



# Relatório de **Gestão 2013**









# Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) II

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) II da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp), em execução desde 2010, completou em dezembro de 2013 seu terceiro ano de atividades apresentando resultados alcançados em seus progra-

mas e projetos neste período.

O Relatório Executivo das Atividades divulgado pela coordenação do PDI II aponta dados significativos até o momento: de um total de 97 Projetos do PDI II, 82,48% foram executados, sendo que:

- 54,63% foram totalmente realizados e, em grande parte, transformados em processos permanentes;
- 17,52% estão em desenvolvimento e 10,33% foram realizados parcialmente;
- 17,52% dos projetos foram cancelados ou

suspensos pela Diretoria Executiva.

Estes resultados mostram que 95% das 25 ações do PDI II (conjuntos de projetos organizados em programas) foram atendidas.

Em seu conjunto, as ações realizadas contribuíram para promover a grande transformação organizacional rumo à consolidação do Sistema Unimed Fesp. Por meio deste plano, consolidou-se o direcionamento estratégico referenciado a quatro conceitos, em relação aos quais foram construídas as linhas gerais da ação federativa: Consolidação, Regionalização, Padronização e Integração. Estes conceitos sustentaram a construção dos instrumentos estratégicos do desenvolvimento empresarial, representados por diversos projetos organizados em cinco programas para o período 2010-2014: Governança Corporativa (aspectos diretivos da corporação Unimed), Economia Corporativa (aspectos do ordenamento econômico do Sistema Estadual Unimed), Controle Corporativo (aspectos da organização administrativo-financeira), Mercado Corporativo (aspectos da organização mercadológica) e Educação Corporativa (aspectos educacionais, de comunicação e de responsabilidade socioambiental).

Os caminhos desenhados pelo PDI II conduziram a Fesp à estruturação de novas formas de relacionamento diretivo/funcional interno rumo a um modelo de

# Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) II

## Ações realizadas contribuíram para a grande transformação organizacional rumo à consolidação

administração participativa, com maior integração dos diversos setores administrativos, num extenso processo de modificação da cultura organizacional, com o necessário envolvimento e empenho de todos os participantes da cooperativa.

Para realização do PDI II foi estruturado um sistema de gestão integrada formado pelo Núcleo de Gestão Estratégica (NGE), núcleo de assessoria, planejamento e gestão de projetos e processos, vinculado diretamente à Diretoria Executiva, em estreita colaboração com o Comitê Gerencial. Este sistema de gestão integrada orientou a execução e coordenação dos programas e projetos da Fesp. Dentre os projetos e ações do PDI II, a Diretoria Executiva priorizou aqueles que contribuiriam para o processo de desenvolvimento institucional, possibilitando:

- Maior envolvimento do quadro de gerentes executivos dos setores administrativos com a Diretoria Executiva, com vistas ao controle e monitoramento, por meio da atuação do NGE e do Comitê Gerencial em suas atividades técnicas de assessoramento aos proces-

sos decisórios.

- Regionalização da assistência à saúde no âmbito estadual, incluindo os projetos que evidenciam os papéis da Fesp como operadora de planos de saúde e como apoiadora do desenvolvimento das Federações Intrafederativas e das cooperativas singulares.
- A integração econômica e regionalização, trazendo novas oportunidades para mudança e evolução do Sistema: a dinamização do Programa Qualificare, os estudos de regionalização (Mapeamento de Recursos Próprios, Custos e Qualidade de Procedimentos Assistenciais Regionais, e Catálogo de Boas Práticas de Gestão nas Federações Intrafederativas), todos eles apresentando as estratégias de melhoria da logística de utilização de recursos próprios em bases regionais, a remodelagem de rede de referência regional de recursos próprios, as melhorias na rede integrada de assistência médico-hospitalar, a regionalização do atendimento de alto custo, o incremento das práticas de medicina preventiva e o compartilhamento de serviços de Inter-

câmbio de forma mais efetiva.

- O sistemático apoio da direção em prol do desenvolvimento e reforço à integração política e econômica da Fesp com as Federações Intrafederativas e as cooperativas singulares, iniciando a implantação dos Centros de Serviços Compartilhados (CSC) nas áreas de Gestão de Pessoas, Jurídico – Programa Olho Vivo, Auditoria Médica e Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME).
- Ações na área de Governança Corporativa relacionadas ao aprimoramento da estrutura organizacional da Fesp (atualização do organograma e do Estatuto Social) e criação de setores internos dedicados à Controladoria, implantação de Gestão Orçamentária, estruturação da Ouvidoria Corporativa, mapeamento, redesenho e gerenciamento dos processos administrativos relacionados à área financeira, reorganização dos procedimentos de aquisições de materiais e equipamentos, estratégias voltadas à sustentabilidade socioambiental, e uma nova dinâmica no relacionamento com clientes. Esse último caso, está particularmente relacionado à dinamização da Ouvidoria Corporativa e às atividades do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) como canal de comunicação, disponibilizado ao cliente via internet, e à valorização do padrão de qualidade no

atendimento com o fortalecimento dos serviços de pós-venda.

- As atividades de desenvolvimento da Educação e da Comunicação Cooperativista com proposições para melhorar as estruturas, os processos e as técnicas de educação, capacitação, treinamento e comunicação empresarial visando a ampliação e a participação de cooperados, dirigentes e colaboradores no desenvolvimento do Sistema Unimed, fortalecendo as estratégias do Núcleo de Desenvolvimento Humano (NDH).
- O Programa de Aperfeiçoamento do Controle Corporativo, que buscou melhorar a qualidade do controle e monitoramento administrativo e operacional do Sistema Unimed, promovendo a padronização e unificação de procedimentos administrativos e operacionais e melhorando a qualidade dos serviços e das tecnologias e sistemas de informação gerencial. O Programa contribuiu para a criação de uma estrutura de inteligência da informação viabilizando maior divulgação e compartilhamento de dados e informações institucionais (Sistema DataFesp). Adicionalmente, possibilitou dinamizar a cultura de compartilhamento de informações e de troca de experiências e conhecimentos profissionais entre dirigentes, gestores e colaboradores de todas as áreas administrativas e operacionais.

# Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) II

- A Padronização de Indicadores de Desempenho como suporte estratégico, que possibilitou a mensuração e análise setorial e sistêmica da evolução dos negócios corporativos para aprimorar e consolidar os processos de monitoramento, suas estruturas de gestão econômico-financeira, e de coordenação interna. Estão estruturados indicadores de desempenho da Fesp Operadora, organizados pelo Comitê Gerencial e apresentados regularmente em reunião do Comitê Gerencial e de Diretoria Executiva.
- Padronização e unificação de procedimentos da Fesp, por meio dos processos organizados em duas categorias: Processos Institucionais, e Processos Operacionais, atividade desenvolvida pela Célula Processos do NGE.
- O programa para desenvolvimento mercadológico buscou incentivar a adoção de novos modelos de estrutura e gestão operacional pela Fesp, voltados ao aprimoramento dos sistemas de gestão de mercado, de gestão de planos de saúde e de Intercâmbio e de normatização e padronização da prestação de serviços assistenciais de saúde.
- Melhoria das atividades desenvolvidas pelo Núcleo de Atenção à Saúde, da Au-

ditoria Médica e de Enfermagem e do Núcleo de Saúde Ocupacional; das atividades do Programa Qualificare; dos projetos de valorização das práticas de Medicina Preventiva, e a potencialização do uso dos sistemas e tecnologias de informação relacionados a processos de Intercâmbio em nível estadual e nacional, de atendimento a clientes, dentre outros.

As grandes contribuições do PDI II ao crescimento e desenvolvimento institucional do Sistema Fesp estão relacionadas:

- À introdução do conceito e prática das Estratégias de

Regionalização da Assistência à Saúde e de prestação de serviços às Federações Intrafederativas e Unimed singulares do Estado. Estas estratégias de integração regional sinalizam para o fortalecimento do Sistema Unimed do Estado de São Paulo, caracterizando-se como uma nova racionalidade política para a condução dos negócios corporativos.

- O fortalecimento do papel exercido pelas Federações Intrafederativas no desenvolvimento das cooperativas paulistas.
- A introdução da prática de Gestão de Projetos e de Processos, firmando uma nova mentalidade empresarial viabilizando o controle e monitoramento

internos das atividades desenvolvidas no âmbito empresarial da Fesp, pela Diretoria Executiva e Conselho de Administração.

- Maior clareza na missão institucional, fortalecendo seu papel de operadora de planos de saúde e de prestadora de serviços, com uma série de ações voltadas para as Federações Intrafederativas e Unimed singulares.
- A grande mudança da cultura organizacional, processo que contribuiu para a afirmação de novas formas de relacionamento entre dirigentes, gestores e colaboradores conduzindo a Fesp a experimentar a emergência de um modelo de administração mais participativa, com

maior integração dos diversos setores administrativos e o necessário envolvimento e empenho de todos os participantes da Fesp.

- Maior ênfase às políticas internas de desenvolvimento humano, o que tem propiciado à Fesp a conquista de premiações nacionais nesta área.

O resultado desse esforço de modernização, representado pela execução do PDI II, tem sido a maior transparência nas ações administrativas, proporcionando mais segurança das Federações Intrafederativas, cooperativas singulares e médicos cooperados em relação à direção e gestão dos negócios empresariais do Sistema Unimed no Estado de São Paulo.

## Resultado do PDI II tem sido a maior transparência e segurança nas ações

### RESUMO EXECUTIVO DO PDI II – 2010/2014

- O PDI II estruturou 25 ações, às quais estão vinculadas 97 projetos.
- Ações são conjuntos de Projetos em cada Programa (5 Programas no total)

Pelo critério de classificação e mensuração utilizado para definir quanto se realizou desses projetos, conclui-se que:

- 95% das ações do PDI foram realizadas
- 82,48 dos projetos do PDI foram realizados

Critério de Mensuração dos Projetos	Status dos Projetos	% Total dos Projetos
Não realizado (cancelados/suspensos) (0%)	17	17,52
Em desenvolvimento (até 70%)	17	17,52
Realizado Parcialmente (71% a 99%)	10	10,33%
Realizado Totalmente (100%)	53	54,63

Obs.: Existem projetos que se propõem a atender mais de uma ação do PDI. Não foram consideradas repetições de projetos em ações diferentes

## Destques do ano

**N**ovos desafios e importantes conhecimentos marcaram a Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) durante 2013. No decorrer do ano, a Fesp aperfeiçoou ainda mais seus serviços a fim de manter a excelência no atendimento prestado e se adaptar às constantes normatizações e exigências da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

A Fesp assumiu o Intercâmbio na cidade de São Paulo, ampliou seu Centro de Serviços Compartilhados (CSC) e desenvolveu diversas ações em prol da evolução contínua do Sistema Unimed Paulista. O reconhecimento por esses feitos veio por meio de uma série de prêmios conquistados como, por exemplo, o bicampeonato na lista das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Confira a seguir os principais fatos durante o ano:

- Número de vidas – Em 2013 a Fesp conquistou um grande aumento no número de usuários, encerrando o período com a marca de 663.353 vidas. Esse crescimento coloca a Federação em uma posição de destaque entre as operadoras de plano de saúde de todo o Brasil, e também comprova o incessante trabalho desenvolvido pela cooperativa em prol da excelência no atendimento e satisfação de seus clientes.
- Intercâmbio – Um dos maiores desafios da Fesp em 2013 foi assumir o Intercâmbio na cidade de São Paulo. A novidade

resultou em uma considerável mudança estrutural. Para atender as demandas do Intercâmbio, a Federação aumentou o seu quadro de funcionários em cerca de 20%, realizou encontros com prestadores de serviços, promoveu diversos debates sobre Auditoria Médica, entre outras ações.

- CSC – O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) é um dos principais destaques da Fesp em 2013. Foi realizado um grande investimento nesse projeto, que teve um avanço considerável e, atualmente, diversas Unimed já utilizam o CSC da Fesp otimizando seus serviços e alcançando uma boa redução dos custos administrativos.
- Relatório de Sustentabilidade – Em 2013, a Fesp publicou o seu segundo Relatório de Sustentabilidade certificado pela Global Reporting Initiative (GRI). O documento reporta 32 indicadores, em sete capítulos, retratando a transparência da gestão da cooperativa e as ações realizadas em todos os níveis. Além da publicação, a Fesp promoveu cursos com o intuito de incentivar às Unimed paulistas a elaborarem seus próprios relatórios nos moldes da GRI.
- 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar – Pelo segundo ano consecutivo, a Fesp ingressou na lista das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, elaborado pela revista Você S/A, da Editora Abril. De acordo com a pesquisa, 88% dos funcionários se identificam com a empresa, 82,6% estão satisfeitos e motivados,



### Premiações são reconhecimento pela qualidade do trabalho

- 78,2% acreditam ter desenvolvimento e 83% aprovam seus líderes.
- Selo Nacional Unimed 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. Essa é a segunda vez em que a Fesp é reconhecida na categoria Ouro.
- 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 2013, pela segunda vez consecutiva, a Federação conquistou o estágio 4, que representa o nível máximo da avaliação dos indicadores do Selo.
- Prêmio Djalma Chastinet Contreiras de Responsabilidade Social – Assim como ocorreu em 2012, a boa pontuação obtida no Selo Unimed de Responsabilidade Social resultou em mais essa honrosa premiação para a Fesp em 2013. Ela destaca as melhores práticas de gestão sustentável da Fesp entre as 360 Unimed.





## Diretoria Executiva

“ O trabalho em conjunto permitiu que a Fesp se tornasse uma grande referência no Sistema Unimed Nacional ”

## Dever cumprido

Nos últimos quatro anos, conseguimos grandes avanços. Todas as áreas foram reestruturadas, profissionalizadas e, hoje, temos resultados excelentes e equipes realmente envolvidas no trabalho, mantendo a Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) como grande referência no Sistema Unimed. Tudo isso é resultado de um trabalho em conjunto da Diretoria Executiva, gestão 2010 a 2014, com foco na participação dos presidentes das Unimeds Singulares e Federações Intrafederativas, além de todos os funcionários e gestores. O ano de 2013 foi muito importante porque a visão estratégica foi concluída e

implantada plenamente. Na área jurídica, tivemos uma grande e fundamental conquista no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), por meio de uma negociação em que atuamos de maneira intensa, em conjunto com a Unimed do Brasil. Foram diversas reuniões em Brasília, discutindo cada item, até que o acordo foi fechado favorecendo ao Conselho e a todo o Sistema Unimed, solucionando pendências administrativas que preocupava muitos dirigentes.

Foi um ano especial também porque, após muita ação política e argumentações jurídicas, se tornou possível a regulação do

Programa de Integração Social (PIS) e da Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Cofins) com o reconhecimento da base de cálculo reduzida para a incidência dessas contribuições. Com a sanção da Presidência da República, foram atendidas as reivindicações e as necessidades das operadoras de planos de saúde, não só as Unimeds. De modo geral, no que se refere à Judicialização da Medicina, entendo que o Poder Judiciário tem julgado as questões contratuais, entre as partes, com mais atenção. No Programa de Acompanhamento das Unimeds do Estado de São Paulo, constatamos uma discreta alteração dos indicadores de desempenho das Unimeds devido ao aumento das sinistralidades.

Creio que em 2014 o cenário estará diferente devido às novas regulações da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), e por meio do Projeto Olho Vivo da Fesp, no qual acompanhamos as Unimeds nos quesitos que são valorizados pela Agência, ajudando-as preventivamente e dando suporte no que for necessário. Um trabalho importante a ser destacado é o Centro de Serviços Compartilhados (CSC), que começou a ser implantado em 2013 e já proporcionou ótimos resultados para as Singulares que estão experimentando este modelo, com padronização e gestão acurada, otimizando os seus resultados e minimizando custos sem perder qualidade, que são os objetivos. Também no ano passado, foi profissionalizada e reestruturada nossa Ovidoria, adequando-a às normas da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Conseguimos resultados positivos com o Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE) em 2013, verificando uma boa ampliação nas Singulares e Federações Intrafederativas, estruturando de melhor forma o trabalho com os vereadores, prefeitos, deputados estaduais e federais nas seis regiões do Estado de São Paulo.

Já do ponto de vista mais interno, é uma satisfação que a Fesp tenha conquistado o bicampeonato, sendo considerada uma das 150 Melhores Empresas para se Trabalhar em todo o Brasil, pelo segundo ano consecutivo, de acordo com o levantamento da Revista Você S/A, da Editora Abril. Esta vitória, sem dúvida, demonstra que a estrutura organizacional da Federação teve uma transformação excelente. Estar nessa lista era uma meta a ser alcançada desde 2009 e foi realizada por essa diretoria. Hoje, somos uma das 150 melhores e temos como objetivo alcançar o primeiro lugar na categoria das cooperativas.

Sinto-me feliz por ter contribuído para o Sistema Unimed Paulista tornar-se referência dentro do Sistema Unimed Nacional. Ainda há muito por fazer e a cooperativa poderia dar mais atenção ao médico cooperado, resgatá-los, pois grande parte das dificuldades vem da falta de compromisso e envolvimento do cooperado. Desejo à nova diretoria todo o sucesso, e que possam seguir com os projetos idealizados para o bem do Sistema Unimed.

**DR. WALDEMAR D'AMBRÓSIO FILHO**  
Diretor-Superintendente



## Diretoria Executiva

“ Encerramos um projeto com a certeza de que fizemos muito, mas ainda há bastante a ser feito, e desejamos sucesso à nova gestão ”

# Saldo positivo com qualidade

**A**tuar na iniciativa privada no Brasil sempre foi um desafio. Nossa economia, apesar dos avanços, ainda fica bastante vulnerável e, a qualquer momento, a instabilidade se manifesta e demanda uma mudança de postura na condução de recursos. A Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) está inserida no mercado da Saúde Suplementar, um ambiente bastante competitivo, visado e regulado. Como dirigentes no Sistema Unimed, um sistema cooperativista, buscamos constantemente

proporcionar a valorização do trabalho médico e, ao mesmo tempo, um serviço de qualidade na assistência de saúde oferecida aos nossos clientes. Para isso, dentro da Diretoria Financeira da Federação, trabalhamos com afinco nas áreas de recursos financeiros, faturamento, serviços e suprimentos e recursos próprios.

Apesar do pouco crescimento econômico do País, conseguimos resultados bem positivos a partir de uma administração cautelosa e também rigorosa. As reser-

vas financeiras da Fesp apresentaram um acréscimo de 24,80%, um aumento de R\$ 21,3 milhões, fechando o ano de 2013 com um total de R\$ 107,2 milhões. A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que regula os planos de saúde, segue demandando valores a serem designados como ativos garantidores, o que desfalca os recursos da cooperativa, e em 2013 esses ativos somaram R\$ 22,1 milhões. Mas, com uma política sólida de trabalho, o fluxo de caixa finalizou o período com superávit de R\$ 3,9 milhões. As reservas técnicas que devem ser provisionadas também influenciam o modo como investimos recursos financeiros. E em 2013, adotamos a mesma postura de 2012 nesse quesito, mantendo os investimentos para esta modalidade em papéis privados de longo prazo vinculados na Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos Privados (Cetip) e fundos de investimentos.

Um dos aspectos que fortalecemos para conseguir os bons resultados é a excelência operacional. Implementamos e modernizamos, de maneira contínua, controles de faturamento para eliminar falhas e manter a alta precisão e qualidade nos fluxos e processamento de cálculos, ao mesmo tempo com agilidade e segurança. A mesma política é aplicada no setor de Serviços e Suprimentos, focado no apoio interno às áreas e apresentando soluções voltadas para a sustentabilidade da cooperativa, o que amplia a visão administrativa, estratégica e operacional.

Agregado à diretoria Financeira em 2012, o Núcleo de Recursos Próprios teve

um ano de intenso trabalho no estímulo à estruturação de hospitais, laboratórios e demais serviços relacionados nas Unimed's paulistas. O aumento do número de recursos significa um importante avanço para o Sistema Unimed, por representar maior qualidade e segurança dos serviços prestados aos clientes. Essa é a meta principal do Qualificare – Programa de Qualificação de Recursos Próprios, que a cada ano registra e contribui para o crescimento das Unimed's. Este programa, além de disponibilizar uma metodologia de avaliação de serviços de saúde desenvolvida pela Unimed Fesp em conjunto com a Fundação Vanzolini, contempla também cursos e workshops com conteúdos essenciais para o desenvolvimento dos gestores administrativos e assistenciais. Até o final de 2013, contamos com 39 hospitais próprios de Unimed's no Estado de São Paulo, somando 3113 leitos e 380 leitos de UTI adulto, neonatal e pediátrica.

Administrar todas essas ações tem sido uma grande satisfação. Poder contribuir com trabalho e dedicação para o crescimento do Sistema Unimed Paulista durante oito anos é motivo de orgulho. E neste momento, encerramos um projeto com a certeza de que fizemos bastante, mas deixamos ainda muito por fazer. A Fesp, como qualquer organização, é uma entidade viva e os desafios surgem diariamente. Desejamos muito sucesso e realizações para a nova gestão.

**DR. JOSÉ MARCONDES NETTO**  
Diretor-Financeiro



## Diretoria Executiva

“**Trabalhamos em importantes mudanças em 2013, visando sempre ao aperfeiçoamento e sustentabilidade dos serviços**”

# Mudanças e melhorias

**A** pesar do clima de despedida, a Diretoria de Mercado da Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) apostou em importantes mudanças no decorrer de 2013, visando sempre ao aperfeiçoamento e à sustentabilidade dos serviços prestados.

Uma dessas mudanças foi a agregação do departamento de Marketing à Diretoria de Mercado. Essa associação já é praticada na Unimed do Brasil, na Central Nacional

Unimed (CNU) e nas grandes corporações mercantilistas e a ligação entre essas duas áreas é de grande relevância para o avanço dos negócios da Federação.

O Marketing realizou um intenso trabalho voltado para o fortalecimento da imagem institucional da Fesp. Uma das ações realizadas nesse sentido foi a mudança de nome e layout da revista, que desde a sua criação era chamada de Universo Unimed. A publicação foi repaginada e ganhou um título que a identifica com a Federação.

Com a mudança, a revista passou a receber o nome de Unimed Fesp. Outro trabalho desenvolvido em prol do fortalecimento da identidade da Fesp foi a mudança de domínio e nome do Portal da cooperativa. Seguindo as orientações da Unimed do Brasil, o Marketing e o departamento de Tecnologia da Informação (TI) adotaram as providências necessárias e alteraram o endereço da Federação na internet, que passou a ser [www.unimedfesp.coop.br](http://www.unimedfesp.coop.br). A alteração reforça tanto o nome da Fesp quanto o Cooperativismo de Trabalho Médico, que é o grande diferencial do nosso negócio. Uma das novidades do Marketing é o lançamento do Fesp News, boletim eletrônico da Federação. Veiculada semanalmente, a publicação cumpriu plenamente o seu objetivo que é o de divulgar, de uma maneira rápida e objetiva, as principais informações da Fesp e do Sistema Unimed, privilegiando sempre o Estado de São Paulo. O ano de 2013 foi marcado por grandes alterações de mercado. A Fesp já tem uma quantidade significativa de vidas e houve a agregação de novas, mas há uma tendência desse número diminuir, pois o mercado está saturado. A área comercial fez vários contatos, todos priorizando a qualidade do contrato independente do volume.

Para o departamento de Tecnologia de Informação o ano de foi de muito trabalho. A grande preocupação era fortalecer a estrutura. Foram realizados investimentos em recursos humanos e em tecnologia, como por exemplo, a atualização do Parque Tecnológico da Fesp. O Núcleo de

Atenção à Saúde (NAS) realizou um trabalho gratificante e atendeu cerca de 120 mil vidas. O programa de Gerenciamento de Saúde realizou o acompanhamento de mais de 20 mil pacientes em condições de risco. O objetivo da área é aumentar ainda mais esse número. Em dezembro de 2012, o programa de Gerenciamento de Saúde atendia 10 mil pessoas e em um ano, ele dobrou o número de clientes atendidos. Esse resultado gerou uma grande motivação e alegria para a equipe do NAS, que prossegue com o objetivo de atender cada vez mais beneficiários.

Outro trabalho relevante desenvolvido pelo Núcleo é a visita às empresas contratantes. A ação permite que a Fesp conheça melhor os funcionários e realize o planejamento adequado para o atendimento de um determinado cliente. Esse trabalho reflete diretamente na sinistralidade e tem tido suas metas plenamente atingidas. Importante ressaltar a crescente conscientização da Federação sobre a importância de planejar atividades e mapear processos, o que está sendo possível devido a metodologia de Projetos e Processos disseminada pelo Núcleo de Gestão Estratégica (NGE).

Em um balanço geral, considero que a Fesp encerra um ciclo de oito anos com um trabalho que segue em evolução contínua. A nossa diretoria tem o objetivo de entregar a Federação para o próximo mandato nas melhores condições possíveis.

**DR. EDMILSON ROCHA DE SOUZA**  
Diretor de Mercado

“ Realizamos um trabalho progressivo de estruturação e pacificação, com resultados bastantes satisfatórios para a Federação ”

## Novos caminhos e grandes desafios

Olhando retrospectivamente, não apenas o ano de 2013, mas também os oito anos de gestão desta Diretoria da qual faço parte, é possível afirmar que a Federação das Unimed do Estado de São Paulo (Fesp) realizou um trabalho progressivo de estruturação e pacificação no Estado. Foi uma longa caminhada, norteada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que, em suas duas edições, apresentou resultados

bastantes satisfatórios para a Federação.

Apesar do balanço positivo, nesta jornada ocorreram diversas intercorrências, como por exemplo, as Notificações de Investigação Preliminar (Nips) e liminares, que nos fizeram mudar, tomar atalhos e modificar nossa postura frente aos propósitos, mas que não nos tiraram dos rumos do PDI. Diante deste cenário desgastante, a Fesp apostou na troca do atual mo-

delo de assistência médica, o que eu vejo como o grande fator de mudança no ano. A ideia de implantar a assistência baseada na Atenção Primária à Saúde surgiu após visitas aos Sistemas de Saúde da Europa e dos Estados Unidos, que realizamos com a Unimed do Brasil e outras cooperativas de trabalho médico. Essa mudança não está diretamente ligada à Diretoria de Gestão Operacional, mas acompanho e me entusiasmo com esse tipo de melhoria.

Falando mais especificamente da minha Diretoria, 2013 foi marcado do começo ao fim por um importante e desafiador projeto: o Intercâmbio na cidade de São Paulo. Essa grande ação permeou todas as atividades da Diretoria de Gestão Operacional no decorrer do ano e implicou uma considerável mudança estrutural. Antes desse projeto, a Fesp tinha cerca de 500 funcionários. Para atender as demandas do Intercâmbio se fez necessária a contratação de aproximadamente 20% a mais de seu quadro.

O departamento de Auditoria Médica também teve um ano repleto de projetos e desafios. A área atuou para o desenvolvimento do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) e estimulou o conhecimento, as discussões e trocas de informações entre os auditores que atuam no Sistema Unimed paulista. Além das reuniões dos comitês federativos de Auditoria Médica e de Enfermagem, o departamento realizou ainda dois workshops. Esses encon-

tros evoluíram para a criação de um documento que estabelece normas, protocolos e orientações para a Auditoria Médica das Unimed do Estado de São Paulo. O documento aborda diversos procedimentos, especialmente aqueles que envolvem a utilização de Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME), que são os que mais oneram as operadoras de planos de saúde.

As atividades desenvolvidas pelo Intercâmbio e a Auditoria Médica foram extremamente complexas e desafiadoras, mas aceitamos esse desafio. Fiz o melhor que pude e acredito que obtivemos bons resultados. Hoje, temos um Call Center estruturado e somos referência em Auditoria Médica. Muitas regiões visitam a Fesp para aprender com as práticas desenvolvidas por esses setores.

Por fim, não poderia deixar de citar o sucesso que foi o XXX Simpósio das Unimed do Estado de São Paulo (Suesp). Já estamos trabalhando no próximo Suesp que será realizado por uma nova diretoria.

É com a sensação de dever cumprido e de um trabalho bem feito que encerro minhas palavras para essa análise da diretoria da Federação das Unimed do Estado de São Paulo, da qual me orgulho de ter participado durante todo esse tempo e convivido com pessoas tão diversas, interessantes e amigas.

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

“**Trabalhamos buscando manter a Fesp como modelo para suas associadas, tanto na área operacional como institucional**”

# Conhecimento e fortalecimento Institucional

Desde 2012, a Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) tem realizado um importante trabalho voltado para a estruturação de um novo modelo assistencial, que é baseado na Atenção Primária à Saúde. Por conta disso, em 2013, a Diretoria de Desenvolvimento Humano e Institucional se dedicou à disseminação de conhecimentos sobre esse modelo de atendimento médico, que já é utilizado em países do primeiro mundo como Inglaterra,

Holanda, Noruega, entre outros. No decorrer do ano foram promovidos diversos cursos com o objetivo de sensibilizar as Unimeds paulistas e fomentar as discussões sobre esse formato de assistência médica.

Além dos esforços despendidos para a estruturação desse novo modelo de atendimento, a área de Educação Corporativa dedicou uma atenção especial aos estudos de Medicina Baseada em Evidências

(MBE). Sob o comando do Dr. Wanderley Marques Bernardo, as oficinas de MBE tiveram continuidade, com a participação assídua dos alunos. Diante da evolução dos trabalhos desenvolvidos nessas oficinas, vimos a necessidade de divulgar as atividades desse grupo de estudo. Assim, publicamos o livro “Introdução científica do Comitê de Medicina Baseada em Evidência das Unimeds do Estado de São Paulo”, que foi lançado durante o 25º Encontro Nacional de Núcleo de Desenvolvimento Humano no Brasil.

Esse encontro, que aconteceu em agosto de 2013, foi realizado e coordenado pelo Núcleo de Desenvolvimento Humano da Fesp, em parceria com a Unimed do Brasil. O evento contou com a participação de cerca de 200 pessoas, que puderam assistir palestras de alto nível. O encontro teve como objetivo debater e definir os caminhos que o Sistema Unimed deve seguir nos próximos anos.

Com o apoio do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), a Fesp realizou diversos cursos de capacitação. Esses treinamentos têm contribuído grandemente para o trabalho desenvolvido nos hospitais das cooperativas do Estado de São Paulo e para a evolução das Unimeds paulistas como um todo.

Na Gestão do Conhecimento, continuamos com a Biblioteca, que é sempre muito bem frequentada pelos funcionários da Fesp. Ela é uma fonte de conhecimento e já virou um patrimônio da Federação. Em termos de inovação, adquirimos um novo

software que trouxe mais agilidade para a gestão do setor.

A área de Responsabilidade Socioambiental teve um grande destaque durante o ano. Pela segunda vez, realizamos o nosso relatório de sustentabilidade nos moldes da Global Reporting Initiative (GRI). Em 2013, pelo segundo ano consecutivo, a Fesp foi a Federação mais bem pontuada no Selo de Responsabilidade Social da Unimed do Brasil e conquistou o Prêmio Djalma Chastinet Contreiras, que foi entregue na Convenção Nacional Unimed, realizada em Belo Horizonte.

A Associação Mulher Unimed do Estado de São Paulo (Amusp) teve uma forte atuação diante de suas associadas, realizando um trabalho com maior sinergia e incentivando o voluntariado e os projetos sociais. Tivemos também em 2013 a troca da diretoria da Amusp. A nova presidente, Josiana de Paula Isaac, está bastante empenhada no desenvolvimento da Associação.

O ano de 2013 encerra um ciclo. Os próximos dirigentes receberão uma empresa bem sólida no mercado, tanto na sua área operacional, como na área institucional. Nosso departamento atua muito mais na área institucional e de educação. Trabalhamos para manter o nome da Fesp junto as suas associadas, como uma Federação modelo, uma empresa que sirva de exemplo para todas as singulares e Intrafederativas.

**DR. PÉRICLES TAQUISHI OTANI**

Diretor de Desenvolvimento Humano e Institucional

# Palavra dos Conselheiros

**D**urante o ano de 2013, o Conselho de Administração da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) teve uma participação efetiva nas tomadas de decisões junto à Diretoria Executiva. De forma resumida, os conselheiros avaliaram a gestão de 2013:

“Foi uma gestão voltada ao equilíbrio contábil e financeiro da empresa devido a fatores externos (sinistralidade), que atingem todo o Sistema. ”

**Dr. Geraldo Pires de Espíndola**

“A gestão foi excelente. Os dirigentes continuaram com as evoluções e tiveram coragem para desenvolver todas as ações administrativas. ”

**Dr. José Fernando Castro Soares**

“Como Conselheiro de Administração da Fesp em 2013, posso dizer que foram muitas as dificuldades enfrentadas pelo Sistema Unimed, no entanto todas superáveis e com expectativas otimistas de melhoras. ”

**Dr. Reinaldo Antônio Monteiro Barbosa**

“A integração da Fesp com as Intrafederativas e singulares, com discussões abertas à todos, foi o ponto forte dessa gestão. ”

**Dr. Antônio Luiz Chaguri**

“Nós, membros do Conselho de Administração, temos a felicidade de ter participado do crescimento da Fesp nas suas lutas e ações voltadas para o fortalecimento do Cooperativismo Médico Paulista. Todos

temos certeza que teremos saudades e orgulho destes anos que passamos juntos, tornando realidade nossos sonhos e desejos. ”

**Dr. Francisco Quirici Neto**

“Em 2013 a gestão da Fesp realizou, consolidou e amadureceu muitas das proposições do Plano de Desenvolvimento Institucional II (PDI II) com reflexos positivos na interação das Unimed's do Estado

de São Paulo, na dinamização dos processos e maior controle administrativo por meio de sua Governança Corporativa. Um grande êxito, cujos resultados se vivenciarão num futuro próximo, foi

o mais acentuado comprometimento no setor operacional do Intercâmbio em São Paulo com as Unimed's. ”

**Dr. Antonio Geraldo Buck**

“Nossa união nos tornou fortes para enfrentar os embates e avançar, construindo o presente em bases sólidas,

com olhos no futuro. ”

**Dr. Raimundo Viana de Macedo**

“Serena, equilibrada e eficiente, apesar das pedras no caminho. ”

**Dr. Geraldo da Costa e Silva**

“2013, ano com muita turbulência, novas experiências e mudanças no Sistema Unimed... Avançamos. Foi uma honra ter participado desta transformação. ”

**Dr. Geraldo Reple Sobrinho**

“2013 foi um ano intenso, com muito trabalho, muitos problemas e a atual administração conseguiu superar todas as dificuldades. ”

**Dr. Marcos de Almeida Cunha**

“Foi um ano excelente, com uma gestão competente, que sempre defendeu os interesses do Sistema Unimed. ”

**Dr. Marcos Aurélio Villardi**

“Quem tem coragem para crescer deve ter responsabilidade para guiar este crescimento dentro do consenso estadual. É o que a Fesp fez no último ano desta administração. ”

**Dr. Hemerson Carlos Costa**

“O ano de 2013 foi marcado por transições operacionais e estratégicas importantes, trazendo grandes desafios, que estão sendo superados pela Diretoria. ”

**Dr. Tajumar Custodio Martins**

“Parabenizo todos os diretores e conselheiros pela alta porcentagem das metas atingidas no Plano de Desenvolvimento Institucional II (PDI II). ”

**Dr. Elias Antonio Neto**

“Gestão participativa e democrática, compartilhando com o Conselho Administrativo os atos e decisões necessários para o bom desempenho da Federação. ”

**Dr. Plínio Conte de Faria Júnior**



# Governança Corporativa

A modernização dos mecanismos e procedimentos internos, tradicionalmente associados ao conceito e à prática da Governança Corporativa, constitui a área de trabalho permanente da atual Diretoria da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp), que busca aprimorar e consolidar os processos de governança, suas estruturas diretivas, de coordenação interna, sistematização das ações de defesa e divulgação do Cooperativismo Médico. Tais mecanismos possibilitam as boas práticas de governo propiciando a total transparência das informações, que refletem a integridade dos atos administrativos e a minimização de conflitos de interesse.

Os esforços desenvolvidos pela Fesp nesse sentido, ao longo de 2013, incluem, dentre outras ações importantes:

- Atualização do Organograma e do Estatuto Social aprimorando a estrutura organizacional.
- Implantação de gestão orçamentária.
- O mapeamento, redesenho e gerenciamento dos processos administrativos relacionados à Governança Corporativa.
- Continuidade das atividades de mapeamento, revisão e implantação de processos institucionais de governança, desenvolvidas pela Secretaria Executiva, tais como os processos que regem a realização de Assembleias Gerais, as reuniões do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e do Conselho de Presiden-

tes. Estas atividades contribuíram para a melhoria da qualidade dos procedimentos adotados nestas instâncias de governança.

- A Fesp foi agraciada com o “Selo Ouro de Governança Cooperativa”, premiação que atesta os bons resultados advindos dos esforços de modernização desta prática na organização, bem como esforços no aprimoramento dos sistemas internos de Governança.
- Estruturação e implantação da Controladoria e Ouvidoria Corporativa, propiciando a dinamização de modelos organizacionais mais ágeis e menos burocráticos que efetuam assessoramentos e controles.
- Maior envolvimento do quadro de gerentes executivos dos setores administrativos com a Diretoria Executiva, propiciada pelo Núcleo de Gestão Estratégica (NGE) e pelo Comitê Gerencial em suas atividades técnicas de assessoramento aos processos decisórios. Ações específicas de Controladoria complementam a ação dos citados mecanismos internos de Governança Corporativa, através de seu foco no cumprimento de objetivos da organização.
- Aprimoramento das estratégias voltadas à sustentabilidade socioambiental, e de uma nova dinâmica no relacionamento com clientes. Nesse aspecto, a primeira edição do Relatório de Sustentabilidade da Fesp, em 2012, certificado no nível B pela Global Reporting Initiative (GRI), e a segunda edição em 2013, constitui referência



## Mecanismos de Governança possibilitam boas práticas, refletindo a integridade administrativa

importante para avaliação do público de relacionamento externo com relação à segurança e sustentabilidade oferecida pelo sistema de gestão aos negócios da Fesp.

- A organização e disponibilização interna de dados e informações sobre os negócios corporativos constituem aspectos importantes das boas práticas de Governança Corporativa. Nesse sentido, a Sistematização dos Relatórios de Indicadores Estratégicos Globais e Operacionais, a criação do Sistema DataFesp e a produção dos relatórios anuais de gestão (estes coordenados pela Secretaria Executiva, em esforço conjunto com o Comitê Gerencial e diversos setores administrativos) contribuem para o alcance dos objetivos preconizados pelas boas práticas

de Governança Corporativa.

Melhorias no processo vêm sendo alcançados também por meio do sistemático apoio da Direção em prol do desenvolvimento e reforço à integração política e econômica da Fesp com as Federações Intrafederativas e as cooperativas singulares.

A comunicação institucional também desempenha importante papel no contexto das boas práticas de Governança Corporativa. As diversas publicações da Fesp direcionadas aos públicos internos e, principalmente, externos, particularmente a Revista Unimed Fesp, constituem instrumentos da divulgação de resultados da gestão do negócio Fesp que tornam mais transparentes os procedimentos de Governança Corporativa.

# Princípios

Os princípios e valores da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) constituem um importante diferencial entre a Fesp e as demais operadoras de plano de saúde mercantis. As diretrizes seguidas pela organização são baseadas na doutrina Cooperativista e prezam por uma gestão ética, comprometida, democrática e eficiente.

A forma diferenciada adotada para a gestão do negócio, somada ao profissionalismo dos funcionários, dirigentes e médicos cooperados e ao incansável trabalho em prol da excelência no atendimento ao cliente, coloca a Fesp em uma posição de destaque no cenário da Saúde Suplementar do Estado de São Paulo.

Conheça os princípios que movem a Fesp.

## 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. São eles:

**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 desenvolvimento das suas cooperativas.

**6) Interação** - 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.

Ao longo desse relatório é possível perceber a presença desses princípios no dia

a dia da Fesp. Tais diretrizes contribuíram em 2013 para o aperfeiçoamento dos serviços prestados e resultaram na conquista de uma série de premiações.

Projetos desafiadores como o Intercâmbio na cidade de São Paulo e o Centro de Serviços Compartilhados comprovam a força e a realidade desses princípios, possibilitando à Federação o cumprimento de sua maior missão, que é a de promover o fortalecimento das Unimeds paulistas.

## PRINCÍPIOS DE GESTÃO

**Visão** - Ser referência de modelo polí-

tico e organizacional do sistema de saúde cooperativista na sua área de atuação.

**Missão** - Promover o fortalecimento e desenvolvimento das Cooperativas Unimeds 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.







A organização administrativa da Federação das UnimedS do Estado de São Paulo (Fesp) é montada de maneira que os processos decisórios e fluxos de trabalho sejam otimizados. Entre as instâncias hierárquicas e diversos níveis, a figura do Conselho de Administração é a mais alta, e suas responsabilidades envolvem a proteção e valorização de todo o patrimônio da organização. Instituído por meio de um instrumento normativo específico do Cooperativismo – a Resolução número 12 do Conselho Nacional de Cooperativismo, publicada em abril de 1974 – o Conselho de Administração atua sobre o direcionamento de todas as atividades empreendidas, regulações, serviços e operações realizadas.

Dividido entre seis diretores executivos e 15 vogais, o Conselho de Administração totaliza um grupo de 21 membros, incumbidos da responsabilidade de representar institucionalmente as UnimedS filiadas à Fesp na direção da cooperativa. Entre outras atribuições, a Resolução número 12 restringe a identidade profissional de cada integrante do Conselho de forma que todos sejam médicos cooperados, advindos das cooperativas das UnimedS paulistas. Além disso, sua participação como conselheiro só é possível mediante eleição via Assembleia Geral. Uma vez eleitos, o mandato dura quatro anos, aos finais dos quais um terço do grupo deve ser renovado, no mínimo. Os conselheiros reúnem-se mensalmente para debater temas de relevância para a organização e, dependendo da urgência e da cir-

## Cada movimento e decisão a ser tomada devem ter como pilares os princípios do Cooperativismo

cunstância, podem ser convocados extraordinariamente para exercer suas funções.

A linha mestra de ação que deve nortear as decisões desse grupo é o atendimento aos interesses da Federação, das UnimedS filiadas e, também, de todas as demais partes que se relacionam com a cooperativa, incluindo empresas parceiras, clientes, funcionários, fornecedores em geral e comunidade. Tanto quanto apontar caminhos, os conselheiros precisam acompanhar a implementação prática das diretrizes e estratégias estabelecidas, para que obtenham os resultados esperados. Por isso, é fundamental 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.

Cada movimento e decisão a ser tomada deve ter como pilares os princípios do Cooperativismo e de gestão, também expressos no Código de Conduta do Sistema Unimed. Além disso, é preciso observar as normas e regulações da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), órgão do Governo Federal que controla o mercado da Saúde Suplementar no Brasil. Tal atitude é neces-

sária em respeito a sua autoridade e poder de fiscalização, bem como a característica do Sistema Unimed em sempre atuar em acordo com a legislação vigente, e segundo as melhores práticas administrativas.

Um aspecto que destaca o nível de comprometimento e responsabilidade do Conselho de Administração é a chamada responsabilidade solidária. Isto significa que, além de cuidar de procedimentos administrativos, deliberativos e fiscais, cada membro responde solidariamente em casos de prejuízos causados a terceiros, inclusive cooperados e clientes, dependendo das circunstâncias 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.

Com um volume grande de informações que são geradas durante o andamento das ações da Fesp, é cada vez mais valorizada a característica da empresa em manter seus públicos de interesse bem informados e atualizados no que for pertinente às funções desempenhadas, seja por meio de encontros presenciais, virtuais, publicação de documentos, relatórios e até mesmo por meio de cursos variados, que ajudam a ampliar o conhecimento dos membros envolvidos no trabalho.

# Código de Ética

A boa reputação é um dos mais preciosos recursos de uma organização. Transparência, honestidade no negócio e o comprometimento com os serviços prestados são características essenciais para o sucesso de qualquer tipo de empreendimento. A Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) tem total consciência desse fato e ao longo de sua trajetória conseguiu construir uma imagem forte e confiável, valorizada pelas cooperativas do Sistema Unimed e no mercado da Saúde Suplementar. Esse reconhecimento foi construído principalmente pelo excelente tratamento dispensado pela Fesp aos seus diversos públicos. O trato é totalmente embasado em oito princípios fundamentais, que estão expressos e registrados no Código de Conduta seguido pela Federação.

O Código de Conduta é produzido pela



## Transparência e comprometimento são essenciais

Unimed do Brasil e seu conteúdo passa por revisões e atualizações periódicas. As diretrizes do documento são elaboradas com a colaboração dos dirigentes e funcionários de todas as cooperativas do Sistema Unimed e de especialistas de áreas diversificadas. O Código de Conduta funciona como uma espécie de compromisso firmado, que orienta o desenvolvimento de um trabalho ético em todos os ambientes corporativos.

Oito princípios fundamentais se destacam:

- 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.

Esses princípios permeiam o dia a dia da Federação e demonstram a postura social e corporativa adotada pela Fesp. As diretrizes têm como objetivo estreitar o relacionamento entre a organização e seus públicos, prezando sempre pela transparência e respeito mútuo.

# Auditoria Independente

Um dos conceitos básicos do modelo de gestão cooperativista adotado pela Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) é a transmissão de informações claras, organizadas e coerentes. Para garantir a segurança e equidade dos dados fornecidos pela administração da empresa, a Fesp conta com um serviço de Auditoria Independente, que atua juntamente com o Conselho Fiscal da Federação, zelando pela transparência dos processos.

Atualmente, esse serviço é realizado pela Etae – Auditores Independentes, uma empresa especializada, com habilidades e competências contábeis de alta qualidade e profundo conhecimento no segmento em que atua.

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.

No processo de auditoria, a Fesp é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis livres de distorção relevante e em conformidade com as exigências da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e dos controles internos. Já a auditoria independente fica responsável por expressar uma opinião referente a essas demonstrações em consonância às Normas Brasileiras de Contabilidade e à legislação específica no que for pertinente, garantindo a idoneidade das informações.

A Etae, em conjunto com o Conselho Fiscal da Fesp, possibilita a operacionalização dos processos de auditoria e controle da gestão de riscos, além de garantir a simetria das políticas financeiras com as diretrizes estratégicas da cooperativa.



# Controladoria

Conforme aprovado pelo Conselho de Administração, por meio de Instrução Normativa própria, em 2013 foi formalizada a criação do Departamento de Controladoria da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp). A nova área nasceu com a missão de assessorar o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, oferecendo todo o suporte necessário ao processo de gestão das áreas administrativas da Fesp.

Ligada diretamente à Presidência da Federação, a Controladoria tem como principal responsabilidade assegurar o controle e a melhoria dos processos decisórios e a geração e fornecimento de informações de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial em prol da eficácia organizacional e da otimização do resultado global da Fesp.

Para cumprir sua missão, a Controladoria tem o dever de prover à Diretoria Executiva e à alta administração da cooperativa informações adequadas ao processo decisório e relacionadas ao desempenho empresarial. Além disso, é obrigação da área estruturar sistemas, procedimentos e processos internos que possibilitem o fornecimento de dados importantes para o aperfeiçoamento do planejamento estratégico e controle gerencial.

Entre as atribuições da Controladoria ainda estão: participação da definição, aplicação, manutenção e atualização dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiro; assessoramento às diversas áreas funcionais no processo de avalia-

ção das metas e objetivos dos respectivos planos e projetos empresariais; ser agente mobilizador de funcionários no atendimento às normas e procedimentos internos relacionados ao Sistema de Gestão de Projetos e Processos.

Para prestar contas do trabalho desenvolvido, ao final de cada semestre a área elaborará o Relatório Semestral de Controladoria. O documento contará com infor-

## Fornecer informações de qualidade à alta administração é parte das atribuições da área

mações como atividades exercidas, descrição das recomendações apresentadas à Diretoria Executiva, evidenciando aquelas que não foram acatadas e suas respectivas

justificativas, avaliação da efetividade do Sistema de Controle Interno da Fesp, avaliação da qualidade das demonstrações contábeis, entre outras.



# Ouvidoria

Devido à Resolução Normativa Nº 323, de 3 de abril de 2013 publicada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), a constituição de equipes e a estruturação dos canais de atendimento das ouvidorias passou a ser obrigatória para as operadoras de planos privados com mais de 100 mil usuários, a partir de 1º de outubro de 2013.

A Ouvidoria é um componente organizacional voltado para ser o interlocutor entre os consumidores e a instituição, representando os legítimos interesses dos cidadãos no ambiente em que atua, acolhendo manifestações não solucionadas por outros canais de atendimento, analisando e atuando na busca por soluções definitivas de forma isenta e independente, com caráter mediador, pedagógico e estratégico.

A Ouvidoria tem o importante papel es-

tratégico de fortalecer a imagem, a cultura e os valores da instituição, identificando as tendências de consumo dos clientes para subsidiar futuros negócios, além de propiciar um aumento da satisfação dos clientes com os produtos e serviços oferecidos, reduzir os custos operacionais em decorrência da melhoria nos processos e diminuir as demandas judiciais e processos administrativos junto aos órgãos fiscalizadores e de defesa do consumidor.

Com intuito de se adequar à nova legislação e disseminar junto ao Sistema Unimed os conceitos da Ouvidoria, a Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) participou do I Curso de Capacitação em Ouvidoria realizado na ANS, no Rio de Janeiro, em junho de 2013. Desta forma, a Unimed Fesp criou o Guia Ouvidoria Fesp, com o intuito de orientar as Unimeds paulistas na implantação deste serviço em suas estruturas organizacionais. Também



promoveu o Curso de Capacitação e Certificação de Ouvidores na Saúde Suplementar realizado pela Associação Brasileira de Ouvidores (ABO), em outubro de 2013.

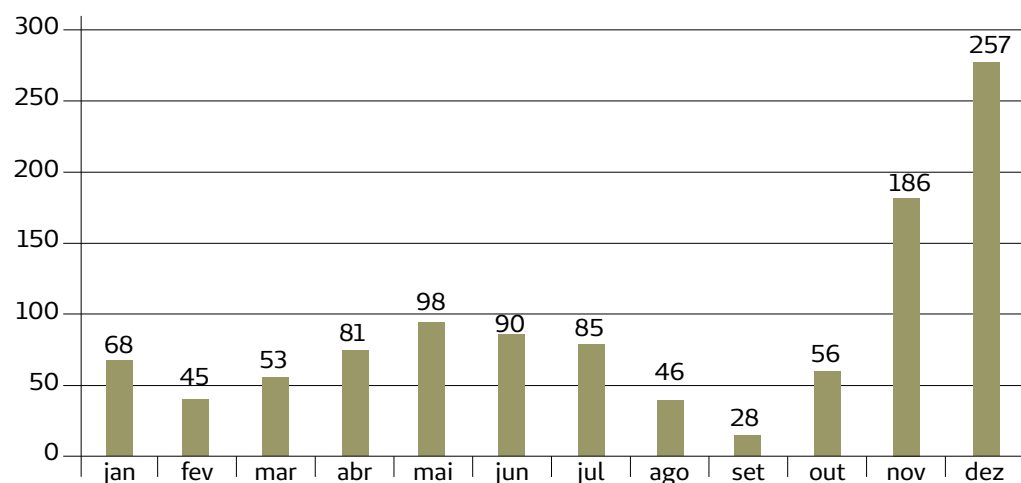
O IV Workshop de Ouvidoria realizado em setembro de 2013 trouxe o compartilhamento de informações, diretrizes e anseios das ouvidorias das Unimeds que já atuam no Sistema.

Para se adequar a Resolução Normativa (RN) 323 da ANS e agilizar os processos internos da Ouvidoria, a área foi reestruturada e ações de melhorias foram efetuadas

na ferramenta CRM da Plusoft, a divulgação da Ouvidoria Fesp ao público interno foi intensificada e novos canais de manifestação foram abertos.

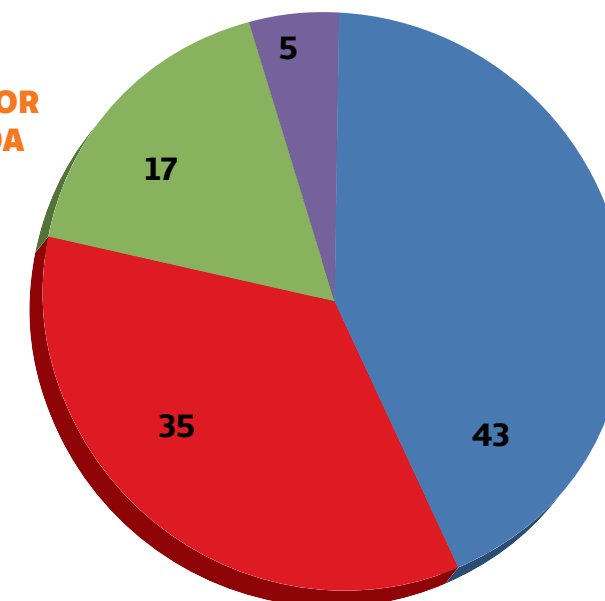
Mais que um simples diferencial estratégico ou o simples cumprimento de uma legislação, a Ouvidoria tem o papel de recomendar e redirecionar o rumo das decisões na organização, acompanhadas das necessidades, dos valores, da imparcialidade, da legalidade e da conduta ética, tornando-se um importante agente de melhorias para os processos de trabalho da instituição.

## EVOLUÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS



## MANIFESTAÇÕES POR CANAIS DE ENTRADA

- Portal Unimeds
- Telefone
- E-mail
- Outros



# Núcleo de Assuntos Estratégicos

No ano de 2013, o Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE) cumpriu suas metas. A Diretoria Executiva da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo (Fesp) solicitou uma peregrinação por todo o Estado no sentido de sensibilizar as Federações Intrafederativas para que NAEs regionais fossem criados.

Esta peregrinação foi feita e mobilizou cooperativas como a Federação Centro Oeste Paulista e a Federação Nordeste Paulista, que já implantaram o núcleo em suas regiões. As demais estão em fase de estudo e o setor trabalha para que todas participem deste projeto, o que muito contribuiria para resultados positivos nas eleições de 2014.

De outra parte, o NAE programou encontros com a “família política” da Unimed. Assim, foram realizados eventos em que os vereadores e prefeitos se encontraram com deputados estaduais e federais, com a intenção de que estes pudessem atender às demandas municipais. Foi um grande sucesso, já que todas as Intrafederativas foram contempladas com a visita dos deputados e alguns pleitos foram atendidos.

Contudo, para que o evento ficasse ainda mais profícuo, foram realizadas palestras sobre Administração dos Gabinetes

Parlamentares e, com isso, deputados e vereadores receberam informações úteis para administrar seus gabinetes de modo que eles prestassem seus serviços de forma mais eficaz, atendendo a todos os eleitores que procuram as casas de leis.

Este material acabou sendo transformado em livro – escrito pelo deputado federal Marco Aurélio Ubiali e pelo professor Sérgio Motti Trombelli – e está sendo distribuído a todos os participantes. O livro foi lançado na Câmara dos Deputados no mês de novembro, com tarde de autógrafos e uma preleção sobre a Unimed e o Cooperativismo.

Em outubro deste ano, o Sistema Unimed, assim como o Cooperativismo em geral, obteve um grande ganho devido à representação política nos órgãos

de poder, haja vista que a Presidência da República, impulsionada pelo Poder Legislativo, sancionou a redução do Programa de Integração Social e da Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (PIS/Cofins). Com a sanção, foi incluído na Medida Provisória 619 um dispositivo que liberou os planos de saúde de pagamentos do PIS/Cofins sobre o passado, reduziu a base sobre o qual os tributos incidem em 80% e excluiu da base de cálculo todos os custos assistenciais das operadoras com seus clientes e, também, com os beneficiá-

rios de outras operadoras. Politicamente e financeiramente, foi um avanço extremamente positivo para o Sistema Unimed.

Outros pleitos relevantes estão em pauta como, por exemplo, o Ato Cooperativo. O deputado federal Marco Aurélio Ubiali tem trabalhado a favor do Sistema Unimed para fazer valer seus interesses no sentido de se manter competitivamente equilibrado com outros segmentos no mercado de saúde.

Para fechar o cronograma de ações em 2013, no mês de dezembro, foi realizado

um curso de oratória em Franca para um grupo pequeno de pessoas, com vistas a se tornar um projeto piloto a ser ministrado em todas as Federações Intrafederativas no ano de 2014, inclusive para dirigentes do Sistema Unimed. A ideia foi apresentada ao Conselho de Administração da Fesp e aprovada por unanimidade. Em 2014, o NAE irá reformular a sua Normativa e incluir critérios novos de apoio aos candidatos do Sistema, privilegiando os deputados eleitos que participaram de ações que beneficiaram a Unimed ao longo de seus mandatos.

## Mobilização das cooperativas permitiu a implantação do Núcleo em Federações



Foto Gary Yim

# Gestão Estratégica

**E**m 2013, como parte integrante da Gestão Estratégica, a área da Gerência Executiva da Federação das Unimeds do Estado de São Paulo (Fesp) trabalhou em diversas frentes, sempre buscando proporcionar a melhor estrutura e planejamento para a realização das atividades na Federação, com qualida-

de e eficiência. A organização de eventos, reuniões, preparação e elaboração de documentos, entre outras ações, tornam possível a consecução dos objetivos por meio da interação de equipes, com processos delineados e devidamente seguidos. O setor organizou e coordenou, com o apoio da Secretaria Executiva - que é ligada à Ge-

rência Executiva - as reuniões e atividades institucionais da Fesp realizadas pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

A Secretaria 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. Para fortalecer a sinergia e eficácia entre as profissionais desse setor, de junho a novembro foi promovido o “Programa de Desenvolvimento de Secretárias Executivas Fesp”. Sempre de maneira alinhada à visão estratégica da Fesp e com ênfase na interação e na confiança, o Programa permitiu a geração de um plano de ação conjunto por meio do autoconhecimento, identificação de competências e conscientização do papel das secretárias executivas na obtenção dos resultados esperados pela Presidência e Diretoria, bem como seu impacto na organização.

A Gerência Executiva desenvolveu importante projeto relacionado a melhorias no processo de Governança Corporativa na Fesp. Este projeto consistiu na continuidade 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. Estas atividades contribuíram para a melhoria da qualidade dos procedimentos adotados nestas instâncias de governança.

## **NÚCLEO DE GESTÃO ESTRATÉGICA (NGE)**

Informações centralizadas, projetos estruturados e implantação de metodologias eficazes são algumas das realizações



## Foram desenvolvidos importantes projetos relacionados a melhorias na Governança

do Núcleo de Gestão Estratégica (NGE) da Fesp. Saiba um pouco mais sobre a atuação do Núcleo em 2013:

### **CÉLULA PROCESSOS**

A Célula Processos tem como intuito promover a padronização e unificação de procedimentos institucionais e operacionais da Fesp, por meio da Metodologia de Gerenciamento de Processos. A partir deste método, foi possível mapear uma série de processos. Essa organização permitiu a identificação de pontos críticos e oportunidades de melhorias, além de possibilitar uma visão ampliada dos impactos das atividades correlacionadas. Em 2013, a Célula publicou processos como: Gestão por Orçamento, Solicitação e Elaboração de Contratos, Tabela de Temporalidade Documental, Publicação Institucional, Eleitoral, Mapeamento de Recursos Próprios, entre muitos outros.

Pelo segundo ano consecutivo, a Fesp conquistou o Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa. A Federação obteve o total de 127,5 pontos e recebeu o Selo Ouro. Essa pontuação indica que a Fesp possui e pratica a Governança Cooperativa, atendendo aos critérios definidos no regimento do Selo para a respectiva

categoria. Para essa conquista, a Célula de Processos capitaneou o levantamento das ações impactantes para a Governança.

### **CÉLULA DE PLANEJAMENTO E PROJETOS**

O Escritório de Projetos é um centro de apoio ao gerenciamento das ações da Fesp que assessoria dirigentes e profissionais da Fesp no planejamento, coordenação, gerenciamento e monitoramento de programas e projetos.

A metodologia utilizada é a PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) como padrão de gerenciamento de projetos. Nesse período, a Célula assessorou e monitorou a estruturação dos projetos estratégicos, bem como foram mapeados cerca de 60 projetos, sendo que 50% estão finalizados ou em andamento, o que espelha a incorporação da cultura de gerenciamento por projetos.

### **CÉLULA DE INFORMAÇÕES**

Durante o ano de 2013, a Célula de Informações, com o apoio da área de Tecnologia de Informação (TI), desenvolveu a primeira fase do Sistema DataFesp, tornando possível o acesso a informações que até então eram descentralizadas. Agora, os

dados são apresentados de forma consistente e confiável por meio de uma única ferramenta, com a qual são compartilhados detalhes cadastrais e estratégicos com as áreas da Fesp, Federações Intrafederativas e Singulares.

O Sistema DataFesp foi lançado em maio, durante a Jornada de Desenvolvimento, em Campos do Jordão, e desde então, está em constante aprimoramento, como a disponibilização dos módulos de Edição e Relatórios, estimulando o Sistema Unimed na corresponsabilidade da atualização dos dados. Em paralelo, a Célula de Informações municiou a Diretoria Executiva da Fesp com dados referentes aos Indicadores Estratégicos e Operacionais.

### **CÉLULA ADMINISTRATIVA**

Dentre as diversas atividades realizadas pela Célula Administrativa em 2013, destaca-se a manutenção (registro e atualização) dos dados cadastrais e institucionais no Sistema DataFesp. No último período, a Célula agregou importantes atividades, como a participação nas reuniões do Comitê Gerencial, no que tange à organização e

divulgação das pautas, atas e apresentações, utilizando a ferramenta Sharepoint. Somam-se a essas atividades o envio e acompanhamento das Pesquisas Externas Fesp.

### **CÉLULA ESTATÍSTICA**

A Célula Estatística foi criada com o objetivo de suprir a Diretoria Executiva da Fesp com informações importantes para a tomada de decisões estratégicas.



O levantamento dessas informações se dá, principalmente, por meio de pesquisas realizadas junto ao Sistema Unimed Paulista. Além disso, a Célula tem apoiado a Presidência da Fesp na elaboração de apresentações realizadas em diversos eventos técnicos, como congressos e encontros, tanto do Sistema Unimed quanto externos.

Dando continuidade aos estudos realizados em 2012, a Fesp encaminhou o conjunto de Pesquisas Fesp 2013 voltado às singulares e Federações Intrafederativas do Estado, com o objetivo de agregar e comparar os resultados obtidos nos anos anteriores, possibilitando a visão de um cenário progressivo.

## COMITÊ GERENCIAL

Entre as atividades da Gerência Executiva destaca-se a coordenação das reuniões do Comitê Gerencial, que é um órgão interno de caráter consultivo, constituído pelos principais colaboradores em função gerencial ou de coordenação técnica de diversos setores administrativos. Este Comitê é um órgão colegiado de assessoramento e instrução à Diretoria Executiva e ao próprio NGE, contribuindo para o estabelecimento da orientação geral das atividades e das decisões sobre questões estratégicas da Fesp.

Em estreito relacionamento com o

## Comitê Gerencial atua no estudo e análise de questões ligadas à execução de projetos

NGE, o Comitê Gerencial tem como objeto o estudo e análise de assuntos de sua competência técnica e a discussão de questões gerenciais e administrativas específicas relacionadas à execução de planos e projetos. O Comitê tem apresentado significativas contribuições ao processo de desenvolvimento empresarial da Fesp, dentre estas contribuições no ano de 2013, 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, encaminhada pelo NGE para análise e aprovação da Diretoria Executiva (projetos de natureza estratégica, regulatória e operacional para fins de seleção/priorização para execução);
- Constituição de equipes interdisciplinares para execução de atividades administrativas e operacionais internas e para atender demandas relacionadas ao atendimento das necessidades operacionais da Fesp;
- Planejamento e realização de estudos técnicos e pesquisas específicas relacionadas a questões estratégicas para o processo de desenvolvimento do Sistema

Unimed Paulista;

- Assessoramento as diversas áreas funcionais no alcance das metas e objetivos dos planos e projetos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) II;
- Condução de processos periódicos de avaliação das metas e objetivos alcançados pelos planos e projetos do PDI II;
- Estudo de casos relacionados a questões administrativas internas e de interesse da Diretoria Executiva, analisando seus impactos e riscos futuros, com encaminhamento à diretoria de propostas de soluções preventivas;
- Condução das atividades de produção de Indicadores Estratégicos Globais e Indicadores Operacionais do desempenho dos diversos setores administrativos das Diretorias Executivas.

Desde o início de seu funcionamento, em janeiro de 2011, até dezembro de 2013, foram realizadas 69 reuniões ordinárias do Comitê Gerencial. Em permanente aprimoramento, o Comitê Gerencial apresenta 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.

