

PRÊMIO TOP SER HUMANO 2026

CATEGORIA **ORGANIZAÇÃO**
MODALIDADE **DESENVOLVIMENTO**

CUIDADO QUE FORTALECE:
A REESTRUTURAÇÃO DO ECOSSISTEMA
DE BENEFÍCIOS SOB A ÓTICA DA
VALORIZAÇÃO HUMANA

DIEGO DE ALMEIDA DUARTE
UNIMED PELOTAS/RS

ÍNDICE

SINOPSE

INTRODUÇÃO	1
DESENVOLVIMENTO	2
1. Justificativa	2
2. Referencial teórico	4
3. Objetivos do case.....	5
3.1 Objetivo geral.....	5
3.2 Objetivos específicos	5
4. Local	6
5. Público-alvo	6
6. Ações realizadas.....	6
7. Metodologia utilizada	7
8. Aplicabilidade	8
9. Sustentabilidade e continuidade do case	10
10. Orçamento	10
10.1 Recursos financeiros aplicados	10
10.2 Recursos humanos	11
10.3 Parcerias com outras organizações.....	11
11. Indicadores	12
12. Resultados	13
12.1 Retenção de talentos e perfil de desligamentos	13
12.2 Índice de faltas não justificadas	15
13. Impactos e benefícios	16
14. Avaliação	17
14.1 Análise quantitativa dos indicadores de satisfação.....	17
14.2 Análise qualitativa: o significado prático do cuidado	18
CONCLUSÃO.....	18
BIBLIOGRAFIA	19
INFORMAÇÕES DO AUTOR.....	20

SINOPSE

Uma cooperativa comprometida com o cuidado e a excelência assistencial compreende que a valorização do capital humano é o alicerce para o crescimento sustentável. Diante do desafio de fortalecer a retenção de talentos e reduzir os índices de faltas não justificadas, a Unimed Pelotas/RS promoveu uma reestruturação estratégica no pacote de benefícios, focando no reconhecimento e na qualidade de vida do colaborador.

A iniciativa contemplou a flexibilização do vale-alimentação e a ampliação do programa Wellhub, que passou a permitir a inclusão de até três dependentes, estendendo o cuidado com a saúde para o núcleo familiar.

Em complemento, foi implementado o *Day-off* de aniversário, uma prática que valoriza a singularidade de cada indivíduo. O diferencial desta iniciativa reside em sua origem: a estruturação pela área de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) a partir de demandas reais apresentadas pelos colaboradores no “Café dos Aniversariantes com a Diretoria”, ambiente que fortalece a cultura de escuta ativa através do diálogo com a alta gestão.

A implementação destas melhorias resultou em um aumento significativo na retenção e reforçou o sentimento de orgulho em pertencer. Ao realizar estas práticas, a cooperativa não apenas otimizou indicadores, mas consolidou um ambiente de trabalho mais humano, orientado à satisfação mútua entre colaborador e organização.

Contato:

INTRODUÇÃO

A Unimed Pelotas/RS, fundada em 1978 por um grupo de médicos que acreditavam na força do cooperativismo, consolidou-se, ao longo de mais de quatro décadas, como uma das principais referências em assistência à saúde na região sul do Rio Grande do Sul. Comprometida com a excelência, a cooperativa atende a milhares de beneficiários e se destaca pela qualidade e pelo cuidado humanizado.

A cultura organizacional é alinhada ao Jeito de Cuidar Unimed, um modelo que coloca o cliente no centro dos processos e reconhece colaboradores e cooperados como pilares essenciais. O slogan “É Comigo Sim” fortalece a identidade local e estimula a proatividade, para que cada interação, seja com o público externo ou entre os colegas, ocorra de forma acolhedora e resolutiva.

Estes conceitos refletem os valores de humanização, segurança, ética, integridade, proatividade, competência, responsabilidade social e cooperação e direcionam a cooperativa ao seu propósito primordial: “cuidar das pessoas”.

A dedicação à qualidade é comprovada por marcos recentes: a Unimed Pelotas foi o primeiro hospital da região a obter o selo da Organização Nacional de Acreditação (ONA), atestando a segurança dos processos. Somado a isso, o ambiente interno foi reconhecido por meio da certificação *Great Place to Work* (GPTW), que por dois anos consecutivos posicionou a cooperativa entre as melhores empresas para se trabalhar.

Reforçando esse compromisso, a alta gestão mantém uma postura de escuta ativa, proximidade e abertura aos anseios das equipes. Como canal desse diálogo, a instituição promove mensalmente o "Café dos Aniversariantes com a Diretoria", um ambiente descontraído que propicia a troca de ideias para que a voz do colaborador contribua diretamente para o aprimoramento dos processos internos (Figura 1).

Figura 1- Celebração do Café dos Aniversariantes com a Diretoria



Fonte: Autor (2026).

A cooperativa promove um calendário robusto de valorização e bem-estar. As ações abrangem desde homenagens por tempo de casa, até programas de saúde, ginástica laboral e campanhas de conscientização (Anexo A). Em complemento a essas ações, há uma base sólida de benefícios que inclui vale-alimentação, plano de saúde e odontológico, seguro individual, auxílio escolar, auxílio-creche e soluções como o WellHub e Optum, reafirmando o compromisso em cuidar de quem cuida.

Essa cultura de cuidado ganha força quando se valoriza o indivíduo em sua integralidade. Ao flexibilizar benefícios e ampliar o cuidado ao núcleo familiar, a cooperativa passou a acolher de forma efetiva as diferentes realidades das equipes. Nesse contexto, ações como o *Day-off* de aniversário humanizam a relação profissional, consolidando um ambiente onde o reconhecimento individual impulsiona a excelência e o orgulho de pertencer.

DESENVOLVIMENTO

1. Justificativa

No contexto de cooperativas de saúde com ambientes hospitalares, marcadas

por escalas de plantão e alta exigência técnica, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é vital para o bem-estar das equipes e a qualidade assistencial. Esse segmento enfrenta historicamente desafios como o absenteísmo, a sobrecarga emocional e a falta de reconhecimento da individualidade, intensificados por rotinas exaustivas que limitam o tempo para o autocuidado e a convivência familiar.

Na Unimed Pelotas/RS, embora já existisse uma estrutura consolidada de benefícios e ações, a necessidade de flexibilização surgiu para acolher as diferentes realidades e múltiplas jornadas das equipes. O modelo anterior de vale-alimentação, restrito a supermercados, gerava limitações logísticas para profissionais com rotinas complexas. Somado a isso, as barreiras financeiras para a prática regular de atividades físicas, sem a possibilidade de inclusão dos dependentes e a ausência de uma ação de reconhecimento individual, como a folga de aniversário, evidenciavam a oportunidade de evoluir para um ecossistema de cuidado mais humanizado e abrangente. Esse cenário impactava não apenas a percepção de valorização e satisfação no trabalho, mas também aspectos relacionados ao engajamento, à permanência e à experiência do colaborador dentro da organização.

A motivação para implementação das melhorias surgiu a partir da escuta ativa promovida pela cooperativa, especialmente durante os encontros do “Café dos Aniversariantes com a Diretoria”, espaço institucional no qual colaboradores de diferentes setores podem compartilhar sugestões e necessidades diretamente com a alta gestão. Entre as demandas mais recorrentes estava o *Day-off* de aniversário.

Como resposta a essas demandas, a área de DHO estruturou um conjunto de ações voltadas à valorização da individualidade e à melhoria da experiência do colaborador. Dentre elas, destacam-se: a flexibilização do vale-alimentação para utilização em restaurantes, inclusive dentro do complexo hospitalar; a ampliação do

programa WellHub, permitindo a inclusão de dependentes; a implementação do *Day-off* de aniversário, com folga flexível ao longo do mês de celebração.

Mais do que benefícios operacionais, estas ações representam uma estratégia de cuidado e reconhecimento, alinhada às transformações contemporâneas das relações de trabalho. A realização deste case é relevante por demonstrar como práticas pautadas na escuta ativa produzem impactos positivos mútuos, evidenciando que a Unimed Pelotas/RS, ao aderir a esse propósito, fortaleceu suas ações de valorização humana e a retenção de seus profissionais.

2. Referencial teórico

As transformações contemporâneas do mundo do trabalho têm exigido das organizações não apenas adaptação operacional, mas também maior sensibilidade em relação às necessidades subjetivas e sociais dos trabalhadores. Nesse contexto, práticas institucionais voltadas ao acolhimento, reconhecimento e flexibilização de benefícios passam a ocupar papel estratégico na experiência do colaborador, gerando satisfação, permanência e bem-estar no trabalho.

Estudos recentes indicam que ambientes mais flexíveis e capazes de responder às demandas individuais favorecem melhores indicadores de satisfação, ajustamento ao trabalho e desenvolvimento profissional (Passos *et al.*, 2025; Tomaz; Zerbini, 2025). Sob essa perspectiva, compreender as diferentes necessidades dos colaboradores e desenvolver estratégias alinhadas a essas demandas torna-se um diferencial para fortalecer a experiência no trabalho e a retenção de talentos.

Nas instituições de saúde, onde as rotinas são marcadas por elevadas exigências técnicas, emocionais e relacionais, a cultura organizacional exerce papel fundamental na promoção da qualidade e na sustentação das equipes, fortalecendo

o engajamento e o sentimento de pertencimento (Ventura; Velloso; Alves, 2020).

Sob a mesma ótica, a efetividade de ações voltadas ao bem-estar depende diretamente do perfil cultural e do ambiente organizacional (Paz *et al.*, 2020). Assim, ao considerar que as necessidades dos colaboradores se transformam ao longo do tempo, as organizações precisam revisar continuamente suas práticas de cuidado.

Pesquisas apontam que o investimento em qualidade de vida e a flexibilização de práticas e benefícios institucionais geram impactos diretos e positivos na satisfação, no engajamento dos colaboradores e fortalecem o vínculo com a organização (Silva *et al.*, 2023; Andrade, 2025). Nesse sentido, ações como flexibilização de benefícios e espaços de escuta ativa ultrapassam a dimensão operacional, consolidando-se como estratégias voltadas à promoção de bem-estar e experiências de trabalho mais humanizadas. Assim, organizações que reconhecem as singularidades dos colaboradores geram maior identificação institucional, adaptação às demandas contemporâneas e fortalecimento da cultura de cuidado.

3. Objetivos do case

3.1 Objetivo geral

Implementar estratégias institucionais de valorização e flexibilização de benefícios na Unimed Pelotas/RS, promovendo reconhecimento da individualidade, melhoria da experiência do colaborador, fortalecimento da satisfação no trabalho e retenção de talentos, por meio de práticas alinhadas às necessidades contemporâneas das equipes.

3.2 Objetivos específicos

- Flexibilizar a utilização dos benefícios institucionais, permitindo maior autonomia de escolha e adequação às diferentes necessidades dos colaboradores;

- Fortalecer práticas institucionais de reconhecimento e valorização da individualidade dos colaboradores por meio de ações humanizadas e alinhadas à cultura organizacional;
- Estimular a satisfação no trabalho e a permanência dos colaboradores na cooperativa, contribuindo para a redução de desligamentos a pedido dos colaboradores e faltas não justificadas;
- Consolidar espaços institucionais de escuta ativa e participação dos colaboradores, fortalecendo a cultura de diálogo, acolhimento e melhoria contínua.

4. Local

O projeto foi desenvolvido e implementado na Unimed Pelotas/RS, Cooperativa de Assistência à Saúde, localizado em Pelotas (RS), abrangendo todos os setores assistenciais e administrativos, inclusive os colaboradores que atuam em modalidade de trabalho híbrida (*home-office*).

5. Público-alvo

O público-alvo do projeto abrange os colaboradores que atuam sob regime Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) na Unimed Pelotas/RS. Atualmente, este quadro é composto por 722 integrantes, distribuídos em cinco unidades no município de Pelotas e 2 profissionais alocados em São Lourenço do Sul. Essa cobertura integral reforça o caráter abrangente e democrático da prática adotada.

6. Ações realizadas

Para materializar a valorização do capital humano e responder aos desafios de retenção e absenteísmo, a cooperativa reestruturou o ecossistema de benefícios.

A iniciativa foi conduzida pela área de DHO com o apoio da alta gestão, gerando valor mútuo ao promover a qualidade de vida das pessoas e assegurar a eficiência operacional da organização, através das seguintes macroações estruturais:

- Modernização do Vale-Alimentação: migração para a plataforma iFood, disponibilizando um cartão multibenefícios bandeirado. A ação garantiu maior autonomia de compra, ampliação da rede credenciada e comodidade de entregas, sem gerar custos adicionais de taxas para a cooperativa.
- Expansão do Wellhub (Gympass): renegociação contratual para estender o direito de inclusão a até três dependentes por profissional. A medida ampliou o acesso a atividades de lazer e à saúde preventiva dentro do núcleo familiar.
- Day-off de Aniversário com propósito "Ganha-Ganha": instituição da folga comemorativa acordada entre colaborador e liderança dentro do mês de aniversário, originada da escuta ativa dos colaboradores no evento do “Café dos Aniversariantes com a Diretoria”, promovido mensalmente com a participação de colaboradores dos mais variados níveis hierárquicos. Para garantir a sustentabilidade financeira, a concessão foi atrelada à assiduidade (zero faltas injustificadas nos últimos 12 meses) e à ausência de medidas disciplinares. Desse modo, o custo de ausências imprevistas foi revertido em investimento e valorização aos profissionais assíduos.

7. Metodologia utilizada

A reestruturação do pacote de benefícios da Unimed Pelotas/RS foi fundamentada na metodologia de melhoria contínua do Ciclo PDCA, que preconiza a otimização de processos corporativos por meio de ciclos iterativos de planejamento, execução, checagem e ação corretiva (Oliveira, 2019).

A área de DHO planejou o projeto com base em um diagnóstico ancorado na escuta ativa e verificação de relatórios da pesquisa *Great Place to Work* (GPTW), que junto aos indicadores de *turnover* revelaram as limitações modelo de benefícios anterior e o que precisava ser reestruturado.

Na execução, utilizou-se o *benchmarking* com a cotação de diferentes propostas para garantir o *compliance* financeiro e a qualidade técnica na seleção dos parceiros estratégicos: o iFood, pelo amplo clube de vantagens, e o Wellhub, que permitiu ampliar o acesso a até três dependentes, mantendo a ampla capilaridade de academias credenciadas.

Para mitigar riscos, o DHO implementou uma fase de testes em 2024, garantindo que as transições ocorressem sem problemas técnicos e implementando as melhorias para o grande quadro de colaboradores, com o acompanhamento mensal junto às áreas e a realização de quaisquer ajustes necessários.

No decorrer do ciclo, foi possível observar resultados positivos em relação ao ano anterior. Em 2025, através de espaços de escuta ativa junto à diretoria, o projeto evoluiu com a implantação da folga de aniversário. A prática, atrelada a critérios de assiduidade e conduta, consolidou um modelo de valorização que gera corresponsabilidade e transforma custos em investimentos.

Por fim, a validação ocorreu mediante métricas como o *Employee Net Promoter Score* (eNPS) e a Escala Likert, que, em conjunto com as avaliações qualitativas, geram informações estratégicas e consolidam o projeto como um ciclo contínuo de aprimoramento (Júnior; Cabral, 2024; Lopes; Maroco; Santos, 2022).

8. Aplicabilidade

A aplicabilidade deste projeto é evidenciada por sua implementação concreta

e pelos resultados mensuráveis já validados na Unimed Pelotas/RS, onde as ações converteram-se em melhorias reais nos indicadores. A replicabilidade do modelo é um de seus maiores diferenciais, sustentada pelos seguintes pilares:

- Mobilidade e Estímulo ao Comércio Local (Vale-Alimentação): a migração para cartões de benefícios de ampla aceitação nacional elimina barreiras geográficas, com alta replicabilidade e geralmente a custo zero de taxas para as empresas. A solução garante que o crédito acompanhe os colaboradores em viagens ou diferentes municípios através de uma vasta rede credenciada, ao mesmo tempo em que fomenta a economia e o setor gastronômico das comunidades locais;
- Saúde Preventiva em Larga Escala (WellHub): a integração a plataformas como o Wellhub viabiliza o projeto para empresas de qualquer porte, oferecendo um instrumento flexível de apoio à saúde com múltiplas modalidades em todo o país. Além disso, a inclusão de dependentes estende essa prevenção ao ambiente familiar, contribuindo para redução da pressão sobre os sistemas de saúde;
- Flexibilidade Operacional e Baixo Custo (Day-off): a concessão da folga de aniversário é possível mesmo em estruturas com escalas de trabalho rígidas, pois é gerida de forma estratégica, com a data acordada junto à liderança dentro do mês de celebração, sem prejudicar a disponibilidade dos serviços. Por ser um benefício universal e cíclico, nota-se uma colaboração orgânica e positiva entre as equipes. Além disso, o *Day-off* não exige injeção direta de verba, dependendo apenas de ajustes de organização das equipes. O uso estratégico de intermitentes é uma alternativa para coberturas pontuais de escalas sem gerar custos fixos na operação.

Em suma, a aplicabilidade deste case reside na capacidade de aliar soluções eficientes ao respeito pela essência humana, podendo ser transposto para qualquer modelo de negócio que coloque o capital humano como prioridade estratégica.

9. Sustentabilidade e continuidade do case

Para assegurar a sustentabilidade de suas práticas, a Unimed Pelotas/RS institucionalizou a escuta ativa como pilar estratégico por meio de um cronograma anual consolidado, centrado no "Café dos Aniversariantes com a Diretoria" (Anexo F). Junto ao momento celebrativo, essa ação mensal participativa conecta anseios dos colaboradores, colhidos via formulários digitais, diretamente à alta gestão.

A coleta contínua de sugestões e a análise de pesquisas e *feedbacks* geram um ciclo de melhorias que ganha legitimidade e se consolida quando a gestão transforma a voz da base em entregas tangíveis. A sustentabilidade baseia-se no uso eficiente de recursos. Ações de alto impacto e baixo custo direto, como o *Day-off* e as melhorias nos benefícios, são tratadas como investimentos em capital humano e geram retornos na retenção de talentos e redução de ausências.

Além disso, o projeto prevê a revisão anual através de pesquisas de mercado e renovação estratégica de contratos. O foco é garantir soluções mais vantajosas e expandir parcerias que acompanhem as evoluções tecnológicas e atendam ao perfil diverso do quadro funcional. Dessa forma, consolida-se um modelo de melhoria contínua baseado em necessidades reais, que evolui junto aos colaboradores.

10. Orçamento

10.1 Recursos financeiros aplicados

No ano de 2025, a Unimed Pelotas/RS investiu R\$ 7.914.008,40 em benefícios diretos e R\$ 8.109.231,92 no plano de saúde de seu quadro funcional (faturamento interno), consolidando um aumento de 13,58% em saúde e bem-estar frente ao ano anterior. Desse orçamento, destaca-se o vale-alimentação que cresceu 7,68%, fruto do saldo revertido aos colaboradores, sem que as melhorias

implementadas gerassem custos ou taxas adicionais para a cooperativa.

Quanto às ações específicas de reconhecimento e saúde física citadas neste case, como o *Day-Off* e a expansão do WellHub, não foi necessária a injeção de verba direta para implementação. A viabilidade dessas iniciativas foi garantida por meio de negociações estratégicas de renovação junto aos fornecedores e pelo alinhamento da cobertura de escalas junto às lideranças.

10.2 Recursos humanos

O desenvolvimento do projeto contou com o envolvimento de 6 profissionais da equipe interna de DHO da Unimed Pelotas/RS, responsáveis pelo diagnóstico analítico, estruturação, testagem, avaliação de fornecedores e acompanhamento. Bem como, 4 profissionais do Núcleo de Comunicação, responsáveis pela criação dos materiais gráficos e disseminação interna dos conteúdos. O projeto também contou com o apoio da alta gestão, com a participação de 1 Superintendente Executivo de Operações e 7 Diretores, que participaram da escuta ativa junto aos colaboradores, assegurando sua validação e a alocação dos recursos necessários.

10.3 Parcerias com outras organizações.

Para viabilizar a modernização do ecossistema de benefícios e ampliar o cuidado com o público interno, foram estabelecidas as seguintes parcerias:

- iFood Benefícios: a parceria viabilizou a operacionalização do vale-alimentação, por meio de um cartão com bandeira de aceitação nacional, garantindo acesso à vasta maioria dos estabelecimentos do ramo. A solução possui um aplicativo próprio e possibilita inclusive a integração com a plataforma de *delivery* vinculada a redes de supermercados, proporcionando comodidade e economia de

tempo aos colaboradores, facilitando o acesso a refeições prontas ou insumos básicos sem a necessidade de deslocamentos extensos;

- Wellhub: parceria com foco em saúde física e qualidade de vida, disponibilizando uma ampla rede de academias e estúdios em todo o país, com flexibilidade para que o colaborador escolha modalidades diversas e acompanhamento com nutricionistas e *personals*. A possibilidade de inclusão de dependentes em planos distintos estende o bem-estar ao ambiente familiar.

A integração dessas plataformas evidencia como novas tecnologias podem funcionar estrategicamente na promoção de bem-estar, simplificando rotinas, para que as pessoas possam dedicar maior atenção ao convívio social e familiar.

11. Indicadores

Para mensurar o impacto das ações, foram estabelecidos indicadores quantitativos e qualitativos, cujo monitoramento permite avaliar o ciclo positivo gerado pelo investimento em bem-estar. Entre os quantitativos, destacam-se:

- Índice de Turnover (Rotatividade): a métrica é acompanhada com foco detalhado nas rescisões formalizadas por iniciativa do empregado. Esse dado é fundamental para validar a estratégia de retenção de talentos;
- Índice de Faltas Não Justificadas: este indicador está diretamente atrelado à concessão do *Day-off*. Como a assiduidade é um dos critérios estratégicos para o usufruto da folga de aniversário, estabeleceu-se uma relação "ganha-ganha";
- eNPS (Employee Net Promoter Score): foi implementada uma pesquisa interna de satisfação focada nas últimas melhorias do pacote de benefícios. Ela mensura o grau de satisfação dos colaboradores e a aceitação das novas práticas;
- Pesquisa de Clima Great Place to Work (GPTW): certificação reconhecida

internacionalmente, utilizada neste contexto para avaliar o impacto dos benefícios no valor percebido como um dos principais motivos de permanência dos colaboradores.

No âmbito dos indicadores qualitativos, a utilização de formulários e campos abertos para sugestões, aplicados tanto na organização do "Café dos Aniversariantes com a Diretoria", quanto nas pesquisas de satisfação, consolidou canais essenciais para validar o interesse real no *Day-off* e a alta aceitação das melhorias. Essa escuta permite que o colaborador participe ativamente do processo de melhoria contínua, transformando anseios individuais em futuras ações institucionais e fortalecendo o senso de pertencimento (Anexo C).

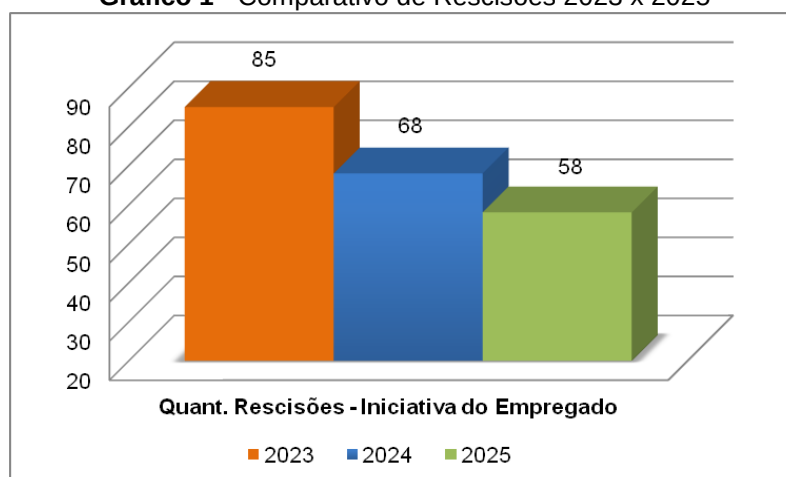
12. Resultados

A reestruturação estratégica do pacote de benefícios, sustentada pela cultura de cuidado interno, gerou impactos diretos e mensuráveis na Unimed Pelotas/RS. A combinação dos indicadores de desligamento com os dados da pesquisa GPTW comprova a eficácia das ações na retenção de talentos, na otimização dos processos diários e no fortalecimento do orgulho em pertencer.

12.1 Retenção de talentos e perfil de desligamentos

O reflexo expressivo das novas práticas de valorização humana foi a queda acentuada no volume de saídas voluntárias. No ano de 2023, registraram-se 85 rescisões por iniciativa dos próprios colaboradores. Em 2024, após a implementação das melhorias como a flexibilização do vale-alimentação e a expansão do Wellhub para dependentes, esse número recuou para 68 (queda de 20%) e se consolidou em 2025, com uma nova redução para 58, representando uma queda total de aproximadamente 31,76% nos pedidos de desligamento (Gráfico 1).

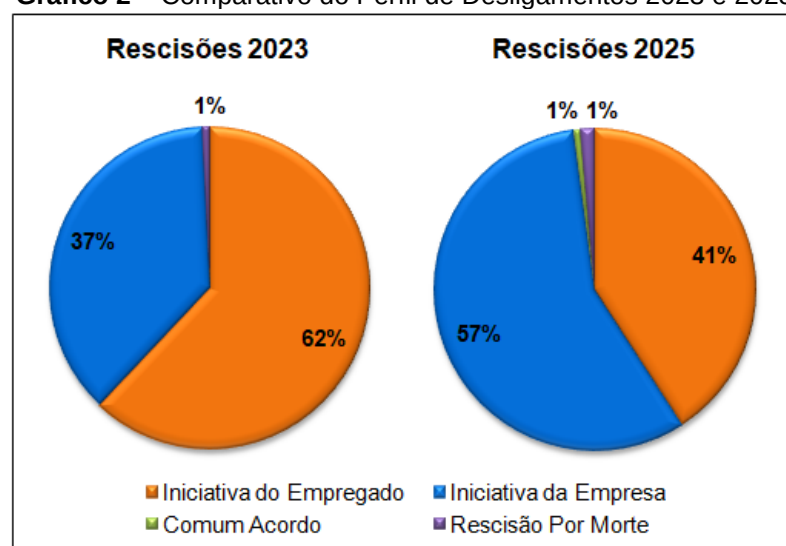
Gráfico 1 - Comparativo de Rescisões 2023 x 2025



Fonte: Autor (2026).

Essa redução transformou o perfil geral de desligamentos dentro da cooperativa. No ano de 2023, a maior parte das saídas partia do próprio colaborador: 62% do total de rescisões, contra 37% por iniciativa da cooperativa. Nos anos seguintes, os desligamentos por iniciativa do empregado caíram significativamente, recuando para 55% em 2024 e cerca de 41% em 2025, deixando de ocupar o posto de principal motivo de saídas na instituição (Gráfico 2).

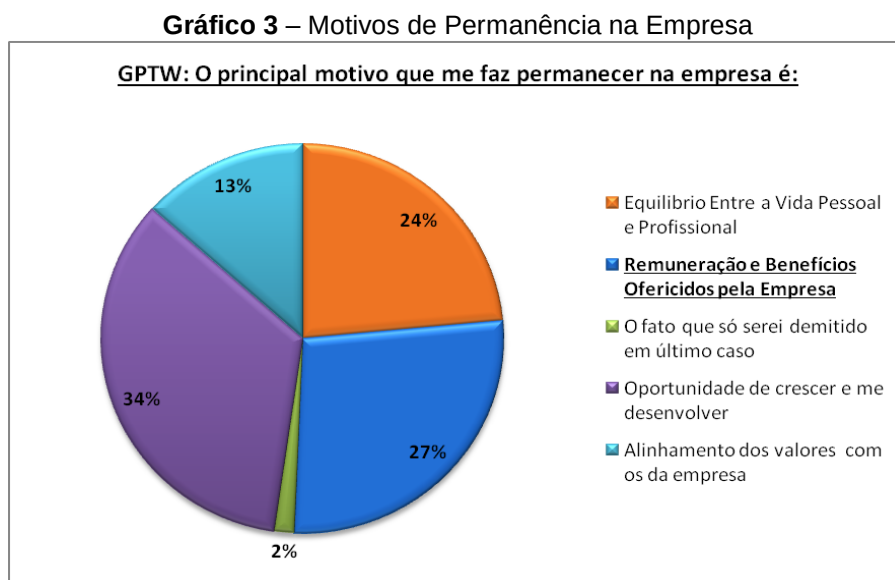
Gráfico 2 – Comparativo do Perfil de Desligamentos 2023 e 2025



Fonte: Autor (2026).

A percepção de que o pacote de benefícios se tornou um diferencial é validada pelos resultados da pesquisa GPTW. Ao analisar a questão: “O principal motivo que me faz permanecer na empresa é:”, observou-se um crescimento

expressivo na alternativa “Remuneração e benefícios oferecidos pela empresa”. Na pesquisa de 2023 essa opção foi apontada como o fator decisivo por 17,9% dos colaboradores. No ciclo subsequente, o índice saltou para 27,1% (Gráfico 3).



Fonte: Pesquisa GPTW (2024).

O peso estratégico dessa reestruturação fica evidente diante do cenário econômico do período, no qual os reajustes salariais não tiveram aumentos expressivos acima da inflação, demonstrando a importância dos benefícios no salto na aprovação interna. Os dados consolidados mostram que, para praticamente 3 em cada 10 colaboradores, o pacote de benefícios somado à remuneração é o principal motivo de sua permanência na Unimed Pelotas/RS.

12.2 Índice de faltas não justificadas

Após a implementação do *Day-off* de aniversário, condicionado à ausência de faltas não justificadas, observou-se uma redução expressiva das ausências logo no primeiro trimestre. O benefício gerou impacto imediato, contribuindo para que as horas de faltas não justificadas caíssem de uma média mensal de 188 horas para 126 horas, o que representa uma queda geral de aproximadamente 33% (Anexo E).

13. Impactos e benefícios

A reestruturação estratégica do pacote de benefícios da Unimed Pelotas/RS, gerou impactos diretos, mensuráveis e de profundo valor humano, conforme demonstrado pelos indicadores institucionais e pesquisas internas de satisfação.

A flexibilização do vale-alimentação por meio do iFood otimizou a rotina dos colaboradores, ao permitir tanto o consumo de refeições prontas quanto a realização de compras de supermercado com entrega em domicílio, o que gera comodidade e tempo livre de convivência e lazer. Esse impacto social destaca-se quando direcionado às mulheres, que historicamente enfrentam as pressões da dupla jornada, aliviando a sobrecarga de tarefas e valorizando o protagonismo feminino.

Em paralelo, a parceria com o Wellhub estendeu o acesso a práticas físicas para até três dependentes, inserindo o núcleo familiar no ecossistema preventivo da instituição. Em total sinergia, o *Day-off* de aniversário ofereceu a liberdade de escolha para a folga no mês festivo. O benefício foi estruturado sob o modelo "ganha-ganha", com critérios que reduziram ausências não planejadas, ao mesmo tempo em que promoveram reconhecimento e motivação no ambiente de trabalho.

O reflexo expressivo dessas práticas foi a melhora nos indicadores de retenção, destacando-se a redução de aproximadamente 31,76% nos pedidos de desligamento voluntário em comparação ao ano de 2023. Essa retração transformou o perfil geral de rescisões da cooperativa e as demissões por iniciativa do empregado deixaram de ser o principal motivo de saídas. Do ponto de vista operacional, essa redução minimiza impactos na operação diária, reduz processos seletivos emergenciais e mitiga os impactos na curva de aprendizado.

Estes dados demonstram que o modelo implantado cumpriu com êxito os seus objetivos originais e que é possível construir resultados concretos através de

ações que valorizam o capital humano.

14. Avaliação

Para validar a eficácia dos benefícios em relação aos dados de retenção, bem como a percepção real das equipes sobre o *Day-off*, a área de DHO realizou, em maio de 2026, uma pesquisa interna quanti-qualitativa via *Google Forms*, amplamente divulgada aos colaboradores pelos canais internos da cooperativa. Os resultados estão detalhados a seguir em suas vertentes quantitativas e qualitativas:

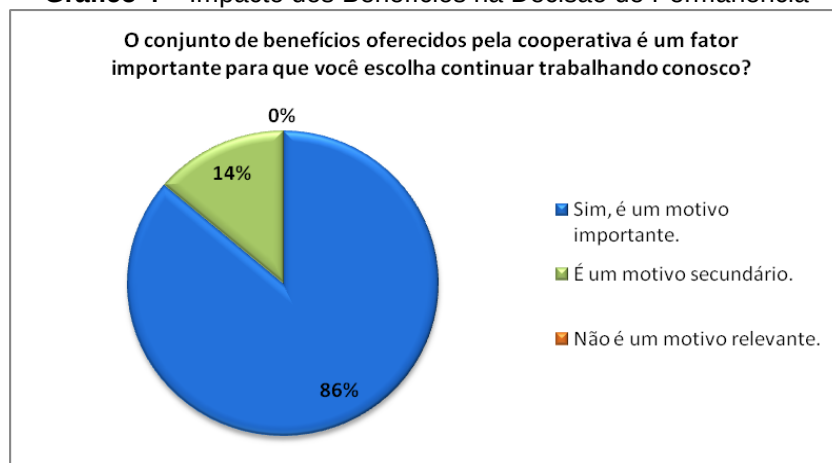
14.1 Análise quantitativa dos indicadores de satisfação

A reestruturação dos benefícios alcançou índices de aprovação expressivos, consolidando-se como um diferencial estratégico na percepção dos colaboradores. Na avaliação da Escala Likert, a extensão do Wellhub para dependentes obteve 89,5% dos níveis mais altos de aprovação (4 e 5), com 77,9% atribuindo nota máxima. Já a flexibilização do Vale-Alimentação alcançou 90% de avaliação significativamente positiva quanto à autonomia de consumo (Anexo B).

Paralelamente, o *Day-off* de aniversário posicionou-se na zona de excelência do eNPS, com 95,8% dos respondentes conferindo notas 9 e 10, sendo que 91,6% atribuíram a nota máxima, validando o profundo impacto emocional e a eficácia da prática como ferramenta de reconhecimento (Anexo B).

A pesquisa também revelou o forte impacto do ecossistema de benefícios na retenção de talentos: para 85,8% dos 197 respondentes ativos, o pacote é decisivo para sua permanência na cooperativa, e para 14,2% é um motivo secundário relevante. Nenhum colaborador indicou o pacote como irrelevante, o que comprova o risco zero de indiferença em relação às ações implementadas (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Impacto dos Benefícios na Decisão de Permanência



Fonte: Autor (2026).

14.2 Análise qualitativa: o significado prático do cuidado

As 161 justificativas textuais preenchidas voluntariamente pelos colaboradores (Anexo D) trouxeram profundidade aos dados, revelando três grandes pilares de valor percebido que geraram impacto real em suas vidas: alívio e suporte ao orçamento familiar; segurança e proteção à saúde; bem-estar e valorização.

Esses depoimentos evidenciam que o pacote de benefícios se consolidou como um suporte estratégico integral, promovendo estabilidade financeira, foco profissional e segurança familiar. Mais do que validar os indicadores, o teor sensível desses relatos gera a convicção do dever cumprido e reforça o valor humano do projeto para a cooperativa.

CONCLUSÃO

Por fim, pode-se concluir que a reestruturação estratégica do pacote de benefícios e a consolidação dos canais de escuta ativa na Unimed Pelotas/RS demonstraram, de forma mensurável, resultados consistentes e transformadores para os colaboradores da cooperativa. As iniciativas, desenvolvidas sob a ótica de melhoria contínua do ciclo PDCA e impulsionadas pela cultura de humanização e

cuidado, proporcionaram um avanço significativo na qualidade de vida dos profissionais, além de mitigar impactos operacionais e financeiros decorrentes de faltas não justificadas e de desligamentos voluntários não programados.

Os indicadores coletados, evidenciados pela redução nas rescisões por iniciativa do empregado e pelos índices de aprovação do pacote de benefícios, ratificam o êxito do projeto. Além disso, a validação interna comprovou que as ações se consolidaram como ferramentas estratégicas de valorização humana. Ao transformar a flexibilização do vale-alimentação, o Wellhub para o núcleo familiar e o *Day-off* em pilares de alívio orçamentário e estabilidade emocional, a cooperativa reforçou o compromisso com o cuidado de seu bem mais valioso: o capital humano.

Como proposição, este case reforça que modelos "ganha-ganha", nos quais a concessão de um benefício inovador é sustentada por critérios objetivos, servem como referência eficaz para o setor de saúde e para as cooperativas. O exemplo da Unimed Pelotas/RS mostra que é plenamente possível integrar resultados e excelência técnica à humanização dos processos internos. Cuidar de quem cuida, por meio de valorização e escuta ativa, é o alicerce definitivo para o crescimento sustentável de qualquer organização.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, J. G. D. **Planejamento estratégico em gestão de pessoas: estudo de caso sobre o papel dos benefícios no processo de retenção de talentos**. 2025. Monografia (Bacharel em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2025. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/44848f>. Acesso em: 12 fev 2026.

JÚNIOR, J.F.C.; CABRAL, E.L.S; SOUZA, R.C.; BEZERRA, D.M.C.; SILVA, P.T.F. **Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas**. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, v. 17, n. 1, p. 360-376, jan. 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/377094204>. Acesso em: 10 fev. 2026.

LOPES, C.; MAROCO, J.; SANTOS, L. **Employee Net Promoter Score (eNPS) como medida de satisfação e engajamento no trabalho.** *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 22, n. 3, p. 2012-2021, 2022. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/296284/001197681.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2026.

OLIVEIRA, M. **CICLO PDCA - O Método para solução de problemas: Guia prático das 4 fases e 8 etapas do PDCA.** Amazon Digital Services LLC - KDP Print US, 2019. 26 Pg.

PASSOS, I. F. M. dos, RIBEIRO, T. da C., BELLIGIERI, J. C., & PACHECO, B. C. S. **Flexibilidade no trabalho e engajamento geracional: como as empresas estão personalizando benefícios para diferentes faixas etárias.** *Revista Acadêmica Online*, 11(59), e1724, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.36238/2359-5787.2025.V11N59.1724>. Acesso em: 12 fev 2026.

PAZ, M. G. T.; FERNANDES, S. R. P.; CARNEIRO, L. L.; MELO, E. A. A. **Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: O papel mediador da cultura organizacional.** *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 1-37, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/qGgRg6HzK36ZdvDGqHrkJGy/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 nov 2025.

SILVA, E. M.; COSTA, S. T. S.; AMORIM, D. A.; BORGES, M. A. D. A.; CHAVES, P. V. A. **Retenção de talentos nas organizações.** *Revista GETEC*, [S. l.], v. 12, n. 34, 2023. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3059>. Acesso em: 11 nov 2025.

TOMAZ, V. G. S.; ZERBINI, T. **Adaptabilidade de carreira nas organizações: revisão de escopo.** *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 117-130, 2025. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902025000100117. Acesso em: 12 fev 2026.

VENTURA, P. F. E. V.; VELLOSO, I. S. C.; ALVES, M. **Influência da cultura organizacional na gestão da qualidade de um hospital universitário.** *Rev Rene*, v. 21, e43996, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufc.br/rene/article/view/43996/162152>. Acesso em: 11 nov 2025.

INFORMAÇÕES DO AUTOR

Diego de Almeida Duarte: Graduado em Administração de Empresas, possui MBA em Gestão Estratégica de Negócios e MBE em Engenharia de Produção e Serviços. Atua como Líder de RH na Unimed Pelotas/RS.