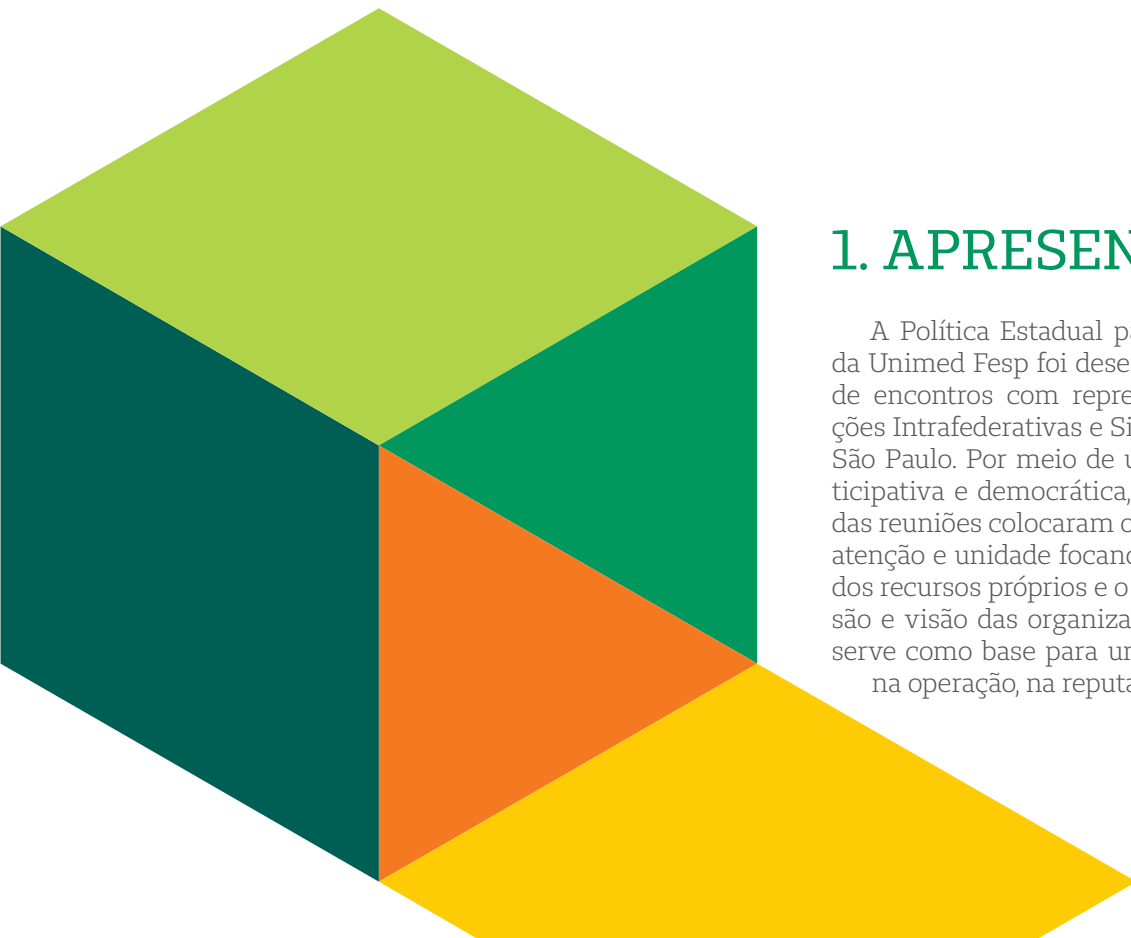


POLÍTICA  
ESTADUAL PARA  
**RECURSOS  
E SERVIÇOS  
PRÓPRIOS**

**Unimed**   
Fesp

*Política Estadual para Recursos e Serviços Próprios. Cópia não controlada. Pertence à Federação das Unimed's do Estado de São Paulo - Unimed Fesp. Proibido copiar ou divulgar este conteúdo sem prévia autorização.*



# 1. APRESENTAÇÃO

A Política Estadual para Recursos Próprios da Unimed Fesp foi desenvolvida após um ano de encontros com representantes de Federações Intrafederativas e Singulares do Estado de São Paulo. Por meio de uma metodologia participativa e democrática, os vários integrantes das reuniões colocaram os principais pontos de atenção e unidade focando uma melhor gestão dos recursos próprios e o cumprimento da missão e visão das organizações. Este documento serve como base para uma unidade na gestão, na operação, na reputação e imagem.

## 2. CONTEXTO

A saúde é uma atividade com grande impacto econômico e social. Gastos privados representam mais do que a metade do total de despesas com saúde no Brasil. Segundo dados da OMS de 2014, o Brasil representa o terceiro maior mercado de saúde privada do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos e da China.

Existe ainda um crescimento constante nas despesas assistenciais, com valores acima dos reajustes dos planos de saúde, que podem estar ligados ao aumento de preços dos prestadores e a frequência de utilização. Este crescimento também pode estar vinculado a problemas estruturais do atual modelo assistencial, aos incentivos à utilização dos serviços de forma exacerbada, como exames, por exemplo, a mudanças no perfil epidemiológico ou ainda, à falta de

investimento em promoção da saúde e prevenção de doenças. Com isso gera-se um desperdício de recursos e um risco maior aos clientes externos, entre outras consequências.

Políticas em saúde são instrumentos importantes para definir estratégias, incentivar o desenvolvimento e criar possibilidade de acompanhamento e monitoramento.

A integração promovida pela Política Estadual para Recursos Próprios do Estado de São Paulo deve promover a troca de informações e experiências, a redução de esforços duplicados e a maximização do nível de qualidade. Sempre focada na gestão de recursos adequada para, como resultado, oferecer aos clientes externos uma assistência segura valorizando sua experiência.

### 3. OBJETIVO DA POLÍTICA

Definir diretrizes para os Recursos Próprios do Estado de SP, fomentando o desenvolvimento de uma rede integrada, a partir de boas práticas, indicadores e visão sistêmica, contribuindo para a sustentabilidade do Sistema Unimed.

### 4. PRINCÍPIOS DESTA POLÍTICA

As pessoas envolvidas com esta Política devem seguir os seguintes princípios:

- **Sustentabilidade (econômica, financeira e ambiental):** toda e qualquer ação/processo deve ter viabilidade econômica e financeira, ser sustentável e seguir o princípio da colaboração, no qual todos ganham.
- **Qualidade:** toda e qualquer ação/processo deve seguir o modelo proposto, a melhoria contínua, a segurança e a qualidade para o cliente.
- **Compliance:** toda e qualquer ação/processo deve buscar a equidade e a justiça, com ética.



## 5. ESTRUTURA CONCEITUAL DA POLÍTICA DE SERVIÇOS E RECURSOS PRÓPRIOS DA FESP

A estrutura conceitual desta Política está aliçada nas principais diretrizes e documentos do Sistema Unimed no Brasil, como o Código de Conduta do Sistema Unimed, a Política Nacional de Sustentabilidade do Sistema Unimed e as Diretrizes Estratégicas de Recursos Próprios da Unimed Brasil. As temáticas desta Política estão em sinergia e seguindo estes documentos e diretrizes, como se observa na sequência.



## 6. PAPÉIS NO SISTEMA UNIMED

### 6.1. Unimed Fesp

As principais atribuições para esta política são:

- Cooperar com o desenvolvimento das Singulares, por meio de compartilhamento de conhecimentos (benchmarking);
- Incentivar a compra conjunta;
- Promover o avanço tecnológico, bem como a padronização e a avaliação do mesmo;
- Estabelecer a política de planejamento estratégico, bem como apoiar na implementação buscando disponibilizar ferramentas para as Singulares;
- Incentivar a unidade sistêmica.

### 6.2. Federações Intrafederativas

As principais atribuições para esta política são:

- Cooperar com o desenvolvimento das Singulares, por meio de compartilhamento de conhecimentos (benchmarking);
- Estabelecer a política de planejamento estratégico, bem como apoiar na implementação nas singulares;
- Envolver todos os públicos de relacionamento, inclusive as singulares de sua região;
- Incentivar a atuação regional;
- Pesquisar as necessidades das Singulares;
- Viabilizar serviços para as Singulares;
- Monitorar a demanda nas Singulares;
- Incentivar a compra conjunta.

### 6.3. Singular – Recursos Próprios

As principais atribuições para esta política são:

- Elaborar e executar o planejamento estratégico;
- Inserir o recurso próprio na linha de cuidado do cliente;
- Envolver todos os públicos de relacionamento, inclusive as Singulares no seu entorno;
- Gerir o corpo médico e as pessoas envolvidas;
- Realizar a análise de resultados e divulgar;
- Trabalhar com a precificação justa;
- Fiscalizar o recurso próprio;
- Primar pela qualidade;
- Atuar de forma transparente;
- Gerir custos;
- Cooperar com o desenvolvimento de outras Singulares, por meio de compartilhamento de conhecimentos (benchmarking);
- Trabalhar de forma integrada com a operadora;
- Aprimorar constantemente o serviço de auditoria e os processos de tecnologia.





# 7. DIRETRIZES DA POLÍTICA ESTADUAL PARA RECURSOS E SERVIÇOS PRÓPRIOS

Na sequência estão descritas as diretrizes desta política, que deverão nortear todos os recursos próprios do Estado de São Paulo:

## 7.1. Viabilidade e vocação do negócio

A viabilidade do negócio é fundamental para que os Recursos Próprios tenham longevidade e ganhos, sendo necessária análise de rede de prestadores, elaboração de indicadores operacionais e de utilização, além de análise de custos assistenciais e pesquisa de mercado. Para tanto é fundamental que cada Singular:

- Possua diretrizes para a realização do estudo de viabilidade de unidades e serviços (novos e implantados);
- Desenvolva um plano de negócios e um planejamento financeiro estratégico;
- Desenvolva um controle de atividades e

custos para futuras tomadas de decisões estratégicas;

- Gerencie os seus custos de forma responsável e ética, promovendo sempre o conhecimento e o desenvolvimento dos cooperados;
- Compartilhe os resultados dos processos e do plano com os cooperados de maneira transparente.

## 7.2. Modelos de remuneração

Considerando que o mercado e a própria agência reguladora vêm estimulando/adotando novos modelos de remuneração (como por exemplo: pagamento baseado em valor, em episódios (bundles) e em populações, entre outros), recomenda-se que a Singular:

- Considere o diagnóstico situacional

- periódico da operadora;
- Utilize parâmetros baseados em foco no cliente, qualidade, custos e benefícios e satisfação do cliente;
  - Assegure a conscientização dos cooperados e dirigentes, bem como o apoio e anuência das diretorias;
  - Padronize métricas de qualidade e satisfação do cliente;
  - Planeje e implemente mudanças baseadas nas métricas de qualidade e satisfação do cliente;
  - Defina e implemente indicadores para medir e gerir;
  - Realize o acompanhamento destes novos modelos, bem como os treinamentos, incentivos e educação continuada;
  - Apresente a demonstração dos resultados.

### **7.3. Atendimento ao cliente externo**

O cliente externo é um dos ativos mais importante para a organização, para tanto é necessário que cada integrante da Singular:

- Inclua o cliente no seu plano de cuidado multidisciplinar;
- Realize uma comunicação efetiva com o cliente;
- Padronize o atendimento e siga o padrão Unimed fazendo com que ele “sinta-se em casa”;
- Inclua o cliente na governança assistencial e como parte do conselho consultivo assistencial;
- Melhore o acolhimento do cliente, em todos os setores, principalmente por parte do médico;
- Busque atuar além da demanda padrão;
- Facilite o acesso ao serviço para cliente;
- Esclareça os “porquês” das rotinas e verifique o entendimento por parte dos clientes;



- Flexibilize sua conduta diante da necessidade do cliente, como por exemplo no caso de doenças terminais;
- Facilite a participação da família, como por exemplo nos casos de arbitragem e conciliação, entre outros;
- Oriente de forma clara os clientes e familiares;
- Seja solidário na dor, como por exemplo na comunicação da má notícia;
- Esteja disposto a resolver qualquer tipo de problema e tenha a pró-atividade como padrão;
- Proporcione a ambiência acolhedora e segura, sendo que haja um equilíbrio em ambos;
  - Dê um retorno ao cliente sobre uma reclamação e/ou uma

solicitação.

#### **7.4. Atendimento ao cliente interno**

Além do cliente externo, cada funcionário lida diariamente com clientes internos, ou seja, colegas de trabalho da sua área e de outros departamentos e áreas. Para os clientes internos é fundamental:

- Sempre compartilhar conhecimentos técnicos e de gestão;
- Empoderar a equipe, principalmente nas questões de limites e tomadas de decisões;
- Colocar a equipe em contato com o cliente e construir pactos;
- Alinhar expectativas entre a equipe;
- Realizar reforço positivo, inclusive realizando a meritocracia no caso de superação da expectativa;
- Fazer o registro das decisões das lideranças para garantir a memória;
- Conscientizar as equipes multiprofissionais;
- Avaliar a participação comportamental e dar feedback.

## 7.5. Gestão da qualidade e segurança do cliente

No momento da gestão da qualidade e segurança do cliente para cada Singular é fundamental que:

- O foco seja efetivamente na segurança de todos os clientes;
- Defina as diretrizes, treinamentos e implementação dos protocolos multiprofissionais da gestão de qualidade;
- Exista a aprovação, a participação e o apoio da diretoria na gestão de qualidade;
- Tenham pessoas responsáveis pela política bem como a possibilidade de um sistema informatizado;
- Seja feita uma comunicação interna e externa, inclusive para outros públicos, como por exemplo a comunidade científica;
- Haja envolvimento e treinamento para as equipes envolvidas;
- Promova a importância de cada pessoa no processo;
- Haja um monitoramento e gerenciamento

dos processos da política de qualidade.

## 7.6. Compliance

O compliance cada dia mais tem sido necessário dentro das organizações. Estar de acordo ou conforme as regras e normas estabelecidas é fundamental para que haja um bom rendimento e eficiência na organização, eliminando riscos financeiros e reputacionais. Por isso é fundamental:

- Sensibilizar e capacitar os gestores, cooperados e colaboradores para o entendimento e a importância do tema;
- Envolver e comprometer os diretores e gestores;
- Desenvolver, implementar e controlar um programa de compliance;
- Comunicar para todas os colaboradores o programa e resultados;
- Não flexibilizar a aplicação do conceito e dos pontos de melhorias;
- Ter pessoas responsáveis pelo tema dentro da organização.

### 7.7. Gestão de pessoas e competências

A gestão por competências é fundamental para identificar e gerir pessoas, pois solidifica o comportamento profissional e estimula o autodesenvolvimento. Para que haja uma gestão de pessoas e competência é importante:

- Desenvolver, implementar e controlar um plano de cargos e salários;
- Fomentar a qualificação e a capacitação do colaborador e do gestor;
- Ter indicadores, medir e apresentar resultados;
- Estar sempre vinculado ao planejamento estratégico;
- Estimular o diálogo e a comunicação;
- Promover a visão sistêmica.



## 8. GLOSSÁRIO

### **Usuário, cliente, paciente**

Cliente é a palavra usada para designar qualquer comprador de um bem ou serviço, incluindo quem confia sua saúde a um trabalhador da saúde. O termo incorpora a ideia de poder contratual e de contrato terapêutico efetuado. Se, nos serviços de saúde, o paciente é aquele que sofre, conceito reformulado historicamente para aquele que se submete, passivamente, sem criticar o tratamento recomendado, prefere-se usar o termo cliente, pois implica em capacidade contratual, poder de decisão e equilíbrio de direitos. Usuário, isto é, aquele que usa, indica significado mais abrangente, capaz de envolver

tanto o cliente como o acompanhante do cliente, o familiar do cliente, o trabalhador da instituição, o gerente da instituição e o gestor do sistema.

*Fonte: <http://redehumanizausus.net/60231-usuario-cliente-ou-paciente/> Acesso em 15/12/17.*

### **Beneficiário**

Beneficiário de plano privado de assistência à saúde, masc. Sin. Beneficiário; Consumidor; Consumidor de plano de saúde; Participante de plano privado de assistência à saúde; Segurado; Usuário; Usuário de plano privado de assistência à saúde. Pessoa física, titular ou dependente, que possui direitos e deveres definidos em legislação e em contrato assinado com a

operadora de plano privado de assistência à saúde, para garantia da assistência médico-hospitalar e/ou odontológica.

Nota: esse termo é o formalmente preferido pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

*Fonte: [http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais\\_para\\_pesquisa/Materiais\\_por\\_assunto/ProdEditorialANS\\_Glossario\\_Tematico\\_Saude\\_Suplementar.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais_para_pesquisa/Materiais_por_assunto/ProdEditorialANS_Glossario_Tematico_Saude_Suplementar.pdf) Acesso em 7/12/17.*

### **Serviço Próprio**

Conjunto organizado de recursos materiais, direitos e obrigações, geridos e direcionados por uma cooperativa para o atendimento assistencial dos beneficiários do Sistema Unimed". *Fonte: Unimed Brasil - DGS042/18*

## 9. DATA E VALIDADE

Este documento foi desenvolvido ao longo do ano de 2017/2018 e aprovado em Conselho de Presidentes em 30/08/2018, na gestão 2018-2022.

*Cópia não controlada. Pertence à Federação das Unimed's do Estado de São Paulo - Unimed Fesp. Proibido copiar ou divulgar este conteúdo sem prévia autorização.*



ANS Nº 319996



[www.unimedfesp.coop.br](http://www.unimedfesp.coop.br)