

TOP SER HUMANO 2026

CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

MODALIDADE: Desenvolvimento

Educação Corporativa:
*o desenvolvimento de pessoas
através da gestão estratégica
de recursos cooperativos*

Unimed 
Noroeste/RS

RESPONSÁVEIS:

Sandra Carneiro

Gerente de Recursos Humanos

Jonas Graffunder

Coordenador de Desenvolvimento de RH

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	01
DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	02
Objetivo Geral.....	02
Objetivos específicos.....	02
Público-alvo.....	03
Educação corporativa em Cooperativas de Saúde.....	03
Unimed Noroeste/RS e a relação com o SESCOOP/RS.....	04
A educação corporativa na Unimed Noroeste/RS.....	05
Readequação estratégica.....	07
Educação Corporativa como prática contínua.....	10
RESULTADOS.....	11
CONCLUSÃO.....	16
BIBLIOGRAFIA.....	18
INFORMAÇÕES DOS AUTORES.....	19

SINOPSE

Diante dos desafios relacionados à sustentabilidade organizacional, às transformações do setor da saúde e à necessidade de fortalecer a cultura cooperativista, a Unimed Noroeste/RS estruturou a Educação Corporativa como uma estratégia voltada ao desenvolvimento humano e organizacional. O trabalho foi desenvolvido na cooperativa médica e utiliza-se dos recursos descentralizados do Sescop/RS para planejar, executar e monitorar programas institucionais de treinamento e desenvolvimento alinhados ao Planejamento Estratégico e ao modelo do Jeito de Cuidar Unimed.

O público-alvo contempla os 971 colaboradores da Unimed Noroeste/RS, entre áreas administrativas, assistenciais e operacionais. Em 2025, as ações alcançaram 100% do quadro funcional, por meio de programas de liderança, desenvolvimento de talentos, cultura organizacional, gestão de riscos psicossociais, educação financeira, cooperativismo e qualificação profissional. Como resultados, consolidou-se uma cultura de aprendizagem contínua, fortaleceu o protagonismo das lideranças e tornou-se referência para outras cooperativas do Sistema Unimed no Estado, recebendo visitas técnicas para compartilhamento de práticas em Educação Corporativa.

O Programa é desenvolvido pela área de Gestão de Pessoas. Mais informações sobre o desenvolvimento das ações podem ser solicitadas pelo e-mail jonas.graffunder@unimednoroesters.com.br.

INTRODUÇÃO

A valorização das pessoas sempre esteve presente na trajetória da Unimed Noroeste/RS e tornou-se ainda mais estratégica diante das constantes transformações do setor da saúde, das exigências regulatórias e das necessidades permanentes de qualificação profissional. Embora ações de treinamento já fossem realizadas internamente, principalmente nas áreas assistenciais, a implantação do processo de Planejamento Estratégico, em 2010, fortaleceu o olhar da cooperativa para o desenvolvimento humano, consolidando a Educação Corporativa como um subsistema da Gestão de Pessoas voltada ao desenvolvimento técnico, comportamental e cultural dos colaboradores.

Ao longo dos anos, desafios como a crise econômico-financeira de 2015 na região e os impactos provocados pela pandemia em 2020 exigiram uma readequação dos investimentos e processos internos, tornando ainda mais importante a utilização dos recursos descentralizados do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Rio Grande do Sul (Sescoop/RS). A partir deste contexto, a cooperativa estruturou uma metodologia baseada no alinhamento entre Planejamento Estratégico, desenvolvimento humano e gestão assertiva dos recursos, contemplando planejamento orçamentário anual, definição de prioridades institucionais, execução dos programas e monitoramento contínuo dos resultados.

Atualmente, o programa encontra-se consolidado como uma prática estratégica da Unimed Noroeste/RS, envolvendo ações institucionais voltadas ao desenvolvimento de lideranças, cultura organizacional, talentos e competências técnicas e comportamentais. Em 2025, as ações alcançaram 100% do quadro funcional da cooperativa, fortalecendo uma cultura de aprendizagem contínua, protagonismo e valorização das pessoas, com seguimento previsto por meio do planejamento anual das ações e investimentos em Educação Corporativa.

A Unimed Noroeste/RS é a segunda cooperativa médica do Rio Grande do Sul, fundada em 1971, em um período em que o cooperativismo médico começava a se expandir no Brasil. Com sede no município de Ijuí, construiu ao longo de sua trajetória uma atuação sólida no mercado regional de planos de saúde, alicerçada na qualidade do trabalho médico e na excelência na prestação de serviços. Entre os princípios que norteiam a cooperativa, a valorização das pessoas ocupa papel central, refletindo diretamente na forma como a organização se relaciona com seus colaboradores, médicos cooperados, clientes e comunidade. Presente em 52 municípios das Regiões Noroeste, Celeiro e Médio Alto Uruguai, a Unimed Noroeste/RS gera atualmente 971 empregos diretos e possui quadro associativo composto por mais de 420 médicos cooperados, que são também donos do negócio. Sua rede conta com 117 serviços credenciados, além de ampla estrutura própria de atendimento. A cooperativa divide sua atuação em duas unidades de negócio: Operadora de Planos de Saúde e Hospital Unimed Noroeste/RS. Sua estrutura em Ijuí contempla a Sede Administrativa, Departamento de Medicina e Saúde Ocupacional, Espaço Viver Bem (incluindo Espaço Terapêutico, Núcleo de Terapias e Viver Bem), e Hospital Unimed Noroeste/RS (com Laboratórios de Análises Clínicas e Centro de Diagnóstico por Imagem), além de pontos de atendimento na região.

DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Objetivo geral do case: Promover programas e ações de educação corporativa de maneira estratégica através da utilização total dos recursos descentralizados do Sescop/RS.

Objetivos específicos:

- Fortalecer a cultura cooperativista por meio de programas estratégicos de desenvolvimento de pessoas e negócios.
- Realizar ações e programas com instituições que promovam o desenvolvimento cooperativista, com foco em competências comportamentais

e técnicas.

Público-alvo: Colaboradores da Unimed Noroeste/RS, através da participação em ações de treinamento e desenvolvimento realizadas em nível setorial, estratégicas e institucionais (realizadas pela cooperativa para seu público interno). Em 2025, as iniciativas alcançaram 100% do quadro funcional da cooperativa.

Educação corporativa em cooperativas de saúde

Em um cenário cada vez mais desafiador e em constante transformação, a Educação Corporativa deixou de ser apenas uma ferramenta de capacitação para assumir um papel estratégico nas organizações. Em cooperativas de saúde, onde o cuidado com as pessoas está no centro de todas as decisões, desenvolver profissionais significa também fortalecer relações, promover pertencimento e preparar equipes para atuar com excelência, sensibilidade e propósito.

Na Unimed Noroeste/RS, a Educação Corporativa está diretamente conectada ao Planejamento Estratégico, tendo como um de seus objetivos “desenvolver profissionais para a cultura Jeito de Cuidar, tecnologia e negócios”. Mais do que promover treinamentos pontuais, a proposta busca desenvolver pessoas de forma integral, considerando competências técnicas, comportamentais e humanas necessárias para os desafios do setor da saúde.

Esse modelo de atuação compreende que o aprendizado contínuo impacta não apenas os resultados organizacionais, mas também a forma como os colaboradores se relacionam entre si, acolhem os clientes e vivenciam o propósito cooperativista no dia a dia. Assim, a educação corporativa passa a ser percebida como um investimento no ser humano e na construção de uma cultura organizacional mais colaborativa, inovadora e sustentável. Essa abordagem encontra respaldo sob três aspectos importantes e que são considerados para a prática de educação corporativa:

Cultura e estratégia: o foco deixa de estar apenas no desenvolvimento individual e passa a fortalecer uma cultura de aprendizado contínuo, alinhada aos objetivos institucionais. A proposta busca equilibrar a entrega de excelência

assistencial, com a sustentabilidade do negócio e o cuidado humanizado. (ÉBOLI, 2023)

Aprendizagem de adultos: com base nos princípios da andragogia, os programas são construídos a partir de situações reais do cotidiano profissional, estimulando reflexão, protagonismo e resolução de problemas. Essa metodologia favorece o engajamento, amplia competências comportamentais e contribui para o engajamento e valorização das pessoas. (ALVES, 2025)

Capital intelectual: A gestão estratégica do conhecimento transforma o aprendizado em ativos de valor, garantindo competitividade e o cumprimento do propósito da cooperativa, que é promover a saúde e o bem-estar. (SCHLOCHAUER, 2021)

Unimed Noroeste/RS e a relação com o SESCOOP/RS

Em cooperativas, desenvolver pessoas também é uma forma de cuidar. É acreditar que organizações mais humanas, sustentáveis e inovadoras são construídas a partir do investimento contínuo em conhecimento, relações e propósito. Dentro deste contexto, a parceria entre a Unimed Noroeste/RS e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Rio Grande do Sul (SESCOOP/RS) tornou-se um importante elo para fortalecer a Educação Corporativa e ampliar oportunidades de desenvolvimento para colaboradores, lideranças e equipes.

O SESCOOP/RS é uma entidade que integra o "Sistema S" e possui missão voltada exclusivamente ao fortalecimento do cooperativismo, por meio da formação profissional, do monitoramento e da promoção social. No Rio Grande do Sul, Estado com tradição histórica no setor, o SESCOOP é um dos principais agentes de profissionalização das cooperativas.

Sua atuação parte da premissa que cooperativas fortes são construídas por pessoas preparadas, engajadas e conectadas ao propósito do cooperativismo. Dessa forma, a qualificação contínua de colaboradores, dirigentes e associados torna-se indispensável para garantir não apenas a sustentabilidade do negócio, mas também

relações de trabalho mais humanas, participativas e socialmente responsáveis. Na Unimed Noroeste/RS, essa relação vai além do apoio financeiro para treinamentos e programas de desenvolvimento. O Sescop/RS é reconhecido como um parceiro estratégico na consolidação da Educação Corporativa, contribuindo para fortalecer iniciativas alinhadas à cultura organizacional, ao desenvolvimento humano e à valorização das pessoas, por três pilares fundamentais:

1 - Viabilização financeira e sustentabilidade

O apoio do Sescop/RS transforma recursos provenientes da contribuição compulsória das cooperativas em investimentos estratégicos para treinamento e desenvolvimento. Na Unimed Noroeste/RS, essa parceria viabilizou programas de alta qualidade, ampliando o acesso dos colaboradores a experiências de aprendizagem conduzidas por consultores e instituições de renome, que dificilmente seriam realizados apenas com recursos próprios.

2 - Alinhamento ao 5º princípio do cooperativismo:

O apoio do Sescop/RS fortalece o 5º princípio do cooperativismo “Educação, formação e informação”, promovendo o desenvolvimento técnico, humano e cooperativista das pessoas. Na Unimed Noroeste/RS, essa atuação contribui para formar profissionais alinhados aos valores da cooperação, do cuidado com as pessoas e do propósito coletivo.

3 – Utilização de programas transversais do sistema

O Sescop/RS atua como um facilitador de boas práticas e soluções inovadoras em educação corporativa, apoiando o desenvolvimento técnico, comportamental e estratégico das equipes. Com esse suporte, a Unimed Noroeste/RS passou de usuária dos recursos para gestora ativa de programas educacionais, fortalecendo a cultura de aprendizagem contínua, inovação e valorização das pessoas, em alinhamento com os objetivos do negócio e os princípios cooperativistas.

A Educação Corporativa na Unimed Noroeste/RS

A trajetória da Educação Corporativa na Unimed Noroeste/RS acompanha

também a evolução da própria cooperativa e de seu olhar para as pessoas. Em 2009, foi criada a área de Educação Continuada, inicialmente com foco voltado para promoção de treinamento às áreas assistenciais, principalmente à Enfermagem, promovendo iniciativas relacionadas a procedimentos técnicos e ao cuidado com o paciente. Com a implantação do Planejamento Estratégico, em 2010, a Educação Corporativa passou a integrar formalmente a área de Gestão de Pessoas, tornando-se um subsistema estruturado para treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Naquele momento, os processos ainda estavam em fase inicial de construção, mas já demonstravam a preocupação da cooperativa em investir na qualificação constante de suas equipes.

Ao longo dos anos, o amadurecimento da gestão pelo Planejamento Estratégico trouxe também novos desafios voltados ao modelo de negócio. Somando a isso, a crise econômico-financeira da região em 2015 exigiu uma revisão mais criteriosa dos investimentos, incluindo as ações de treinamento e desenvolvimento. Nesse contexto, os recursos destinados pelo Sescop/RS tornaram-se ainda mais estratégicos e essenciais para garantir continuidade das iniciativas educacionais. Em 2020, com os impactos provocados pela pandemia, houve uma reestruturação das diretrizes relacionadas à gestão dos projetos educacionais e do orçamento apoiado pelo Sescop/RS. As cooperativas passaram a assumir um papel ainda mais protagonista na gestão dos recursos.

Para se adaptar à sua realidade institucional, a Unimed Noroeste/RS revisou seus processos e mudou a estratégia de investimentos em Educação Corporativa. Utilizando principalmente recursos do Sescop/RS, a cooperativa deixou de focar em ações menores e pontuais para aplicar a verba em programas estratégicos e estruturados. Com isso, os treinamentos passaram a focar no desenvolvimento humano, no fortalecimento da cultura organizacional e no alinhamento com o negócio, preparando os colaboradores para os desafios de cuidado, inovação e sustentabilidade da cooperativa.

Readequação estratégica

A cultura de desenvolvimento de pessoas sempre esteve presente na cooperativa, principalmente por meio de treinamentos internos conduzidos pelos próprios profissionais especialistas de cada área. Compartilhar conhecimento sempre fez parte da essência da Unimed Noroeste/RS e do compromisso coletivo com o cuidado e a excelência. Com a redução dos investimentos provenientes de recursos próprios, essa prática tornou-se ainda mais fortalecida. Alinhado a isso, com a adesão ao Sistema *Scoreplan* para gestão do Planejamento Estratégico, as ações de treinamento e desenvolvimento setoriais organizadas por meio da matriz de capacitação de cada área passaram a ser monitoradas de forma estruturada. A partir disso, as lideranças diretas dos setores assumiram papel ainda mais ativo, tornando-se responsáveis pelo planejamento, acompanhamento e execução das ações de treinamento e desenvolvimento setoriais.

A área de Educação Corporativa, neste período já tinha a responsabilidade de gestão sobre os programas institucionais e, a partir da readequação do processo, assumiu um protagonismo ainda mais voltado para o planejamento, a realização, o acompanhamento e o monitoramento dos programas institucionais de maneira mais estratégica, passando a agir de acordo com o seguinte fluxo:

- 1) Planejamento do orçamento com recursos do SESCOOP/RS para utilização no ano seguinte (setembro), momento em que é garantido que o recurso financeiro esteja disponível para utilização no ano subsequente, mediante teto direcionado para a cooperativa.
- 2) Definição das diretrizes e objetivos estratégicos da cooperativa (núcleo estratégico).
- 3) Planejamento dos Programas e das ações institucionais relacionados ao Planejamento Estratégico.
- 4) Contatar e contratar empresas e facilitadores, conforme os programas planejados para execução.
- 5) Formular e enviar para deliberação dos projetos (conforme cronograma

estabelecido) ao SESCOOP/RS.

6) Realizar os programas e as ações, conforme consta no projeto e no planejamento da área de Educação Corporativa.

7) Encaminhar a prestação de contas (após cada programa e ação realizada) ao SESCOOP/RS para pagamento do fornecedor.

Ao longo dos anos, a contratação de instrutores e facilitadores foi aprimorada, fortalecendo a negociação entre a cooperativa e os profissionais. A implementação do cadastro de instrutores no Sistema GDH (sistema próprio do SESCOOP/RS) permitiu à Unimed Noroeste/RS realizar programas de treinamento e desenvolvimento utilizando integralmente os recursos do SESCOOP/RS, sem necessidade de investimentos adicionais. Como o sistema já contempla valores de hora/aula e palestras previamente aprovados, a iniciativa otimizou recursos e garantiu a continuidade dos investimentos em desenvolvimento de pessoas, mesmo em cenários econômicos desafiadores, nos quais as ações educacionais costumam ser reduzidas nas organizações.

A partir desta sistemática de gestão, a Unimed Noroeste/RS consolidou programas de treinamento e desenvolvimento. Destacam-se as principais iniciativas (fotos estão no ANEXO 1 – Programas de desenvolvimento institucional):

Programa de Desenvolvimento de Líderes: destinado a coordenadores e supervisores, por meio de encontros mensais com duração de sete meses. São desenvolvidas competências voltadas aos aspectos de gestão como um todo e de liderança.

Desenvolvimento de Gestores: direcionado ao núcleo estratégico da cooperativa (gerentes e assessores), desenvolvendo temáticas e competências de nível estratégico e gerencial.

Desenvolvimento da Cultura Organizacional: programa voltado à internalização dos princípios cooperativistas e fortalecimento da cultura organizacional, envolvendo representantes de diferentes áreas da cooperativa. Estes profissionais não ocupam cargo de liderança, mas possuem perfil de influência positiva em sua área de atuação.

Formação em Gestão dos Riscos Psicossociais: especialmente em 2026, a cooperativa está realizando uma formação em Gestão dos Riscos Psicossociais, voltada a todas as lideranças, a fim de preparar para as atualizações da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). Através de encontros mensais, os líderes são desenvolvidos em temas voltados a questões técnicas para atendimento da legislação e também aspectos comportamentais, como inteligência emocional, segurança psicológica e escuta com empatia.

Programa Start: voltado à identificação de potenciais talentos internos, fortalecendo competências comportamentais e preparando profissionais para futuros processos de sucessão. Os participantes são indicados pelas suas lideranças e estes passam por processo de avaliação para verificar a adesão aos requisitos específicos do programa.

Ciclos de palestras: ações com temáticas relacionadas ao cooperativismo, saúde mental, educação financeira, diversidade e educação política, contribuindo para a formação integral dos colaboradores, além de benefícios e ganhos para vida como um todo.

Programa de Desenvolvimento de Supervisores de Enfermagem: também através de encontros mensais, tem o objetivo de desenvolver as supervisões de Enfermagem, que são as responsáveis pela gestão de equipes e processos das unidades e setores assistenciais do Hospital Unimed.

Programa de Desenvolvimento de Enfermeiros: tem o objetivo de desenvolver os enfermeiros assistenciais em aspectos voltados à atuação de uma liderança intermediária, pelo fato de atuarem como responsáveis pelos turnos de trabalho, coordenando os técnicos de Enfermagem.

Matriz de Capacitação: estruturada a partir do levantamento das necessidades de treinamento de cada área, envolvendo lideranças diretamente no planejamento e acompanhamento das ações de desenvolvimento, tendo a área de Educação Corporativa como apoiadora.

Pós-graduação em Gestão Estratégica em Cooperativas de Saúde: curso

realizado através da Escola Superior do Cooperativismo (Escoop). Iniciou-se em junho de 2025 e conta com a participação de 29 alunos (funcionários) da Unimed Noroeste/RS e outros 10 alunos (funcionários) da Unimed Planalto Central/RS. A especialização ocorre de forma *in company*, com o objeto de qualificar lideranças e profissionais estratégicos para a gestão de negócios em saúde, procurando atender as demandas constantes que o ramo de atuação impõe.

A utilização dos recursos do Sescop/RS, alinhada às diretrizes e aos objetivos estratégicos, passou a ser reconhecida como referência no Sistema Unimed no Rio Grande do Sul. Mais do que o uso eficiente da verba descentralizada, a cooperativa consolidou sistemática estruturada de planejamento, execução e monitoramento dos programas. Em 2025 a Unimed Noroeste/RS recebeu a visita (presencial e on-line) de três singulares do Sistema Unimed para compartilhamento de informações: Unimed Vale do Sinos/RS, Unimed Pelotas/RS e Unimed Missões/RS. Além disso, novas visitas técnicas de organizações de outros segmentos já estão previstas para o mês de junho de 2026 para conhecer o processo, reforçando o reconhecimento da Educação Corporativa da Unimed Noroeste/RS como uma prática estratégica, sustentável e centrada no desenvolvimento humano.

Educação Corporativa como prática contínua

A sustentabilidade e continuidade do case está vinculada à consolidação da Educação Corporativa como estratégia da Unimed Noroeste/RS. Os recursos descentralizados do Sescop/RS, principal fonte de investimento em treinamento e desenvolvimento, garantem a continuidade das ações e sua integração ao Planejamento Estratégico da cooperativa. O processo de planejamento e definição orçamentária é realizado anualmente, assegurando organização, previsibilidade e alinhamento às necessidades da instituição e de seus colaboradores.

Além disso, a continuidade pode ser percebida através das ações que estão planejadas até o final do ano e seguem de forma contínua, por serem, institucionais. O cronograma de realização pode ser observado no ANEXO 2 – Cronograma de

execução dos principais programas institucionais, tais como:

- Programa de Desenvolvimento de Líderes
- Programa de Desenvolvimento da Cultura Organizacional
- Ciclos de palestras sobre Cooperativismo
- Programa Start
- Qualificação em Gestão Estratégica de Pessoas
- Formação em Gestão dos Riscos Psicossociais
- Programa de Educação Financeira
- Pós-graduação em Gestão Estratégica em Cooperativas de Saúde, com

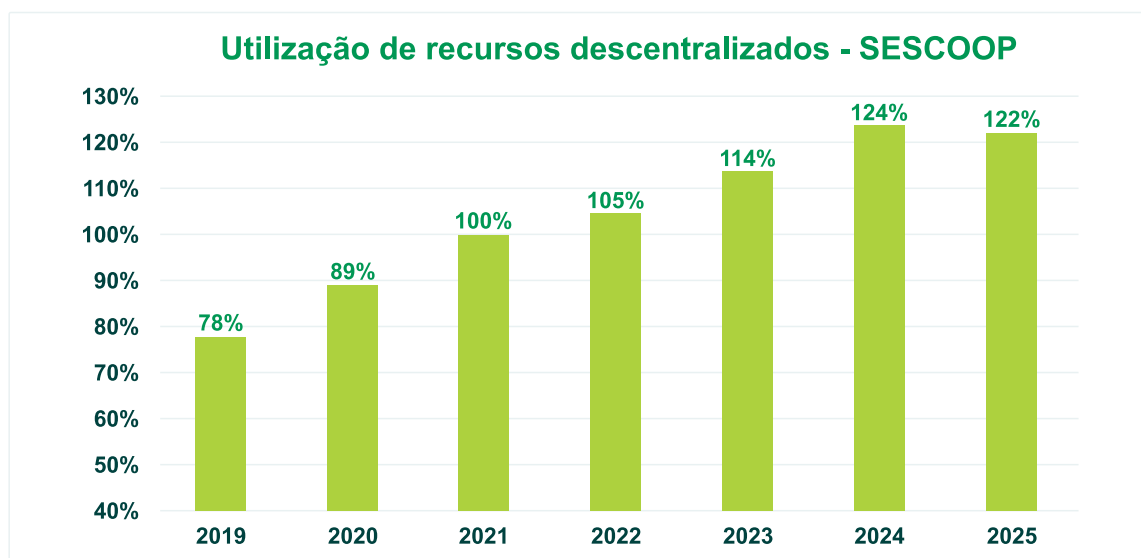
conclusão prevista para maio de 2027

Além das ações já previstas para execução, a cooperativa também participa de um projeto de consultoria promovido pelo Sistema Ocergs, voltado à definição de indicadores estratégicos capazes de mensurar a eficácia e os impactos dos programas de treinamento e desenvolvimento organizacionais. A consultoria, iniciada em dezembro de 2025 e com previsão de término em dezembro de 2026, contempla encontros periódicos presenciais e on-line. Além deste, a partir do segundo semestre a cooperativa passará a utilizar uma plataforma de ensino online, disponibilizada também pelo próprio Sistema Ocergs, de forma gratuita para as cooperativas do Estado. O orçamento, contendo os valores investidos nos últimos anos nas ações estratégicas, é apresentado no ANEXO 3 – Investimento em ações de treinamento e desenvolvimento. Esta informação se encontra no anexo de forma a preservar o sigilo interno das informações institucionais.

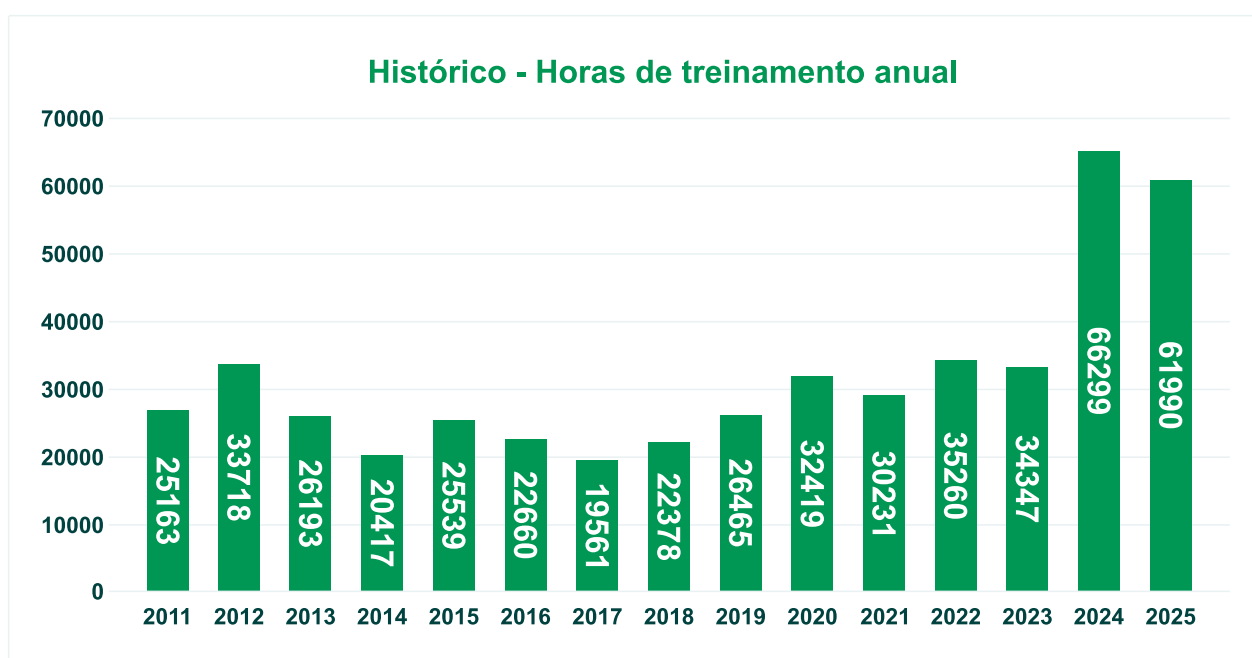
RESULTADOS

A estruturação da área de Educação Corporativa e a visão estratégica na utilização dos recursos descentralizados permitiu que a Unimed Noroeste/RS alcance resultados significativos, alinhados aos objetivos propostos neste case. Uma das principais evidências desse avanço pode ser observada na evolução do índice de

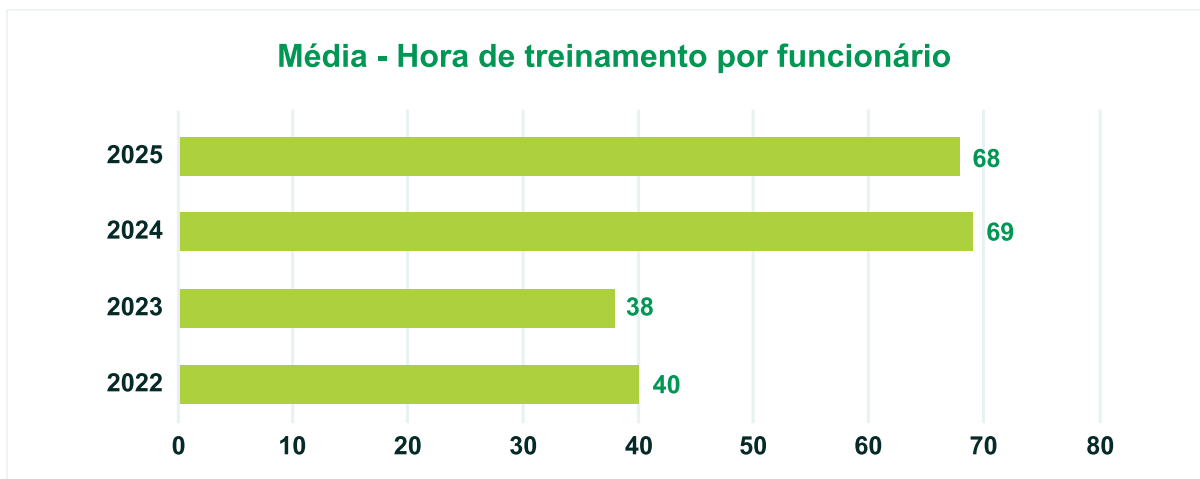
utilização dos recursos ao longo dos anos, no gráfico a seguir:



Até maio de 2026 a utilização dos recursos descentralizados já atinge 73%. A aplicação acima do percentual de 100% é possível em decorrência de que a Unimed Federação/RS realiza a gestão de todo o montante de recursos do Sistema Unimed do Estado e quando não há a utilização deste recurso por uma cooperativa Unimed em específico, este valor é repassado para outra cooperativa do Sistema.

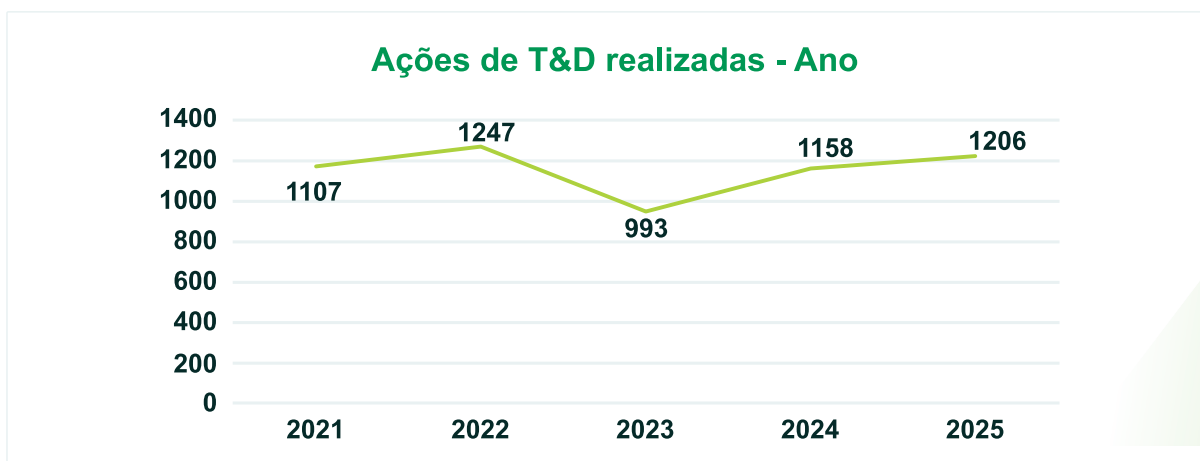


Esta evolução se reflete também no aumento significativo do número total de horas de treinamento e desenvolvimento por funcionário. Outra informação relevante é referente ao número de ações realizadas a cada ano.



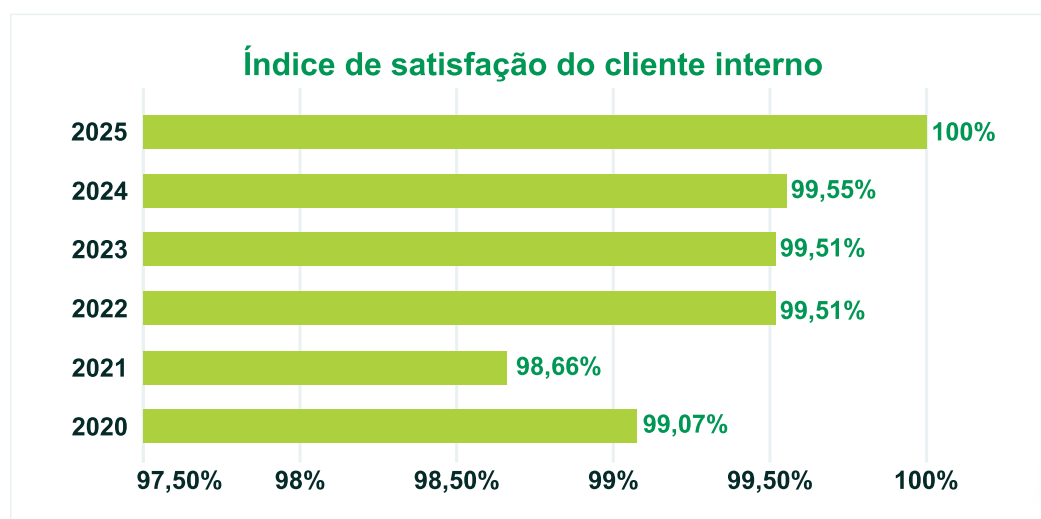
Ao analisar estes indicadores de volume, percebe-se que a Unimed Noroeste/RS superou, nos últimos anos, a média nacional de **26 horas anuais de treinamento por colaborador (ABTD, 2025)**. Com o suporte do Sescop/RS, a cooperativa passou a implementar programas estratégicos, garantindo que a qualificação deixasse de ser apenas uma ação pontual e se tornasse um processo contínuo de aprendizagem e fortalecimento profissional. Esses indicadores de volume também refletem em outros resultados relacionados ao negócio e, principalmente, no impacto gerado para as pessoas, aspectos que podem ser observados ao longo deste case.

Outro desempenho expressivo refere-se ao número de ações de treinamento e desenvolvimento realizadas anualmente. Considerando o porte da cooperativa, sua abrangência regional e o ramo de atuação, os resultados alcançados demonstram fortalecimento da Educação Corporativa como estratégia institucional, conforme pode ser evidenciado no gráfico a seguir:



A evolução no índice de conformidade das auditorias internas também demonstra os avanços obtidos a partir da estruturação da Educação Corporativa. Anualmente, a área de Gestão da Qualidade realiza auditorias com foco nos requisitos específicos da Organização Nacional de Acreditação (ONA), órgão acreditador e certificador para instituições de saúde, além das Resoluções Normativas (RNs) relacionadas à acreditação e certificação para a Operadora do Plano de Saúde. Esse processo contribui para preparar os setores para as avaliações externas e fortalecer a cultura de melhoria contínua. Nos requisitos voltados à área de treinamento e desenvolvimento, a Unimed Noroeste/RS alcançou, em **2024, índice de 68% de conformidade. Já em 2025, o resultado evoluiu para 84%**, evidenciando um avanço significativo nos processos e práticas desenvolvidos. Para 2026, a meta estabelecida é atingir 90% de conformidade dos requisitos específicos. Esse resultado também está alinhado ao índice de execução de “Programas de Desenvolvimento Institucionais”, diretamente relacionado ao Planejamento Estratégico, que apresenta **100% de realização de ações previstas desde 2022**.

Além disso, a Unimed Noroeste/RS realiza anualmente a “Pesquisa de Satisfação do Cliente Interno”. O resultado considera também a satisfação que diferentes setores têm em relação ao processo voltado à área de treinamento e desenvolvimento, enquanto fornecedor de serviços de Educação Corporativa. A evolução é apresentada no gráfico a seguir, considerando que a meta definida para todos os setores é de 90% de satisfação.



A realização de programas de desenvolvimento, principalmente aqueles voltados às lideranças, profissionais com atuação estratégica e setores essenciais para o negócio, também reverbera em resultados significativos para a instituição, refletindo diretamente no fortalecimento da cooperativa e na evolução de seus indicadores organizacionais. A seguir, pode ser conferida a evolução do faturamento:

2020 para 2021 – aumento de 10,78%
2021 para 2022 – aumento de 3,58%
2022 para 2023 – aumento de 10,35%
2023 para 2024 – aumento de 13,48%
2024 para 2025 – aumento de 10,50%

Além dos indicadores institucionais, os resultados obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional, realizada internamente a cada dois anos, também evidenciam a contribuição da realização de ações de treinamento e desenvolvimento conduzidas de maneira planejada. Os resultados apresentados na tabela a seguir referem-se ao índice de satisfação dos colaboradores em relação à pergunta realizada.

Categoria e pergunta da Pesquisa de Clima	2021	2023	2025
Crença na Cooperativa: O trabalho que realizo é significativo para mim?	92%	94%	93%
Gestão organizacional: Os programas de treinamento e desenvolvimento, oferecidos pela Cooperativa, têm contribuído para o desenvolvimento pessoal e profissional.	88%	77%	80%
Categoria Liderança: Reconheço meu(minha) superior imediato(a) como um(a) líder.	78%	79%	83%

Esses resultados evidenciam que as ações de desenvolvimento vão além da qualificação profissional, refletindo também na vida pessoal dos colaboradores. Ao se reconhecerem como parte importante da cooperativa e compreenderem a relevância de suas contribuições para os resultados organizacionais, os profissionais passam a atuar com maior motivação, engajamento e senso de pertencimento.

CONCLUSÃO

Na Unimed Noroeste/RS, compreende-se que resultados sustentáveis são construídos a partir do desenvolvimento das pessoas. O investimento em aprendizagem, capacitação e crescimento profissional fortalece competências técnicas, amplia o engajamento, estimula a inovação e reforça o propósito coletivo que impulsiona a cooperativa. Nesse processo, o apoio do Sescop/RS tem sido essencial para consolidar iniciativas voltadas ao desenvolvimento humano, contribuindo para a qualificação de lideranças, fortalecimento das equipes e ampliação das oportunidades de aprendizagem alinhadas às demandas atuais e futuras.

Ao cooperar para desenvolver pessoas, o conhecimento é transformado em resultados, fortalecendo a cultura organizacional e consolidando a Unimed cada vez mais preparada para cuidar das pessoas com excelência, inovação e compromisso. Essa premissa encontra respaldo em Garcia (2025, p.68), ao destacar a relevância do 5º princípio do cooperativismo: “educação, formação e informação”, e a importância de ações e programas voltados ao desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, do ramo de negócio.

Para a gerente de Recursos Humanos da Unimed Noroeste/RS, Sandra Carneiro, “estruturar programas de treinamento e desenvolvimento alinhados à cultura cooperativista representa um movimento essencial para o fortalecimento da Unimed, especialmente por meio de iniciativas viabilizadas com recursos apoiados pelo Sescop/RS”. Ao afirmar que “desenvolver talentos é mais do que investir em competências”, evidencia-se que organizações que promovem aprendizagem contínua fortalecem vínculos, ampliam o senso de pertencimento e estimulam a colaboração entre as equipes.

“Esse compromisso também se reflete na participação ativa da Unimed Noroeste/RS em iniciativas promovidas pelo Sistema Ocergs, reforçando a busca pela qualificação das pessoas, fortalecimento da cultura cooperativista e aprimoramento dos processos organizacionais”, destaca a coordenadora de Desenvolvimento

Cooperativista do Sistema Ocergs, Rafaela Comerlatto. A Unimed Noroeste/RS tem uma atuação participativa junto aos programas ofertados pelo Sistema, buscando aprimorar seus processos por meio da aplicação do Diagnóstico de Governança e Gestão e da utilização adequada dos recursos destinados à formação profissional e à promoção social.

O desenvolvimento humano consolida-se como um diferencial competitivo, uma vez que profissionais mais preparados, motivados e alinhados ao propósito organizacional tendem a gerar melhores resultados, maior qualidade nas entregas, inovação nos processos e excelência no atendimento às pessoas. Assim, ao investir no crescimento de seus colaboradores, a cooperativa fortalece sua cultura organizacional e amplia sua capacidade de responder aos desafios do presente e do futuro.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Flora. **Instrutor master: o papel do instrutor no processo de aprendizagem.** São Paulo: DVS Editora, 2018.

ALVES, Flora. **Revolução da aprendizagem: transformando educação corporativa em culturas de aprendizagem florescentes.** São Paulo: DVS Editora, 2025.

ÉBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no cenário pós-pandemia.** São Paulo: Editora Qualitymark, 2023.

GARCIA, Alexandre. **Coop 2044: você e sua cooperativa no futuro.** Canoas: Editora: Consultor editorial, 2025.

SCHLOCHAUER, Conrado. ***Lifelong learners: o poder do aprendizado contínuo.*** São Paulo: Editora Gente, 2021.

Pesquisa Panorama do Treinamento no Brasil 2025/2026. Realizada pela ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento) em parceria com a Integração Escola de Negócios.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Sandra Minéia Cardoso Carneiro – Gerente de Recursos Humanos

Graduação em Ciências Contábeis e Administração

Especialista em Gestão de Pessoas

MBA em Liderança Estratégica de Negócios e Pessoas em Cooperativas

Mestre em Desenvolvimento Regional

Jonas Graffunder – Coordenador de Desenvolvimento de RH

Administrador

Especialista de Gestão estratégica em Cooperativas de Saúde

MBA em Coaching e Gestão de Pessoas

Especialista em Psicologia Positiva

MBA em Liderança, gestão de equipes e produtividade