

Transformação
com experiência
e inovação

EU SOU
CHAPA **1**

Unimed Santos

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA CHAPA

A Unimed Santos é uma cooperativa médica sólida, construída ao longo de décadas por gerações de médicos comprometidos com o cuidado às pessoas, a valorização do trabalho médico e a sustentabilidade institucional.

A Cooperativa atravessou nos últimos anos, assim como a grande maioria das operadoras de saúde no país, um dos períodos mais complexos da história da saúde suplementar brasileira.

Agora, vivemos um novo ciclo. A saúde suplementar vem enfrentando crescente complexidade regulatória, pressão estrutural de custos assistenciais, maior exigência por transparência e rápida transformação tecnológica, a judicialização se intensificou e as expectativas de beneficiários e cooperados evoluíram de maneira significativa. Nesse contexto, governar uma cooperativa médica exige método, responsabilidade, experiência, alinhamento sistêmico e visão de longo prazo.

Este Plano de Governo é apresentado através de EIXOS TRANSVERSAIS E VERTICAIS com total aderência à Constituição do Sistema Cooperativo Unimed – 2025, às suas Normas Derivadas e às deliberações dos órgãos de governança do Sistema e ao planejamento estratégico em andamento da Unimed Santos. Todas as propostas aqui descritas partem do reconhecimento de que a Unimed Santos integra um sistema cooperativo nacional, no qual a proteção da marca, a sustentabilidade econômico-financeira, o intercâmbio e a governança são responsabilidades compartilhadas.

Continuaremos com a consultoria da **Fundação Dom Cabral (FDC)** na Unimed Santos que nos permite desenvolver vantagens estratégicas focadas no aprimoramento da gestão de caixa e na ampliação do conhecimento estratégico da cooperativa. A parceria continuará auxiliando na tomada de decisões, otimizando resultados financeiros e operacionais.

Governar uma cooperativa médica responsável não significa adotar modismos ou soluções precipitadas, mas avançar com método, segurança regulatória, aderência sistêmica e capacidade real de execução.

Muitas das iniciativas apresentadas neste Plano de Governo representam a consolidação institucional de processos que exigem maturidade organizacional, bases de dados qualificadas, integração sistêmica e governança robusta — condições que não se constroem por voluntarismo, mas por evolução responsável.

Este plano não nasce de improviso. Ele reflete o estágio atual de maturidade da Unimed Santos, preparada para avançar com consistência, sem rupturas, preservando o cuidado, o cooperado e o patrimônio coletivo.

O futuro da Unimed Santos depende de três escolhas claras: inovar com propósito, governar com experiência e renovar com responsabilidade, sempre orientados por um princípio central: o Jeito de Cuidar Unimed.

Nosso compromisso é simples e inegociável: cuidar bem das pessoas, valorizar o médico cooperado e proteger, com responsabilidade, o futuro da Unimed Santos.

Mais do que administrar uma operadora de saúde, governar a Unimed Santos é proteger o trabalho do médico cooperado, garantir cuidado de qualidade ao beneficiário e preservar o patrimônio coletivo construído por gerações.

Transformação com experiência e inovação



Unimed Santos

EIXO CONCEITUAL TRANSVERSAL

O JEITO DE CUIDAR UNIMED

O "Jeito de Cuidar Unimed" é um modelo de gestão e uma filosofia de atendimento desenvolvido pela Unimed do Brasil focada em colocar o paciente no centro das ações, integrando excelência técnica, acolhimento humanizado e relacionamento humano.

O Jeito de Cuidar Unimed é a base identitária, ética e estratégica da Unimed Santos. Ele orienta todas as decisões assistenciais, administrativas e institucionais, garantindo que inovação, eficiência, crescimento e governança estejam permanentemente a serviço do cuidado às pessoas, da valorização do médico cooperado e da perenidade da cooperativa.

Cuidar, para a Unimed Santos, é organizar o sistema de saúde com responsabilidade, método, transparência e visão de longo prazo, respeitando os princípios do cooperativismo médico, as normas do Sistema Unimed e o ambiente regulatório.

Nada do que está proposto neste Plano se sustenta se não resultar em melhor cuidado ao beneficiário, maior apoio ao médico cooperado, segurança assistencial e proteção do patrimônio coletivo da cooperativa.



Transformação com experiência e inovação

**EU SOU
CHAPA** **1**

EIXO DE SUPORTE TRANSVERSAL

PLANO ESTRATÉGICO E DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – PETI / PDTI

Por que este documento existe?

A Tecnologia da Informação deixou de ser apenas suporte operacional e passou a ser infraestrutura crítica do negócio, especialmente no setor de saúde suplementar

O Plano Estratégico e Diretor de Tecnologia e Inovação do Sistema Unimed é um conjunto de estratégias de TI focado em integrar, digitalizar e padronizar os serviços das cooperativas do sistema. Implementado pela Unimed do Brasil, ele visa fortalecer a infraestrutura, aumentar a segurança da informação, reduzir custos e promover a telemedicina, conectando o ecossistema digital com o Unimed Lab.

O PETI/PDTI busca, em última análise, oferecer uma jornada mais ágil e segura para colaboradores, médicos cooperados e beneficiários, aumentando a competitividade do sistema de saúde.

O PETI/PDTI estabelece como a TI sustenta, protege e impulsiona a estratégia institucional, garantindo:

- Continuidade assistencial
- Segurança e privacidade de dados sensíveis
- Conformidade regulatória
- Eficiência operacional
- Inovação responsável e uso ético da Inteligência Artificial

Este plano organiza prioridades, investimentos, riscos, responsabilidades e indicadores, criando previsibilidade, governança e transparência.

O que são PETI e PDTI

PETI — Plano Estratégico de Tecnologia da Informação

O PETI define o “para onde vamos”.

Ele estabelece:

- Diretrizes estratégicas de TI
- Princípios de governança digital
- Prioridades institucionais
- Alinhamento com o planejamento corporativo
- Visão de longo prazo
- O PETI orienta decisões estratégicas, investimentos e políticas.

Unimed Santos

PDTI — Plano Diretor de Tecnologia da Informação

O PDTI define o “como vamos executar”.

Ele detalha:

- Programas e projetos
- Metas e indicadores
- Cronogramas
- Responsáveis
- Evidências e controles
- Monitoramento e auditoria

O PDTI transforma estratégia em execução controlada.



Transformação com experiência e inovação

**EU SOU
CHAPA 1**

Unimed Santos

EIXOS VERTICAIS

EIXO 1 – INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM SAÚDE

Diretriz

A inovação e a transformação digital serão tratadas como **instrumentos estratégicos de cuidado, sustentabilidade e governança**, orientadas à melhoria contínua da experiência do beneficiário, ao fortalecimento da prática médica cooperada e à qualificação das decisões clínicas, assistenciais e gerenciais.

A transformação digital em saúde exige não apenas tecnologia, mas **bases de dados maduras, integração sistêmica, segurança da informação e alinhamento regulatório**, especialmente no contexto cooperativista e do Sistema Unimed. As iniciativas deste eixo refletem o momento em que a Unimed Santos reúne essas condições de forma estruturada e responsável.

Todas as iniciativas abaixo estão alinhadas às **diretrizes tecnológicas, arquiteturais e de interoperabilidade do Sistema Unimed**, com rigor regulatório, segurança da informação e foco em geração de valor assistencial.

Como faremos

1. Uso estruturado de dados, analytics e inteligência artificial

Estamos avançando já em uma estratégia institucional de dados, com integração, padronização e qualificação das bases assistenciais, administrativas e financeiras. A partir desse ecossistema, utilizaremos ferramentas de analytics e inteligência artificial para:

- Apoiar decisões clínicas baseadas em evidências, protocolos e desfechos reais;
- Qualificar a gestão populacional, com estratificação de risco, identificação de pacientes crônicos, de alto custo e alto risco assistencial;
- Ampliar a capacidade preditiva da cooperativa, antecipando eventos assistenciais, desperdícios e riscos financeiros, sempre com apoio à autonomia médica e sem substituição do ato clínico.
- Avaliar de forma sistemática a carteira de clientes;

2. Integração de sistemas e interoperabilidade

Avançaremos de forma consistente na integração dos sistemas internos com monitoramento em tempo real e na interoperabilidade com a rede credenciada, observando os padrões técnicos e as plataformas recomendadas pelo Sistema Unimed. Adotaremos a plataforma **PRONTU+** desenvolvida no Sistema Unimed que possui um dos mais modernos **PRONTUÁRIOS ELETRÔNICOS** da atualidade.

Unimed Santos

- Essa integração permitirá:
- Maior fluidez da informação assistencial;
- Controle em tempo real de indicadores da rede própria;
- Redução de retrabalho e inconsistências de dados;
- Visão longitudinal do cuidado do beneficiário, respeitando a LGPD, a segurança da informação e os princípios éticos da prática médica.

3. Ferramentas digitais para gestão do cuidado

Implantaremos novas soluções digitais voltadas à coordenação e ao acompanhamento do cuidado, especialmente para linhas de cuidado prioritárias, como doenças crônicas, pacientes complexos e de alto custo. Essas ferramentas apoiarão:

- Monitoramento clínico estruturado;
- Acompanhamento de adesão terapêutica;
- Integração entre atenção primária, especialistas, serviços diagnósticos e hospitalares, fortalecendo o cuidado coordenado e contínuo.

4. Automação inteligente de fluxos administrativos e assistenciais

Promoveremos a melhora da automação de processos administrativos e operacionais, utilizando tecnologias digitais e inteligência artificial para:

- Reduzir burocracia e tempo improdutivo do médico cooperado;
- Simplificar autorizações, auditorias e fluxos internos;
- Aumentar eficiência operacional, sem perda de controle, transparência ou qualidade assistencial.

5. Governança da inovação e segurança regulatória

Todos os projetos de inovação serão conduzidos sob um modelo claro de governança no **Hub de Inovação Unimed Santos** que está em processo de finalização através de uma parceria com o Parque Tecnológico de Santos, com:

- Priorização estratégica alinhada ao plano de governo;
- Metas, indicadores e avaliação de resultados;
- Conformidade regulatória (ANS, LGPD, normas do Sistema Unimed);
- Avaliação contínua de impacto assistencial, econômico e reputacional.
- Espaço de diálogo com os cooperados que desejam participar do processo de inovação.

A inovação será tratada como política institucional, e não como iniciativas isoladas ou experimentais sem controle.

Mensagem-chave

Inovar, para a Unimed Santos, é **usar tecnologia, dados e inteligência de forma responsável e integrada**, para cuidar melhor do beneficiário, apoiar o médico cooperado e fortalecer a sustentabilidade da cooperativa, sempre com segurança, governança e alinhamento sistêmico.

Unimed Santos

EIXOS VERTICAIS

EIXO 2 – SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA ORIENTADA POR DADOS

Diretriz

O cenário econômico-financeiro da saúde suplementar brasileira passou por transformações profundas nos últimos anos, exigindo modelos de gestão mais sofisticados, preditivos e integrados. Este eixo consolida uma resposta institucional madura a um contexto que se tornou estruturalmente mais complexo.

A sustentabilidade econômico-financeira é condição indispensável para garantir a continuidade do cuidado aos beneficiários, proteger o patrimônio coletivo dos cooperados e assegurar a contribuição responsável da Unimed Santos para a solidez do Sistema Unimed. Cuidar bem exige equilíbrio financeiro permanente, governança técnica e decisões baseadas em dados.

Como faremos

Adotaremos medidas de gestão financeira rigorosa, controle de despesas, otimização de receitas e revisões periódicas dos contratos e compromissos para atingir o **Índice de Liquidez Corrente**, tendo como meta 1,2 que é o valor desejado pela **Unimed do Brasil** na sua ND 11. Salientamos que o valor para esse indicador desejado pela ANS para as operadoras é no mínimo 1,0 que com o trabalho dos últimos meses conseguimos atingir nesse primeiro trimestre de 2026.

Estamos implantando um **modelo estruturado de monitoramento contínuo, integrado e preditivo** dos principais indicadores econômico-financeiros, assistenciais e regulatórios, alinhado às métricas utilizadas pela ANS e pelo Sistema Unimed. Esse acompanhamento permitirá antecipar tendências, identificar riscos com antecedência e apoiar decisões estratégicas de forma técnica e responsável, evitando medidas reativas ou improvisadas.

A **sinistralidade** será melhor gerida com abordagem técnica e multidimensional, integrando análise atuarial, dados assistenciais, perfil epidemiológico da carteira e comportamento de utilização. O foco será compreender não apenas o custo, mas suas causas estruturais, permitindo intervenções clínicas, operacionais e gerenciais mais eficazes e sustentáveis.

A **gestão de usuários de alto custo** está sendo melhor organizada de maneira estruturada e permanente, com critérios claros de identificação, acompanhamento clínico coordenado, protocolos assistenciais baseados em evidências e integração efetiva com a Atenção Primária à Saúde. O objetivo é qualificar o cuidado, reduzir eventos evitáveis, melhorar desfechos clínicos e mitigar riscos financeiros de forma ética e assistencialmente responsável.

Investiremos de forma planejada na **expansão qualificada da prevenção, da promoção da saúde e do cuidado longitudinal**, com a expansão dos programas de crônicos, reconhecendo que modelos assistenciais baseados em coordenação do cuidado, acompanhamento contínuo e vínculo assistencial produzem melhores resultados clínicos e maior previsibilidade de custos no médio e longo prazo.

A **incorporação de novas tecnologias, medicamentos, procedimentos e serviços** será submetida a processo rigoroso de avaliação, considerando critérios de custo-efetividade, impacto assistencial, impacto orçamentário, evidências científicas disponíveis e aderência às normas regulatórias. As decisões serão colegiadas, técnicas e documentadas, assegurando responsabilidade institucional e proteção do patrimônio da cooperativa.

Unimed Santos

Manteremos **transparência ativa e comunicação tempestiva** com a Federação, com o Sistema Unimed e com os cooperados, compartilhando informações relevantes de forma clara, responsável e alinhada às normas vigentes, fortalecendo a confiança institucional e a governança sistêmica.

A implantação do modelo descrito, com foco em monitoramento preditivo, gestão técnica da sinistralidade, controle de alto custo e medicina preventiva, atuará diretamente na redução de desperdícios e otimização de recursos, melhorando a **sinistralidade** e a **rentabilidade** da operadora, e por conseguinte seus indicadores de liquidez (**Índice de Liquidez Corrente, Geral etc**).

Meta: reduzir progressivamente a sinistralidade para patamar estruturalmente sustentável, com referência técnica em torno de 80%, respeitando o ciclo econômico e o perfil da carteira.

Mensagem-chave

Sustentabilidade não é um objetivo financeiro isolado. É a base que permite cuidar bem hoje, proteger a cooperativa e garantir o cuidado das próximas gerações.



Transformação com experiência e inovação

EU SOU
CHAPA **1**

EIXOS VERTICAIS

EIXO 3 – REVISÃO ADMINISTRATIVA E GESTÃO RESPONSÁVEL

Diretriz

Estruturas administrativas eficientes não são estáticas. À medida que a cooperativa cresce, se digitaliza e enfrenta novos desafios regulatórios e assistenciais, torna-se necessário revisar continuamente processos e estruturas, garantindo alinhamento com as prioridades estratégicas e com a realidade do setor.

Administrar bem uma operadora de saúde é exercer cuidado institucional permanente sobre os recursos do cooperado, garantindo que cada real arrecadado seja convertido, de forma eficiente e responsável, em cuidado assistencial de qualidade ao beneficiário. Gestão responsável é disciplina, método, transparência e respeito aos limites técnicos, regulatórios e institucionais da cooperativa.

Como faremos

Implantaremos uma **revisão contínua e estruturada da organização administrativa**, avaliando periodicamente estruturas, funções, níveis de decisão e alocação de recursos, com foco em eficiência operacional, clareza de responsabilidades e aderência às prioridades estratégicas da cooperativa. O objetivo não é reduzir estruturas de forma indiscriminada, mas assegurar que cada área exista para gerar valor real ao cuidado e à sustentabilidade institucional.

Conduziremos um **redesenho sistemático dos processos administrativos e operacionais**, com mapeamento ponta a ponta, identificação de gargalos, sobreposições e retrabalhos, e definição clara de fluxos, responsabilidades e indicadores. Esse redesenho será orientado por métricas de prazo, custo e qualidade, buscando previsibilidade, redução de desperdícios e maior agilidade decisória, sem perda de controle ou segurança e redução de retrabalho administrativo.

A **gestão de contratos administrativos e despesas recorrentes** será tratada como processo estratégico. Implantaremos rotinas periódicas de revisão técnica e econômica dos contratos, avaliando escopo, custo, desempenho, riscos e aderência às necessidades reais da cooperativa. Contratações relevantes ou de longo prazo serão precedidas de análise técnica, econômica e jurídica, com decisões colegiadas e documentação adequada, evitando compromissos que comprometam a flexibilidade futura da instituição.

Fortaleceremos de forma consistente os **controles internos, a gestão por indicadores e a transparência administrativa**. Isso inclui aprimoramento da segregação de funções, trilhas formais de decisão, registros digitais auditáveis e painéis de desempenho acessíveis às instâncias de governança. A transparência não será apenas informativa, mas um instrumento ativo de disciplina gerencial e proteção institucional.

A **gestão dos recursos próprios da cooperativa** seguirá princípios claros de prudência, previsibilidade e responsabilidade de longo prazo. Compromissos financeiros estruturantes — especialmente aqueles com impacto plurianual — somente serão assumidos quando sustentados por estudos técnicos robustos, avaliação de riscos, aderência regulatória e alinhamento com o planejamento estratégico. O foco será preservar a capacidade de investimento da cooperativa sem expô-la a riscos desnecessários.

Unimed Santos

Meta: reduzir progressivamente a despesa administrativa para patamar estruturalmente sustentável, com referência técnica entre 9 e 10%.

Mensagem-chave

Administrar com responsabilidade é respeitar o cooperado, proteger o patrimônio coletivo e garantir que a cooperativa permaneça forte, previsível e capaz de cuidar hoje e no futuro.



Transformação com experiência e inovação

**EU SOU
CHAPA** **1**

EIXOS VERTICAIS

EIXO 4 – EFICIÊNCIA OPERACIONAL, GOVERNANÇA CLÍNICA E QUALIFICAÇÃO DA REDE

A redução de custos assistenciais na saúde suplementar, sem comprometer a qualidade do atendimento, é alcançada através de uma tríade estratégica: **Eficiência operacional, Governança Clínica e Qualificação da Rede**. Estes pilares agem em conjunto para eliminar desperdícios, evitar eventos adversos e otimizar a alocação de recursos financeiros e humanos. O foco é atuar nas causas estruturais do aumento de despesas, promovendo eficiência sem comprometer a qualidade do cuidado.

1. Eficiência Operacional (Otimização de Processos)

Refere-se ao uso inteligente de recursos, tecnologia e gestão para maximizar resultados e minimizar o desperdício de tempo e materiais.

- **Automação de Processos:** Ferramentas digitais reduzem erros administrativos, aceleram reembolsos e diminuem custos de "back office" em até 20%.
- **Gestão de Estoque e Compras:** O uso de tecnologia (IA) otimiza o uso de insumos, reduzindo o desperdício de materiais e diminuindo custos com fornecedores através da negociação baseada em dados reais.
- **Redução da Jornada do Paciente:** Fluxos de trabalho ágeis (triagem eficiente, agendamento rápido) evitam atrasos que levam a internações mais longas e desnecessárias.

2. Governança Clínica (Qualidade e Desfechos)

A governança clínica é o sistema que garante a qualidade assistencial e a segurança do paciente, com foco na efetividade (fazer o que é certo) e eficiência (fazer da maneira mais econômica).

- **Redução de Eventos Adversos e Complicações:** Protocolos de segurança reduzem infecções hospitalares e erros de medicação, evitando custos elevados com readmissões e tratamentos extras.
- **Uso de Guidelines (Diretrizes Clínicas):** Evita exames, procedimentos ou internações desnecessárias, focando no que realmente melhora o desfecho do paciente (Value-Based Healthcare).
- **Gestão de Crônicos:** Programas de acompanhamento de doenças crônicas reduzem internações de emergência e complicações, gerando economias de até 31%.

3. Qualificação da Rede (Seleção Baseada em Valor)

Envolve a seleção e monitoramento de prestadores (médicos, hospitais, laboratórios) com base no custo-efetividade, e não apenas no preço.

- **Redes Estruturadas:** Direcionar pacientes para prestadores que entregam melhores desfechos com custos controlados. Planos que utilizam redes qualificadas conseguem reduzir custos totais significativamente.
- **Monitoramento de Desempenho (KPIs):** A avaliação contínua da qualidade do serviço e do custo final (ex: DRG Brasil) permite descredenciar ou renegociar com prestadores ineficientes que geram alto custo e baixo resultado.

Unimed Santos

- **Integração e Contratualização:** Incentivar modelos de pagamento baseados em valor (pay-for-performance) ao invés de fee-for-service (pagamento por serviço realizado), reduzindo a indução de demanda.

Resumo do Impacto no Custo

A integração desses pilares cria um ciclo virtuoso: melhor gestão (eficiência) permite melhor atendimento (governança), que é realizado pelos melhores prestadores (rede qualificada), resultando em menor desperdício e menor custo para as operadoras de saúde.

Diretriz

A eficiência operacional da Unimed Santos será construída de forma estruturada e contínua, a partir da qualificação dos processos assistenciais, do fortalecimento da governança clínica e da organização técnica da rede própria e credenciada. Eficiência, para a cooperativa, não é redução indiscriminada de custos, mas a capacidade de entregar cuidado de qualidade, com previsibilidade, segurança assistencial e sustentabilidade econômica, respeitando integralmente as normas do Sistema Unimed e as regras do intercâmbio.

A adoção estruturada de instrumentos como o DRG requer maturidade assistencial, dados confiáveis, rede organizada e capacidade institucional de governança clínica, condições que vêm sendo consolidadas de forma progressiva na Unimed Santos.

Como faremos

Reforçaremos o **DRG (Diagnosis Related Groups)** como instrumento central de governança clínica e gestão assistencial, permitindo compreender com precisão o perfil de complexidade da carteira, a variabilidade da prática clínica, os desfechos assistenciais e os custos associados. O uso estruturado do DRG possibilitará identificar oportunidades de melhoria de qualidade, redução de variações injustificadas, aprimoramento de protocolos e maior previsibilidade do cuidado, sempre com respeito à autonomia médica.

Implantaremos um **sistema contínuo de monitoramento de indicadores assistenciais, de qualidade, segurança do paciente e custo**, com painéis gerenciais e ritos periódicos de análise clínica e operacional. Esses indicadores serão utilizados não apenas para controle, mas como base para decisões clínicas, negociação técnica com a rede, qualificação de serviços e melhoria dos desfechos assistenciais.

Estabeleceremos **critérios técnicos claros, objetivos e transparentes para a qualificação da rede própria e credenciada**, considerando aspectos como qualidade assistencial, segurança do paciente, desfechos clínicos, capacidade instalada, conformidade regulatória, desempenho assistencial e experiência do beneficiário. A relação com a rede será orientada por critérios técnicos e não por decisões circunstanciais, fortalecendo a previsibilidade, a confiança e a sustentabilidade do sistema.

Aprimoraremos os serviços próprios da Unimed Santos por meio da integração de tecnologia digital para agendamentos e prontuários, a parceria com o **Hospital Sírio-Libanês** para elevar a governança clínica e foco na medicina preventiva com o **Espaço Viver Bem**. A estratégia visa agilidade no diagnóstico e conforto ao paciente.

Para integração dos serviços, promoveremos a **padronização dos fluxos assistenciais e operacionais**, com definição clara de protocolos clínicos, linhas de cuidado, processos de referência e contrarreferência, autorizações e faturamento. Essa padronização reduzirá retrabalhos, conflitos operacionais e desperdícios, além de aumentar a segurança assistencial e a eficiência do cuidado prestado ao beneficiário.

Unimed Santos

Fortaleceremos a **integração efetiva entre os serviços próprios da Unimed Santos e a rede credenciada**, promovendo alinhamento assistencial, interoperabilidade de informações, comunicação estruturada e coordenação do cuidado. A integração permitirá visão longitudinal do paciente, redução de redundâncias assistenciais e melhor utilização dos recursos disponíveis, sempre respeitando as diretrizes do Sistema Unimed e as regras do intercâmbio.

Instituiremos um **FÓRUM TÉCNICO SEMANAL DO PROJETO TEA** (anexo) com caráter **deliberativo, estruturado e vinculante**, organizado por módulos temáticos e sustentado por metas, indicadores e planos de ação claros.

O Fórum passa a ser o **ambiente oficial de integração técnica e decisória** do Projeto TEA, conectando assistência, regulação, administração, finanças e jurídico, com acompanhamento sistemático da Diretoria.



Transformação com experiência e inovação

**EU SOU
CHAPA** **1**

EIXOS VERTICAIS

FORTALECIMENTO DO CMU

O **Centro Médico Unimed** é muito mais que uma estrutura moderna. É hoje um grande patrimônio do cooperado que traz excelência no atendimento. Cada atendimento realizado representa cuidado ao paciente e gera trabalho médico, com isso, ajuda a sustentar a renda dos nossos cooperados. Ou seja: cuidado com quem é atendido e valorização de quem cuida.

Para fortalecer o **Centro Médico Unimed**, a estratégia deverá focar na consolidação da parceria com o **Hospital Sírio-Libanês** para elevar o padrão de governança clínica e na otimização dos serviços para combater gargalos de atendimento que impactam o NPS.

1. Governança Clínica e Parceria Estratégica

A principal alavanca de fortalecimento é o Comitê Multidisciplinar de Governança Clínica, criado com consultoria do **Hospital Sírio-Libanês**.

- **Ação:** Implementar os protocolos de excelência com o apoio do Sírio para reduzir a variabilidade clínica e aumentar a segurança do paciente, o que reflete diretamente na percepção de valor.
- **Foco:** Refinar a gestão do CMU como o principal serviço próprio de atenção à saúde da cooperativa.

2. Otimização de Serviços e Redução de Ociosidade

O CMU é um complexo robusto que inclui:

- **Pronto Atendimento (PA):** Adulto, Infantil e hospitalistas 24h.
- **Centro de Diagnóstico por Imagem (CDI):** Equipamentos de alta tecnologia (ressonância, tomografia, ultrassom).
- **Hospital Dia:** Focado em cirurgias de pequeno e médio porte com alta rápida.

Para reduzir a ociosidade:

- **Centro Cirúrgico:** Estimular o cooperado a utilizar o CMU elaborando plano de remuneração diferenciada para cooperados cirurgiões com compartilhamento de "saving".
- **Novos procedimentos:** ampliar o escopo de procedimentos ofertados otimizando a utilização da infraestrutura disponível.
- **CDI:** Aumentar a agenda de exames e reduzir o tempo de agendamento.
- **Expansão de Especialidades:** Maximizar o uso dos consultórios ambulatoriais para especialidades com alta demanda e baixa oferta na rede credenciada.
- **Medicina Preventiva:** Integrar programas de Viver Bem e acompanhamento de doentes crônicos para ocupar horários alternativos no ambulatório.

Unimed Santos

3. Melhoria do NPS e Experiência do Paciente

- **Treinamento em Humanização:** Focar na equipe de atendimento do pronto atendimento e nas demais equipes da linha de frente.
- **Agilidade em Resultados:** Acelerar a entrega de laudos via Resultados Online.
- **Comunicação de Sucesso:** Divulgar depoimentos positivos reais sobre o Hospital Dia e o atendimento atencioso em exames complexos (como ressonância com sedação/acolhimento), que já são pontos fortes elogiados pelos pacientes.
- **Acolhimento:** Valorizaremos a presença do médico-hospitalista como elemento fundamental para a segurança do paciente, coordenação do cuidado e melhoria dos desfechos clínicos.
- **Meta:** melhoria progressiva e consistente do NPS, com objetivo de crescimento acumulado significativo ao longo do mandato.

4. Integração Digital

- **Autoagendamento:** Incentivar o uso do Agendamento Online e do app para reduzir filas e sobrecarga na central telefônica.
- **Autorização Virtual:** Facilitar o fluxo de autorizações de exames realizados no próprio CDI para evitar que o paciente precise se deslocar até a sede administrativa.

5. Implementação de novos serviços

- **Capacidade de atendimento:** Elaborar estudo de viabilidade para estruturação de leitos de enfermaria e UTI.
- **Hub de consultas:** Implantar a bolsa de consultas, oferecendo ao cooperado do consultório a possibilidade de disponibilizar agenda para consultas aos beneficiários do aplicativo.

Mensagem-chave

Eficiência operacional não é cortar cuidado. É organizar o sistema de saúde com método, governança clínica e responsabilidade, para cuidar melhor das pessoas e proteger a cooperativa.



Transformação com experiência e inovação

**EU SOU
CHAPA** 1

EIXOS VERTICAIS

GOVERNANÇA CLÍNICA E O PACIENTE COM TEA

Os desafios enfrentados pelas operadoras de saúde no tratamento e regulação de pacientes com Transtorno do Espectro Autista (TEA) no Brasil concentram-se no equilíbrio entre a obrigatoriedade de cobertura integral, a alta demanda por terapias intensivas e a sustentabilidade financeira dos planos. Com a eliminação de limites de sessões pela ANS e decisões judiciais favoráveis, o TEA tornou-se um dos maiores custos operacionais, por vezes superior ao da oncologia.

O cuidado às pessoas com TEA seguirá sendo conduzido com responsabilidade clínica, sensibilidade social e rigor técnico, buscando sempre conciliar qualidade assistencial, segurança das famílias e sustentabilidade do sistema.

Os principais desafios são:

1. Desafios Financeiros e de Sustentabilidade

- **Altos Custos Operacionais:** A determinação de cobertura ilimitada para terapias de TEA (fonaudiologia, psicologia, terapia ocupacional, etc.) causou um aumento significativo nas despesas.
- **Longa Duração do Tratamento:** Diferente de doenças agudas, o TEA exige acompanhamento multidisciplinar contínuo e intensivo por longo prazo, pressionando o caixa das operadoras.

2. Desafios Regulatórios e Legais (ANS e Judiciário)

- **Fim da Limitação de Sessões:** As Resoluções Normativas da ANS (RN 469/2022 e 539/2022) eliminaram o limite de sessões de terapias, exigindo cobertura baseada na indicação médica, o que dificulta o controle de custos pelas operadoras.
- **Judicialização:** A recusa ou limitação de cobertura tem gerado um alto volume de processos judiciais. O STJ considera abusiva a limitação de sessões, obrigando as operadoras a cobrir métodos como ABA, Denver, etc., quando prescritos.
- **Métodos e Terapêuticas:** A exigência de cobertura para qualquer método indicado pelo médico (mesmo os de alto custo) gera impasses sobre o que é cientificamente comprovado e o que deve ser coberto.

3. Desafios de Gestão e Rede Credenciada

- **Escassez de Profissionais Especializados:** Há dificuldade em encontrar profissionais qualificados em métodos específicos (como ABA) em quantidade suficiente para atender a demanda crescente.
- **Rede Credenciada Insuficiente:** clínicas próprias ou credenciadas insuficientes especializadas em TEA,
- **Burocracia no Atendimento:** A necessidade de auditorias técnicas para aprovar planos terapêuticos personalizados gera burocracia e conflito com as famílias, que exigem rapidez.

4. Desafios de Regulação de Cobertura

- **Dificuldade de "Alta":** Por ser uma condição permanente, o TEA não permite uma "alta médica" tradicional, o que desafia os contratos que preveem tratamentos temporários.

Unimed Santos

- **Coparticipação:** A cobrança de coparticipação não pode ser usada para dificultar o acesso ao tratamento ou inviabilizar financeiramente a família, conforme entendimento da ANS e do STJ.

Esses desafios criam um cenário onde as operadoras buscam, ao mesmo tempo, cumprir a regulação, garantir a qualidade do atendimento e manter a viabilidade econômica.

Como o tema exige atenção especial por conta dos desafios expostos, foi elaborado **Plano de Ação Específico** que seguirá em anexo a este Plano de Gestão, consonante com o Plano Orientador de Governança em TEA desenvolvido pela FESP recentemente, que contou com a participação da Unimed Santos



EIXOS VERTICAIS

EIXO 5 – MERCADO, COMPETITIVIDADE E CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Diretriz

A atuação da Unimed Santos no mercado regional será orientada por estratégia competitiva clara, sustentabilidade e respeito à área de ação definida por normas regulatórias, com o objetivo de **crescer com solidez e ampliando o acesso ao cuidado de qualidade para indivíduos, famílias e empresas da Baixada Santista**.

Crescer de forma sustentável exige equilíbrio entre competitividade, governança e responsabilidade assistencial. A experiência do setor demonstra que crescimento sem método compromete cooperativas no médio e longo prazo. Este eixo reflete uma estratégia consciente de expansão com solidez institucional.

Como faremos

1. Reforço do posicionamento regional da marca Unimed Santos, com foco na credibilidade cooperativista e tradição local

A Unimed é reconhecida como a maior rede de cooperativas de saúde do Brasil, com ampla presença e forte capilaridade institucional no país, organizada em dezenas de cooperativas líderes de mercado.

No contexto da Baixada Santista — onde a Unimed Santos atua em cidades como Santos, São Vicente, Praia Grande, Cubatão, Guarujá, Mongaguá, Itanhaém e Bertioga — reforçaremos a narrativa de credibilidade, proximidade e cuidado regional, ampliando a percepção de que a Unimed Santos não é apenas mais uma opção, mas a **opção regional de saúde confiável, consolidada e integrada à comunidade local**.

Estratégias concretas incluem:

- Campanhas regionais com foco em narrativas de cuidado e tradição;
- Programas de educação em saúde e prevenção com presença física e digital;
- Parcerias com instituições locais (universidades, associações empresariais, cooperativas comerciais) para ampliar visibilidade e engajamento.

2. Diferenciação clara de portfólio por segmento, com produtos ajustados ao perfil demográfico e comportamental local

O mercado de saúde suplementar brasileiro é altamente competitivo e diversificado, dominado por grandes operadoras — como Hapvida, NotreDame Intermédica, Bradesco Saúde, Amil e SulAmérica — que capturam grandes volumes de beneficiários e segmentos empresariais extensos.

Diante disso, reforçaremos a **diferenciação de portfólio da Unimed Santos com produtos customizados para públicos específicos**, tais como:

- **Planos familiares com foco em longitudinalidade e prevenção**, com serviços integrados de saúde digital e incentivos à medicina preventiva;

Unimed Santos

- **Planos empresariais escaláveis**, com opções para micro e pequenas empresas (incluindo MEI), médias empresas e grandes contas corporativas, cada um com soluções dedicadas de gestão de saúde ocupacional e indicadores de performance;
- **Produtos complementares regionais**, como cobertura odontológica ampliada, programas de bem-estar, módulos de telemedicina e serviços de segunda opinião médica.

3. Aprimoramento da proposição de valor frente à concorrência por meio de diferenciais assistenciais e tecnológicos

No cenário competitivo da Baixada Santista, além de concorrentes nacionais como Amil, Bradesco, SulAmérica e Blue Med, há operadores regionais com propostas de custo mais agressivo ou nichadas.

A Unimed Santos consolidará sua proposta de valor por meio de uma combinação de:

- **Cobertura assistencial robusta** com rede local ampla e integração com centros hospitalares e especialistas;
- **Serviços digitais e de gestão do cuidado**, que aumentam a previsibilidade e a conveniência para beneficiários (agendamento online, teleconsulta, gestão de exames);
- **Programas preventivos e de gestão de doenças crônicas**, com indicadores clínicos e econômico-financeiros que comprovem redução de eventos adversos e melhoria de desfechos.

Esses elementos serão traduzidos em métricas de desempenho comercial e assistencial destacáveis na comparação com concorrentes.

4. Comunicação ética, transparente e centrada no diferencial assistencial, educando o mercado para escolhas conscientes

A comunicação institucional e comercial será construída sobre pilares de **transparência, precisão e valor assistencial real**, evitando afirmações de benefício que não estejam sustentadas por evidências ou que possam ser consideradas promessas assistenciais indevidas.

É fundamental evoluirmos na forma de comunicar nossa proposta de valor, evitando a repetição de discursos genéricos centrados apenas no conceito de "maior rede".

A estratégia de comunicação deve refletir nossos diferenciais assistenciais, a proximidade regional, a qualidade do cuidado e a experiência do beneficiário, alinhando a marca Unimed Santos às novas demandas do mercado e aos públicos que desejamos alcançar.

Essa comunicação terá foco em:

- Educar beneficiários sobre a importância da coordenação do cuidado;
- Diferenciar claramente o que significa rede qualificada, qualidade assistencial e suporte ao beneficiário, com métricas e exemplos práticos;
- Explicar a estrutura cooperativa como vantagem competitiva em termos de proximidade e alinhamento de interesses entre médico e beneficiário.

5. Estratégias de crescimento sustentável com corretores e canais de venda alinhados à governança institucional

Corretores e canais de venda serão tratados como parceiros estratégicos, com programas de capacitação contínua que enfatizam a proposta de valor da Unimed Santos, critérios técnicos de segmentação de clientes, e uso de ferramentas digitais para agilizar cotações e adesões.

Unimed Santos

Serão implementados:

- **Programas de incentivo por desempenho assistencial e retenção de clientes**, não apenas por volume de vendas;
- **Materiais de apoio técnico**, que permitam aos corretores explicar com rigor o que diferencia os planos da Unimed Santos no contexto regional e setorial;
- **Sistemas de feedback estruturado para alinhamento contínuo** entre marketing, comercial e operações.

6. Exploração de nichos estratégicos e novas oportunidades de produto

O crescimento sustentável da Unimed Santos depende diretamente do desenvolvimento de novos produtos, capazes de atender públicos que hoje não conseguimos alcançar, sem comprometer o equilíbrio técnico-financeiro e a governança.

Construindo crescimento sustentável sem comprometer a sustentabilidade técnico-financeira considerando tendências como o crescimento do mercado de saúde digital e a maior demanda por soluções que combinem tecnologia e cuidado, a Unimed Santos poderá desenvolver ou incorporar:

- **Planos com componente digital-first** (uso intensivo de telemedicina, acompanhamento remoto e monitoramento de saúde preventiva);
- **Produtos modulares para empresas (benefícios flexíveis)**, que combinam saúde, prevenção e bem-estar;
- **Programas de fidelização com foco em educação em saúde**, que incentivem adesão de longo prazo e reduzam a taxa de cancelamento.

Mensagem-chave

Crescer com responsabilidade é ampliar o acesso à saúde de forma sustentável, competitiva e alinhada à missão cooperativa, fortalecendo a marca Unimed Santos sem perder foco no cuidado de qualidade que nossos beneficiários esperam.



Transformação com experiência e inovação

**EU SOU
CHAPA 1**

EIXOS VERTICAIS

EIXO 6 – VALORIZAÇÃO DO COOPERADO EM UM AMBIENTE EFICIENTE E INOVADOR

Diretriz

A valorização do trabalho médico cooperado permanece como eixo estruturante deste Plano. Toda inovação tecnológica, eficiência operacional e modernização da governança somente se justificam se resultarem em melhores condições para o exercício da medicina, remuneração sustentável e fortalecimento do papel do médico no cuidado.

Eficiência administrativa e inovação só fazem sentido se gerarem valor direto ao médico cooperado e apoiarem, de forma concreta, o exercício da medicina. Valorizar o cooperado é reconhecer que ele está no centro do modelo cooperativista, respeitando suas diferentes realidades, fases de carreira e gerações, e criando condições para que exerça a medicina com dignidade, autonomia e segurança institucional.

Valorizar o cooperado em um ambiente cada vez mais complexo exige canais estruturados, previsibilidade e ferramentas adequadas. A evolução institucional da cooperativa permite agora ampliar essas iniciativas de forma sistemática, organizada e sustentável. Isso inclui:

- compromisso com previsibilidade remuneratória
- redução ativa de glosas injustificadas
- simplificação radical de fluxos para o cooperado
- defesa técnica do ato médico frente a distorções de mercado

Como faremos

Implementaremos uma **política de remuneração sustentável, transparente e responsável**, alinhada à realidade econômico-financeira da cooperativa e às boas práticas do Sistema Unimed. A remuneração médica será tratada com previsibilidade, critérios técnicos claros e **comunicação permanente**, evitando distorções, assimetrias de informação e decisões casuísticas. O objetivo é equilibrar valorização do trabalho médico com a sustentabilidade da cooperativa, protegendo o modelo no médio e longo prazo.

Reforçaremos de forma consistente as **ferramentas digitais voltadas à redução de burocracia, glosas e retrabalho**, atacando um dos principais fatores de insatisfação do cooperado em todo o setor de saúde suplementar. Processos como autorizações, faturamento, auditoria e comunicação administrativa serão continuamente aprimorados, com automação inteligente, padronização e regras claras, devolvendo tempo ao médico para aquilo que realmente importa: o cuidado ao paciente.

Otimizaremos o **apoio tecnológico efetivo à prática clínica baseada em evidências**, com soluções que auxiliem o médico na tomada de decisão, no acesso a protocolos, na coordenação do cuidado e na integração com a rede. A tecnologia será utilizada como instrumento de suporte — e não de controle — respeitando a autonomia profissional, a ética médica e a singularidade da relação médico-paciente.

Estabeleceremos **canais permanentes e estruturados de escuta, diálogo e transparência**, indo além de comunicações pontuais. Demandas dos cooperados serão tratadas com método, prazos definidos e devolutivas claras, fortalecendo a confiança institucional.

Unimed Santos

A **escuta ativa** com participação nas decisões será incorporada à governança da cooperativa como ferramenta de melhoria contínua, e não apenas como espaço de manifestação. Incentivar o cooperado a participar na formatação do **Planejamento Estratégico** da cooperativa.

Fortaleceremos **programas contínuos de educação cooperativista, gestão e governança**, reconhecendo que cooperativas fortes dependem de cooperados bem informados e preparados. Esses programas abrangerão desde fundamentos do cooperativismo médico até temas de gestão em saúde, sustentabilidade, governança, inovação e regulação, preparando lideranças técnicas e institucionais para o presente e para o futuro da Unimed Santos.

Fortaleceremos também o **Centro de Estudos** que é fundamental para a promoção contínua da atualização científica, capacitação dos cooperados e incentivo à produção de conhecimento. As ações incluirão a ampliação da oferta de cursos, eventos, jornadas científicas e projetos de pesquisa, além de fomentar a integração entre diferentes especialidades e gerações de médicos, consolidando o papel da Unimed Santos como referência em qualificação profissional.

Ofereceremos o **Programa de Apoio ao Cooperado** onde daremos assessoria jurídica, contábil e financeira as mais diversas demandas do cooperado.

Revisaremos o estudo de viabilidade do desconto do **plano de saúde** a cooperados que possuem o plano da Unimed Santos.

Como estratégia complementar, promoveremos **ações específicas para integração intergeracional**, valorizando tanto cooperados jovens quanto médicos mais experientes e aposentados, ampliando inclusão digital, participação institucional e senso de pertencimento. A diversidade de gerações será tratada como ativo estratégico, e não como desafio isolado.

Reforçaremos, para que seja mais clara, a **identificação dos cooperados e seus familiares** nos serviços próprios da Unimed Santos.

Mensagem-chave

Valorizar o cooperado é criar um ambiente onde ele tenha condições reais de exercer a medicina com qualidade, autonomia e orgulho de pertencer à cooperativa.



Transformação com experiência e inovação

**EU SOU
CHAPA** **1**

Unimed Santos

EIXOS VERTICAIS

EIXO 7 – GOVERNANÇA FORTE, DIGITAL E BASEADA EM EXPERIÊNCIA

Diretriz

Governança sólida, transparente e baseada em experiência não é apenas um requisito formal, mas uma condição constitucional e estratégica para proteger a cooperativa, preservar a marca Unimed e garantir que todas as decisões estejam permanentemente a serviço do cuidado, da sustentabilidade e da segurança institucional.

Como faremos

Promoveremos a **digitalização estruturada dos processos decisórios, de acompanhamento e de prestação de contas**, garantindo rastreabilidade, organização e segurança das informações estratégicas da cooperativa. Atas, deliberações, pareceres técnicos, indicadores e planos de ação passarão a integrar fluxos digitais padronizados, com trilhas de auditoria, controle de versões e acesso compatível com as responsabilidades de cada instância de governança.

Implantaremos **painéis de indicadores institucionais, assistenciais, econômico-financeiros e regulatórios**, compartilhados de forma estruturada com os conselhos e comitês, permitindo acompanhamento contínuo, comparabilidade histórica e tomada de decisão baseada em evidências. Esses painéis serão auditáveis, tecnicamente consistentes e alinhados aos indicadores utilizados pela ANS e pelo Sistema Unimed, fortalecendo a previsibilidade e a disciplina decisória.

Fortaleceremos as **instâncias colegiadas e os conselhos técnicos** como espaços efetivos de análise, deliberação e controle, com definição clara de papéis, agendas técnicas, ritos decisórios e responsabilidades. O objetivo é reduzir personalismos, evitar decisões isoladas e assegurar que temas sensíveis passem por avaliação técnica, jurídica e institucional adequada.

A **comunicação institucional** será tratada como instrumento estratégico de governança. As mensagens da cooperativa — internas e externas — seguirão princípios de clareza, responsabilidade, coerência e alinhamento sistêmico, protegendo a marca Unimed, evitando ruídos interpretativos e assegurando que informações relevantes cheguem aos cooperados, beneficiários e parceiros de forma adequada e tempestiva.

Implantaremos uma **gestão ativa e preventiva de riscos regulatórios, jurídicos e reputacionais**, com monitoramento contínuo, identificação precoce de vulnerabilidades e planos de mitigação estruturados. A governança atuará de forma antecipatória, reduzindo a exposição da cooperativa a contingências, sanções regulatórias e desgastes institucionais, em estrita conformidade com as normas da ANS, do Sistema Unimed e da legislação vigente.

Mensagem-chave

Governar bem é cuidar da cooperativa com responsabilidade, método e visão de longo prazo, protegendo o cuidado, a marca e o patrimônio coletivo.

EIXOS VERTICAIS

EIXO 8 – REFORMA DO ESTATUTO E MODERNIZAÇÃO DA GOVERNANÇA

Diretriz

Atualizar o Estatuto Social é um ato estratégico de proteção institucional. É por meio dele que se assegura segurança jurídica, previsibilidade decisória, equilíbrio entre gestão e fiscalização e plena aderência à Constituição do Sistema Unimed, preservando o patrimônio coletivo, a marca e a capacidade de cuidado da cooperativa ao longo do tempo.

A modernização da governança e do Estatuto reflete não ruptura, mas **alinhamento às transformações do Sistema Unimed, ao aumento da complexidade regulatória e às melhores práticas contemporâneas de governança cooperativa**

Como faremos

Conduziremos a **revisão e atualização do Estatuto Social com base em princípios modernos de governança cooperativa**, alinhados à Constituição do Sistema Unimed (2025), à Lei nº 5.764/71, às boas práticas do cooperativismo médico e à experiência acumulada da própria Unimed Santos. O foco não será ruptura, mas **clareza, segurança jurídica e redução de zonas cinzentas que hoje geram conflitos, judicialização ou risco institucional**.

Promoveremos **maior clareza na separação de papéis entre gestão, fiscalização e assessoramento técnico**, reforçando a distinção entre:

- Assembleia Geral (órgão soberano),
- Conselho de Administração (planejamento, gestão e controle),
- Diretoria Executiva (execução),
- Conselhos Técnico e Fiscal (assessoramento técnico e fiscalização).

Sugestão estratégica:

Aprimorar dispositivos dos **artigos 50 a 61** (Conselho de Administração e Diretoria Executiva), explicitando:

- limites objetivos de alçada decisória,
- critérios formais para decisões estratégicas relevantes,
- reforço do caráter colegiado das deliberações sensíveis, reduzindo riscos de personalismo.

Estabeleceremos **diretrizes estatutárias mais objetivas para a gestão responsável do patrimônio da cooperativa**, especialmente em temas de alto impacto econômico e reputacional.

Sugestões concretas:

- Aperfeiçoar os dispositivos dos artigos 45, inciso VIII, e 52, incisos XIX a XXI, criando:

Unimed Santos

- critérios mais claros para compromissos patrimoniais de médio e longo prazo,
- reforço de exigência de pareceres técnicos e fiscais,
- maior previsibilidade para cooperados sobre limites de risco institucional.

Revisaremos dispositivos que, ao longo do tempo, **têm sido fonte recorrente de conflitos internos e judicialização**, especialmente nos temas de:

- admissões,
- exclusões,
- penalidades,
- processos disciplinares.

Sugestão estratégica:

Atualizar e consolidar os **artigos 21 a 26** (demissão, exclusão e penas), com:

- reforço explícito ao contraditório e ampla defesa,
- padronização de prazos e ritos,
- maior objetividade na tipificação das condutas,
- redução de subjetividade decisória, protegendo cooperado e cooperativa.

Modernizaremos o Estatuto para **incorporar definitivamente práticas digitais de governança**, sem alterar princípios democráticos.

Possibilidades estatutárias:

- previsão expressa de **atos digitais**, registros eletrônicos, painéis de acompanhamento e prestação de contas,
- reforço da rastreabilidade decisória (atas, pareceres, votos),
- maior transparência informacional aos cooperados, respeitando níveis de acesso.

Todo o processo de reforma será conduzido com **diálogo estruturado, escuta qualificada e segurança jurídica**, com:

- grupo técnico de trabalho estatutário,
- parecer jurídico especializado,
- participação dos Conselhos Técnico e Fiscal,
- comunicação clara aos cooperados sobre o **porquê** de cada mudança proposta.

A reforma estatutária será tratada como **processo institucional — não como pauta política circunstancial — e só avançará com maturidade**, consenso possível e alinhamento sistêmico.

Mensagem-chave

Atualizar o Estatuto não é mudar a identidade da Unimed Santos.

É protegê-la, fortalecê-la e prepará-la para continuar cuidando com segurança, previsibilidade e responsabilidade.

Unimed Santos

EIXOS VERTICAIS

EIXO 9 – RENOVAÇÃO CONTÍNUA, SEM RUPTURA

Diretriz

Renovar é um ato de responsabilidade institucional. É preparar o futuro da cooperativa sem romper com sua identidade, sua história e seus valores fundadores. Para uma cooperativa médica, renovação não significa descontinuidade, mas sim a capacidade de evoluir de forma planejada, preservando o conhecimento acumulado, fortalecendo a governança e garantindo a perenidade do cuidado.

Renovar com responsabilidade pressupõe experiência acumulada, estabilidade institucional e capacidade de executar mudanças sem improvisação. A combinação entre renovação e experiência é condição essencial para preservar o cuidado e a sustentabilidade da cooperativa.

Como faremos

Implantaremos um **Plano Estruturado de Sucessão para dirigentes e lideranças institucionais**, com critérios objetivos, transparência e preparo progressivo. A sucessão deixará de ser um evento circunstancial para se tornar um processo permanente de identificação, formação e acompanhamento de lideranças, reduzindo riscos de descontinuidade, improvisação ou personalismo na condução da cooperativa.

A **incorporação de novas lideranças** será feita de forma gradual, responsável e orientada por mérito, experiência e alinhamento aos valores cooperativistas. Jovens cooperados e lideranças emergentes serão integrados às instâncias técnicas, comissões e projetos estratégicos, convivendo com dirigentes experientes, garantindo aprendizado prático, transferência de conhecimento e amadurecimento institucional antes da ocupação de cargos de maior responsabilidade.

Promoveremos a **renovação de processos, linguagens e práticas de gestão**, modernizando a forma de planejar, decidir, comunicar e executar, sem romper com o modelo cooperativista. Essa renovação incluirá maior uso de dados, ferramentas digitais, indicadores e ritos de acompanhamento, tornando a gestão mais clara, ágil e compreensível para cooperados de diferentes gerações.

Fortaleceremos a **integração entre cooperados jovens, ativos e aposentados**, reconhecendo que cada grupo tem papel estratégico na vida da cooperativa. Investiremos em inclusão digital, comunicação acessível e espaços institucionais de participação para médicos aposentados, valorizando sua experiência e garantindo que permaneçam conectados à cooperativa. Ao mesmo tempo, criaremos canais e programas que facilitem o engajamento dos cooperados mais jovens na vida institucional.

Valorizaremos de forma ativa a **memória institucional e a história da Unimed Santos**, registrando aprendizados, decisões estratégicas, boas práticas e marcos relevantes da cooperativa. A memória não será tratada como passado, mas como ativo estratégico, capaz de orientar decisões futuras, evitar repetição de erros e fortalecer o sentimento de pertencimento e identidade cooperativista.

Mensagem-chave

Renovar com responsabilidade é garantir que a Unimed Santos continue forte, coerente com seus valores e preparada para cuidar das próximas gerações.

EIXOS VERTICAIS

EIXO 10 – EXPERIÊNCIA COMO GARANTIA DE EXECUÇÃO

Diretriz

Transformações relevantes na saúde suplementar exigem liderança experiente, capaz de executar com método, assumir decisões difíceis, dialogar de forma madura com o Sistema Unimed e proteger a cooperativa de riscos institucionais, regulatórios e financeiros. Experiência, nesse contexto, não é apego ao passado, mas a capacidade de transformar estratégia em resultado concreto, com segurança e previsibilidade.

Como faremos

As transformações propostas neste Plano de Governo serão **conduzidas por dirigentes com experiência comprovada na gestão de cooperativas médicas e operadoras de saúde**, capazes de compreender a complexidade regulatória, assistencial e econômica do setor. A experiência acumulada permitirá avançar com responsabilidade, evitando rupturas desnecessárias, decisões improvisadas ou soluções de curto prazo que comprometam o futuro da cooperativa.

Utilizaremos de forma sistemática o **aprendizado institucional acumulado ao longo dos anos**, transformando experiências passadas — acertos e erros — em conhecimento aplicado à tomada de decisão. A gestão deixará de depender de memórias individuais e passará a se apoiar em registros, indicadores e processos consolidados, reduzindo riscos de repetição de erros e fortalecendo a previsibilidade das ações.

As **decisões estratégicas, assistenciais e administrativas** serão baseadas em dados confiáveis, prática real e análise técnica multidisciplinar, integrando informações clínicas, econômicas, regulatórias e operacionais. A experiência da liderança permitirá interpretar esses dados com senso crítico, evitando decisões automáticas ou descoladas da realidade assistencial e do contexto da cooperativa.

Manteremos um **programa contínuo de formação e desenvolvimento de lideranças**, preparando novas gerações para assumir responsabilidades institucionais de forma gradual e responsável. A experiência dos dirigentes atuais será utilizada como instrumento de mentoria e transferência de conhecimento, garantindo continuidade, coerência estratégica e renovação planejada.

A **estabilidade institucional** será tratada como valor estratégico. Mudanças serão implementadas com cadência, governança e controle de riscos, assegurando previsibilidade para cooperados, colaboradores, beneficiários e parceiros. Estabilidade, nesse sentido, não significa imobilismo, mas confiança de que a cooperativa sabe para onde vai e como chegar.

Mensagem-chave

Experiência é o que transforma boas intenções em decisões seguras, execução consistente e cuidado efetivo para quem depende da Unimed Santos.

Unimed Santos

SÍNTESE FINAL

Este Plano de Governo organiza inovação, eficiência, governança, crescimento e renovação em torno de um princípio único: o **Jeito de Cuidar Unimed**. Governar bem é cuidar melhor — das pessoas, dos médicos, da cooperativa e do Sistema Unimed como um todo.

Somos a chapa da inovação, porque entendemos que dados, tecnologia e inteligência digital são essenciais para melhorar o cuidado, apoiar o médico e sustentar o sistema de saúde.

Somos a chapa da eficiência e da reforma responsável, porque administrar bem, racionalizar estruturas, qualificar os serviços próprios e proteger os recursos do cooperado é um dever de quem governa.

Somos a chapa da governança e da experiência, porque sabemos que crescimento exige regras claras, Estatuto atualizado, decisões colegiadas e responsabilidade institucional.

E somos a chapa da renovação consciente, porque acreditamos que evoluir é um processo contínuo — sem rupturas, sem improvisos e sempre com respeito à história da Unimed Santos.

A Unimed Santos é, acima de tudo, uma cooperativa de médicos que cuidam de pessoas — e é essa identidade que continuará orientando cada decisão deste Plano.



Transformação com experiência e inovação

EU SOU
CHAPA **1**

Transformação
com experiência
e inovação

EU SOU
CHAPA **1**