ÁREA TEMÁTICA: Cooperativismo

TRANSFORMAÇÃO CULTURAL E CUIDADO ORGANIZACIONAL: O CASO DA UNIMED FORTALEZA

Resumo

O estudo analisa a transformação da cultura organizacional na Unimed Fortaleza entre 2018 e 2022, em um contexto de desafios crescentes no setor da saúde e da pandemia de COVID-19. O objetivo foi demonstrar as ações e os resultados da estratégia de mudança cultural baseada no cuidado com as pessoas — colaboradores, cooperados e clientes — com foco na cultura de "Cortesia com Resultado". A pesquisa utilizou metodologia exploratória, abordagem qualitativa e o método ex post facto, com análise de documentos internos, observação participante e indicadores de clima organizacional (como o GPTW). Os principais resultados incluem 98% de orgulho dos colaboradores em pertencer à instituição, NPS de 93, reconhecimento do Hospital Unimed como um dos melhores do mundo (2021), recorde financeiro de R$ 137 milhões e liderança nacional como melhor empresa do setor para se trabalhar. Conclui-se que o alinhamento entre cultura, propósito organizacional e liderança humanizada foi decisivo para o sucesso e a resiliência da cooperativa. O caso da Unimed Fortaleza oferece contribuições relevantes para a gestão de mudanças culturais em organizações de grande porte, destacando o impacto positivo de estratégias centradas no cuidado, engajamento e comunicação transparente.

Palavras-chave: Cultura organizacional**;** Gestão humanizada**;** Engajamento de colaboradores**;** Mudança cultural**;** Clima organizacional

Abstract

This study analyzes the transformation of organizational culture at Unimed Fortaleza between 2018 and 2022, in the context of increasing challenges in the healthcare sector and the COVID-19 pandemic. The objective was to demonstrate the actions and outcomes of a cultural change strategy grounded in care for people — including employees, cooperative physicians, and clients — guided by the "Courtesy with Results" culture. The research adopted an exploratory methodology, a qualitative approach, and the *ex post facto* method. Data collection involved internal document analysis, participant observation, and the use of organizational climate indicators such as the Great Place to Work (GPTW) survey.

The main results include a 98% employee pride rate, an internal Net Promoter Score (NPS) of 93, recognition of the Unimed Hospital as one of the best in the world (2021), a record operational result of R$137 million, and national leadership as the best company to work for in the sector. The findings indicate that the alignment between

culture, organizational purpose, and humanized leadership was decisive for the cooperative's success and resilience. The case of Unimed Fortaleza provides relevant contributions to the field of cultural change management in large organizations, highlighting the positive impact of strategies centered on care, engagement, and transparent communication.

Keywords: Organizational culture, Humanized management, Employee engagement, Cultural change, Organizational climate.

1. Introdução

Em um cenário de intensas transformações organizacionais no setor da saúde suplementar, impulsionado por mudanças tecnológicas, exigências regulatórias e, mais recentemente, pela pandemia da COVID-19, as organizações passaram a buscar modelos de gestão mais humanizados e resilientes. Nesse contexto, cresce a relevância da cultura organizacional como fator estratégico capaz de alinhar propósito, práticas de gestão e engajamento dos colaboradores. A cultura, ao refletir os valores e comportamentos compartilhados dentro da organização, desempenha papel central na construção de ambientes de trabalho saudáveis, inovadores e orientados à sustentabilidade.

No caso da Unimed Fortaleza, cooperativa médica de grande porte, o desafio foi transformar uma cultura historicamente focada em processos em uma cultura centrada no cuidado com as pessoas. Essa mudança teve início em 2018, com a construção da proposta "Cultura de Gente que Cuida", que buscou consolidar um ambiente mais colaborativo, acolhedor e alinhado aos valores institucionais, especialmente diante do impacto da pandemia nos anos seguintes.

Diante disso, o presente estudo tem como problema de pesquisa: como a gestão da mudança cultural contribuiu para os resultados institucionais da Unimed Fortaleza entre 2018 e 2022? O objetivo geral é analisar as ações de mudança cultural empreendidas e seus impactos nos indicadores de clima organizacional, desempenho institucional e reconhecimento da marca. Os objetivos específicos incluem: mapear as principais iniciativas implementadas, relacionar seus efeitos com os resultados obtidos e compreender o papel da liderança nesse processo.

O estudo tem como limite o recorte institucional (Unimed Fortaleza) e temporal (2018 a 2022), com foco nas ações voltadas ao público interno, especialmente colaboradores. Este artigo está organizado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta a fundamentação teórica; a Seção 3 descreve a metodologia; a Seção 4 analisa e discute os resultados; e a Seção 5 apresenta as conclusões e contribuições do estudo.

Embora existam estudos que relacionam cultura organizacional ao desempenho em diferentes setores, observa-se uma lacuna relevante quando o recorte envolve cooperativas de saúde no Brasil. Grande parte da literatura concentra-se em empresas tradicionais de capital aberto, enquanto as cooperativas, pela sua natureza associativa e por possuírem princípios próprios definidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 1995), apresentam especificidades culturais ainda pouco exploradas. Assim, este estudo também contribui ao trazer evidências

empíricas de como a transformação cultural pode ser alavanca de competitividade em um modelo organizacional que combina lógica empresarial e propósito social.

2. Fundamentação Teórica

A cultura organizacional é considerada um dos principais elementos na constituição da identidade das organizações e no direcionamento de suas estratégias, impactando diretamente no comportamento dos indivíduos e nos resultados institucionais. Conforme Schein (1985), ela representa um conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolve para lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionam suficientemente bem a ponto de serem ensinados como a forma correta de perceber, pensar e sentir.

Cameron e Quinn (2011), por sua vez, desenvolveram o Competing Values Framework, propondo quatro tipos principais de cultura: clã (baseada em colaboração e apoio), adhocracia (inovação e criatividade), mercado (orientação para resultados) e hierarquia (controle e estabilidade). A escolha de um tipo dominante de cultura afeta diretamente a forma como a organização conduz sua gestão, suas relações e seus processos decisórios.

Na abordagem de Denison (1990), uma cultura organizacional forte está associada a um bom desempenho organizacional. Ele propõe quatro traços principais para diagnosticar a cultura: envolvimento, consistência, adaptação e missão. Esses traços permitem avaliar o quanto a cultura organizacional está alinhada com as práticas de liderança, a capacidade de mudança e a orientação estratégica.

Para Barrett (2013), culturas baseadas em valores e liderança humanizada são mais eficazes na promoção de bem-estar, engajamento e resultados sustentáveis. Ele defende que o alinhamento entre os valores pessoais dos colaboradores, os valores da liderança e os valores institucionais é essencial para a cultura florescer e para a organização se desenvolver de forma equilibrada e resiliente.

Outro aspecto relevante é a relação entre cultura organizacional e clima organizacional. Chiavenato (2004) aponta que o clima corresponde à percepção subjetiva e coletiva do ambiente de trabalho pelos membros da organização. Enquanto a cultura é mais perene e enraizada, o clima é mais conjuntural e pode ser afetado por políticas de gestão, estilos de liderança e relações interpessoais.

Nesse sentido, estudos como os de Santos et al. (2021) reforçam que práticas de escuta ativa, reconhecimento, valorização da diversidade e promoção do bem-estar são essenciais para manter um clima organizacional positivo, especialmente em contextos de crise como o enfrentado durante a pandemia da COVID-19.

Ainda, Morgan (1996) propõe a organização como uma construção simbólica e cultural, onde os significados compartilhados orientam o comportamento e a interação. Isso significa que mudanças culturais demandam a criação e disseminação de novos significados e narrativas, o que torna essencial o papel da comunicação e dos rituais organizacionais.

No contexto das cooperativas, especialmente no setor da saúde, a cultura organizacional assume papel ainda mais relevante por envolver o cuidado como valor central. Como destaca Marcon e O'Doherty (2022), culturas organizacionais baseadas no cuidado, empatia e protagonismo têm maior capacidade de engajar pessoas e gerar resultados sustentáveis. Isso é reforçado por Marinho (2020), ao discutir a importância de alinhar cultura, propósito e liderança nos modelos cooperativistas.

Por fim, autores como Kotter (1996) apontam que processos de mudança organizacional duradouros exigem liderança comprometida, comunicação clara da visão e ancoragem dos novos comportamentos na cultura. Tais elementos são fundamentais para sustentar a transformação cultural no longo prazo e para consolidar uma cultura voltada ao cuidado, à colaboração e ao alto desempenho, como foi o caso da Unimed Fortaleza.

3. Metodologia

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, voltada à compreensão aprofundada do fenômeno da mudança cultural na Unimed Fortaleza. Trata-se de um estudo do tipo ex post facto, conforme definido por Gil (2008), pois analisa eventos e processos já ocorridos, sem a possibilidade de interferência direta do pesquisador.

Os procedimentos metodológicos envolveram múltiplas fontes de dados, incluindo:

- Análise documental: foram examinados relatórios internos da cooperativa, especialmente da área de Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico e Comunicação, bem como dados consolidados da área financeira;
- Observação participante: a pesquisadora acompanhou parte do processo de implementação da cultura organizacional, participando de reuniões, ações de comunicação e eventos institucionais, o que permitiu captar aspectos simbólicos e comportamentais relevantes (Yin, 2005);
- Dados secundários: foram analisados os resultados das pesquisas de clima organizacional, com destaque para a avaliação do Great Place to Work (GPTW), além de indicadores internos como NPS, turnover e desempenho econômico-financeiro.

A opção pela abordagem qualitativa se justifica pela natureza subjetiva e interpretativa do objeto de estudo, em consonância com os pressupostos de Minayo (2001) e Stake (1999), que defendem a importância da análise contextualizada e holística na pesquisa social. A triangulação das fontes, conforme sugerido por Denzin (1978), buscou garantir maior fidedignidade, profundidade analítica e validade interna aos resultados.

A observação participante, utilizada neste estudo, foi realizada em reuniões estratégicas, encontros de liderança e rituais institucionais, o que permitiu captar dimensões simbólicas que dificilmente seriam acessadas apenas por documentos formais. Essa imersão garantiu maior proximidade com a dinâmica cultural vivenciada pelos colaboradores. Além disso, a triangulação de dados incluiu não apenas a análise de indicadores de clima (GPTW e NPS interno), mas também de resultados

financeiros, de turnover e de engajamento digital em campanhas internas. Esse cruzamento ampliou a validade da análise e permitiu identificar relações consistentes entre práticas culturais, clima e desempenho institucional. Essa estratégia metodológica possibilita não apenas descrever as ações realizadas, mas sobretudo interpretar como a cultura organizacional foi construída, disseminada e ancorada na rotina institucional, com impactos mensuráveis sobre clima e desempenho.

O estudo reconhece limitações pela predominância de dados internos, sugerindo pesquisas futuras com públicos externos para ampliar a análise.

Essa estratégia metodológica possibilita não apenas descrever as ações realizadas, mas sobretudo interpretar como a cultura organizacional foi construída, disseminada e ancorada na rotina institucional, com impactos mensuráveis sobre clima e desempenho.

Apesar do uso de múltiplas fontes e da observação participante, reconhece-se que a predominância de dados internos pode limitar a amplitude analítica do estudo. A ausência de triangulação com percepções de clientes, cooperados externos à gestão e demais stakeholders institucionais pode restringir a compreensão de possíveis dissonâncias e efeitos colaterais do processo de mudança. Para estudos futuros, recomenda-se incluir entrevistas com públicos externos e ampliar o escopo metodológico com abordagens quantitativas complementares.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A transformação cultural na Unimed Fortaleza, entre 2018 e 2022, constitui um caso emblemático de gestão organizacional com foco na cultura de cuidado, em especial em um contexto de desafios externos acentuados pela pandemia da COVID-19. A análise dos resultados obtidos neste período deve ser interpretada à luz das contribuições teóricas de autores como Schein (1985), Cameron e Quinn (2011), Denison (1990), e Kotter (1996), que enfatizam a centralidade da cultura na dinâmica organizacional, bem como a importância da liderança como agente de transformação.

O eixo da cultura organizacional adotado pela cooperativa, denominado “Cortesia com Resultado”, combinou diretrizes simbólicas e pragmáticas. A estratégia promoveu a humanização das relações internas sem comprometer os indicadores de desempenho. Segundo Kotter (1996), o sucesso em mudanças organizacionais depende da existência de uma visão clara, comunicação eficaz, vitórias de curto prazo e ancoragem cultural, todos elementos evidenciados na experiência da Unimed Fortaleza.

O Quadro 1 sintetiza as principais ações promovidas, organizadas por eixos temáticos. No eixo da valorização das pessoas, destacam-se iniciativas como serviços de massoterapia, escuta psicológica ativa e políticas de acolhimento pós-COVID. No eixo de comunicação e engajamento, foram utilizados games, campanhas, rituais simbólicos e ações de escuta ativa. O eixo de desenvolvimento profissional incluiu trilhas de aprendizagem e mentorias internas, acumulando mais de 55 mil horas de treinamentos.

Um aspecto relevante da mudança cultural foi a evolução dos indicadores institucionais ao longo do período analisado. Em 2018, o índice de orgulho dos colaboradores em pertencer à Unimed Fortaleza era de 72%, subindo para 98% em 2022. O NPS interno, inicialmente em 55 pontos, alcançou 93, configurando um salto expressivo de satisfação. No campo financeiro, o resultado operacional da cooperativa saltou de R$ 49 milhões em 2018 para R$ 137 milhões em 2022. Essa trajetória evidencia que o cuidado com as pessoas não apenas gerou um clima organizacional mais positivo, mas também contribuiu para a sustentabilidade econômica da cooperativa.

Do ponto de vista da liderança, é possível observar uma transição de um estilo predominantemente hierárquico e processual para práticas mais humanizadas e participativas. Exemplos concretos incluem a institucionalização de webinários com a diretoria, que possibilitaram comunicação direta e transparente, e a criação de políticas de acolhimento pós-COVID, que reforçaram a segurança psicológica dos times. Esses movimentos ressoam com os conceitos de liderança humanizada descritos por Barrett (2013), para quem a escuta ativa e a coerência entre discurso e prática são elementos decisivos para o engajamento.

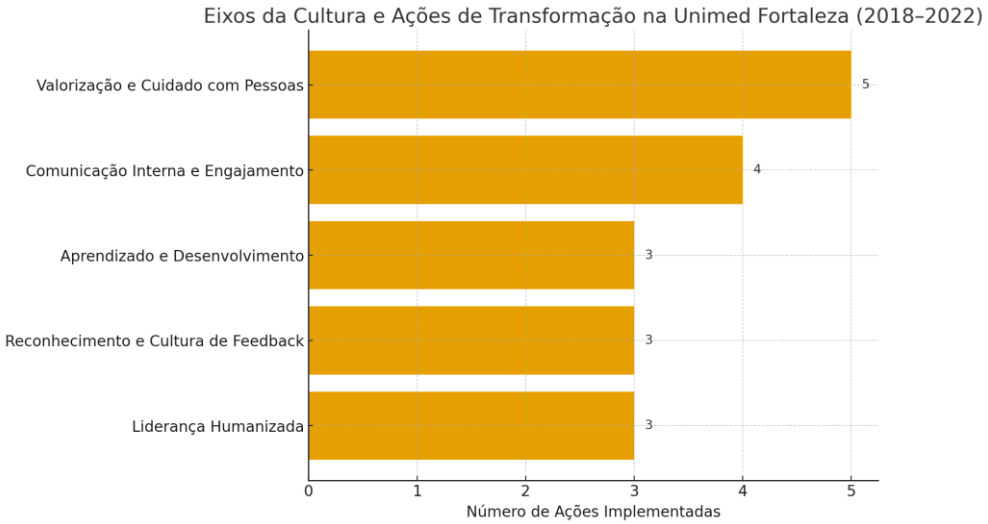
Quadro 1- Ações de Cultura Organizacional na Unimed Fortaleza (2018–2022)

Eixo Temático	**Ações Implementadas**	**Objetivo Estratégico**
1. Valorização e Cuidado com Pessoas	- Serviço de massoterapia - Escuta psicológica ativa - Rodas de conversa presenciais e on-line - Políticas de acolhimento pós-COVID - Lives afetivas	Promover bem estar, saúde emocional e cuidado integral aos colaboradores
2. Comunicação Interna e Engajamento	- Campanhas de cultura - Game da Cultura - Webinários com a diretoria - Rituais simbólicos - Ações de escuta ativa	Estimular alinhamento cultural, senso de pertencimento e motivação coletiva
3. Aprendizado e Desenvolvimento	- Programa “Evoluir” - Trilhas de desenvolvimento - Mentorias internas - Formação de lideranças - +55 mil horas de treinamento	Desenvolver competências técnicas e comportamentais alinhadas à nova cultura
4. Reconhecimento e Feedback	- Programas de reconhecimento simbólico e financeiro - Pesquisa NPS interna - Feedback estruturado e contínuo	Reforçar comportamentos alinhados à cultura e valorizar contribuições individuais
5. Liderança Humanizada	- Postura escutativa das lideranças - Reuniões periódicas com escuta ativa	Ampliar a confiança, inspirar times e consolidar a cultura de cuidado

Eixo Temático	Ações Implementadas	Objetivo Estratégico
	- Estímulo à liderança pelo exemplo	

A liderança teve papel central nesse processo. Conforme Cameron e Quinn (2011), culturas organizacionais do tipo “clã” se caracterizam pela predominância da colaboração, cuidado e comprometimento. A Unimed Fortaleza adotou um modelo de liderança escutativa e simbólica, com participação ativa dos gestores em rituais e espaços de escuta, como os webinários com a diretoria.

O gráfico de eixos culturais apresentado no estudo demonstra um reposicionamento da cultura institucional, com destaque para a elevação dos eixos de cuidado, escuta, reconhecimento e comunicação afetiva. Este movimento foi decisivo para gerar um ambiente de segurança psicológica, conforme defendido por Barrett (2013) ao abordar a liderança baseada em valores.



Entre os principais resultados alcançados, destacam-se:

- 98% dos colaboradores orgulhosos de pertencer à instituição;
- NPS interno de 93 pontos;
- 1º lugar no ranking GPTW no setor de saúde (2022);
- Reconhecimento do Hospital Unimed Fortaleza entre os melhores do mundo (2021);
- Resultado financeiro recorde de R$ 137 milhões em 2022.

Esses resultados estão alinhados às proposições de Denison (1990), que associa culturas fortes a climas organizacionais positivos e alto desempenho. Também corroboram o modelo de Prahalad e Hamel (1995), ao destacar o alinhamento entre competências essenciais, cultura e propósito organizacional. Do ponto de vista simbólico, a cultura da Unimed Fortaleza foi reforçada por rituais e comunicação com significado. Lives afetivas, rituais de reconhecimento, ações de escuta com liderança e políticas de acolhimento funcionaram como mecanismos de ancoragem dos novos

valores culturais. Segundo Morgan (1996), a organização pode ser compreendida como um sistema de significados compartilhados, e a Unimed Fortaleza parece ter compreendido e operacionalizado esse conceito com maestria.

Por fim, observa-se que o case analisado reflete a aplicação concreta das teorias de transformação organizacional, cultura de cuidado e clima positivo. A cultura foi tratada como ativo estratégico, e não como elemento secundário. A liderança, por sua vez, assumiu papel de protagonismo, não apenas comunicando a visão de futuro, mas engajando emocionalmente os colaboradores no processo de mudança.

Com base em todos esses elementos, a experiência da Unimed Fortaleza configura um modelo replicável e referencial para cooperativas de saúde e outras organizações que buscam alinhar cultura, propósito e desempenho de forma coerente e sustentável.

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo teve como objetivo analisar como a cultura organizacional, quando tratada de forma intencional e estratégica, pode atuar como alavanca para o fortalecimento institucional em uma cooperativa de saúde. A partir do estudo de caso da Unimed Fortaleza, foi possível compreender como ações planejadas de cuidado com as pessoas, comunicação empática, reconhecimento e desenvolvimento podem gerar impactos significativos no clima organizacional, engajamento e desempenho.

As principais conclusões indicam que:

- A cultura organizacional exerce papel central na construção de ambientes saudáveis, colaborativos e inovadores;
- O envolvimento da alta liderança, aliado a ações simbólicas e práticas coerentes com os valores da organização, é determinante para o sucesso da mudança cultural;
- A ancoragem da cultura no cotidiano institucional requer consistência, escuta ativa e políticas de gestão que traduzam os valores em comportamentos concretos;
- Resultados expressivos em indicadores como NPS interno, ranking GPTW e desempenho financeiro demonstram que cuidar das pessoas impacta positivamente os resultados do negócio.

As contribuições teóricas da pesquisa envolvem o reforço da literatura que conecta cultura organizacional a desempenho, apoiando-se em autores como Schein, Cameron & Quinn e Denison. No campo prático, oferece um roteiro inspirador para outras cooperativas e organizações que desejam estruturar programas de transformação cultural com base em valores humanizados. No campo social, destaca o papel da cultura na promoção do bem-estar no trabalho, da saúde mental e do senso de pertencimento.

A análise evidencia aprendizados com potencial de generalização para outras organizações em processo de mudança cultural, sobretudo aquelas que enfrentam desafios de engajamento, fortalecimento da confiança institucional e humanização das relações de trabalho. Recomenda-se, portanto, explicitar implicações gerenciais a

partir do caso examinado, de modo a orientar práticas de transformação organizacional sustentáveis.

Entre os principais achados, destacam-se: a necessidade de coerência entre discurso institucional e práticas concretas de cuidado e reconhecimento aos colaboradores; o papel estratégico da liderança simbólica e dialógica na consolidação de novos valores; a relevância de rituais e símbolos organizacionais como mecanismos de ancoragem cultural; o impacto positivo de ações integradas de comunicação, escuta ativa e desenvolvimento contínuo de competências.

Esses elementos podem ser traduzidos em diretrizes práticas capazes de orientar gestores interessados em promover transformações culturais ancoradas em valores humanizados e em um propósito organizacional claro, contribuindo, assim, para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos, participativos e resilientes.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a abordagem qualitativa e a unicidade do caso analisado, o que pode limitar a generalização dos achados. Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos comparativos entre cooperativas de diferentes portes e contextos, bem como a utilização de métodos quantitativos para mensurar a relação entre cultura, clima e resultados com maior amplitude.

Conclui-se que investir em uma cultura organizacional centrada no cuidado às pessoas é estratégia essencial para cooperativas que desejam crescer de forma sustentável, humana e alinhada aos princípios cooperativista.

Referências Bibliográficas

MARCON, C.; O'DOHERTY, P. O poder dos times AAA: como times executivos geram crescimento sustentável por meio de pessoas. São Paulo: Linea Editora, 2022.

BARRETT, R. The values-driven organization: unleashing human potential for performance and profit. 1. ed. Abingdon: Routledge, 2013.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTTER, J. P. Liderando a mudança. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SANTOS, H. S.; RIBEIRO, P. C. Comunicação interna e cultura organizacional: revisão de literatura. Interações: Sociedade e as Novas Modernidades, v. 44, p. 53-69, 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS, L. F. et al. A relevância do clima organizacional nas organizações. Research, Society and Development, v. 10, n. 4, e0310413147, 2021.
MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
YIN, R. K. Estudo de caso. Porto Alegre: Bookman, 2010.