

TOP SER HUMANO 2026

CATEGORIA: Organização

MODALIDADE: Desenvolvimento

UNIMED PORTO ALEGRE

**PESSOAS NO CENTRO: O MOVIMENTO DE FORTALECIMENTO
DA CULTURA NA UNIMED PORTO ALEGRE**

RESPONSÁVEL:

Liliane Geist



ÍNDICE

1. SINOPSE	
2. INTRODUÇÃO.....	01
3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	02
3.1. JUSTIFICATIVA.....	02
3.2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	03
4. OBJETIVO.....	04
4.1 OBJETIVO GERAL.....	04
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	04
5. LOCAL.....	05
6. PÚBLICO-ALVO.....	05
7. AÇÕES REALIZADAS	05
8. METODOLOGIA.....	10
9. APLICABILIDADE.....	12
10.SUSTENTABILIDADE E CONTINUIDADE.....	13
11.ORÇAMENTO.....	13
11.1 RECURSOS FINANCEIROS.....	13
11.2 RECURSOS HUMANOS	13
12.INDICADORES	14
13.RESULTADOS	14
14.IMPACTOS E BENEFÍCIOS	16
15.AVALIAÇÃO	18
16.CONCLUSÃO.....	19
17.BIBLIOGRAFIA.....	19
18.BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	20

1. SINOPSE

Entre 2023 e 2025, vivemos na Unimed Porto Alegre uma experiência coletiva de fortalecimento da nossa **Cultura Organizacional**, a partir de uma premissa central: tornar nossos valores visíveis nas decisões, nas relações e no cotidiano das equipes. Foi assim que nasceu o **Movimento de Fortalecimento da Cultura**, que consolidou nosso “*jeito de cuidar*” como um ativo estratégico em uma organização que não para de crescer. Afinal, já somos 2.230 colaboradores, mais de 6.800 médicos cooperados e 660 mil clientes.

Durante três ciclos - **Escuta e Diagnóstico** (2023), **Mobilização Institucional** (2024) e **Cultura Integrada à Gestão** (2025) - priorizamos a abertura ao diálogo constante, o protagonismo das lideranças e a experimentação de soluções aplicáveis à rotina das equipes, com a mobilização de 110 lideranças, estruturação de uma rede de 90 **Influenciadores Culturais** e ações como protótipos, campanhas e *roadshows*.

Avançamos, entre 2023 e 2025, 175 posições no ranking nacional das Melhores Empresas para Trabalhar (GPTW), figurando entre as 45 melhores do país na categoria Grandes Empresas. Em paralelo, registramos em 2024 o melhor desempenho financeiro da última década, com 108% do EBITDA. Isso porque, ao fortalecer nossa cultura, aceleramos engajamento e consistência operacional; alavancas determinantes para resultados sustentáveis do negócio.

Contato: _____

2. INTRODUÇÃO

Na Unimed Porto Alegre, acreditamos que só é possível projetar o futuro com consistência quando mantemos coerência com o que nos trouxe até aqui, honrando nossa história construída a muitas mãos. Desde a fundação, há mais de cinco décadas, quando 30 médicos visionários se uniram para fortalecer a profissão e transformar o cuidado com as pessoas, consolidamos uma identidade pautada na escuta, na cooperação e na construção coletiva. Esse legado, que nos diferencia como cooperativa, segue orientando nossas decisões e a forma como respondemos a um setor cada vez mais dinâmico e desafiador.

Nos últimos anos, temos sido impactados por transformações no mundo do trabalho e pela crescente complexidade na área da saúde, o que reforçou a necessidade de nos mantermos, cada vez mais, conectados à nossa missão e atentos ao que a sociedade espera de nós como cooperativa de excelência. Em uma organização com 2.230 colaboradores, 6.800 médicos cooperados e cerca de 660 mil clientes, sustentar a qualidade do cuidado e a perenidade dos resultados depende, cada vez mais, da nossa capacidade de mobilizar as pessoas em torno de uma cultura viva e orientada para o futuro.

Foi nesse contexto que iniciamos, em 2023, o **Movimento de Fortalecimento da Cultura Unimed Porto Alegre**. Com uma visão genuinamente orientada às pessoas e às raízes cooperativistas, nosso planejamento estratégico partiu de uma convicção clara: são as pessoas que sustentam a cultura, constroem os resultados e precisam estar inseridas em um ambiente que fortaleça engajamento e conexão com a nossa essência.

Desde o início, ele foi concebido como um movimento institucional de longo prazo e não como uma ação pontual, reforçando o papel da cultura como base para a

construção de vínculos, alinhamento organizacional e sustentabilidade do negócio. E para dar conta de algo tão robusto e com a intenção de, passo a passo, ir ganhando mais capilaridade, contamos com o apoio metodológico da Consultoria Corall, estruturando esta trajetória em três grandes etapas complementares: **Escuta e Diagnóstico; Mobilização Institucional; e Cultura Integrada à Gestão.**

Ao longo do ciclo, entre 2023 e 2025, o movimento gerou uma evolução consistente nos nossos indicadores de clima organizacional e no índice de confiança das pessoas, além de avanços expressivos no ranking nacional do **Great Place to Work (GPTW)**. Outra grande conquista neste período veio em 2024, quando registramos o melhor desempenho financeiro dos últimos dez anos, evidenciando a conexão entre mobilização cultural, engajamento das equipes e entrega institucional, como alavancas determinantes para resultados do negócio.

Atualmente, nosso Movimento está em fase de consolidação, com desdobramentos previstos para os próximos ciclos estratégicos, reforçando o compromisso com a construção contínua de um ambiente coerente com nosso **propósito** de “*fazer a diferença no cuidar das pessoas*”. Essa trajetória, marcada por reflexão, mobilização e transformação prática, é apresentada nas páginas a seguir com objetivo de compartilhar aprendizados e contribuir para o fortalecimento de organizações que reconhecem a cultura como um ativo essencial para gerar valor para pessoas, negócio e sociedade.

3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

3.1 Justificativa

Para nós, da Unimed Porto Alegre, cultura organizacional é a forma como traduzimos o nosso propósito em decisões, relações e práticas cotidianas de trabalho. Ao longo da nossa trajetória, ela sempre foi um elemento estruturante da nossa

identidade e da qualidade do cuidado que oferecemos a colaboradores, cooperados e clientes.

Nos últimos anos, diante das transformações no mundo do trabalho, da crescente complexidade do setor de saúde e de um ambiente interno cada vez mais dinâmico e exigente, fortalecer a cultura deixou de ser apenas uma diretriz institucional e passou a ser uma decisão estratégica de negócio. Mais do que sustentar resultados, tornou-se essencial resgatar e fortalecer o senso de pertencimento e o espírito de time, pilares do nosso *Jeito de Cuidar*, garantindo engajamento e preparando as pessoas para os desafios da cooperativa.

Esse movimento ganhou ainda mais força a partir de 2022, quando a cultura se torna uma das prioridades do planejamento estratégico, tendo um papel central na sustentação dos resultados. Nesse contexto, emergiu um questionamento relevante: como fortalecer uma cultura historicamente sólida, gerando alinhamento ainda mais entre identidade, prática e experiência interna?

Precisávamos ser assertivos e fortalecer o que já nos definia. Portanto, partimos de uma base consistente, ancorada em valores arraigados e em uma história construída coletivamente, e mantivemos o diálogo e a construção conjunta como pilares para impulsionar a evolução cultural de forma intencional e conectada aos desafios futuros.

3.2 Referencial teórico

Ao estruturarmos o **Movimento de Fortalecimento da Cultura Unimed Porto Alegre**, partimos do entendimento de que a cultura organizacional se manifesta, principalmente, nas práticas cotidianas e na forma como as pessoas tomam decisões e se relacionam no trabalho. A perspectiva de Schein e Schein (2017) nos ajudou a consolidar essa compreensão ao mostrar que a cultura se sustenta em pressupostos

compartilhados e em comportamentos construídos ao longo do tempo, reforçando a importância de coerência entre o que declaramos como valores e o que vivenciamos no dia a dia.

Essa visão conversa com abordagens contemporâneas sobre transformação organizacional, que apontam a mobilização de redes internas e o fortalecimento do engajamento coletivo como fatores decisivos para a execução estratégica e a adaptação institucional. As contribuições de Kotter (2018), ao tratar da agilidade organizacional, ampliaram nossa compreensão sobre a importância de envolver lideranças e influenciadores como agentes ativos de mudança, favorecendo a disseminação de práticas e o alinhamento entre áreas.

Ao mesmo tempo, reflexões recentes sobre confiança e segurança psicológica no trabalho reforçam a relevância de ambientes organizacionais que estimulem participação, aprendizado e experimentação contínua. Nesse sentido, a adoção de práticas participativas, da prototipagem e do acompanhamento sistemático de indicadores de clima e confiança - com apoio da metodologia do *Great Place to Work* e da Consultoria Corall - contribuíram para estruturarmos um processo de evolução cultural progressivo e sustentado.

4. OBJETIVO

4.1 Objetivo geral

Promover o fortalecimento da Cultura e do Jeito de Cuidar da Unimed Porto Alegre, resgatando o senso de pertencimento e o espírito de time das nossas pessoas, garantindo engajamento e preparando-as para os nossos desafios futuros.

4.2 Objetivos específicos

Para sustentar o fortalecimento da nossa cultura, definimos como objetivos específicos:

- a) Fortalecer a cultura organizacional promovendo um ambiente favorável, com pessoas felizes, engajadas e atuando com compromisso para alcançar os resultados;
- b) Promover o desenvolvimento das lideranças como principais responsáveis pela prática dos valores, da missão e da visão que influenciam, inspiram e compelem todos na mesma direção;
- c) Fortalecer a atração e a retenção de talentos através da percepção das boas práticas de gestão de pessoas (feedback e desenvolvimento, reconhecimento e carreira, marca empregadora).

5. LOCAL

O movimento foi implementado em toda a área de abrangência onde há colaboradores alocados da Unimed POA, considerando ambientes administrativos, assistenciais e serviços próprios de saúde (46 municípios do Rio Grande do Sul).

6. PÚBLICO-ALVO

- 2.230 colaboradores
- Lideranças em todos os níveis hierárquicos

7. AÇÕES REALIZADAS

Conduzimos o Movimento de Fortalecimento da Cultura como um caminho institucional estruturado ao longo de três ciclos. Com ele, nosso propósito era claro desde o início: transformar nossos valores em práticas percebidas no cotidiano do trabalho. Optamos por priorizar a escuta ativa das nossas pessoas, o protagonismo das lideranças e a experimentação de soluções verdadeiramente aplicáveis à rotina das equipes, com posterior expansão das práticas.

√ 2023 - Escuta e diagnóstico: construindo o caminho

No primeiro ciclo, estruturamos um processo de escuta qualificada para nos conhecer em profundidade, identificando forças e oportunidades de desenvolvimento

a partir dos nossos valores e características fundantes; reconhecendo quais atuavam como propulsores e quais ainda estavam fragilizados na prática cultural. Com o apoio metodológico da Consultoria Corall, realizamos cinco encontros estratégicos com a alta liderança, desenhados para ampliar a escuta, envolvendo integralmente este público como forma de valorizar a trajetória e a cultura construída por quem ajudou a consolidá-la. Também conduzimos seis grupos focais com profissionais de diferentes áreas e níveis hierárquicos e uma pesquisa estruturada para mapear os colaboradores que exercem influência entre os pares.

Essa última etapa nos permitiu identificar uma rede inicial com cerca de **30 Influenciadores Culturais**, profissionais escolhidos pelos próprios colegas por representarem, de forma consistente, os nossos valores e por sua capacidade de inspirar comportamentos e mobilizar o ambiente ao seu redor. Em paralelo, avançamos com workshops de alinhamento e desenvolvimento das lideranças, traduzindo nossos valores em comportamentos mais claros e observáveis na rotina.

Nossas análises evidenciaram desafios na integração entre áreas, na fluidez dos processos decisórios e na ampliação de espaços seguros de diálogo, ao mesmo tempo em que confirmaram nossos valores como principais alavancas culturais - com destaque para **Trabalho Gerando Realização e Resultado Sustentável e Atitude Inovadora** como vetores a serem fortalecidos para impulsionar o negócio. Com o apoio do time de Influenciadores, iniciamos a prototipagem cultural no cotidiano, com seis iniciativas voltadas à comunicação, integração entre áreas, rituais de trabalho e valorização das entregas coletivas.

Entre esses protótipos, vale conhecer contribuições como as do Grupo Unihelp, que criou uma solução via intranet para oferta e pedido de ajuda entre áreas que, em apenas dois meses, registrou 770 acessos. A partir dos aprendizados

gerados, o grupo já começou a trabalhar em evoluções na ferramenta, como a clusterização das ofertas e demandas, deixando claro que havia ali uma grande oportunidade para melhorar a troca e o engajamento entre as equipes. Ao final deste ciclo, consolidamos direcionadores culturais e estabelecemos indicadores que iriam nos acompanhar ao longo de toda a evolução do nosso movimento.

✓ **2024 — Mobilização cultural: engajamento e comunicação**

Depois do diagnóstico, partimos para a etapa de mobilização institucional em larga escala, ampliando o alcance das iniciativas já em andamento até aqui. Lançamos o movimento **Valores em Ação** por meio de uma *live* conduzida pela alta liderança, transmitida simultaneamente para todas as unidades, reforçando a cultura como pilar estratégico. A partir desse marco, estruturamos um movimento progressivo de engajamento, iniciada com o time de gestão.

Cerca de 110 gestores participaram do Workshop de Cultura para Lideranças, com curadoria da Consultoria Corall, no qual promovemos a energização do grupo e reforçamos nossos valores como referência para decisões e comportamentos. Em seguida, o movimento avançou para todos os colaboradores, que participaram, em um primeiro momento, de dinâmicas conduzidas por seus líderes diretos a partir do **Baralho de Cultura**, aprofundando conversas sobre a vivência dos valores, em todos os níveis da organização. A carta de **Atitude Inovadora**, por exemplo, provocava a reflexão sobre o papel individual na construção de um ambiente mais criativo e aberto a novas ideias. Em paralelo, a alta liderança participou de iniciativas pontuais de desenvolvimento, com foco em inovação, fortalecendo sua atuação como impulsionadora desse valor na Cooperativa.

A realização de **roadshows** presenciais em diferentes unidades reuniu mais de 500 participantes, promovendo o diálogo sobre valores, a disseminação das

práticas já em andamento - muitas das quais originadas a partir das dinâmicas de protótipos - e o fortalecimento da integração entre áreas. Em paralelo, os Influenciadores da Cultura seguiram atuando como pontos de conexão entre estratégia e operação, dando continuidade às iniciativas e ampliando seu alcance. Um dos destaques foi o Desafio Atitude Inovadora, que mobilizou o grupo a refletir e contribuir com diferentes percepções sobre como esse atributo se manifesta na prática, fortalecendo a mentalidade de inovação no dia a dia. Como resultado, novas ideias foram estruturadas e prototipadas.

Ao longo do ano, realizamos ações concretas para fortalecer a cultura. Na campanha de endomarketing #CulturaUnimed somos Unimed POA, colaboradores tornaram-se modelos para representar nossos valores. Para unir experiência e energia nova, equilibramos intencionalmente veteranos e novos talentos, todos referências, evidenciando continuidade entre tradição e olhar para o futuro. Fortalecemos a identidade da campanha por meio de móveis nas áreas, adesivação das unidades e de uma camiseta personalizada, que rapidamente ultrapassou o contexto da campanha e foi incorporada ao dia a dia das equipes. Usada de forma espontânea em reuniões e integrações, passou a sinalizar, na prática, conexão, identidade e alinhamento cultural.

Outro avanço importante desta etapa foi incluir ainda mais os médicos cooperados nas nossas ações de cultura. Eles ganharam camiseta e passaram a fazer parte das celebrações e homenagens em datas especiais, como Páscoa e Dias das Mães, por exemplo. Essas ações contribuíram para materializar, no dia a dia, a integração entre colaboradores e cooperados, nossa maneira de fortalecer a unidade e lembrar que todos, juntos, construímos a Unimed Porto Alegre.

✓ **2025 — Consolidação do movimento: cultura integrada à gestão**

Em 2025, avançamos para a etapa de sustentação da implementação, consolidando o movimento cultural como parte integrada da nossa gestão. A rede de influenciadores foi ampliada com a entrada de cerca de 60 novos participantes, organizados em duas ondas. Essa ampliação do público mexeu diretamente no nosso senso de pertencimento e trouxe um ingrediente importante ao valorizar o papel dos médicos cooperados como agentes na disseminação da cultura, fortalecendo a conexão entre a prática assistencial e os nossos valores. Ao mesmo tempo, os influenciadores formados nos ciclos anteriores seguiram atuando como referências em suas áreas, contribuindo para dar continuidade e consistência ao movimento.

Mantivemos a energização das lideranças como pilar central, fortalecendo seu papel de guardiãs da cultura, e apostamos na ampliação dos protótipos. Ao todo, foram 9 coletivos e 30 individuais, além de outras iniciativas que os próprios influenciadores protagonizaram a partir da mentalidade de experimentação. Conseguimos algo relevante: mais de 2.000 pessoas foram impactadas por meio das comunicações e da expansão dos protótipos.

Paralelamente, a cultura atravessou nossos processos estruturantes. No **Onboarding**, implementamos o jogo Cartas da Cultura, uma dinâmica interativa que permite aos recém-chegados reconhecer, em situações do dia a dia, como nossos valores se traduzem em atitudes e decisões práticas. Já no Programa de Jovens Aprendizes exclusivo para PCDs, utilizamos recortes de jornais e revistas como uma abordagem lúdica para materializar os conceitos. Toda essa caminhada foi sustentada por uma governança amadurecida, com encontros, mentorias e fóruns de acompanhamento ao longo do ano, sempre em parceria com consultoria.

Podemos dizer que os resultados ao longo do período deixaram claro nosso amadurecimento. Prova disso é que na pesquisa de clima GPTW registramos avanços

consistentes em dimensões diretamente relacionadas à vivência dos valores, com crescimento expressivo em indicadores como orgulho de pertencer (de 92 para 97) e percepção de contribuição individual (de 85 para 91). No recorte de inovação, a percepção de que erros intencionais são reconhecidos como parte do negócio avançou 10 pontos percentuais, alcançando 87, sinalizando maior abertura à experimentação e o amadurecimento do nosso valor Atitude Inovadora.

O movimento também refletiu em nosso posicionamento institucional ao nos consolidarmos entre as melhores empresas para se trabalhar, segundo o GPTW, alcançando o 5º lugar no ranking estadual, o 2º lugar entre todas as empresas do Brasil no setor de saúde e a 45ª posição no ranking nacional na categoria grandes empresas.

Assim, 2025 materializou a cultura como um componente vivo e estratégico. Mais do que um conjunto de iniciativas, o movimento passou a orientar nossas decisões, comportamentos e práticas de gestão, fortalecendo nossa capacidade de mobilizar pessoas, sustentar a estratégia e gerar valor para a sociedade.

8. METODOLOGIA

Para toda a nossa caminhada, tivemos como ponto de partida a necessidade de conectar, de forma muito consciente, uma tríade composta por: estratégia, valores e a prática cotidiana. Desde o início entendemos que transformações culturais sustentáveis não acontecem apenas com campanhas de endomarketing isoladas, mas a partir de processos contínuos de escuta, mobilização e experimentação prática. Para que uma mudança cultural seja bem-sucedida, é necessário atingir entre 15% e 18% de engajamento - parâmetro clássico da Teoria de Difusão de Inovações (ROGERS, 2003), ainda amplamente difundido nos dias de hoje e utilizado como referência pela Corall. Para viabilizar essa abordagem, foi essencial contarmos com o apoio da consultoria na condução metodológica de todo o processo, que nos trouxe

muitas reflexões sobre padrões de funcionamento organizacional e construção coletiva de soluções aplicáveis à rotina das equipes.

O primeiro passo, então, foi ouvir. E foi justamente durante as entrevistas com membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva, do Colegiado e grupos focais que mapeamos percepções sobre ambiente de trabalho, integração entre áreas e vivência dos valores. Mais do que levantar dados, buscamos construir uma leitura compartilhada sobre os desafios e as potencialidades da nossa cultura, criando uma base concreta para as decisões seguintes.

Ainda durante o diagnóstico, enquanto ouvíamos os gestores, aplicamos uma metodologia própria da Consultoria Corall — um instrumento com seis questões — que nos ajudou a identificar, entre os colaboradores, aqueles que mais representavam nossa cultura organizacional na prática. Foram eleitos, então, os 30 influenciadores culturais, reafirmando nossa decisão de, a todo momento, tirar a cultura do subjetivo e trazer para o dia a dia das pessoas, demonstrando que quem faz a cultura somos nós. A rede passou então a atuar como facilitadora de diálogos internos e apoio à implementação das iniciativas culturais nas equipes, fortalecendo a circulação de informações e a construção conjunta de soluções.

A metodologia também incorporou a lógica da prototipagem cultural, que estimulou os próprios influenciadores a proporem ideias para melhorar o ambiente de trabalho e, assim, fortalecer os atributos da nossa cultura. A partir daí, eles tinham a missão de prototipar — ou seja, testar na prática. Foi assim que surgiram vídeos, engajamento entre colegas e um visível orgulho de pertencimento. Uma vez validado, o movimento natural era expandir a iniciativa, sempre com um compromisso central: envolver outras pessoas necessariamente, fazendo com que mais gente tivesse acesso e que o movimento reverberasse pela empresa. Em vez de implementar

mudanças em larga escala desde o início, essa lógica favoreceu uma incorporação gradual, avaliando a aderência das práticas antes de qualquer ampliação.

Além disso, ao longo de todo o processo, mantivemos um acompanhamento sistemático dos indicadores institucionais, especialmente por meio das pesquisas de clima e dos índices monitorados na parceria com o *Great Place to Work*.

9. APLICABILIDADE

O Movimento de Fortalecimento da Cultura chegou aos médicos cooperados em 2025, aproximando os valores da Unimed Porto Alegre da ponta, onde o cuidado acontece, e ampliando a coerência entre discurso e prática. Estudo publicado no jornal científico *Medical Care Research and Review* (2022) demonstra que o engajamento dos profissionais de saúde está diretamente associado à qualidade do atendimento ao paciente (WEE; LAI, 2022). Na prática, colaboradores e médicos mais engajados atuam com maior consistência, colaboração e foco no cuidado, impactando a experiência dos clientes.

Ou seja, no que diz respeito à preocupação da geração de valor: internamente, fortalecemos o pertencimento e a corresponsabilidade. Para a sociedade, isso se traduz em um cuidado mais humano e confiável. Nossos recentes reconhecimentos reforçam este impacto positivo. Em 2025, recebemos o Troféu Costa Doce na categoria Plano de Saúde/Convênio Médico, que elege a marca mais lembrada na região Centro-Sul gaúcha; e conquistamos o 2º lugar no Ranking GPTW Saúde 2025, reafirmando nossa posição entre as melhores empresas para trabalhar no setor no Brasil.

10. SUSTENTABILIDADE E CONTINUIDADE DO CASE

Desde o início, trabalhamos como um movimento contínuo, pensado para se integrar às rotinas de gestão e evoluir ao longo do tempo. A continuidade dele se

sustenta, principalmente, na manutenção das redes internas de mobilização e na incorporação dos aprendizados culturais aos processos formais.

Programas de desenvolvimento de lideranças, ações de integração de novos profissionais e iniciativas de comunicação interna passaram a considerar, de forma mais intencional, a vivência dos nossos valores como referência. Nesse contexto, também ampliamos a articulação com estruturas já existentes de escuta e mobilização, como os Squads de Clima e os Protagonistas do Clima — responsáveis pela manutenção de um bom ambiente de trabalho a partir de planos de ação pós-pesquisa GPTW —, que hoje atuam de forma mais integrada aos Influenciadores.

Em 2026, o movimento segue a todo vapor! Uma nova etapa de mobilização aconteceu em abril, com a Oficina Valores da Cultura, envolvendo cerca de 150 Influenciadores de Cultura e Clima – como agora são chamados. Na sequência, aconteceram os Laboratórios de Cultura, programa de formação de influenciadores responsáveis por multiplicar nossas práticas de forma mais customizada, apoiados por um kit de ativação dos valores.

Ao combinar ações já consolidadas com novas iniciativas em desenvolvimento, reafirmamos o compromisso de manter a cultura como um elemento vivo e perene, capaz de orientar comportamentos, apoiar a execução da estratégia e contribuir para a geração de valor para as pessoas e para a sociedade.

11. ORÇAMENTO

11.1 Recursos financeiros

Em torno de R\$1,8 milhão ao longo dos três anos.

11.2 Recursos humanos

Entre consultores e equipe interna (Desenvolvimento Organizacional e Comunicação Interna), tivemos o envolvimento direto de 10 pessoas ao longo dos três anos.

12. INDICADORES

Estruturamos o acompanhamento de todo o ciclo a partir de um modelo contínuo de monitoramento, combinando indicadores de percepção, mobilização e execução. Como principal referência, utilizamos a pesquisa anual GPTW, que evidenciou a evolução do índice de confiança de 77 para 87 pontos e o avanço da identificação com os valores de 9,1 para 9,5 (Gupy – Clima & Engajamento).

Na dimensão de quantidade e alcance, mobilizamos 110 lideranças em fóruns estruturados, consolidamos uma rede de 90 influenciadores culturais e alcançamos mais de 2.000 colaboradores ao longo das iniciativas.

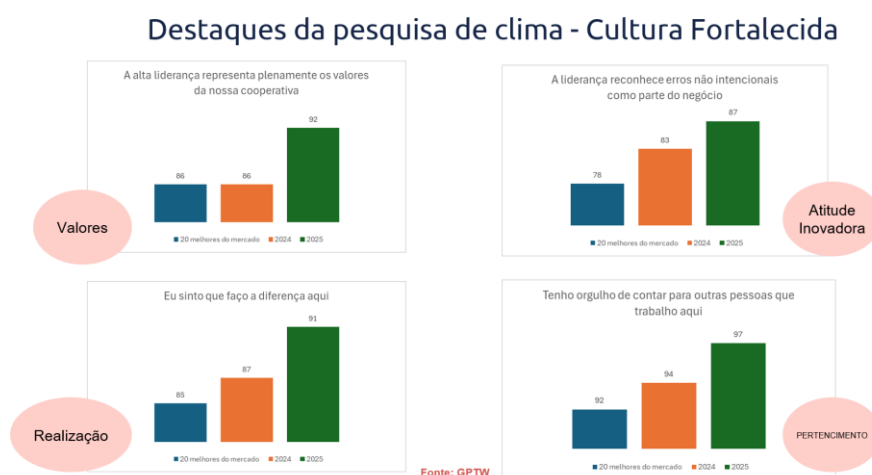
Do ponto de vista de método e qualidade, acompanhamos a consolidação de rituais como fóruns recorrentes, mentorias com influenciadores e ciclos estruturados de devolutiva, assegurando consistência na aplicação das ações. Já na dimensão de tempo, monitoramos a recorrência dessas iniciativas ao longo dos ciclos, garantindo continuidade e evolução do movimento.

13. RESULTADOS

Fomos percebendo ao longo do tempo, de forma cada vez mais concreta, como o investimento intencional no ambiente organizacional estava impactando tanto na experiência das pessoas quanto na capacidade de mobilização e execução estratégica. Na pesquisa de clima (GPTW), conduzida anualmente, observamos um crescimento consistente do Índice de Confiança ao longo do período. Partimos de 77 pontos em 2023 e alcançamos 87 pontos no ciclo mais recente, resultado diretamente associado à ampliação das práticas de escuta estruturada, devolutivas transparentes e envolvimento das lideranças na construção dos planos de ação. Esse avanço também se refletiu no posicionamento institucional: avançamos 109 posições no ranking nacional entre 2023 e 2024 e mais 66 posições no ciclo seguinte, consolidando nossa presença entre as melhores para se trabalhar no país.

A evolução dos indicadores internos reforça essa trajetória. A dimensão orgulho atingiu 87 pontos, tornando-se a de maior destaque na avaliação e evidenciando o vínculo das pessoas com a organização. A percepção de que o trabalho possui um sentido especial chegou a 90 pontos, enquanto a leitura de que nossas lideranças representam os valores institucionais alcançou 86 pontos. Também registramos crescimento na abertura para ideias e sugestões, que atingiu 84 pontos, indicando ambiente mais favorável ao protagonismo e à inovação. Ao longo do período, a identificação com os valores organizacionais apresentou avanço contínuo, demonstrando maior alinhamento cultural entre equipes e áreas.

Figura 1- Evolução de indicadores culturais da pesquisa GPTW entre 2024 e 2025, evidenciando avanços em engajamento, protagonismo e alinhamento com a estratégia.



Esse movimento foi sustentado por uma mobilização interna progressivamente ampliada. Em três anos, envolvemos todas as lideranças em fóruns estruturados de cultura, formamos e expandimos nossa rede de influenciadores e promovemos encontros presenciais que alcançaram equipes em dezenas de unidades, tornando o tema cultura parte das agendas de gestão. Outro resultado relevante foi a consolidação da experimentação como prática organizacional. A realização de protótipos culturais permitiu testar soluções relacionadas à integração

entre áreas, à melhoria de processos e à qualificação dos rituais de gestão. Ao longo dos ciclos, observamos aumento no número de iniciativas propostas e maior autonomia das equipes na condução das melhorias, indicando um amadurecimento institucional, além do fortalecimento da aprendizagem coletiva.

Os efeitos dessa caminhada também apareceram em forma de reconhecimento externo. Mantivemos certificações relevantes, conquistamos posições de destaque em rankings de ambiente de trabalho e recebemos premiações ligadas à gestão e à inovação – como ESARH, PNQV e o Selo Mental Health - além de posições de destaque no ranking Great Place to Work, evidenciando coerência entre o fortalecimento cultural e a imagem institucional reconhecida pela sociedade.

Ao mesmo tempo, registramos um desempenho organizacional histórico! Em 2024, alcançamos o melhor resultado financeiro da última década, com atingimento de 108% do EBITDA e recorde no Programa de Participação nos Resultados. Internamente, a alta liderança associou esse resultado à conexão com cultura e propósito, refletida em maior alinhamento entre áreas, mais engajamento e melhor coordenação das ações estratégicas.

Ao olharmos para essa trajetória, temos orgulho de reconhecer que o fortalecimento da cultura deixou de ser uma iniciativa pontual e se tornou um ativo estratégico. A crescente dos indicadores demonstrou que, investir de forma consistente na experiência das pessoas, contribuiu para evoluirmos mantendo o cuidado com as pessoas no centro de tudo o que fazemos.

14. IMPACTOS E BENEFÍCIOS

Ao longo dos três anos, o Movimento de Fortalecimento da Cultura passou a, sistematicamente, incorporar práticas à rotina das nossas pessoas. Um dos principais impactos foi a consolidação da rede de Influenciadores da Cultura, apoiando a liderança em diálogos sobre valores, na mediação de temas críticos e na

implementação de melhorias locais. Ao longo do tempo, esse modelo ampliou a capilaridade do movimento cultural e fortaleceu nossa capacidade de mobilizar pessoas em torno de prioridades estratégicas, dando vida e sentido a todo o processo.

Outro impacto positivo também é a percepção dos colaboradores em relação ao tema. A afirmativa do GPTW: “A alta liderança representa plenamente os valores e comportamentos da nossa empresa” subiu seis pontos, acumulando a expressiva nota de 92. Um exemplo claro de como a liderança, alinhada aos valores da Cooperativa, fortalece continuamente nosso Jeito de Cuidar.

A incorporação da lógica de experimentação foi outra grande conquista ao longo do tempo. Isso se deve ao fato de que a realização de protótipos culturais permitiu testar soluções que passaram a orientar ajustes em práticas cotidianas essenciais, como a condução de reuniões, o alinhamento de metas e a organização de fluxos de trabalho. Esse processo contribuiu para fortalecer a cultura de melhoria contínua e maior abertura à inovação incremental, como ficou evidente, ano após ano, na pesquisa GPTW.

O movimento também gerou desdobramentos nos processos de gestão de pessoas, apoiando a construção de um ambiente ainda mais alinhado às expectativas contemporâneas de participação, corresponsabilidade e escuta, ou seja, características que sempre estiveram presentes em nossa essência como cooperativa, e que ganharam nova luz ao longo do movimento, reforçando nossa identidade.

Além dos impactos internos, vimos o fortalecimento da cultura ser refletido na forma como nos relacionamos com a sociedade. Ao promover maior integração entre áreas e decisões mais ágeis, criamos condições para a entrega de um cuidado em saúde mais coordenado e centrado nas pessoas. Iniciativas como o Grupo Uni

Conecta, voltado ao fortalecimento da cooperação, materializam essa intenção na prática: por meio de trocas entre áreas — como vídeos simples, visitas presenciais e ações como o “Portas Abertas com Auditoria” — foi possível ampliar o entendimento dos processos entre áreas críticas, como auditoria, oncologia e *call center*. Esse tipo de avanço impacta diretamente a experiência do cliente, ao reduzir ruídos, melhorar a fluidez do atendimento e qualificar a jornada de cuidado com as pessoas na ponta.

15. AVALIAÇÃO

Estruturamos a avaliação, presente em todos os ciclos, como um processo contínuo, acompanhando os avanços do nosso movimento cultural a partir da evolução das percepções internas, da incorporação prática das iniciativas e dos efeitos ao longo do tempo. Ainda em 2023, o processo estruturado de escuta - por meio de entrevistas e grupos focais - nos permitiu construir um diagnóstico bastante robusto, que trouxe clareza sobre pontos de oportunidades, especialmente relacionados à integração entre áreas, à agilidade nas decisões e à segurança para o diálogo. A partir daí, definimos prioridades e passamos a utilizar essa leitura como referência para acompanhar a evolução das ações.

Em 2024, a avaliação ganhou um caráter mais aplicado e recorrente. A implementação dos protótipos, os encontros com lideranças e o acompanhamento da rede de influenciadores se tornaram espaços concretos de observação dos avanços. Nesse período, percebemos maior participação das equipes, ampliação do diálogo entre áreas e uma incorporação mais consistente dos valores aos rituais de gestão, sinalizando uma aderência crescente ao movimento.

Já no ciclo mais recente, integramos a avaliação aos indicadores institucionais, acompanhados regularmente. A leitura comparativa das pesquisas de clima evidenciou avanços consistentes em dimensões como confiança, pertencimento e coerência institucional. Ao mesmo tempo, uma evolução de posicionamento em

avaliações externas reforçou que as mudanças culturais também estavam refletidas em nossa imagem e na capacidade de mobilizarmos as pessoas em torno de identidade e prioridades estratégicas, gerando impacto direto nos nossos resultados. Ao longo dos três anos, essa abordagem nos permitiu acompanhar, com maior clareza, o impacto real do movimento no cotidiano.

16. CONCLUSÃO

Entre 2023 e 2025, vivemos na Unimed Porto Alegre uma experiência coletiva do fortalecimento da nossa cultura. Nosso movimento mostrou que, quando criamos espaços consistentes para ouvir, experimentar e construir soluções de forma conjunta, ampliamos a confiança e fortalecemos a capacidade de atuar com maior alinhamento diante dos desafios do negócio. A mobilização das lideranças, a atuação da rede de influenciadores e a incorporação de práticas simples de melhoria contribuíram para tornar a cultura mais visível, mais presente e mais vivida.

Os resultados percebidos ao longo do período - e refletidos na evolução das percepções internas, no nosso reconhecimento crescente e no desempenho institucional - reforçam que cuidar intencionalmente da cultura amplia a nossa capacidade de mobilizar esforços e sustentar a execução da estratégia. Seguimos compreendendo o fortalecimento da cultura como um caminho permanente. Ao compartilhar essa trajetória, reafirmamos nosso compromisso de preservar aquilo que nos trouxe até aqui e, ao mesmo tempo, seguir evoluindo o nosso propósito que coloca as pessoas no centro de tudo aquilo que fazemos.

17. BIBLIOGRAFIA

DENNING, Stephen. **The Age of Agile**. New York: AMACOM, 2018.

EDMONDSON, Amy C. **The Fearless Organization**: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley, 2019.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE. **Trust Index™ Methodology**. Disponível em:

<https://www.greatplacetowork.com>. Acesso em: 2026.

KOTTER, John P. **Accelerate**: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World.

Boston: Harvard Business Review Press, 2018.

ROGERS, Everett M. *Diffusion of innovations*. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. **Organizational Culture and Leadership**. 5.

ed. Hoboken: Wiley, 2017.

WEE, Kenneth Z.; LAI, Alden Yuanhong. Work engagement and patient quality of care:

a meta-analysis review. **Medical Care Research and Review**. Disponível

em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/10775587211030388>. Acesso em: 2026.

18. Breve apresentação da empresa:

Somos a Unimed Porto Alegre, cooperativa médica fundada há mais de 50 anos por 30 médicos com o propósito de valorizar a profissão e qualificar o atendimento à comunidade. Hoje, reunimos cerca de 2 mil colaboradores, mais de 6,8 mil médicos cooperados e 650 mil clientes. Nosso propósito – “*fazer a diferença no cuidar das pessoas*” - orienta nossa missão de oferecer soluções em saúde com qualidade, inovação e responsabilidade social. Nossa atuação é sustentada por valores como Cooperação; Excelência no Cuidado; Atuação do Médico com Qualidade e Dignidade; Trabalho Gerando Realização e Resultado Sustentável; Atitude Inovadora; Responsabilidade Social e Sustentabilidade; Ética, Transparência e Compliance.