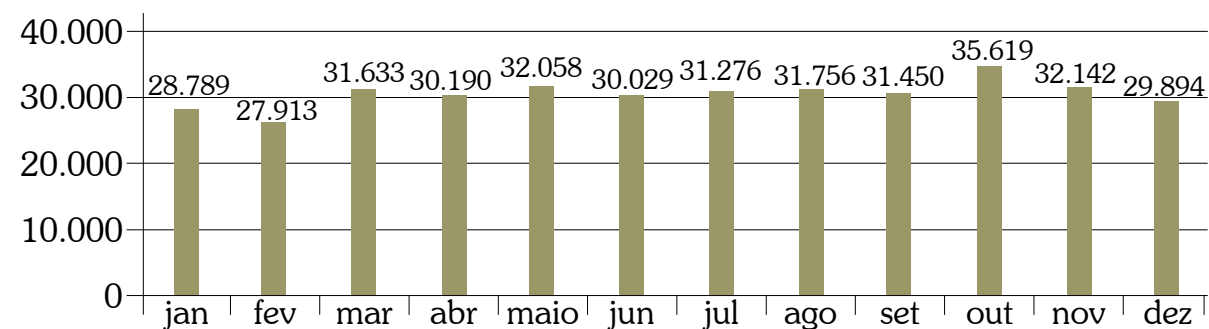
DADOS DA CENTRAL DE AGENDAMENTO 2012

- Agendamento consulta
- Agendamento Exames/Procedimentos



E com os dados de ligações recebidas, podemos verificar os dados do atendimento ao beneficiário da Fesp e Singulares em 2012.

LIGAÇÕES RECEBIDAS – BENEFICIÁRIOS



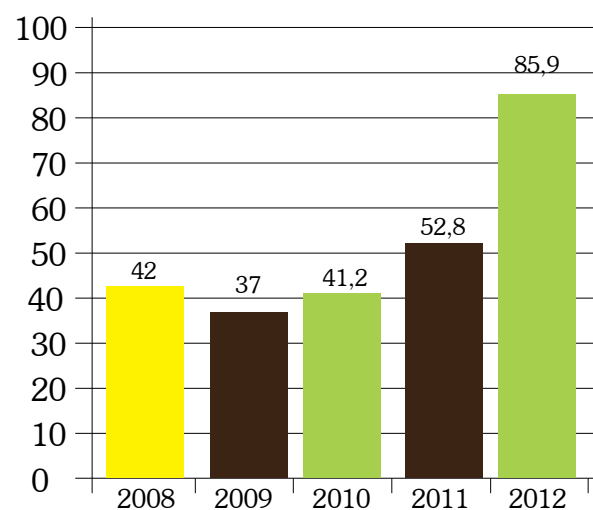


### RESERVAS FINANCEIRAS

As reservas financeiras da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) apresentaram um acréscimo de 62,7 % ou R\$ 33 milhões, fechando o ano de 2012 com reservas totais de R\$ 85,9 milhões.

“ Reservas financeiras apresentaram um acréscimo de 62,7% em relação ao ano de 2011 ”

### NÚMERO DE CURSOS EXTERNOS REALIZADOS



### ADIANTAMENTO DE PRODUÇÃO

Devido à vinculação de reservas técnicas junto à Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), não houve recursos disponíveis para o adiantamento de produção. Desta forma, ao longo do ano ocorreram somente as amortizações mensais, dando-se quitação total nos adiantamentos existentes.

### RESULTADOS DO FLUXO DE CAIXA

Pela análise de fluxo de caixa, o ano de 2012 encerrou com superávit de R\$ 11,9 milhões, já

descontado o aporte de R\$ 20 milhões referente aos ativos garantidores da ANS.

### RENTABILIDADE DAS APLICAÇÕES FINANCEIRAS

Devido à vinculação das reservas técnicas junto à ANS, a Diretoria Financeira manteve a estratégia de 2011 de manter seus investimentos para esta modalidade em papéis privados de longo prazo (80% em Certificado de Depósito Bancário – CDB) vinculados na Central de Custódia e de Liquidação Fi-

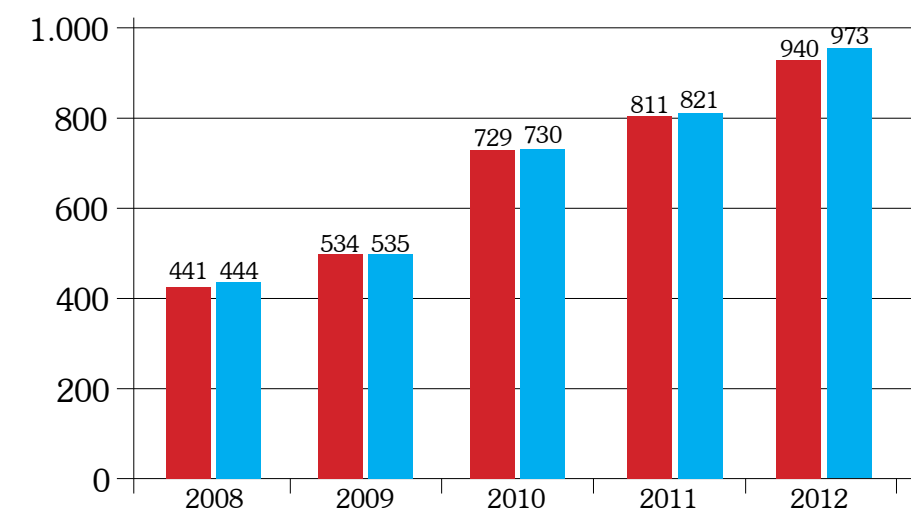


nanceira de Títulos Privados (Cetip) e fundos de investimentos (20% Fundo Dedicado ANS), enquanto que os recursos para livre movimentação foram colocados em CDBs e operações compromissadas com liquidez diária que apresentam uma boa performance. Na média, as aplicações da Fesp encerraram o ano em 101% sobre o Certificado de Depósito Interbancário (CDI).

### PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS – FLUXO DE CAIXA

Os pagamentos apurados pelo fluxo de caixa em 2012 atingiram o montante de R\$ 941 milhões, frente aos R\$ 811 milhões de 2011, enquanto os recebimentos foram na ordem de R\$ 973 milhões, ante R\$ 821 milhões do ano anterior. A variação representa um acréscimo de 16% e 18,6%, respectivamente.

### PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS (em milhões de reais)



Para garantir a excelência operacional, o Departamento de Faturamento da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) age implantando controle nos processos para eliminar possíveis falhas, contribuindo significativamente para o resultado da organização, sempre com foco na qualidade.

O Departamento possui como meta, processar os cálculos com maior agilidade e confiabilidade nas informações, garantindo que as cobranças sigam de acordo com as cláusulas contratuais e nos prazos determinados contratualmente. Atualmente, a área de Faturamento está dividida em três grandes processos, sendo:

- Faturamento pré-pagamento: contratos de adesão, empresariais, inativos e intercâmbio, nota de débito, nota fiscal eletrônica, coparticipação, empresas novas.
- Faturamento custo operacional: contratos empresariais, autogestão, cobranças de coparticipação e intercâmbio, geração de relatórios e correio.
- Cálculo repasse e coparticipação: acompanhamento e emissão da coparticipação, conferência dos repasses em pré-pagamento, garantindo a saída de recursos financeiros adequados com a quantidade de vidas repassadas.

Entre os processos executados pela área de acordo com cronograma de fechamento mensal estão: geração da nota, geração da fatura, liberação da fatura, exportação do título, geração do demonstrativo, conferência detalhada, emissão dos boletos, envio dos boletos e demonstrativos para as empresas, elaboração e emissão, por e-mail dos relatórios analíticos e boletos e envio do XML ou arquivo

“Departamento possui como meta processar cálculos com maior agilidade e confiabilidade nas informações”

PTU no Webstart ou no Portal das Empresas.

As principais responsabilidades do Departamento de Faturamento são: cálculo mensal das empresas em pré-pagamento, cálculo mensal dos repasses em pré-pagamento e envio do arquivo PTU A800 via WebStart, cálculo mensal dos contratos pessoa física, inativos, demitidos e aposentados, cálculo de coparticipação para os contratos individuais, que são emitidos em conjunto com o pré-pagamento, emissão de ND dos produtos institucionais contra as Singulares e Intrafederativas, conferência e emissão da 1ª fatura da empresa, conferência dos reajustes aplicados, bem como cálculos de faturas complementares, de acordo com a negociação realizada. Também é de responsabilidade do departamento o controle e conversão dos títulos em RPS e Nota Fiscal Eletrônica e acompanhamento dos valores para recolhimento do ISS, cálculo das utilizações do repasse em Custo Operacional, bem como envio do arquivo PTU A500 validado via WebStart, controle e envio das faturas e relatórios para os clientes, por e-mail, disco virtual, correio e motoboy, emissão e envio da coparticipação dos contratos em pré-pagamento, conforme apuração

da área de Gestão Atuarial e conferência das faturas de repasse, importação do arquivo PTU A800 e liberação das faturas após conferência, identificando possíveis Glosas e Contestações.

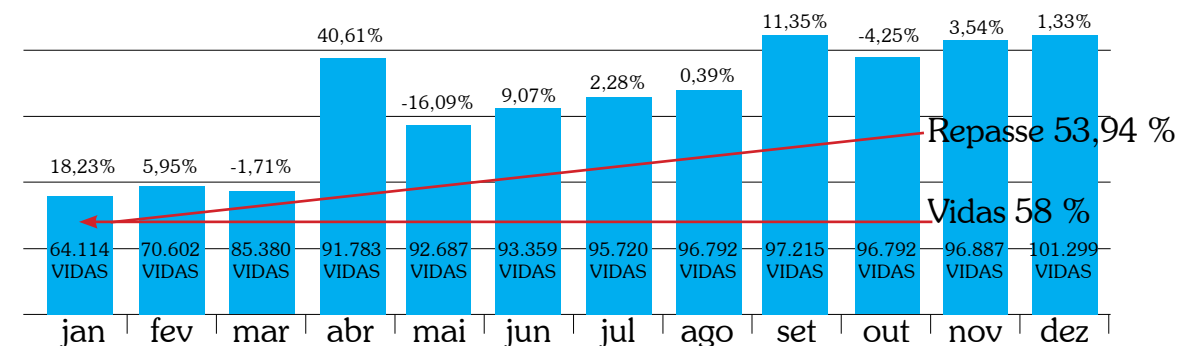
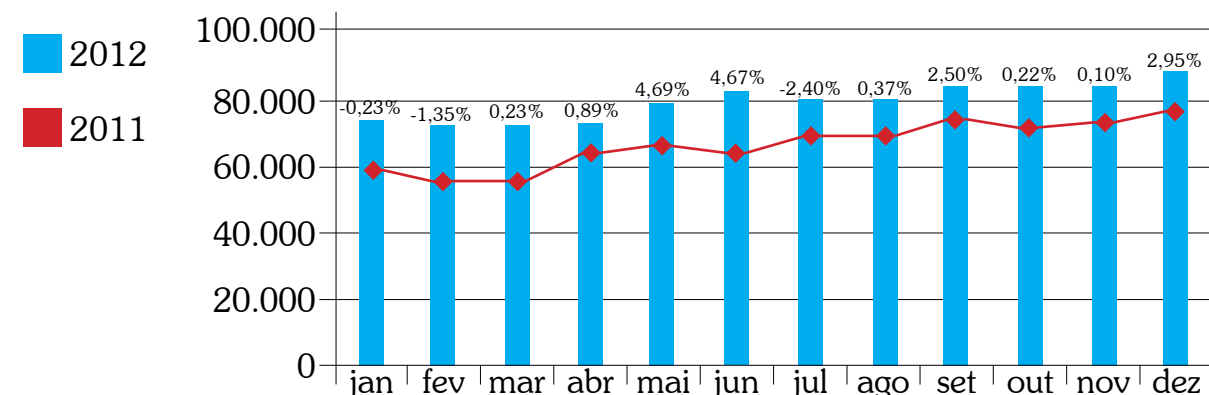
Em 2012, no período acumulado de janeiro a dezembro, o Faturamento apresenta um crescimento de 17,15%, conforme demonstrado abaixo:

- Contratos da Fesp em pré-pagamento – Crescimento de 15,69%
- Contratos da Fesp em custo operacional – Crescimento de 32,44%
- Contratos recebidos no intercâmbio em pré-pa-

- gamento – Crescimento de 5,00%
- Contratos recebidos no intercâmbio em custo operacional – Crescimento de 6,20%
- Total do faturamento médio emitido – Crescimento de 17,15%

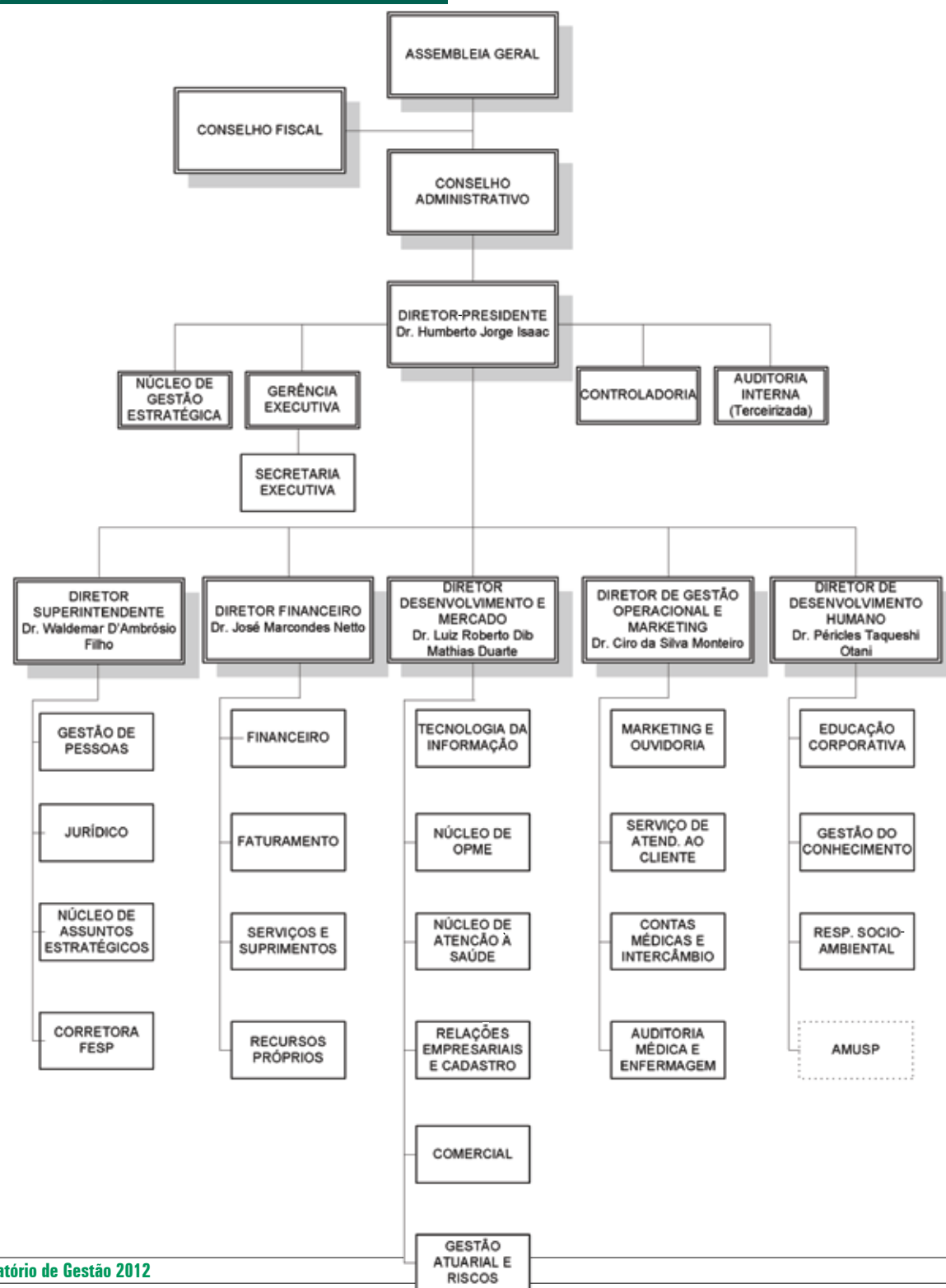
Abaixo (gráfico 1) Faturamento Mensal e valor comparado referente ao ano de 2011 e 2012, identificando evolução em mês ano anterior (1º percentual) e crescimento mensal (2º percentual).

O repasse realizado pela Fesp em pré-pagamento apresenta um incremento de 50,97% de vidas e aumento de repasse de 46,72% (gráfico 2).





# Organograma



# Dados Cadastrais

## FEDERAÇÃO DAS UNIMEDS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FESP)

**Razão Social:** Unimed do Estado de São Paulo – Federação Estadual das Cooperativas Médicas  
**Endereço:** Rua José Getúlio, 78/90 – Aclimação – CEP 01509-000

**Tronco Chave:** (11) 2146-2500

**Data de Constituição:** 19/12/1971

**Portal:** www.unimeds.com.br

**Presidente:** Dr. Humberto Jorge Isaac

**E-mail:** presidencia@unimeds.com.br

**Fone contato:** (0xx11) 2146-2618

**Fax:** (0xx11) 2146-2507

## Registros Legais

**CNPJ:** 43.643.139/0001-66

**Junta Comercial:** 4317/72 – Registro de constituição ANS nº 319996

## Quadro funcional

**Número de empregados da Fesp ao início do exercício:** 412

**Número de empregados da Fesp ao final do exercício:** 484

# Conselho de Administração

## DIRETORIA EXECUTIVA – GESTÃO 2010 A 2014

### Diretor-Presidente

Dr. Humberto Jorge Isaac

### Diretor-Superintendente

Dr. Waldemar D'Ambrósio Filho

### Diretor Financeiro

Dr. José Marcondes Netto

### Diretor de Desenvolvimento e Mercado

Dr. Luiz Roberto Dib Mathias Duarte

### Diretor de Gestão Operacional e Marketing

Dr. Ciro da Silva Monteiro

### Diretor de Desenvolvimento Humano

Dr. Péricles Taqueshi Otani

## VOGAIS

Dr. Antonio Geraldo Buck

Dr. Domingos Silva Lavecchia (*in memoriam*)

Dr. Edmilson Rocha de Souza

Dr. Elias Antonio Neto

Dr. Francisco Quirici Neto

Dr. Geraldo da Costa e Silva

Dr. Geraldo Pires de Espíndola

Dr. Geraldo Reple Sobrinho

Dr. Hemerson Carlos Costa

Dr. José Fernando Castro Soares

Dr. Marcos Aurélio Villardi

Dr. Marcos de Almeida Cunha

Dr. Plínio Conte de Faria Júnior

Dr. Raimundo Vianna de Macedo

Dr. Reinaldo Antônio Monteiro Barbosa

## CONSELHO FISCAL

### Efetivos

Dr. James Beal Munhoz (Coordenador)

Dr. Mário Soiti Okanobo

Dr. Nelson Yosiharu Fujita

### Suplentes

Dr. Paulo Dias Novaes Filho

Dra. Maria Aparecida Marcondes de Andrade Nogueira

Dr. José Roberto dos Santos Rodrigues

# Expediente

## Coordenação

Mônica Benelli Riscalla

## Coordenação Editorial

Ricardo de Barros Bonchristiani Ferreira

Suzana Sakai

## Execução

Este Relatório foi operacionalizado pelo Departamento de Marketing, da Diretoria de Gestão Operacional e Marketing da Fesp.

## Projeto Gráfico e Edição de Arte

Fernando Guimarães

## Revisão de Textos

Evelise Paulis

## Impressão

Digital Page

## Colaboradores

Alan Beozzo, Alexandra de Góis Alves, Carla Prandini, Carlos Alberto Wanderley Martins, Clélia Foguel, Cleunice de Brito Petniunas, Elaine Cristina de Toledo, Fábio Daumichen, Judite Alegret Freire, Julio Cesar de Almeida, Karen Midori Takarabe Aoki, Kátia Regina Gomes, Lilian Cristina Andrade Silva, Luciana Pereira Penha Morato, Luciano dos Santos Clemente, Marcelo Lira, Marcoa Regina Barbosa de Silva, Marco Antonio Martins de Siqueira, Marcos Cesar Simão, Marcos Roberto Utyama,

Marcos Rogério Oliveira da Fonseca, Marcus Augustus de Abreu Cavalcanti, Maria Manuela Mazzini, Michel Abud, Milton de Melo Lima, Mônica Christina Souza Carvalho, Regina Célia Zilinski, Rita Kaluf, Sidnei José de Oliveira, Sidney Kioshi Kamicado, Simone Vitral, Tatiana Michele Sudani, Ueide Izidorio dos Santos e Vitor Cruz.

## Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

## Relatório de Gestão 2012

Humberto Jorge Isaac, Mônica Benelli Riscalla, (coordenadores); - - São Paulo: Federação das Unimeds do Estado de São Paulo, 2012.

## Bibliografia

1. Cooperativas Médicas 2. Cooperativismo Médico – Brasil 3. Federação das Unimeds do Estado de São Paulo 4. Relatório de Gestão 5. Unimed e Mercado de Planos de Saúde I. Isaac, Humberto Jorge II. Riscalla, Mônica Benelli

## Índice para catálogo sistemático:

1. Mercado de planos de saúde: Relatório de Gestão 2012: Administração



**ANS Nº 319996**



Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp)  
Rua José Getúlio, 78/90 – Aclimação  
01509-000 São Paulo – SP  
[www.unimeds.com.br](http://www.unimeds.com.br)