



Diretriz
Nacional de

Comunicação

de Marca
do Sistema
Unimed



Unimed 



**Diretriz Nacional de Comunicação
de Marca do Sistema Unimed**



Expediente

Presidente

Omar Abujamra Junior

Vice-Presidente

Paulo Roberto Fernandes Faria

Diretor de Administração e Finanças

Danúbio Antônio de Oliveira

Diretor de Mercado e Marketing

Gualter Lisboa Ramalho

Diretor de Gestão de Saúde, Regulação e Eventos

Marcos de Almeida Cunha

Diretor de Intercâmbio e Rede Assistencial

Cláudio Laudares Moreira

Diretor de TI e Desenvolvimento de Novos Negócios

Márcio Pizzato

Coordenação do Projeto

Comunicação Institucional da Unimed do Brasil

Execução

Comunicação Institucional da Unimed do Brasil

Loggia

Colaboração

Profissionais de Comunicação e Marketing do Sistema Unimed entrevistados

Realização

Unimed do Brasil

Índice

- 5 Editorial
- 6 Sistema Unimed e os novos tempos
- 7 Comunicação de marca: um novo conceito
- 9 Nova Constituição do Sistema Unimed
- 10 Essência Unimed – princípios e objetivos que orientam
- 12 Responsabilidades compartilhadas
- 14 Alinhando mensagens e posturas
- 20 Comunicação interna: de onde vem a força
- 22 Comunicação externa: diálogo e troca
- 24 Mídia e redes sociais: conversando com todos
- 26 Imprensa: relacionamento cultivado
- 28 Comunicação e situações de crise
- 34 Prevenção: atenção e cuidado
- 36 Importância do Plano de Contingência
- 39 Comitê de Crise: resposta organizada
- 42 Gestão de Crise: coordenando as ações
- 45 O Comitê na Gestão da Crise
- 47 Monitoramento: protegendo a marca
- 50 Mensuração para garantir resultados
- 54 Comunicação e sustentabilidade (ESG)
- 57 Glossário

Editorial

No mundo conectado e interativo em que vivemos, saber se comunicar é um dos diferenciais mais importantes das organizações contemporâneas. No Sistema Unimed, entendemos a comunicação como ferramenta de informação, de construção de confiança e de expressão da nossa essência e de nossos valores. Mais que uma necessidade operacional, é uma escolha estratégica da nossa cooperativa e uma extensão de nossa marca.

Para a Unimed, o compromisso de comunicar com alinhamento e responsabilidade ganha ainda mais relevância pela dimensão nacional da atuação das cooperativas médicas, as características especiais do nosso modelo de negócio, a sensibilidade dos serviços que prestamos e a diversidade de públicos com os quais nos relacionamos diariamente.

Esta nova Diretriz Nacional de Comunicação de Marca (esse é o nome agora) atualiza os nossos padrões comunicativos com o objetivo de aprimorar conceitos, simplificar definições e tornar as orientações mais acessíveis. Ao reunir, num único documento, princípios gerais de comunicação e regras para prevenção e gestão de crises, pretendemos fortalecer a coerência da comunicação do Sistema, estimular a convergência de nossa atuação e ampliar nossa capacidade de resolução e resposta, mantendo a confiança e a consistência da nossa marca.

Durante toda essa trajetória, a força da Unimed se sustenta na nossa união e capacidade de cooperar, no respeito às diferenças e na construção conjunta de um jeito de cuidar da saúde que acompanha as mudanças da sociedade. A intenção é que este documento seja um material de consulta, alinhamento e apoio para todos que, em alguma medida, ajudam a construir a marca Unimed. Porque saber comunicar também é saber cooperar e dividir responsabilidades.

Contato para dúvidas e sugestões:

Área de Comunicação da Unimed do Brasil
(comunicacaobr@unimed.coop.br)



Sistema Unimed e os novos tempos

Nós, do Sistema Unimed, estamos atualizando a nossa estratégia e reformulando a Diretriz Nacional de Comunicação da Marca, a partir de um processo coletivo de escuta, troca e construção conjunta.

Essa atualização nasce da necessidade de acompanhar o momento de transformação e inovação, no qual estamos inseridos. Hoje, mais do que nunca, comunicar exige clareza de propósito, consistência das ações e capacidade de adaptação a um ambiente em constante mudança.

Esse movimento se torna importante por dois motivos:

- Permitir que a nossa comunicação esteja em sintonia com as novas tendências de branding (gestão estratégica de marca), que pressupõem alinhamento do discurso e da marca, sobretudo no ambiente digital, criando autenticidade na maneira como o Sistema Unimed se apresenta e se relaciona com seus públicos.

- Aproximar essa Diretriz, de forma mais orgânica, do Manual de Linguagem da Marca (e da Essência Unimed nele descrita) e da nova Constituição do Sistema Cooperativo Unimed. Esses pilares são fundamentais para orientar a proteção da nossa marca, fortalecer nossa identidade corporativa e contribuir para a sustentabilidade do negócio. Como passaram por atualização, é natural que a Diretriz de Comunicação também acompanhe esse movimento.

O ambiente digital transformou profundamente a comunicação. A circulação de informações é intensa. As redes ampliam vozes e conexões.

Organizações e pessoas participam, o tempo todo, das conversas que moldam percepções e reputações. Nesse cenário, saber se comunicar ganha mais força e exige ainda mais responsabilidade.

Por isso, é fundamental que a Essência Unimed, que é o coração do nosso branding, e as normas de governança sistêmica estejam incorporadas de forma clara nesta Diretriz. São essas bases que orientam nossas mensagens, conteúdos, interlocuções e posturas em todos os pontos de contato com os públicos, a partir de princípios e marcos bem definidos. Dessa forma, é possível garantir unidade, sentido e coerência diante do complexo e dinâmico ambiente de comunicação.



Comunicação de marca: um novo conceito

Nesse cenário conectado e dinâmico da era digital, as pessoas vivenciam, o tempo todo, experiências reais ou virtuais com as organizações. Essas experiências convergem como resultados das percepções, sentimentos e emoções que as pessoas acumulam e lançam mão para definir padrões de relacionamento com as organizações.

Como consequência, a comunicação necessita de cada vez mais alinhamento, consistência e integração. E vem dessa necessidade o novo conceito de comunicação de marca como o conjunto de estratégias e práticas que uma organização utiliza para transmitir sua identidade, valores, propostas e entregas ao público. Toda a comunicação passa a se reger pelo princípio orquestrado de uma só marca, uma só voz.

Ora, inserido nesse novo ambiente, o Sistema Unimed passa a funcionar, cada vez mais, como um ecossistema vivo, que aproxima, conecta e mobiliza todos os que participam dele. Simultaneamente, a marca Unimed se amplia e é transformada numa grande rede interdependente de relacionamentos, formada por múltiplos pontos de contato com públicos diversos, todos interligados e corresponsáveis pela percepção do todo.

Por essa razão, faz todo sentido adotar essa nova abordagem da comunicação de marca para integrar todas as mensagens, ações e atitudes que se desdobram em experiências dos públicos com todas as cooperativas e sociedades auxiliares que, com gestões independentes, integram o Sistema Unimed. Todas as manifestações devem acontecer de forma articulada, fortalecendo a confiança, a unidade e consolidando a marca como uma plataforma viva de relacionamento com a sociedade.

É fundamental que todo o Sistema esteja alinhado em torno de uma mesma comunicação, de uma mesma voz. Essa comunicação faz com que a marca se expresse e se relacione com as pessoas de forma similar e consistente, seja no atendimento on-line, na postura adotada diante de um problema, na resposta a algum questionamento da imprensa ou nas redes, nas campanhas e eventos ou até mesmo nos momentos de abstenção de pronunciamentos, quando for estratégico.

Quando todos os vetores da comunicação do Sistema Unimed estão em sinergia, a marca opera fortalecendo vínculos e gerando confiança. Isso significa que, a partir da Unimed do Brasil, todas as instâncias federadas, as singulares, as sociedades auxiliares, empresas e, inclusive, os colaboradores participam do processo comunicativo, sempre reforçando a Essência e o posicionamento da marca. Na outra ponta, os clientes e demais públicos interlocutores também terão experiências semelhantes e se sentirão parte ativa e respeitada do processo comunicativo. Resumindo, a comunicação de marca amplamente praticada por todos os agentes do Sistema gera mais valor e menos fricção.



- Iniciativas:** O que a Unimed faz e como faz?
- Comunicação:** O que a Unimed fala?
- Percepções:** O que falam da Unimed?
- Contexto:** O que ocorre no setor, no país e no mundo?



Comprar	Trabalhar
Recomendar	Confiar que fará o certo
Dar o benefício da dúvida	Investir (cooperar-se)
Fazer negócios	



Nova Constituição do Sistema Unimed

A nova **Constituição do Sistema Cooperativo Unimed** representa um marco na evolução da nossa forma de organização, governança e atuação. Ela nasce a partir da necessidade de fortalecer ainda mais a integração entre as diferentes instâncias do Sistema, respeitando suas particularidades e, ao mesmo tempo, garantindo maior alinhamento, eficiência e unidade nas decisões.

Mais que uma reorganização estrutural, trata-se de um avanço estratégico, que impacta diretamente a maneira conjunta de como nos posicionamos e relacionamos com os nossos públicos. Ao fortalecer a integração e a corresponsabilidade entre as instâncias, a nova Constituição também cria as bases para que esse alinhamento repercuta em todas as ações e interações do Sistema Unimed com seus públicos. E a comunicação é um canal natural e poderoso para o qual convergem todas essas manifestações.

De acordo com a nova Constituição, as cooperativas do Sistema Unimed devem, entre suas tarefas mais importantes, cuidar da proteção e sustentação de sua marca. Com esse objetivo e no âmbito de suas atribuições, a Unimed do Brasil, por meio de sua área de comunicação, tem a responsabilidade confederativa de formular políticas de comunicação, criando assim essa nova Diretriz. A área de comunicação tem também a iniciativa do permanente aprimoramento deste documento.

A comunicação da Unimed do Brasil, em linha com a estratégia da organização, tem desafios claros: de reforçar a comunicação interna no engajamento de suas equipes, de fazer a comunicação em geral mais integradora de todo o Sistema e de tornar a Unimed, pelo seu propósito e reputação, uma marca de referência como modelo cooperativista de excelência na saúde suplementar no Brasil.

A intenção é, como consequência direta dessas novas normativas internas, realizar uma atualização e reforçar o alinhamento e a efetividade de toda a política de comunicação da organização. Melhor acesso dos públicos às informações, abertura para troca e diálogo entre as partes, canais mais eficazes e um apoio maior para que todas as cooperativas atuem de forma mais integrada.

Assim, teremos um direcionamento da atuação do Sistema com o apoio de uma comunicação ainda mais ajustada e adequada para sustentar os novos relacionamentos com os diversos públicos.



Essência Unimed – princípios e objetivos que orientam

Sintonizada com as transformações tecnológicas e culturais que impactam a sociedade e atravessam todas as nossas atividades, a Unimed já consolidou na Essência da marca o conjunto de crenças, propósito, princípios e valores que orientam as ações e posturas de todo o Sistema. Acesse o Guia de Aplicação da Essência Unimed clicando neste link: <https://colaborador.unimed.coop.br/site/group/ub-centraldamarca/essencia-unimed>.

A Essência é o que sustenta a estratégia, o negócio e a marca da Unimed, permitindo que a organização possa se posicionar, de forma consistente e positiva, como “o maior sistema de cooperativas de saúde do mundo” e buscar se perenizar “como a melhor solução para cuidar da saúde física e financeira, da qualidade de vida e do futuro das pessoas e das empresas”.

Alinhada com a Essência, a nova Diretriz de Comunicação se orienta para transformar todos esses fundamentos em realidade cotidiana nos nossos contatos e nas experiências que proporcionamos. Para que assim seja, ficam estabelecidos os seguintes objetivos centrais para a área de comunicação:

- Fortalecer a compreensão da marca e da comunicação como ativos estratégicos, coletivos e compartilhados por todo o Sistema Unimed.
- Estimular uma cultura de comunicação integrada, conectada aos diferentes canais, contextos e públicos.
- Reforçar a identidade e a presença da Unimed, promovendo uma experiência marcante para os seus diferentes públicos.
- Definir orientações gerais para a atuação da comunicação e para o uso de suas estruturas, meios e fluxos dentro do Sistema Unimed.
- Desenvolver estratégias e planos de comunicação capazes de aproximar e alinhar as diferentes áreas da empresa, fortalecendo a presença da marca.
- Integrar o planejamento da comunicação às diversas áreas da organização, de modo a contribuir diretamente para os objetivos do negócio.

- Identificar ações e campanhas que possam ser conduzidas de forma conjunta, otimizando esforços, recursos e resultados.
- Viabilizar a abertura de canais de troca e conversação com os públicos interno e externo para que a comunicação seja feita com escuta e diálogo.
- Acompanhar, monitorar e avaliar a execução das atividades de comunicação com base em indicadores de desempenho nas diferentes frentes de comunicação.
- Manter um registro permanente desses indicadores de desempenho do Sistema Unimed.





Responsabilidades compartilhadas

Diante da compreensão de que o Sistema Unimed é um ecossistema de cooperativas independentes vinculadas a uma mesma marca presente numa grande plataforma em rede, a comunicação se torna, cada vez mais, uma responsabilidade compartilhada. Todos nós, em alguma medida, participamos da construção da marca e influenciemos a experiência dos públicos com a Unimed.

Todas as nossas mensagens, posturas e orientações têm impacto direto em como a organização e a marca são percebidas e, portanto, podem tanto fortalecer a confiança quanto gerar ruídos e interpretações que não traduzem a marca.

É bom ressaltar que o envolvimento é sempre coletivo, mas existem papéis que estão *a priori* definidos. Assim, cada instância do Sistema Unimed deve assumir suas responsabilidades para que a comunicação ocorra com alinhamento e propósito.

Unimed do Brasil – Área de Comunicação

Cabe à área de comunicação da Unimed do Brasil disseminar esta orientação estratégica e a Diretriz Nacional de Comunicação de Marca. Também é de sua responsabilidade disponibilizar este material e oferecer suporte para a correta interpretação e aplicação por parte de federações, singulares, sociedades auxiliares e recursos próprios.

Unimed do Brasil – Suporte e Consulta

A Unimed do Brasil também deverá manter o documento em ambiente virtual de consulta – Central de Marca – para as áreas de comunicação das cooperativas, sociedades auxiliares e recursos próprios, com o objetivo de esclarecer dúvidas e apoiar no direcionamento das orientações.

É de responsabilidade de cada uma dessas áreas garantir a aplicação da Diretriz Nacional de Comunicação de Marca em suas respectivas cooperativas, promovendo o alinhamento local e buscando apoio da Unimed do Brasil sempre que necessário.

Diretoria da Unimed do Brasil

Compete à diretoria da Unimed garantir a disseminação dessa Diretriz e apoiar a sua implementação em todo o Sistema, além de avaliar e aprovar as atualizações do documento.

Diretorias do Sistema Unimed

As diretorias das diferentes instâncias do Sistema têm o papel de assegurar que essas orientações sejam efetivamente incorporadas à rotina de suas cooperativas, fortalecendo uma atuação alinhada em todo o Sistema Unimed.

Gestores de Comunicação

Aos gestores de comunicação cabe propor, acompanhar e apoiar a execução dos procedimentos e orientações previstos nesta Diretriz, além de encaminhar dúvidas, sugestões de melhoria e propostas de atualização, sempre que necessário.

Áreas de Comunicação do Sistema Unimed

As áreas de comunicação são responsáveis por desdobrar esta Diretriz em ações práticas dentro de cada entidade e operacionalizar as iniciativas previstas no documento, respeitando as características de sua região.

Demais áreas

As demais áreas devem seguir as orientações desta Diretriz e atuar em alinhamento com a comunicação, contribuindo para uma atuação mais integrada e coerente em toda a organização.

Demais públicos

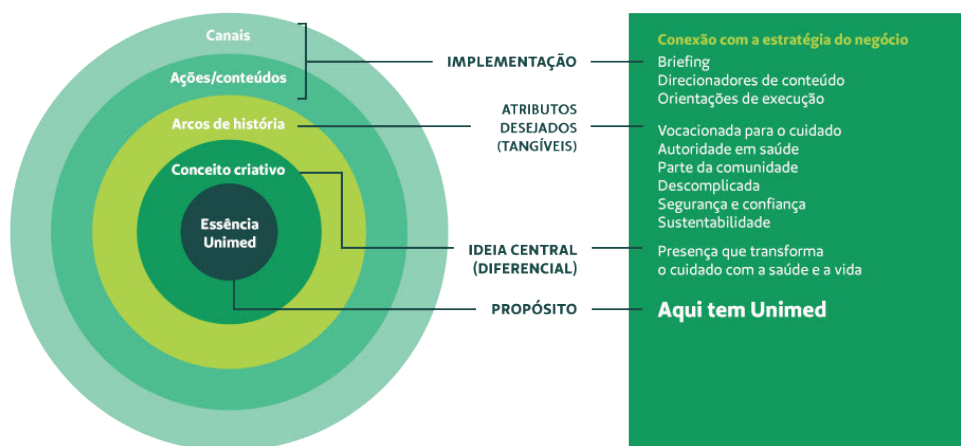
Clientes, imprensa, comunidades locais, entidades representativas, órgãos reguladores, poderes públicos, concorrentes e toda a sociedade são públicos de interesse que impactam ou são impactados pelas ações do Sistema Unimed. Sendo assim, devem ser considerados e tratados como corresponsáveis e parceiros no processo comunicativo e na troca permanente de informações e dados para que, de acordo com os objetivos dessa Diretriz, haja sempre respeito mútuo e aprimoramento contínuo dos serviços e das relações, principalmente nas situações de crise.



Alinhando mensagens e posturas

Para tratar das mensagens e conteúdos, é importante sempre levar em conta a Essência Unimed aos atributos desejados da marca.

Como construímos nossas mensagens a partir da Essência Unimed (desdobrando os atributos desejados da marca):



DIRETRIZES DE CONTEÚDO

Visão sistêmica	A Unimed é muito maior que a soma de suas cooperativas. Quando alguém confia na Unimed, confia em todo o Sistema e na sua capacidade de se mobilizar para trazer as melhores soluções para as pessoas. A linguagem comum preserva e exibe o DNA do Sistema e acolhe as especificidades locais.	Contexto e perspectiva
Humano de verdade	A proximidade e a intimidade dos médicos e colaboradores do Sistema Unimed com os clientes é a chave para fortalecer o vínculo das pessoas com a marca. Comunicação autêntica é de verdade e cria identidade. Para nós, ser autêntico é comunicar nossa vocação para o cuidado e como somos parte da comunidade.	Presença física
Compartilhar conhecimento	Somos a maior cooperativa de médicos do mundo. Podemos ser a maior plataforma de conhecimento em saúde do Brasil. Nossas informações, sistematizadas, se transformam em conhecimento que impacta positivamente toda a sociedade.	Fatos e dados
Da complexidade à simplicidade	Somos um sistema complexo. Para o nosso cliente, a experiência com a marca Unimed deve ser funcional, prática, simples e didática. O design é nossa ferramenta para eliminar excessos e simplificar processos, sem perder conteúdo e facilitando o entendimento.	Forma e conteúdo

NOSSO TOM DE VOZ

O jeito Unimed de se expressar e se comunicar em todas as plataformas de comunicação: manuais, documentos internos, redes sociais, vídeos, anúncios e assessoria de imprensa.

Próximo	<ul style="list-style-type: none">• Exercitamos a comunicação não-violenta.• Nos colocamos no lugar do outro, incluindo-o com empatia.• Destacamos os regionalismos e a cultura dos locais onde atuamos, por meio da valorização dos personagens e sua identificação.• Usamos testemunhos para humanizar o conteúdo.
Didático	<ul style="list-style-type: none">• Orientamos e informamos.• Passo a passo.• Somos claros, diretos e objetivos.• Perguntamos e respondemos de maneira simples.• Evitamos estrangeirismos.• Explicamos expressões técnicas com simplicidade.• Usamos frases curtas, em ordem direta.• Contamos histórias com início, meio e fim.
Propositivo	<ul style="list-style-type: none">• Falamos como a maior cooperativa de médicos do mundo.• Nos pautamos em fatos e dados.• Fazemos recomendações, pois somos autoridade em saúde.• Propomos conteúdos e dicas baseados em conhecimento médico e fontes oficiais de saúde, para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Orientações para divulgação

Como a comunicação no Sistema Unimed se realiza em diferentes frentes e instâncias, é fundamental a definição clara dos temas que devem ser conduzidos e divulgados pela Unimed do Brasil, os que podem ser tratados no âmbito local e aqueles que pedem alinhamento prévio antes de qualquer divulgação.

Temas de divulgação prioritária da Unimed do Brasil

Alguns assuntos, devido ao alcance institucional e impacto sobre a marca, devem ser comunicados pela Unimed do Brasil. Nesses casos, a divulgação central ajuda a preservar o alinhamento de mensagens em todo o Sistema. São eles:

- Determinações da Agência Nacional de Saúde Suplementar que venham a abranger todas as operadoras Unimed.
- Iniciativas de relações institucionais e governamentais de representatividade nacional.
- Ações de cooperativas do Sistema Unimed que possam servir de exemplo de projetos da confederação e/ou da atuação local do Sistema.
- Nova composição da diretoria da Unimed do Brasil.
- Prêmios recebidos, eventos realizados ou patrocínios concedidos pela Unimed do Brasil.
- Participação de executivos da Unimed do Brasil em eventos no país ou no exterior.

Temas de divulgação local

Assuntos de interesse regional ou diretamente ligados à atuação de cada cooperativa devem ser conduzidos pelas federações, singulares, sociedades auxiliares e recursos próprios. São eles:

- Eventos e patrocínios de caráter regional.
- Desempenhos operacionais das respectivas unidades.
- Abertura de hospital ou aquisição de equipamentos.
- Ações de responsabilidade social com foco regional.
- Boas práticas internas que gerem benefícios para a própria cooperativa, para o Sistema e para os clientes e colaboradores.

Temas que exigem alinhamento prévio com a Unimed do Brasil

Temas com maior potencial de repercussão ou de crise devem ser previamente alinhados com a Unimed do Brasil antes de qualquer manifestação pública, seja ela proativa ou reativa. Seguem alguns exemplos:

- Problemas assistenciais de grande impacto.
- Denúncias de má conduta assistencial ou de gestão de operadora.
- Vazamento de dados sensíveis de beneficiários, cooperados, colaboradores, conforme Diretriz da área de segurança da informação.
- Intervenção da Agência Nacional de Saúde (ANS).
- Decisão judicial desfavorável à Unimed ou ao setor.

Temas sobre os quais o Sistema não deve se manifestar

Outros assuntos não devem ser objeto de manifestação pública, justamente para preservar a estratégia corporativa, evitar exposição desnecessária e reduzir riscos de interpretação ou conflito. Seguem abaixo:

- Conflitos entre as singulares ou entre elas e a Unimed do Brasil.
- Temas ou questões em discussão na Câmara Arbitral.
- Negociações estratégicas em andamento.
- Negociações com fornecedores e parceiros.
- Boatos, polêmicas e especulações.
- Ações e desempenho de concorrentes, clientes, fornecedores e parceiros de negócios.
- Conflitos internos de gestão e/ou disputas entre chapas, especialmente em período de eleições nas Unimeds.
- Processos judiciais que correm em segredo de justiça.
- Defesa ou críticas a influenciadores, políticos, figuras públicas e/ou quaisquer pessoas ou grupos que possam interferir na reputação da marca Unimed.

Posturas e atitudes recomendadas

Assim como os conteúdos, a postura daqueles que representam a Unimed também precisa ser dosada e, havendo qualquer dúvida, é importante consultar a área de comunicação e o Código de Conduta. Algumas orientações:

- Evitar exposição excessiva que banalize a presença da Unimed do Brasil, de suas federações, singulares ou de seus porta-vozes na mídia.
- Abster-se de fazer críticas à concorrência ou a parceiros de negócios.
- Resguardar informações de bastidores, também chamadas de off (quando o acordo é manter em sigilo), que só devem ser compartilhadas com conhecimento e orientação prévios das áreas de comunicação, marketing e o jurídico.
- Preservar a identidade de autoridades, políticos, empresários, acionistas de empresas concorrentes e outros funcionários ou colaboradores do Sistema Unimed.
- Limitar a divulgação de informações à área de atuação do porta-voz em questão.

- Evitar manifestações ou opiniões pessoais que contenham ou possam ser interpretadas como preconceito de qualquer tipo.
- Coibir declarações ou opiniões pessoais que incitem o público a desrespeitar a lei ou os procedimentos éticos aceitos pelo senso comum, como desrespeito ao meio ambiente ou defesa da violência.
- Restringir a divulgação de informações sobre a remuneração de funcionários.

TEMA	RESPONSÁVEL PRINCIPAL	ALINHAMENTO PRÉVIO COM A UNIMED DO BRASIL	DIRETRIZ
Determinações da ANS de impacto nacional/sistêmico.	Unimed do Brasil.	Sim.	Comunicação centralizada.
Iniciativas de relações institucionais e governamentais de representatividade nacional.	Unimed do Brasil.	Sim.	Comunicação centralizada.
Mudanças na gestão da Unimed do Brasil.	Unimed do Brasil.	Sim.	Divulgação corporativa.
Eventos promovidos pela Unimed do Brasil.	Unimed do Brasil.	Sim.	Competência nacional.
Participação de executivos em eventos nacionais e internacionais.	Unimed do Brasil.	Sim.	Alinhamento institucional.
Patrocínios de alcance nacional.	Unimed do Brasil.	Sim.	Gestão central.
Eventos e patrocínios regionais.	Federação / Singular.	Não, em regra.	Divulgação local.
Desempenho operacional da cooperativa.	Federação / Singular.	Não, em regra.	Interesse regional.
Abertura de hospital ou aquisição de equipamentos.	Federação / Singular.	Não, em regra.	Tema local.
Ações de responsabilidade social regionais.	Federação / Singular.	Não, em regra.	Divulgação local.
Boas práticas internas com impacto local.	Federação / Singular.	Não, em regra.	Valorização da unidade.

TEMA	RESPONSÁVEL PRINCIPAL	ALINHAMENTO PRÉVIO COM A UNIMED DO BRASIL	DIRETRIZ
Intervenção da ANS.	Unidade + Unimed do Brasil.	Sim.	Alto risco corporativo.
Decisão judicial desfavorável.	Unidade + Unimed do Brasil.	Sim.	Potencial de crise.
Conflitos entre singulares ou com a Unimed do Brasil.	Não divulgar.	-	Tema não deve ser tornado público.
Assuntos da Câmara Arbitral.	Não divulgar.	-	Sigilo e cautela.
Negociações estratégicas em andamento.	Não divulgar.	-	Informação sensível.
Boatos, especulações e polêmicas sem base.	Não divulgar.	-	Evitar amplificação.





Comunicação interna: de onde vem a força

A comunicação interna reúne estratégias e ações que auxiliam no alinhamento entre todos os agentes que atuam no Sistema Unimed e fortalece o relacionamento entre dirigentes, médicos cooperados, colaboradores, terceirizados e prestadores de serviço.

Essa vertente da comunicação é que aproxima pessoas, informa com clareza sobre decisões, propicia a criação de um ambiente mais coeso e colaborativo para os desafios do dia a dia. Quando a informação circula com fluidez, todos compreendem melhor os objetivos da organização, reconhecem seu próprio papel nos processos e se tornam mais aptos a representar e a defender a marca de forma assertiva.

A comunicação interna atua também na formação da cultura organizacional. Ao traduzir a Essência Unimed, planejamento e direcionadores estratégicos, objetivos e metas em mensagens claras e acessíveis, a comunicação contribui para o desenvolvimento do senso de pertencimento que tanto distingue as organizações. Em outras palavras, comunicar-se bem internamente é uma condição importante para reforçar por extensão a comunicação externa.

Nesse contexto, a comunicação interna do Sistema Unimed deve obedecer às seguintes orientações:

- Toda a comunicação interna deve utilizar padrões definidos pelo Manual de Linguagem de Marca e por esta Diretriz, em consonância com os posicionamentos, conceitos, identidade visual, linguagem e orientações estabelecidas para a marca Unimed.
- A área de comunicação da **Unimed do Brasil** está disponível para apoiar federações e singulares em situações que demandem orientação ou alinhamento.
- Comunicados produzidos pelas diferentes áreas do Sistema Unimed devem ser encaminhados à respectiva área de comunicação para análise e verificação de adesão às informações institucionais.
- Os boletins enviados pela Unimed do Brasil não devem ser editados por federações e singulares e devem manter, ao final, o crédito das informações à Unimed do Brasil.

- Os textos destinados aos boletins e outros comunicados devem passar por revisão ortográfica e seguir os padrões do Manual de Redação do Sistema Unimed.
- É muito importante que os mailings estejam atualizados e que informações internas e/ou sensíveis não sejam disparadas em massa ou para um mailing composto por contatos de terceiros.
- Sempre que houver demanda para criação de um novo canal de comunicação interna, a proposta deve ser submetida previamente à área de Comunicação das cooperativas para avaliação de pertinência, formato e alinhamento com os canais já existentes.





Comunicação externa: diálogo e troca

Essa é a frente da comunicação que a organização utiliza para sua abordagem e diálogo com os públicos “do lado de fora”. É a comunicação externa que informa e se relaciona, por meio dos mais variados pontos de contato da marca, com clientes, imprensa, fornecedores, órgãos reguladores, poderes públicos e a sociedade em geral.

Seu papel vai muito além de divulgar informações. A comunicação externa exprime os posicionamentos da Unimed, dirige-se em tom adequado aos diferentes públicos, cria relações de confiança e fortalece a reputação da marca.

Por isso, é fundamental que todas as cooperativas do Sistema Unimed atuem de forma alinhada, seguindo os mesmos princípios e orientações. Em um ambiente de múltiplos canais, alta circulação de informações e exposição permanente da organização, o alinhamento e consistência da comunicação externa são essenciais para evitar ruídos e fricções que prejudicam a boa percepção da marca. Nessa direção, algumas orientações para essa modalidade de comunicação são fundamentais:

- Todas as práticas de comunicação com públicos externos devem estar alinhadas e integradas, de modo a garantir uma presença coerente da Unimed em seus diferentes canais e pontos de contato com o cliente.
- A área de comunicação de cada Unimed deve apoiar, revisar e aprovar os materiais produzidos por outras áreas antes de sua divulgação para públicos externos.
- A Unimed do Brasil mantém uma área de comunicação disponível para apoiar as cooperativas na avaliação de novos veículos, materiais e iniciativas que demandem análise ou alinhamento.
- A Unimed do Brasil deve manter todo o Sistema informado sobre as orientações e determinações da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).
- Federações, singulares, sociedades auxiliares e recursos próprios devem divulgar apenas informações que estejam de acordo com as orientações e determinações da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

• Antes de qualquer posicionamento sobre determinações da ANS, as cooperativas devem alinhar previamente sua manifestação com a **Unimed do Brasil**.

• Temas em discussão na Câmara Arbitral não devem ser levados a público.

• Antes de divulgar informações institucionais, cada área deve conferir números e dados nos canais oficiais, preferencialmente os painéis disponíveis no **Simetria da Informação**. Conecte-se à plataforma pelo giu.unimed.coop.br. Solicite acesso pelo Sistema de Gestão de Demandas no Portal Unimed.

• Sempre que houver uso da marca Unimed, é obrigatória a consulta à Central da Marca, que reúne as orientações de identidade visual e verbal do Sistema.

FAZER	EVITAR
Trabalhar com mensagens alinhadas aos atributos desejados.	Divulgar informações sem validação.
Conferir dados em canais oficiais (preferencialmente Simetria da Informação).	Repassar números não confirmados.
Consultar a área de comunicação.	Improvisar posicionamentos.
Seguir a Central da Marca.	Usar a marca sem conferir as diretrizes.
Falar com clareza, precisão e responsabilidade.	Exagerar, minimizar ou distorcer fatos.
Agir com transparência.	Omitir informações relevantes.
Adequar a linguagem ao público e ao canal.	Usar linguagem inadequada ou excessivamente técnica.
Preservar informações sigilosas.	Expor informações sem confirmar se podem ser publicizadas.
Manter postura respeitosa.	Emitir opinião pessoal em nome da marca.
Avaliar riscos antes de se posicionar.	Entrar em polêmicas desnecessárias.
Escutar os públicos e responder com critério.	Reagir por impulso.
Atuar em conjunto com áreas estratégicas.	Tratar comunicação como tarefa isolada.



Mídia e redes sociais: conversando com todos

As mídias e redes sociais são hoje um dos principais espaços de conexão, relacionamento e visibilidade para as organizações. É também nesse ambiente que marcas se apresentam, conversam com seus públicos, acompanham tendências, respondem a dúvidas e também enfrentam críticas, ruídos e crises em tempo real.

A **Unimed do Brasil** está presente em diferentes redes, assim como a maioria das cooperativas do Sistema. Por isso, é importante manter o alinhamento e seguir as diretrizes dispostas no **Guia de Performance Digital Unimed e no Manual Orientador de Atuação e Planejamento para Redes Sociais**.

Nesses canais, o objetivo não é apenas estar presente, mas construir uma relação contínua com o público, seja ele interno ou externo. As redes sociais abrem espaço para escuta, diálogo, orientação e aproximação, mas também exigem atenção permanente, porque tudo pode viralizar. Uma postagem malformulada, uma resposta impulsiva ou um conteúdo fora de contexto podem se tornar virais e repercutir na imagem da marca em segundos.

Por isso, a atuação da Unimed nas redes precisa ser cuidadosa, estratégica e alinhada às diretrizes da marca. A presença digital deve refletir a identidade da marca, seus valores e seu jeito de se relacionar com as pessoas. Ao mesmo tempo, a linguagem precisa ser adequada ao ambiente digital: mais clara, direta, objetiva, acessível e conectada com o público, sem perder o respeito, a responsabilidade e a coerência institucional.

- A **Unimed do Brasil** tem um **Guia de Performance Digital Unimed e um Manual Orientador de Atuação e Planejamento para Redes Sociais** que, junto com o Manual de Linguagem da Marca e a esta Diretriz, são os direcionadores estratégicos do alinhamento e da identidade de toda a atuação do Sistema no ambiente digital.
- O Sistema Unimed está presente nas redes sociais por meio dos perfis da Unimed do Brasil e também por perfis de cooperativas do Sistema, o que torna necessário o alinhamento entre todos esses canais.
- Cabe exclusivamente à área de marketing da **Unimed do Brasil** a gestão e atualização dos canais institucionais da entidade.
- A criação de novos perfis em redes sociais deve ser tratada como decisão estratégica e, por isso, recomenda-se o alinhamento com a área de marketing da **Unimed do Brasil**.
- Não devem ser publicados conteúdos que possam ser interpretados como inadequados, ofensivos, precipitados ou incompatíveis com a postura institucional do Sistema Unimed.

- Também não é recomendável que os canais de comunicação da empresa se manifestem sobre temas polêmicos, sensíveis ou controversos sem avaliação prévia, sempre na intenção de preservar a marca da Unimed.
- Os colaboradores não estão autorizados a falar em nome da Unimed, mesmo que a intenção seja defender a marca, em seus perfis pessoais ou em comentários feitos em outros canais.
- A Unimed do Brasil realiza monitoramento contínuo das redes sociais para acompanhar como a marca é mencionada, perceber movimentos de repercussão e apoiar respostas quando necessário.
- Em situações que exijam posicionamento, esclarecimento ou resposta corporativa, as áreas de comunicação e de marketing devem ser acionadas para orientar a condução mais adequada.
- A marca não deve entrar ou ser envolvida em discussões improdutivas, reagir de forma emocional ou adotar um tom incompatível com sua identidade.
- As redes sociais pedem uma comunicação mais leve, objetiva e adaptada à dinâmica digital. Isso não significa perder seriedade, mas saber ajustar a forma de falar ao contexto e ao público.
- Lembrar sempre que estar nas redes é saber conversar no tempo e no tom das pessoas, com responsabilidade e bom senso.





Imprensa: relacionamento cultivado

O relacionamento com a imprensa é uma frente estratégica da comunicação do Sistema Unimed. Mais que dar visibilidade a ações e posicionamentos, essa relação contribui para fortalecer a marca, qualificar o debate público dos temas de interesse e proteger e sustentar a reputação da organização. A presença na imprensa deve se pautar sempre pela clareza e precisão das mensagens, evitando distorções e favorecendo uma percepção de confiança junto à sociedade.

Por isso, o contato e o relacionamento com jornalistas e veículos de comunicação devem ser conduzidos com transparência, responsabilidade e alinhamento corporativo. Não se trata apenas de atender a demandas, mas de garantir que a voz da Unimed seja representada com objetividade, segurança e coerência em todas as situações. A entrevista não deve ser tratada como uma conversa informal, mas como uma fala institucional, com potencial de repercussão sobre toda a marca.

Seguem abaixo algumas orientações fundamentais para o relacionamento com a imprensa:

- O Sistema Unimed deve contar com porta-vozes preparados para o relacionamento com a imprensa, com fontes definidas de acordo com os temas e áreas de atuação da organização.
- Esses porta-vozes devem estar alinhados ao posicionamento geral da marca e devem evitar opiniões pessoais, interpretações individuais ou manifestações que não representem oficialmente o Sistema.
- A Diretriz recomenda que esses representantes passem por treinamento específico, com orientação teórica e prática, inclusive para entrevistas e situações delicadas. Isso ajuda a garantir mais segurança, objetividade e consistência nas falas, além de evitar improvisos, ruídos ou posicionamentos desalinhados.
- A estrutura coordenada pela Unimed do Brasil pode apoiar as cooperativas nesse processo, oferecendo apoio consultivo.
- O acesso da imprensa ao Sistema Unimed deve ser mediado, sempre que possível, pelas áreas de comunicação da própria organização ou por agências contratadas, para garantir mais segurança, alinhamento e qualidade nas informações repassadas.
- Essa mediação com a imprensa permite organizar demandas, entender a pauta, mapear os questionamentos do jornalista, definir a melhor abordagem e preparar quem irá conceder a entrevista, se for o caso.
- Quando a cooperativa não tiver estrutura própria de comunicação ou precisar

de suporte, poderá recorrer à área de comunicação da Unimed do Brasil para orientação e apoio.

- Solicitações de entrevistas de veículos nacionais, ou de veículos com potencial de impacto nacional sobre a marca Unimed, devem ser compartilhadas com a Unimed do Brasil.
- O mesmo vale para temas que envolvam mais de uma cooperativa ou que possam gerar repercussão relevante para o Sistema como um todo.
- Convites para programas/veículos de grande relevância, ampla audiência ou forte exposição nacional devem ser avaliados caso a caso, em conjunto com a área de comunicação da Unimed do Brasil.
- A capilaridade do Sistema deve ser usada de forma estratégica, permitindo que a Unimed do Brasil se posicione sobre temas relevantes e que federações e singulares reforcem esse posicionamento em âmbito regional, quando fizer sentido.
- Não é recomendável conceder entrevistas a veículos sem credibilidade reconhecida, em situações que envolvam contrapartida publicitária, em pautas fora do escopo de atuação da Unimed ou em contextos que possam gerar confronto desnecessário com outras organizações.
- Em situações de crise, porta-vozes e fontes só devem se manifestar com o conhecimento e a autorização da diretoria ou da área de comunicação da respectiva federação ou singular.
- Sempre que houver risco de repercussão, sensibilidade do tema ou possibilidade de crise, recomenda-se consulta prévia à área de comunicação da Unimed do Brasil, que deve atuar como apoio e instância de alinhamento. Preservar a marca também passa por escolher com critério onde, como e sobre o que falar.
- Ter perguntas e respostas previamente estruturadas, argumentos consistentes e mensagens-chave bem definidas é parte importante dessa preparação.
- Agilidade é importante, mas não pode substituir o cuidado com a apuração. Responder rápido ajuda, mas responder com precisão é ainda mais necessário.
- O relacionamento com jornalistas deve ser profissional, respeitoso e transparente. Mesmo em pautas difíceis, a Unimed deve buscar uma comunicação serena, segura e consistente, sem confronto, sem improviso e sem especulações.
- Quando não for possível responder de imediato a uma demanda da imprensa, o mais adequado é registrar a demanda, alinhar internamente e retornar com a posição correta.
- Para relacionamento com a imprensa, sempre consulte o Manual de Relacionamento: <https://heyzine.com/flip-book/71d00b3de9.html> e o Manual de Bolso Dicas para Mídia: <https://heyzine.com/flip-book/10d4da1567.html>, criados pela Unimed Paraná.



Comunicação e situações de crise

Num cenário marcado pela alta circulação de informações, pela amplificação das vozes e pela expansão dos debates públicos, a existência de situações de crise passa a fazer parte do dia a dia das organizações e a comunicação do Sistema Unimed está inserida nesse contexto, com uma sensibilidade ainda maior devido à especificidade dos temas da saúde.

Situações de toda ordem, quando não conduzidas com preparo e alinhamento, podem gerar impactos significativos na percepção e experiência da marca. Por isso, é fundamental antecipar, organizar e estruturar respostas que expressem, com clareza e responsabilidade, os valores que orientam a atuação do Sistema.

Com esse entendimento, o conteúdo desta nova Diretriz trata também das situações de crise, após ter revisado, condensado e atualizado o que era antes o Manual de Prevenção e Gerenciamento de Crises. A proposta é reunir todas as orientações de comunicação da marca, inclusive aquelas relativas às crises, num único documento, tornando o acesso mais simples e a aplicação no dia a dia mais facilitada.

Dessa forma, todas as instâncias do Sistema passam a contar com um material unificado, que apoia desde a prevenção até a condução de crises, fortalecendo a capacidade de resposta, o alinhamento entre as áreas e a consistência das manifestações em momentos de maior sensibilidade.

A partir desses pressupostos, esta Diretriz apresenta, a seguir, os princípios que devem orientar a atuação do Sistema Unimed em situações de crise, buscando sempre viabilizar o acesso, a transparência, a agilidade dos processos e a atuação alinhada para prover as melhores soluções em cada caso.



PRINCÍPIO	ORIENTAÇÕES DE ATUAÇÃO
Transparência	Atuar com clareza e objetividade na divulgação de informações, respeitando os limites legais e estratégicos, mas evitando omissões que possam comprometer a credibilidade da organização.
Agilidade com responsabilidade	Responder com rapidez às demandas, sem abrir mão da apuração adequada dos fatos e da consistência das informações compartilhadas.
Alinhamento	Garantir que todas as instâncias do Sistema estejam orientadas por uma mesma diretriz, evitando mensagens desencontradas e assegurando coerência no posicionamento.
Centralização da comunicação	Estabelecer fluxos claros de validação e definição de porta-vozes, assegurando que as informações sejam transmitidas de forma coordenada e estratégica.
Empatia e respeito	Reconhecer o impacto das situações sobre os públicos envolvidos, adotando uma postura sensível, ética e respeitosa em todas as interações.
Compromisso com a verdade	Basear todas as manifestações em informações verificadas, evitando especulações e reforçando a confiança na marca.
Aprendizado contínuo	Após cada situação de crise, avaliar processos, identificar oportunidades de melhoria e fortalecer a capacidade de resposta do Sistema para cenários futuros.

Definindo e identificando as crises

Conceito

Na definição do Sistema Unimed, crise é toda situação que saia da normalidade operacional das singulares, federações ou da confederação, sociedades auxiliares, empresas ou recursos próprios e que possa comprometer o relacionamento com seus públicos, a continuidade da prestação de serviços e dos negócios, ou ainda a reputação da marca Unimed perante a opinião pública.

Nem todo problema se transforma em crise, mas quando foge da normalidade, ganha repercussão, afeta diferentes áreas e exige posicionamento corporativo, todo fato deixa de ser apenas operacional e passa a demandar uma gestão mais estratégica. Em linhas gerais, nem todo problema é uma crise, mas todo problema malconduzido pode evoluir para uma.

Tipos de crise: como identificar

A identificação de uma crise depende, sobretudo, da capacidade de perceber com rapidez os sinais de agravamento de uma determinada situação. Quando uma ocorrência começa a mobilizar públicos diversos, provocar ruídos internos, gerar alguma pressão externa, circular na imprensa ou nas redes sociais ou colocar em risco a marca da organização, é sinal de que não se está mais diante de uma questão simples. Nesses casos, agir antecipadamente faz toda a diferença, porque um incidente aparentemente pontual pode escalar em muito pouco tempo.

A identificação não deve depender apenas do tamanho do dano já causado, mas da possibilidade real de agravamento. Por isso, a lógica mais correta é agir antes que o cenário piore. Prevenção, nesse contexto, significa perceber e monitorar sinais internos e externos de risco, mapear fragilidades, revisar processos e entender onde estão os pontos mais vulneráveis da organização.

Crise Assistencial

- Repercussão sobre negativas de atendimento em questões de forte apelo (transplantes, cirurgias de alta complexidade, medicamentos de alto custo e terapias especiais, entre outros) seja por não cobertura contratual, ou por questões de inadimplência no Intercâmbio em atendimentos eletivos (entre Unimed Origem e Unimed Executora).
- Evento adverso à saúde (óbito por falha médica ou da equipe de saúde, operação de membro errado, erro em laudo, administração de medicação equivocada no tratamento).
- Falha no atendimento a políticos, celebridades ou grandes influenciadores da web, os chamados “clientes VIPs”.
- Má conduta médica ou de qualquer outro profissional ligado ao Sistema.
- Preconceito de gênero, raça ou classe social; assédio moral ou sexual contra clientes.
- Desrespeito a contratos e ao Código de Defesa do Consumidor.
- Colapso ou dificuldade grave que comprometa o Intercâmbio.
- Descrédenciamento em massa de médicos, hospitais e laboratórios ou cancelamento unilateral dos planos.
- Troca ou roubo de bebês em maternidade.
- Ações judiciais coletivas para concessão de medidas liminares de grande impacto.

Crise Financeira

- Mudança tributária de grande impacto.
- Repercussão negativa envolvendo reajustes.
- Penhora de bens.
- Falta de pagamento de impostos, fornecedores ou colaboradores.
- Má administração financeira e/ou dos recursos próprios.
- Dificuldades financeiras em cliente relevante para a carteira da operadora, com risco de inadimplência ou descontinuidade do contrato.
- Insuficiência de margem de solvência da operadora.

Crise Institucional

- Vazamento de informação sigilosa/estratégica.
- Afastamento de diretores.
- Manifestações político-partidárias.
- Opinião polêmica de pessoas direta ou indiretamente relacionadas ao Sistema Unimed.
- Participação de dirigente, cooperado ou terceirizado em fraude ou corrupção.
- Má aceitação de campanha publicitária.
- Questionamento sobre patrocínios.
- Mau uso de perfil oficial da Unimed nas redes sociais.
- Exposição negativa da marca por colaboradores, cooperados, dirigentes e prestadores de serviço nas redes sociais.
- Sequestro, assassinato ou suicídio de membro da alta direção.

Crise Natural

- Crise hídrica (falta de água em recursos próprios).
- Desastres naturais (chuvas prolongadas, enchentes, vendavais) que impactem a operação e/ou provoquem acidentes.

- Crise energética (acionamento de energia) que impacte a operação.
- Denúncias por práticas de crime ambiental por parte da Unimed ou de prestadores de serviços relevantes.

Crise Operacional

- Roubo de medicamentos e equipamentos em recurso próprio.
- Descarte incorreto de resíduo hospitalar.
- Invasão a hospital.
- Infecção hospitalar de alto impacto.
- Incêndio, falta de energia ou falha no gerador.
- Lotação nos serviços próprios em períodos de epidemia ou pandemia.
- Falta de medicamento ou vacina.
- Colapso na rede e vazamento de dados sensíveis.
- Uso de materiais falsos ou de baixa qualidade ou medicamento vencido.
- Danos graves a construções vizinhas.
- Falta de documentação para funcionamento (alvará e outros).
- Má conduta de fornecedores e prestadores (descarte irregular de materiais de obras, por exemplo).

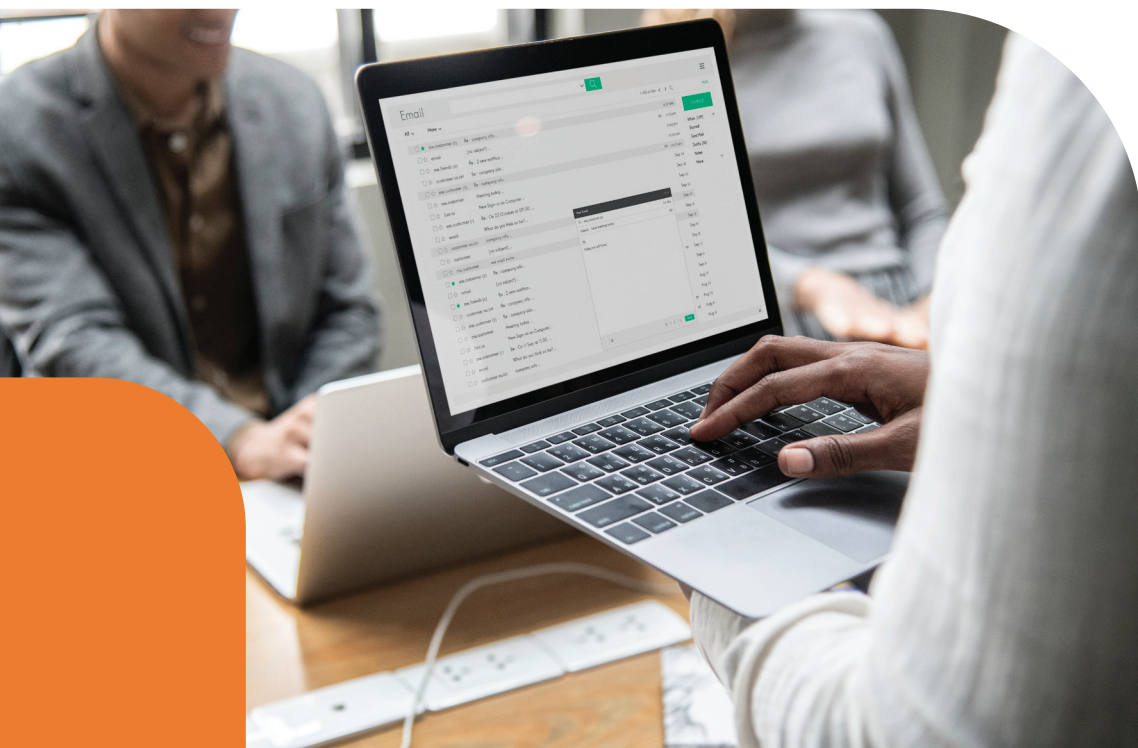
Crise de Recursos Humanos

- Greves e demissões em massa de funcionários.
- Atraso de salários e direitos trabalhistas.
- Ações e reclamações trabalhistas.
- Comportamento inadequado de colaboradores.
- Dirigente, médico cooperado, colaborador ou prestador acusado de assédio, abuso ou má conduta.
- Acidentes de trabalho.

- Denúncias de assédio moral ou sexual contra e por colaboradores.

Crise Regulatória

- Suspensão de vendas.
- Direção técnica/fiscal.
- Alienação compulsória da carteira.
- Venda de carteira.
- Portabilidade para Sistema Unimed.
- Portabilidade para o mercado.
- Liquidação de operadora.
- Descumprimento de normativas da ANS.
- Aumento exponencial de NIPs.
- Atrito público com governo ou agência reguladora.
- Penalidade rigorosa aplicada pela ANS.





Prevenção: atenção e cuidado

Uma reputação sólida, construída com ética, responsabilidade e respeito às leis e normas vigentes, ajuda a tornar a organização menos exposta às crises. Ainda assim, isso não elimina totalmente os riscos. Mesmo organizações bem estruturadas podem enfrentar situações críticas. Por isso, o Sistema Unimed acredita que a maneira mais inteligente de proteger a marca e reduzir impactos é atuar antes que o problema ganhe força.

Prevenir significa desenvolver a capacidade de perceber sinais de alerta, reconhecer fragilidades e agir com antecedência. Em vez de esperar que um incidente se transforme em crise, a organização precisa manter atenção constante ao que acontece dentro e fora de sua estrutura, observando processos, condutas, fluxos de informação, manifestações de públicos estratégicos e fatores que possam comprometer a operação ou a reputação da marca.

O ponto de partida para esse trabalho é a gestão de riscos. Ela envolve governança, compliance, auditoria, definição de controles, revisão de rotinas e preparação das equipes para responder a situações sensíveis. Mais que um procedimento técnico, trata-se de um esforço contínuo para identificar vulnerabilidades, avaliar o impacto e a probabilidade de cada risco e adotar medidas capazes de evitar falhas.

Nesse processo, é recomendável que cada cooperativa do Sistema Unimed mapeie seus processos e identifique os pontos mais suscetíveis a gerar crise. Esse levantamento ajuda a visualizar onde estão as exposições mais relevantes, quais controles já existem, onde há lacunas e quais providências precisam ser adotadas para fortalecer a prevenção. O ideal é que esse mapeamento não fique restrito ao papel: ele deve orientar decisões práticas e revisões periódicas.

A prevenção também precisa estar acompanhada de um plano de contingência. Esse plano deve indicar, com clareza, os possíveis desdobramentos de cada situação, as medidas iniciais esperadas, os responsáveis de cada frente de atuação, os fluxos de comunicação e as áreas que precisam ser acionadas em cada cenário. Quando esses caminhos já estão definidos, a resposta tende a ser mais rápida, coordenada e segura.

Outro passo importante é a formação antecipada do Comitê de Crise. Não é necessário esperar que uma crise aconteça para definir quem participa, quais são os papéis de cada integrante e como será o funcionamento desse grupo.

É importante que a estrutura seja formada antecipadamente para atuar de forma preventiva, acompanhar riscos, organizar fluxos, centralizar informações e dar mais agilidade na tomada de decisão, quando necessário. O Comitê de Crise deve reunir áreas estratégicas, como alta liderança, comunicação, jurídico e setores diretamente ligados à ocorrência, além de manter alinhamento com a federação e a confederação sempre que a situação exigir. A prevenção passa ainda por preparação. Isso inclui treinamento de porta-vozes,

alinhamento de mensagens-chave, definição de canais de acionamento, contatos úteis e reforço da cultura de reporte rápido.

Qualquer integrante do Sistema Unimed que identifique uma situação de risco deve comunicar imediatamente ao seu superior para que a informação chegue sem demora às instâncias responsáveis. Em crises, minutos fazem diferença.

Também vale lembrar que prevenir não é apenas evitar crises, mas fortalecer a capacidade da organização de responder melhor quando elas surgirem. Por isso, esse trabalho deve ser visto como parte da gestão cotidiana e não como uma medida excepcional. Quanto mais claros forem os riscos, os procedimentos e os responsáveis, maior será a condição de o Sistema Unimed proteger sua reputação, preservar a continuidade dos serviços e manter a confiança de seus públicos.

Sintetizando as orientações para a prevenção de riscos e crises:

DIMENSÃO	DIRETRIZ
Reputação e risco	Uma reputação sólida reduz a exposição a crises, mas não elimina riscos. Por isso, é fundamental atuar preventivamente para proteger a marca e minimizar impactos.
Prevenção ativa	Desenvolver a capacidade de identificar sinais de alerta, reconhecer fragilidades e agir antes que situações evoluam para crises.
Monitoramento contínuo	Manter atenção constante a processos, condutas, fluxos de informação e manifestações dos públicos, dentro e fora da organização.
Gestão de riscos	Estruturar práticas de governança, compliance, auditoria e controle, com foco na identificação, avaliação e mitigação de vulnerabilidades.
Mapeamento de processos	Identificar pontos críticos e exposições relevantes, orientando decisões práticas e revisões periódicas.
Plano de contingência	Definir cenários, responsabilidades, fluxos e ações iniciais, garantindo respostas mais rápidas, coordenadas e seguras.
Comitê de Crise	Estruturar antecipadamente o comitê, com áreas estratégicas, para atuar na prevenção, análise de riscos e tomada de decisão em situações críticas.
Preparação das equipes	Realizar treinamentos, alinhar mensagens-chave e definir canais e fluxos de acionamento.
Cultura de reporte	Estimular a comunicação imediata de riscos às lideranças, garantindo agilidade na resposta.
Visão estratégica	Tratar a prevenção como parte da gestão cotidiana, fortalecendo a capacidade de resposta e a proteção da reputação.



Importância do Plano de Contingência

O Plano de Contingência é o instrumento que organiza a resposta do Sistema Unimed diante de situações críticas. Na prática, ele funciona como um guia de ação para momentos em que a rotina é interrompida e decisões precisam ser tomadas com rapidez, clareza e alinhamento.

Mais do que reagir a um problema, o Plano de Contingência ajuda a reduzir improvisos, distribuir responsabilidades e dar segurança à atuação das equipes. Quando esse caminho já está minimamente definido, a organização consegue responder com mais agilidade, proteger melhor seus públicos e diminuir os impactos sobre a operação e a reputação.

Para que esse papel seja cumprido, o Plano deve ser construído antes da crise e revisado periodicamente, sempre à luz dos riscos mais relevantes e das vulnerabilidades mapeadas pela cooperativa.

O que o Plano de Contingência deve prever:

• Cenários de risco prioritários

O Plano deve considerar as situações com maior potencial de impacto para a cooperativa, seja no campo assistencial, operacional, institucional, regulatório, financeiro, trabalhista ou digital.

• Primeiras medidas de resposta

É importante deixar claro quais providências precisam ser adotadas nas primeiras horas, para conter danos, preservar pessoas, assegurar a continuidade dos serviços e evitar agravamento da situação.

• Responsáveis por cada frente de atuação

O documento deve indicar quem aciona, quem decide, quem comunica, quem acompanha a operação e quem se relaciona com públicos estratégicos e autoridades.

• Fluxo de acionamento

O Plano precisa definir de forma objetiva quem deve ser informado, em que ordem e por quais canais, para que a resposta não dependa de improviso nem de interpretações individuais.

• **Integração com o Comitê de Crise**

O Plano de Contingência deve estar conectado à atuação do Comitê, servindo como base para organizar a resposta, distribuir tarefas e alinhar decisões.

• **Mensagens e orientações iniciais**

Sempre que possível, é recomendável prever linhas gerais de posicionamento para os públicos mais sensíveis, evitando ruídos logo no início da crise.

• **Canais e contatos prioritários**

É necessário manter contatos úteis atualizados, e-mails ativos, telefones de referência e meios ágeis de comunicação entre os integrantes responsáveis pela gestão da crise.

• **Articulação com federação e confederação**

Quando a situação tiver potencial de extrapolar o âmbito local ou afetar a marca de forma mais ampla, o plano deve prever o alinhamento com as demais instâncias do Sistema Unimed.

O Plano de Contingência evita respostas improvisadas, acelera a tomada de decisão, organiza o fluxo de informação, facilita a atuação conjunta entre as áreas, reduz ruídos na comunicação, contribui para a continuidade do atendimento e dos serviços e fortalece a proteção da marca e da reputação do Sistema Unimed.

Para aplicação eficiente, o Plano de Contingência deve ser conhecido pelas lideranças e áreas estratégicas. Também é fundamental que o conteúdo seja compatível com os riscos reais da empresa. Os fluxos de acionamento devem ser simples e viáveis na prática para rápido acionamento, quando necessário.

Os contatos e responsáveis devem ser atualizados com frequência e o documento testado e revisado de forma periódica. Sempre que necessário, o plano deve ser ajustado com a federação e a confederação para garantir coerência de atuação e alinhamento institucional.

Ter um plano de contingência não elimina a possibilidade de crise, mas aumenta muito a capacidade de resposta da organização. Em vez de começar do zero em um momento de pressão, o Sistema Unimed passa a contar com referências mínimas para agir com mais ordem, rapidez e segurança.

Em um cenário em que cada minuto importa, esse preparo faz diferença tanto na condução do problema quanto na preservação da confiança dos públicos.

É importante destacar que o plano de contingência e comitês de crise são conceitos diferentes, conforme apresentado no quadro a seguir:

ASPECTO	PLANO DE CONTINGÊNCIAS	COMITÊ DE CRISE
Natureza	Instrumento operacional.	Instância de governança e decisão.
Função principal	Definir o que deve ser feito em cada tipo de crise.	Analisar o cenário e decidir como agir.
Foco	Ações, fluxos e procedimentos.	Estratégia, alinhamento e coordenação.
Base de atuação	Cenários previamente mapeados.	Situação real (dinâmica e, muitas vezes, imprevisível).
Estrutura	Documentado e padronizado.	Formado por representantes de áreas estratégicas.
Papel na crise	Orientar a resposta.	Conduzir a resposta.
Flexibilidade	Mais estruturado e previsível.	Mais adaptável e decisório.
Relação entre si	Serve como guia de ação.	Ativa, interpreta e ajusta o plano conforme necessário.





Comitê de Crise: resposta organizada

O Comitê de Crise é o grupo responsável por organizar, coordenar e conduzir a resposta da Unimed diante de situações críticas que possam afetar sua operação, sua reputação ou seu relacionamento com os públicos. Reunindo áreas estratégicas, o comitê tem as funções de centralizar informações, definir responsabilidades, orientar a comunicação e apoiar decisões rápidas e alinhadas em momentos de maior pressão.

Mais que um grupo acionado em situações extremas, o Comitê é a instância responsável por reunir informações, avaliar cenários, definir estratégias e orientar a atuação da organização diante de fatos que possam comprometer a operação, o relacionamento com os públicos ou a reputação da marca. Sua função é dar unidade à resposta institucional e evitar improvisos, desencontros e decisões isoladas.

Entre as atribuições do Comitê de Crise, estão:

- Avaliar situações com potencial de crise ou crises já instaladas.
- Definir e executar as medidas de contingência a serem adotadas.
- Centralizar informações, alinhar mensagens, apoiar a tomada de decisão da liderança.
- Assegurar que as respostas da organização sejam coerentes entre si.
- Orientar a comunicação com os diferentes públicos estratégicos.
- Revisar continuamente cenários e posicionamentos.
- Acompanhar a evolução dos fatos e ajustar as orientações.
- Aperfeiçoar, de forma permanente, o planejamento de prevenção e gestão de crises.

Composição do Comitê

O Comitê deve ter caráter multidisciplinar e reunir áreas estratégicas da organização. A estrutura recomendada está organizada em três núcleos:

Grupo Principal

Presidência, Diretoria, Comunicação e Jurídico.

Grupo Complementar

Gestão Estratégica, Ouvidoria, Marketing, Compliance, Intercâmbio e Gestão de Riscos.

Grupo Eventual

Profissionais diretamente ligados ao fato ocorrido e outros participantes convocados conforme a natureza da crise, inclusive especialistas internos ou externos, quando necessário.

IMPORTANTE: a participação da área jurídica e da área de comunicação é indispensável: o jurídico para orientar a condução do caso e reduzir riscos legais durante o processo e na tomada de decisão, e a comunicação para orientar nos pronunciamentos, mensagens e auxiliar na composição de uma relação de diálogo e conversa entre as partes envolvidas.

Como o Comitê deve atuar

Ao identificar o risco concreto ou a ocorrência de uma crise, o Sistema Unimed deve estruturar imediatamente seu Comitê de Crise com base nas orientações desta Diretriz, reunindo o Grupo Principal, o Grupo Complementar e, dependendo do caso, o Grupo Eventual. A condução deve ser compartilhada com as instâncias do Sistema que precisem ser envolvidas, especialmente federação e confederação, para assegurar unidade de ação, alinhamento de discurso e respostas consistentes em todos os níveis.

As primeiras providências incluem reunir os membros do Comitê, avaliar o evento em conjunto e definir a estratégia inicial de atuação. O grupo deve estabelecer responsabilidades, organizar o fluxo de informações com as demais áreas da cooperativa e definir quem será responsável por cada frente de resposta.

Também é papel do Comitê:

- Centralizar todas as informações relacionadas ao caso, evitando versões desencontradas.
- Acompanhar a evolução da crise em tempo real.
- Monitorar o fluxo interno de informações entre áreas e lideranças.

- Articular com outros departamentos para alinhar medidas operacionais, jurídicas e comunicacionais.
- Avaliar impactos junto à opinião pública, autoridades, clientes, cooperados, colaboradores, imprensa e demais públicos de interesse.
- Definir mensagens-chave para orientar toda a comunicação institucional.
- Preparar materiais de apoio, como perguntas e respostas, notas, comunicados, posicionamentos e orientações para atendimento.
- Centralizar as demandas da imprensa e garantir um fluxo consistente de resposta.
- Definir, orientar e acompanhar os porta-vozes do caso.
- Reunir dados, registros e análises que possam subsidiar a atuação da organização e sua comunicação pública.
- Quando houver agência de comunicação ou assessoria de imprensa contratada, esse apoio deve ser acionado imediatamente, sempre sob coordenação da área responsável pela comunicação institucional.
- Nos casos que envolvam acidentes, danos relevantes, repercussão pública ampliada ou risco regulatório, o Comitê também deve assegurar o contato com autoridades competentes e manter as instâncias superiores do Sistema Unimed devidamente informadas sobre os desdobramentos e as providências adotadas.

Comitês de Crise em diferentes níveis

Pela própria estrutura do Sistema Unimed, uma crise pode ficar restrita a uma singular, mas também pode ganhar escala regional ou nacional. Por isso, é recomendável prever a formação de Comitês de Crise em nível local, regional e nacional, que devem ser acionados conforme a abrangência e a repercussão da situação. Esse desenho favorece respostas mais rápidas, mas também mais integradas, respeitando a realidade de cada cooperativa sem perder o alinhamento institucional do Sistema.

Sempre que a crise tiver potencial de extrapolar o âmbito local, afetar outras cooperativas ou impactar a marca Unimed de forma mais ampla, a condução deve ser alinhada com a federação e com a confederação. Esse alinhamento é fundamental para evitar contradições, preservar a coerência do discurso institucional e garantir que o Sistema Unimed se apresente de forma coordenada diante dos seus públicos.



Gestão de Crise: coordenando as ações

Toda crise exige respostas precisas, comunicação clara e atuação conjunta entre áreas estratégicas. Isso exige um trabalho dedicado de coordenação para acionar rapidamente os responsáveis, reunir um comitê multidisciplinar, centralizar informações, definir mensagens-chave e estabelecer a melhor forma de abordagem e comunicação com cada público envolvido.

Ao longo de todo o processo, é indispensável atuar com transparência, precisão e responsabilidade, evitando tanto a omissão quanto a precipitação. Mais que reagir ao problema, gerir uma crise é sustentar a confiança no tratamento, reduzir danos em todos os sentidos e preservar a capacidade da organização de seguir adiante com credibilidade.

Nas crises, a informação solta ou um boato, sem fonte nem direção, atrapalha tanto quanto o silêncio. Por isso, não se deve mentir, nem ocultar erros ou tentar manipular fatos. Ao mesmo tempo, também não se deve exagerar o problema nem falar antes de apurar minimamente a situação. O equilíbrio está em reconhecer o ocorrido, informar o que já se sabe, admitir o que ainda está sendo verificado e manter os públicos atualizados pelos canais adequados.

Em momentos de crise, a comunicação não deve se limitar à imprensa. É fundamental que a organização também se posicione com clareza junto ao público interno, aos clientes e aos demais públicos estratégicos, utilizando canais adequados para reduzir ruídos, conter boatos e evitar falhas de percepção. Quando a comunicação interna não funciona bem, os impactos da crise tendem a se ampliar também no ambiente externo.

Com o objetivo de fortalecer a capacidade de resposta do Sistema Unimed e permitir que cada agente contribua para a boa prestação de serviços e a prevenção de crises, algumas orientações são essenciais na comunicação de todo tipo de crise:

- Agir sempre de forma coordenada e multidisciplinar, instalando o Comitê de Crise, se ainda não houver, e tomando as providências de gestão da situação.
- Definir, com clareza, quem são os responsáveis pela condução do caso e quem está autorizado a falar como porta-voz da organização durante a crise.
- Avaliar os impactos e danos causados, dos mais simples aos mais graves e, dependendo do caso, informar diretamente às partes envolvidas.
- Preparar o posicionamento da Unimed, apurando questões técnicas com as áreas relacionadas ao evento, transformando esse posicionamento em nota esclarecedora à imprensa, a ser enviada de acordo com avaliação do Comitê.

- Quando as informações ainda não estiverem totalmente apuradas, isso deve ser dito com clareza, juntamente com a indicação de que a organização está levantando os dados necessários para um posicionamento mais completo.
- Todo comunicado relacionado à crise deve estar alinhado aos fundamentos, valores e diretrizes da Unimed, além de observar os padrões institucionais de linguagem e a redação do Sistema.
- Centralizar as informações e adotar um fluxo único de validação para que dados, atualizações e posicionamentos sejam compartilhados de forma consistente e sem contradições.
- Compartilhar as informações de forma direta, clara e simultânea com os envolvidos na gestão da situação, para evitar ruídos, interpretações divergentes ou atrasos.
- Considerar o público interno como parte central da estratégia de comunicação de crise, assegurando que as informações estejam circulando de forma correta e não sejam distorcidas ou omitidas dentro do próprio Sistema Unimed. Ações de mobilização interna, quando necessárias, devem ser alinhadas com a cooperativa.
- Avaliar o desenvolvimento de roteiro para os Canais de Atendimento (call center, atendimento presencial, consultores de vendas e relacionamento).
- Monitorar as redes sociais e a imprensa em todas as áreas internas e externas de repercussão da crise.
- Elaborar comunicados para os públicos impactados de acordo com a crise em questão, levando em conta cooperados, colaboradores e clientes, principalmente.
- Evitar comentários sobre o caso com pessoas que não participem diretamente do gerenciamento da crise.
- Atuar com transparência, precisão e agilidade da comunicação da crise, em todas as suas etapas, sem mentir, omitir erros ou tentar manipular fatos e dados.
- Utilizar, sempre que necessário, diferentes canais de comunicação interna e externa, como comunicados, newsletters, sites e redes sociais, para que a imprensa não seja a única fonte de informação sobre a situação.
- Responder não apenas no campo da comunicação, mas também na dimensão operacional, adotando medidas que contribuam para a continuidade do atendimento, da assistência e dos serviços, sempre que a situação exigir.
- Registrar as decisões tomadas, as medidas adotadas e os posicionamentos divulgados ao longo da crise, para facilitar o acompanhamento do caso e a avaliação posterior.

- Suspender a veiculação de ações de publicidade, comunicados e publicações nas redes sociais da Unimed nas áreas atingidas pela crise, para não causar distorções e evitar reações dos públicos afetados.
- Afastar da condução direta da crise, sem qualquer demérito, profissionais que estejam emocionalmente muito impactados pela ocorrência, para preservar a qualidade das decisões e da comunicação.
- Observar e aplicar, de forma efetiva, as diretrizes previstas no Código de Conduta Unimed, que também orientam a atuação em momentos sensíveis.
- De acordo o tipo de crise, entrar em contato com a agência reguladora e/ou com os órgãos públicos envolvidos para que possa(m) ter ciência e tomar ou sugerir providências.
- Após o encerramento da crise, avaliar o processo de gestão, identificar pontos de aprendizado e fazer os ajustes necessários para prevenir novas ocorrências e capacidade de resposta da organização.





O Comitê na Gestão da Crise

A gestão de crises no Sistema Unimed é, por natureza, um processo coletivo, que se concretiza por meio da atuação do Comitê de Crise e da integração entre as diferentes instâncias envolvidas. Esse modelo exige diálogo, alinhamento e corresponsabilidade.

A atuação do Comitê de Crise fortalece a capacidade de análise e amplia a qualidade das decisões ao reunir diferentes perspectivas, conhecimentos técnicos e visões estratégicas. Mais do que somar esforços, trata-se de construir uma leitura compartilhada da situação, alinhando percepções e definindo caminhos que estejam em sintonia com os valores e diretrizes do Sistema.

A gestão coletiva também contribui para a uniformidade das mensagens e para a proteção da marca, evitando respostas isoladas ou desalinhadas que possam gerar ruídos. Ao atuar de forma integrada, tendo o Comitê de Crise como instância de articulação e direcionamento, o Sistema assegura que seu posicionamento seja coerente, responsável e sustentado por uma lógica comum, mesmo diante de cenários complexos e de alta pressão.

Por isso, a recomendação é que nenhum posicionamento seja divulgado sem validação do Comitê. A comunicação deve ser centralizada no Comitê e baseada em fatos verificados e sustentada por mensagens-chave previamente alinhadas. Também é fundamental que o Comitê oriente na escolha de porta-vozes para tratar da crise, preferencialmente interlocutores já treinados para situações de exposição pública e alinhados à área de comunicação da Unimed.

A comunicação, inclusive como área participante do Comitê, desempenha um papel estruturante, conectando áreas, organizando fluxos de informação e garantindo que as decisões sejam traduzidas em mensagens claras e alinhadas. Assim, a atuação conjunta, liderada pelo Comitê de Crise, não apenas fortalece a resposta à crise, mas também reforça a confiança, a credibilidade e a solidez da marca diante de seus públicos.

Públicos prioritários na gestão da crise:

PÚBLICO	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO	CANAIS MAIS ADEQUADOS
Colaboradores	Evitar ruídos, orientar condutas e preservar alinhamento interno.	Comunicados, e-mail, intranet, reuniões, liderança.
Cooperados	Dar clareza ao cenário e manter confiança.	Comunicados direcionados, reuniões, canais institucionais.
Clientes	Informar impactos, medidas adotadas e continuidade do atendimento.	Site, redes sociais, Central de Atendimento, nota oficial.
Imprensa	Garantir informação precisa e reduzir distorções.	Assessoria de imprensa, nota oficial, entrevistas alinhadas.
Autoridades e órgãos reguladores	Assegurar transparência e conformidade.	Contato formal, ofícios, posicionamentos Institucionais.
Parceiros e prestadores	Alinhar impactos operacionais e preservar relacionamento.	E-mail, contato direto, reuniões, comunicados.
Sociedade	Preservar reputação e esclarecer fatos relevantes.	Nota pública, site institucional, redes sociais, imprensa.





Monitoramento: protegendo a marca

Em situações de risco ou de crise, monitorar é tão importante quanto agir. Não basta definir uma estratégia e colocá-la em prática: é preciso acompanhar, em tempo real, os efeitos de cada decisão, a repercussão das mensagens e o avanço ou recuo da situação.

O monitoramento permite entender se a resposta adotada está funcionando, se os públicos estão compreendendo o posicionamento da organização e se há necessidade de corrigir rotas ao longo do processo.

No contexto da gestão de crise, o monitoramento cumpre uma função central. É por meio dele que a organização acompanha a evolução dos fatos, identifica novos focos de tensão, avalia riscos adicionais e reúne elementos para sustentar decisões mais seguras. Também é esse acompanhamento contínuo que ajuda a evitar que a instituição aja com base em percepções parciais ou desatualizadas.

Esse trabalho deve considerar tanto o ambiente interno quanto o externo. Internamente, é fundamental observar como as informações estão circulando, se há ruídos entre áreas, dúvidas recorrentes, desalinhamentos ou falhas na execução da estratégia definida. Externamente, o acompanhamento deve incluir imprensa, redes sociais, manifestações de clientes, cooperados, colaboradores, órgãos reguladores, parceiros e demais públicos que possam influenciar a percepção sobre a crise e sobre a marca.

Para que esse processo seja efetivo, algumas frentes de monitoramento merecem atenção permanente:



FRENTES DE MONITORAMENTO	DIRETRIZES DE ACOMPANHAMENTO
Repercussão na imprensa	Acompanhar o volume, o tom e o alcance das publicações. A Unimed do Brasil disponibiliza acesso à plataforma Em Pauta e ao dashboard Sfera, para auxílio nesse monitoramento.
Ambiente digital e redes sociais	Observar comentários, compartilhamentos, dúvidas recorrentes, críticas e movimentos de amplificação, considerando a velocidade de disseminação das informações.
Fluxo interno de informações	Monitorar a circulação das orientações dentro da organização, prevenindo distorções, boatos e desalinhamentos entre áreas e lideranças.
Resposta dos públicos estratégicos	Avaliar como clientes, cooperados, parceiros, colaboradores e autoridades estão reagindo, ajustando a abordagem sempre que necessário.
Efetividade das mensagens	Verificar se os posicionamentos divulgados estão claros, se respondem às principais dúvidas e se contribuem para reduzir incertezas e ruídos.
Cumprimento das ações definidas	Acompanhar se as medidas acordadas pelo Comitê de Crise estão sendo executadas no tempo e na forma previstos.

Outro ponto importante é que o monitoramento não se limite à observação passiva. Ele precisa gerar inteligência para a tomada de decisão. Isso significa consolidar informações, organizar dados relevantes, registrar mudanças de cenário e transformar esse acompanhamento em insumos concretos para o Comitê de Crise, para a liderança e para os responsáveis pela comunicação. É necessário reunir dados, acompanhar a exposição e sustentar os posicionamentos com base em informação consistente.

Sempre que possível, esse acompanhamento deve considerar indicadores, como:

- Volume de menções à marca.
- Crescimento ou redução da repercussão.
- Tom das publicações e manifestações.
- Principais dúvidas ou críticas recorrentes.
- Tempo de resposta da organização.
- Alcance dos comunicados divulgados.
- Adesão das áreas internas às orientações definidas.
- Evolução da percepção dos públicos ao longo da crise.

Esses indicadores não devem ser usados apenas para medir exposição, mas para avaliar a qualidade da resposta institucional. Monitorar bem é o que permite perceber, por exemplo, se a crise está se estabilizando, se um novo posicionamento será necessário ou se determinada frente exige reforço imediato.

Também é recomendável que o monitoramento continue mesmo depois do momento mais agudo. Em muitos casos, os efeitos de uma crise se prolongam e seguem impactando a reputação da organização por algum tempo. Por isso, acompanhar o cenário no pós-crise ajuda a verificar se a confiança está sendo restabelecida, se persistem ruídos e quais aprendizados precisam ser incorporados aos processos internos. Esse olhar posterior fortalece a prevenção e contribui para respostas futuras mais maduras e eficientes.

Em síntese, monitorar é garantir que a gestão da crise não aconteça no escuro. É esse acompanhamento contínuo que permite avaliar resultados, ajustar estratégias, reduzir danos e sustentar uma atuação mais segura, coordenada e coerente com os compromissos do Sistema Unimed.





Mensuração para garantir resultados

Mensurar resultados é um componente indispensável e permanente do processo de comunicação. É uma cultura de acompanhamento de todas as ações comunicativas. Não basta agir, comunicar ou responder: é preciso acompanhar os efeitos dessas ações para entender o que funcionou, o que precisa ser ajustado e quais aprendizados devem ser incorporados aos próximos movimentos. Vale para todos os momentos, inclusive para os de crise.

A avaliação consistente dos resultados ajuda a qualificar decisões, fortalecer a atuação das equipes e proteger a reputação da marca com mais inteligência e menos improviso.

No **Sistema Unimed**, esse acompanhamento deve seguir critérios comuns, capazes de permitir uma leitura mais ampla da exposição da marca, da repercussão das ações de comunicação e da efetividade das respostas adotadas em situações de rotina ou de crise. A diretriz sugere a adoção de mensuração e indicadores previamente definidos em conjunto, de modo a tornar essa análise mais consistente e periódica em todo o Sistema.

Para que esse processo seja útil na prática, alguns pontos merecem atenção:

Avaliar resultados de forma contínua

A mensuração não deve ocorrer apenas ao final de uma ação ou quando a crise já perdeu força. O ideal é que esse acompanhamento seja permanente, de modo a permitir correções de rota ao longo do processo e decisões mais bem-sustentadas.

Adotar indicadores claros e comparáveis

Sempre que possível, o Sistema Unimed deve trabalhar com métricas padronizadas, que facilitem a comparação entre períodos, ações e contextos diferentes. Essa padronização ajuda a consolidar uma visão mais confiável da imagem da marca e do desempenho da comunicação.

Acompanhar a exposição na imprensa

A análise da presença da Unimed nos veículos de comunicação é uma parte importante da mensuração. Esse acompanhamento ajuda a entender não apenas o volume de inserções, mas também o tom da cobertura, o alcance das publicações e a forma como a marca está sendo percebida. Como fazer isso?

Utilizar clipping e consolidação de dados

O levantamento e a organização de matérias, menções e registros sobre a crise ou sobre a atuação da marca são fundamentais para sustentar análises e decisões. Deve-se providenciar clipping e reunir dados que possam apoiar posicionamentos e revisões de estratégia.

Observar o ambiente digital

Além da imprensa, é importante medir como a marca está sendo mencionada e comentada nas redes sociais e em outros canais digitais. Esse olhar ajuda a identificar dúvidas recorrentes, mudanças de percepção, amplificação de críticas e oportunidades de resposta ou esclarecimento. O monitoramento digital auxilia no diagnóstico e no acompanhamento da marca nesse ambiente.

Considerar a resposta dos públicos estratégicos

Mensurar resultados não é apenas contar inserções ou alcance. Também é importante perceber como clientes, cooperados, colaboradores, parceiros, imprensa e demais públicos reagiram às mensagens e às medidas adotadas.

Verificar a efetividade das mensagens

Uma comunicação só pode ser considerada bem-sucedida quando consegue informar com clareza, reduzir ruídos, orientar comportamentos e sustentar a confiança dos públicos. Por isso, a avaliação deve considerar se os conteúdos divulgados cumpriram esse papel.

Para mensurar a eficiência e a atratividade da exposição na mídia, a Unimed do Brasil adota o Sfera (Score Fábrica de Eficiência, Reputação e Atratividade), índice que combina inteligência artificial e análise humana. O modelo considera critérios como inserção de mensagens-chave, menção à marca no título, presença de porta-vozes, uso de aspas qualificadas, recursos visuais e outros elementos que impactam a qualidade editorial.

O dashboard está disponível na Plataforma EmPauta (confira aqui o tutorial de utilização https://www2.unimed.coop.br/nacional/br/comunicacao/2023/empauta/UNIMED_empauta_v2.mp4?, onde todas as cooperativas têm acesso ao clipping da marca Unimed, podendo extrair relatórios personalizados e inserir releases de suas iniciativas. Diariamente, a Unimed do Brasil envia o boletim *Radar Unimed Diário*, clipping nacional. Se ainda não recebe, envie e-mail para comunicacaobr@unimed.coop.br.

Acompanhar o desempenho interno da estratégia

Em situações de crise, a mensuração também deve observar se os fluxos definidos funcionaram, se as áreas responderam no tempo esperado, se houve alinhamento entre instâncias e se os porta-vozes e canais utilizados atenderam às necessidades do caso.

Registrar aprendizados e pontos de melhoria

Toda mensuração deve resultar em aprendizado. Mais do que reunir números, esse processo precisa ajudar a identificar acertos, fragilidades, gargalos e oportunidades de aperfeiçoamento para ações futuras.

Transformar dados em decisão

A análise de resultados não deve ficar restrita a relatórios. Ela precisa servir de base para ajustes de rota, revisão de procedimentos, aperfeiçoamento de mensagens, reforço de treinamentos e atualização dos planos de prevenção e resposta.

De forma geral, a mensuração de resultados deve ser entendida como parte do próprio processo de gestão. É ela que permite acompanhar a evolução da comunicação, comprovar a efetividade das ações desenvolvidas e fortalecer, com base em evidências, a capacidade do Sistema Unimed de se posicionar com coerência, segurança e consistência. Monitoramento de resultados e mensuração na gestão da comunicação:

FRENTE	O QUE ACOMPANHAR	INDICADORES POSSÍVEIS
Imprensa	Volume, tom e alcance das publicações.	Número de publicações, earned media, número de visualizações, teor das citações (relacionados aos atributos desejados da marca), alcance regional, eficiência da narrativa e score de reputação.
Redes sociais	Repercussão, dúvidas, críticas e compartilhamentos.	Menções, engajamento, crescimento da repercussão, impressões, cliques, reações, comentários, compartilhamentos, taxa de engajamento, visualizações e números de seguidores.
Público interno	Circulação de informação e adesão às orientações.	Percentual de colaboradores impactados pelas comunicações como usuários ativos na intranet, taxa de abertura, taxa de leitura/consumo, engajamento em pesquisas, etc., solicitações de suporte à comunicação, volume de dúvidas sobre as diretrizes.
Resposta institucional	Efetividade dos Posicionamentos.	Tempo de resposta, clareza, consistência.
Reputação	Percepção dos públicos ao longo do processo.	Sinais de confiança, estabilização ou agravamento.
Gestão da crise	Execução das medidas definidas.	Cumprimento de prazos, atuação das áreas, ajustes realizados.





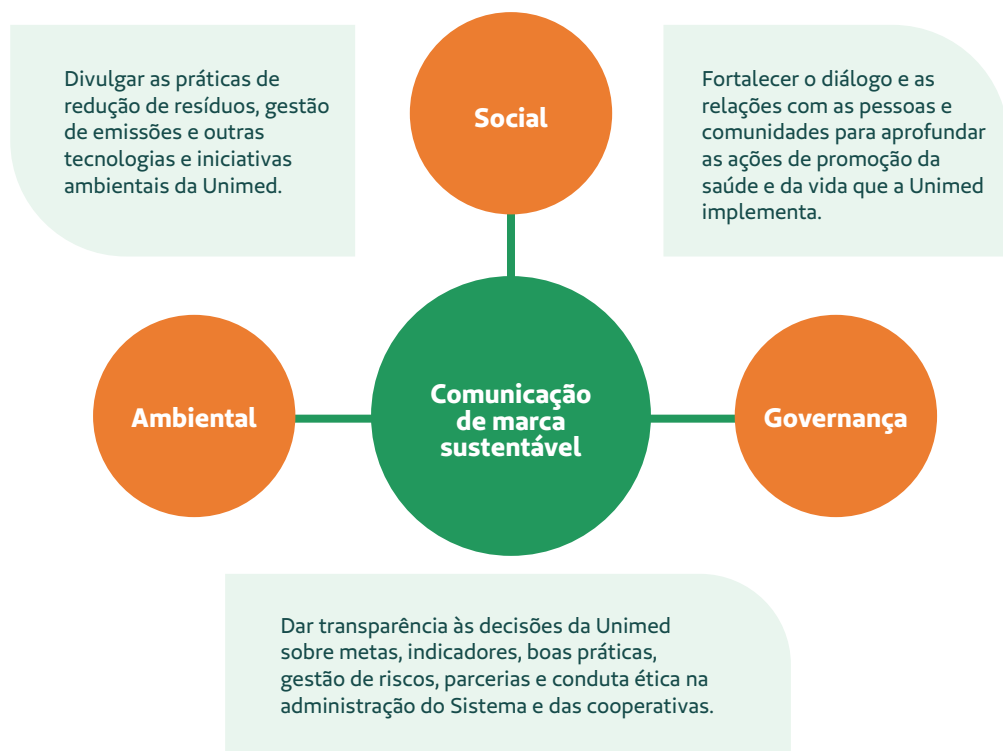
Comunicação e sustentabilidade (ESG)

Falar sobre sustentabilidade é falar também de responsabilidade na forma como a organização se posiciona, se relaciona e presta contas aos seus públicos.

Nesse contexto, a comunicação tem um papel central. É ela que conecta discurso e prática, dá visibilidade aos compromissos assumidos e ajuda a transformar valores institucionais em experiências concretas para quem se relaciona com a marca.

No Sistema Unimed, a comunicação de marca se conecta diretamente com a sustentabilidade, pois ajuda a dar unidade a temas que são essenciais para a continuidade e a força da organização, como a boa governança, o compromisso social e o cuidado com o meio ambiente. Mais do que divulgar ações, a comunicação organiza sentidos, aproxima públicos e contribui para que essas frentes sejam percebidas de forma coerente, transparente e confiável.

Essa relação também pode ser compreendida à luz dos princípios de ESG, sigla que reúne três dimensões cada vez mais importantes para as organizações: ambiental, social e governança. Na prática, isso significa olhar para o impacto das atividades da instituição sobre o meio ambiente, para a forma como ela cuida das pessoas e se relaciona com a sociedade, e para a maneira como conduz suas decisões e sua ética institucional.



Nesse cenário, a comunicação exerce uma função estratégica. É por meio dela que a organização compartilha informações, presta esclarecimentos, abre canais de escuta e fortalece o diálogo com seus diferentes públicos de interesse. Esse fluxo contínuo de informação contribui para mais transparência, mais participação e mais confiança nas relações que sustentam o Sistema Unimed.

Ao mesmo tempo, a comunicação também tem a função de tornar visíveis os compromissos e as entregas da Unimed nas agendas social, ambiental e de governança. É ela que ajuda a dar clareza às iniciativas desenvolvidas, divulgar resultados, explicar prioridades e acolher retornos de públicos como clientes, cooperados, colaboradores, parceiros, órgãos públicos e comunidades.

Quando bem conduzida, a comunicação contribui para evitar que sustentabilidade e ESG fiquem restritos ao discurso. Em outras palavras, não se trata apenas de comunicar o que a Unimed faz, mas de comunicar com responsabilidade, consistência e alinhamento com aquilo que a organização de fato é, e se propõe a entregar.

Por isso, comunicação e sustentabilidade não devem ser tratadas como agendas separadas. No Sistema Unimed, elas se fortalecem mutuamente. Ao criar canais de relacionamento, ampliar a transparência e favorecer o diálogo com os stakeholders (partes interessadas), a comunicação ajuda a sustentar a legitimidade da atuação institucional e a fortalecer, de forma contínua, a presença da marca nos territórios em que atua.



Mas quem são os **stakeholders**?

STAKEHOLDER	QUEM SÃO	RELAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO E ESG
Clientes	Beneficiários dos planos e serviços de saúde.	Demandam transparência, qualidade no atendimento e acesso a informações claras sobre serviços, impactos e compromissos da marca.
Médicos cooperados	Profissionais que integram o modelo cooperativista.	Atuam como representantes da marca e influenciam diretamente a experiência do cliente, além de serem fundamentais na disseminação de valores e práticas sustentáveis.
Colaboradores	Equipes administrativas e operacionais.	Contribuem para a cultura organizacional e são agentes de disseminação das diretrizes de comunicação, ética e responsabilidade social.
Prestadores e parceiros	Rede credenciada, formadores e parceiros estratégicos.	Devem atuar alinhados às diretrizes da marca, contribuindo para práticas responsáveis e sustentáveis em toda a cadeia de valor.
Órgãos reguladores e poder público	Entidades regulatórias e governamentais.	Demandam conformidade, transparência e prestação de contas, especialmente em temas de governança e impacto social.
Imprensa	Veículos de comunicação e jornalistas.	Influenciam a reputação da marca e ampliam a visibilidade das ações, exigindo clareza, agilidade e responsabilidade nas informações.
Comunidades	População e territórios onde a Unimed atua.	São impactadas pelas ações sociais e ambientais da organização e contribuem para a construção da legitimidade da marca.
Sociedade em geral	Público amplo e formadores de opinião.	Observam o posicionamento da marca em temas relevantes, influenciando sua reputação e credibilidade.

Glossário

Ações de contingência

Medidas planejadas e executadas para minimizar os impactos de situações inesperadas ou de crise, garantindo a continuidade da operação e proteção da marca.

Comunicação de marca

Conjunto de estratégias e práticas que unem todas as frentes de comunicação do Sistema Unimed, transmitindo identidade, valores e mensagens consistentes para todos os públicos.

Comunicação interna

Todos os canais, ações e estratégias voltados para o público interno, sejam eles colaboradores, cooperados, dirigentes, terceirizados e prestadores, com objetivo de engajar, informar e alinhar comportamentos à cultura e aos valores da organização.

Comunicação externa

Diálogo e interação com públicos fora da organização, incluindo clientes, imprensa, autoridades, parceiros, órgãos reguladores e sociedade em geral, com foco na reputação e na percepção positiva da marca.

Comitê de Crise

Grupo multidisciplinar que coordena a resposta do Sistema Unimed em situações críticas, centralizando informações, definindo responsabilidades, orientando a comunicação e apoiando decisões rápidas.

Crise

Qualquer situação que foge à normalidade operacional e que possa impactar o relacionamento com públicos, a continuidade de serviços, o negócio ou a reputação do Sistema Unimed.

ESG (Environmental, Social and Governance)

Princípios que orientam a atuação sustentável da organização: ambiental (impacto sobre o meio ambiente), social (relações com pessoas e comunidades) e governança (ética, integridade e transparência).

Fluxo de comunicação

Sequência organizada de envio de informações entre áreas e públicos, garantindo consistência, rapidez e alinhamento das mensagens.

Monitoramento

Acompanhamento contínuo de informações, repercussão e impacto das ações de comunicação, tanto internamente quanto externamente, para subsidiar decisões e ajustes estratégicos.

Mensuração de resultados

Processo de avaliação da efetividade das ações de comunicação e gestão de crise, por meio de indicadores objetivos, análise de repercussão e acompanhamento da percepção de públicos internos e externos.

Plano de contingência

Documento que reúne cenários de risco, ações a serem tomadas, responsáveis e fluxos de comunicação, garantindo preparação e resposta organizada a incidentes críticos.

Públicos estratégicos / stakeholders

Grupos ou indivíduos que têm interesse ou relação com o Sistema Unimed, incluindo colaboradores, cooperados, clientes, parceiros, imprensa, órgãos reguladores e sociedade.

Postura institucional

Conjunto de comportamentos e práticas esperados de todos os colaboradores e líderes da organização, visando proteger a marca e alinhar a comunicação com valores e princípios do Sistema Unimed.

Responsabilidade compartilhada

Princípio de que todos os integrantes do Sistema Unimed têm papel na comunicação e na gestão de crises, garantindo que mensagens, ações e decisões sejam consistentes e alinhadas.

Transparência

Divulgação clara, completa e acessível de informações, com integridade e respeito ao público, evitando distorções ou omissões.