

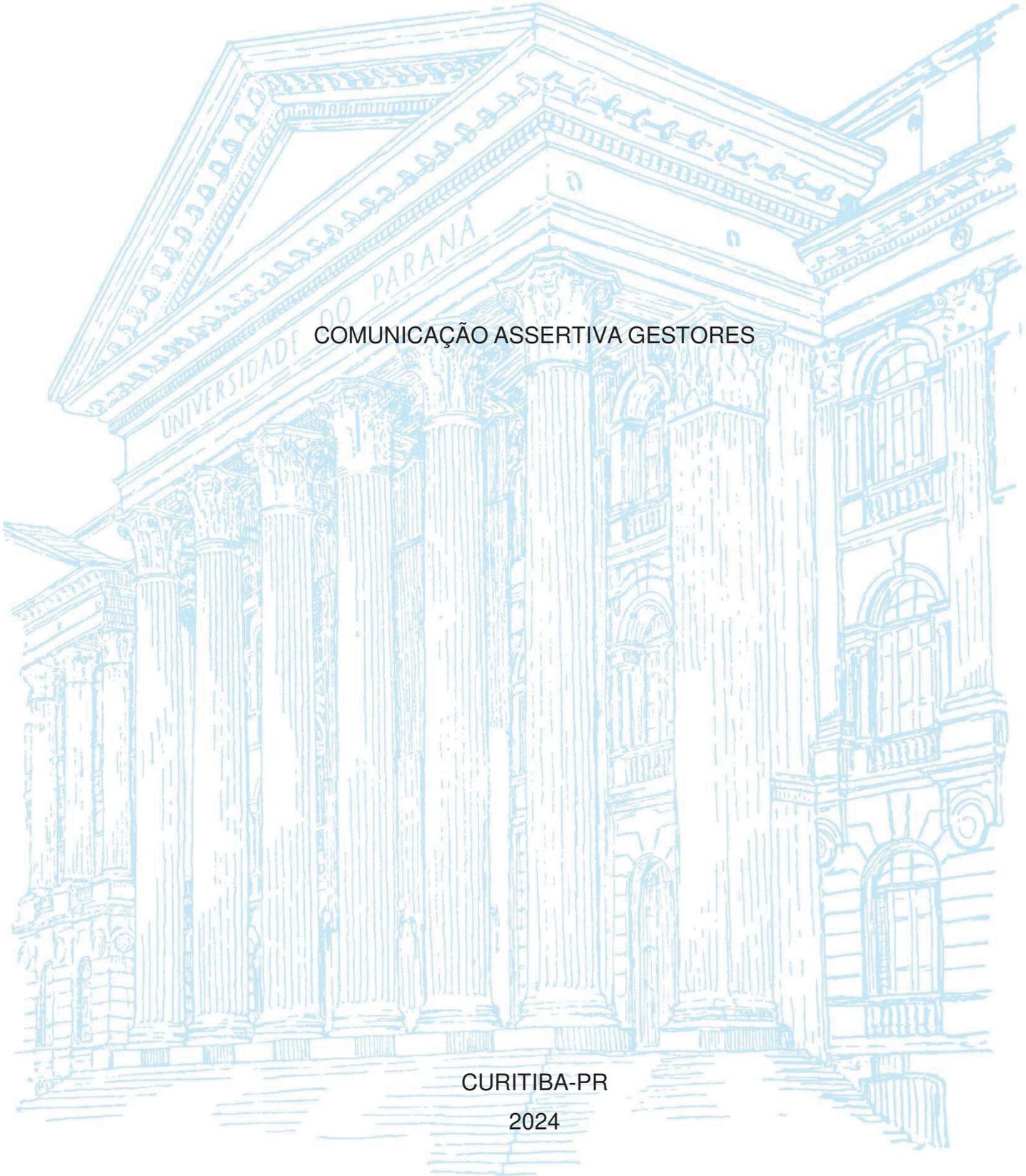
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KELLY CRISTINA DE OLIVEIRA LIMA

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA GESTORES

CURITIBA-PR

2024



KELLY CRISTINA DE OLIVEIRA LIMA

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA GESTORES

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de especialista, curso de especialização em gestão de talentos e comportamento humano, universidade federal do paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Martins.

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O texto explora a importância da comunicação assertiva no ambiente corporativo, particularmente na Unimed, uma das principais operadoras de planos de saúde do Brasil. A comunicação assertiva, que equilibra a expressão clara e respeitosa com o respeito pelos outros, surgiu como uma solução eficaz para melhorar a dinâmica de trabalho e resolver conflitos. Estudos indicam que a assertividade pode reduzir significativamente os conflitos internos, como demonstrado por uma pesquisa que revelou uma redução de 40% em conflitos após treinamentos específicos. O texto também discute a importância de ouvir ativamente e utilizar "eu" ao invés de "você" para evitar defensividade. Além disso, a proposta técnica apresentada visa aprimorar a comunicação dos gestores da Unimed através de um programa de desenvolvimento que inclui treinamentos, workshops e mentoria. O plano de implantação inclui a identificação de problemas através de pesquisas, a implementação de treinamentos específicos, e a utilização de ferramentas de feedback contínuo. A meta é melhorar a eficiência, o ambiente de trabalho, e a satisfação dos stakeholders, garantindo um ambiente mais harmonioso e produtivo. O sucesso do programa será monitorado com indicadores de desempenho e feedback contínuo.

Palavras-chave: comunicação; conflitos; desenvolvimento.

ABSTRACT

The text explores the importance of assertive communication in the corporate environment, particularly at Unimed, one of the main health plan operators in Brazil. Assertive communication, which balances clear and respectful expression with respect for others, has emerged as an effective solution for improving work dynamics and resolving conflicts. Studies indicate that assertiveness can significantly reduce internal conflicts, as demonstrated by research that revealed a 40% reduction in conflicts after specific training. The text also discusses the importance of active listening and using "I" instead of "you" to avoid defensiveness. Furthermore, the technical proposal presented aims to improve the communication of Unimed managers through a development program that includes training, workshops and mentoring. The implementation plan includes identifying problems through research, implementing specific training, and using continuous feedback tools. The goal is to improve efficiency, the work environment, and stakeholder satisfaction, ensuring a more harmonious and productive environment. The success of the program will be monitored with performance indicators and continuous feedback.

Keywords: communication; conflicts; development.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	5
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	7
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	7
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	7
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	10
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	10
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	14
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	14
3.3 RECURSOS	16
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	17
3.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	19
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS.....	20
4 CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

A comunicação nas empresas passou por diversas fases, desde modelos autoritários até abordagens mais colaborativas, em que a assertividade, enquanto estilo comunicacional, começou a ganhar destaque nas últimas décadas do século XX, quando pesquisadores e teóricos da administração reconheceram a necessidade de promover ambientes de trabalho mais harmoniosos e produtivos, onde o diálogo aberto e respeitoso pudesse prevenir e resolver conflitos (Brum, 2021).

Conceitualmente, a comunicação assertiva é definida como a capacidade de expressar ideias, desejos, opiniões e sentimentos de maneira clara, direta e adequada, sem violar os direitos e espaços dos outros, em que esse tipo de comunicação se contrapõe aos estilos passivo, agressivo e passivo-agressivo, promovendo um equilíbrio entre a expressão individual e o respeito mútuo.

Diversos estudos apontam para a eficácia da comunicação assertiva na resolução de conflitos, como por exemplo, uma pesquisa realizada por Smith (2010) em uma multinacional americana revelou que departamentos que receberam treinamento em comunicação assertiva apresentaram uma redução de 40% nos casos de conflitos internos, comparados com aqueles que não receberam tal treinamento (Brum, 2021).

Um aspecto importante da comunicação assertiva é a habilidade de ouvir ativamente, o que não significa apenas escutar o que é dito, mas também entender a mensagem por trás das palavras, demonstrando empatia e validando os sentimentos e perspectivas do interlocutor, e essa prática é essencial para desarmar tensões e criar um terreno comum para a resolução de problemas.

Além disso, a assertividade envolve o uso de "eu" em vez de "você" nas comunicações, o que ajuda a evitar acusações e a defensividade, como por exemplo, em vez de dizer "Você nunca presta atenção nas reuniões", uma abordagem assertiva seria "Eu me sinto ignorado quando minhas ideias não são consideradas nas reuniões", e essa pequena alteração na forma de expressão pode mudar significativamente a dinâmica da conversa (Brum, 2021).

Outro elemento importante é a negociação; assim a comunicação assertiva incentiva a busca por soluções ganha-ganha, onde as partes envolvidas trabalham

juntas para encontrar um acordo que satisfaça a todos, e isso é particularmente útil em situações em que os interesses parecem inicialmente incompatíveis (Benatti; Becker, 2021).

Exemplos de aplicação da comunicação assertiva no ambiente corporativo incluem a gestão de desempenho, negociações de contratos, resolução de disputas entre departamentos e até mesmo na mediação de conflitos interpessoais entre colegas de trabalho, e em cada um desses contextos, a assertividade ajuda a clarificar expectativas, reduzir mal-entendidos e promover um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo (Benatti; Becker, 2021).

No entanto, a implementação efetiva da comunicação assertiva nas empresas requer mais do que apenas a vontade individual, sendo necessário um comprometimento organizacional com a formação e o desenvolvimento contínuo das habilidades comunicativas dos funcionários, incluindo workshops, treinamentos específicos e a criação de políticas internas que incentivem a prática da assertividade.

Um desafio enfrentado pelas organizações é a resistência cultural à mudança, especialmente em empresas com longo histórico de comunicação autoritária, que nesses casos, a transformação para um modelo mais aberto e assertivo pode exigir esforços consideráveis, incluindo a revisão de valores organizacionais e a promoção de líderes que exemplifiquem esses novos ideais.

Além disso, a diversidade cultural dentro das empresas globalizadas apresenta desafios adicionais, uma vez que diferentes culturas podem ter distintas interpretações do que constitui comunicação assertiva, em que programas de treinamento devem ser adaptados para respeitar e incorporar essas diferenças culturais.

A técnica em comento é uma ferramenta valiosa na resolução de conflitos nas empresas, e sua implementação bem-sucedida pode melhorar significativamente a dinâmica de trabalho, aumentar a satisfação dos funcionários e contribuir para o sucesso organizacional, mas alcançar uma cultura de comunicação assertiva requer esforço contínuo, comprometimento organizacional e uma abordagem sensível às nuances culturais (Stella, 2020).

Por fim, enquanto a comunicação assertiva oferece um caminho promissor para a resolução de conflitos nas empresas, é importante reconhecer que ela é apenas uma parte de um sistema mais amplo, pois outras ferramentas como a mediação e o coaching, também são importantes nesse processo.

Como escopo do trabalho, discutiremos os princípios da comunicação assertiva, suas vantagens para a liderança e como gestores podem desenvolver e aplicar essa habilidade no dia a dia. Também serão apresentadas estratégias práticas para melhorar a comunicação no ambiente de trabalho, demonstrando o impacto positivo sobre relações interpessoais e clima organizacional nos diferentes níveis da empresa, contribuindo para um clima organizacional mais saudável e produtivo.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Mapear os principais problemas de comunicação dos gestores em relação às equipes de trabalho na Unimed Cooperativa de Trabalho Médico.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

Após o mapeamento dos problemas de comunicação, propor soluções que auxiliem a Cooperativa como um todo a ter uma comunicação mais eficiente, tais como treinamentos, canais de feedback contínuos e melhorar a infraestrutura de comunicação.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A comunicação assertiva é essencial para líderes que desejam se destacar, pois ela permite que eles expressem suas ideias, necessidades e *feedback* de maneira clara e respeitosa, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso, contribuindo para o melhor desempenho organizacional, reduzindo mal-entendidos, melhorando a colaboração entre equipes e facilitando a resolução de conflitos.

A falta de comunicação pode levar a mal-entendidos e conflitos não resolvidos, deteriorando o ambiente de trabalho e as relações entre os membros da equipe, já que os funcionários podem se sentir desvalorizados e desmotivados se não houver uma transmissão de informações clara e respeitosa, o que pode resultar em menor engajamento e produtividade.

A ausência de comunicação assertiva pode contribuir para um clima organizacional negativo, caracterizado por desconfiança, falta de colaboração e altos

níveis de estresse, pode também levar à alta rotatividade de funcionários, com a perda de talentos importantes que buscam um ambiente de trabalho mais saudável e comunicativo.

Ao trabalhar a comunicação assertiva com os gestores, através de treinamentos e ferramentas para abordar conflitos de forma construtiva, a cooperativa irá melhorar o desempenho dos gestores no ambiente de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento pessoal, ajudando-os a construir relacionamentos mais saudáveis e a tomar decisões mais assertivas, ajudando a criar um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários se sentirão valorizados e motivados.

A longo prazo, a comunicação assertiva contribuirá para a sustentabilidade e o crescimento da cooperativa, criando uma base sólida de confiança e colaboração entre todos os níveis hierárquicos, pois a comunicação assertiva na Unimed é essencial para garantir que os gestores possam liderar de forma eficaz, transmitindo suas ideias e necessidades de maneira clara e respeitosa.

Essa prática não só fortalece a liderança, como também contribui diretamente para um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso, o que, por sua vez, promove um melhor desempenho organizacional e facilita a resolução de conflitos. A adoção dessa comunicação assertiva pode ser a diferença entre um ambiente de trabalho onde a colaboração prospera e um onde as tensões prevalecem.

Os benefícios projetados ao melhorar a comunicação assertiva na Unimed são diversos, já que a clareza nas interações reduz a possibilidade de mal-entendidos, aumentando a coesão e a eficiência das equipes. Além disso, uma comunicação eficaz pode impulsionar o engajamento dos funcionários, levando a um ambiente de trabalho mais positivo, em que todos se sentem ouvidos e valorizados. A longo prazo, essa prática fortalece a cultura organizacional, ajudando a reter talentos e a construir uma equipe mais motivada e comprometida com os objetivos da cooperativa.

Entretanto, implementar uma comunicação assertiva não está isento de desafios, uma vez que é necessário desenvolver as habilidades dos gestores por meio de treinamentos específicos e contínuos, mas a resistência à mudança é uma barreira comum, onde alguns colaboradores podem ter dificuldades em adaptar-se a novos métodos de comunicação, o que pode gerar um período inicial de adaptação que, se não for bem gerido, pode comprometer os resultados esperados.

Caso a Unimed não invista na melhoria da comunicação assertiva, os riscos são significativos, pois a falta dessa competência pode resultar em um ambiente de

trabalho marcado por conflitos mal resolvidos e desmotivação, o que, por sua vez, impacta negativamente na produtividade e no engajamento dos funcionários. A deterioração do clima organizacional pode levar à perda de talentos valiosos, além de prejudicar a imagem da cooperativa perante seus colaboradores e o mercado.

Por outro lado, ao fortalecer a comunicação assertiva, a Unimed abre portas para inúmeras oportunidades, pois além de melhorar a eficácia na gestão de equipes, a empresa pode diferenciar-se no mercado como uma organização que valoriza o bem-estar de seus colaboradores. Essa prática não só melhora a retenção de talentos, mas também pode atrair novos profissionais e clientes que buscam um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

Fundada em 1967, a Unimed rapidamente se consolidou como a principal responsável pelo atendimento de mais de um terço dos brasileiros com planos de saúde. A abrangência do sistema Unimed é impressionante, atingindo mais de 19 milhões de pessoas em 84% do território nacional, o que reflete a capilaridade e a relevância dessa cooperativa no cenário da saúde suplementar do país. Contudo, essa posição de destaque também trouxe consigo desafios significativos, especialmente no que diz respeito à intensa concorrência que a operadora enfrenta atualmente (Unimed, 2024).

Nos últimos anos, a Unimed viu-se em uma arena de competição cada vez mais acirrada, especialmente com o avanço de grupos como GNDI (NotreDame Intermédica) e Hapvida, que vêm se consolidando o mercado de saúde no Brasil, criando conglomerados que desafiam a hegemonia da Unimed em várias regiões, o que tem sido uma ameaça direta às operações das singulares da Unimed, que precisam se reinventar constantemente para manter sua competitividade e atratividade perante os usuários (Unimed, 2024). Essa realidade impõe uma pressão constante sobre as singulares para que inovem e melhorem seus serviços, ao mesmo tempo em que equilibram os princípios cooperativistas com a necessidade de se manterem rentáveis.

O sistema Unimed é composto por mais de 300 singulares, também chamadas de cooperativas de 1º grau, que operam em diferentes municípios, ou grupos de municípios, em todo o Brasil, e cada estado conta com uma federação, que desempenha um papel de monitoramento e representação político-institucional das singulares associadas (Unimed, 2024).

No âmbito nacional, a confederação, além de integrar o sistema, coordena as operações e a representação da marca Unimed em nível federal, que inclui ainda uma seguradora e uma empresa de planos odontológicos (Unimed, 2024), reflete a amplitude e a complexidade do sistema Unimed, que precisa lidar com a diversidade regional e as peculiaridades de cada mercado local, ao mesmo tempo em que busca manter uma identidade e uma política de saúde unificadas em todo o país.

Um dos maiores desafios enfrentados pelas singulares da Unimed é a necessidade de conciliar a estrutura cooperativista com as exigências do mercado de saúde, já que são formadas por médicos que, além de prestar atendimento aos usuários, também têm participação ativa nas decisões administrativas e estratégicas da cooperativa. Isso cria uma dinâmica única, mas também complexa, em que os médicos precisam equilibrar seus interesses clínicos com os administrativos, podendo gerar conflitos de interesse, pois os mesmos médicos que tomam decisões de gestão são aqueles que estão na linha de frente do atendimento, o que pode levar a decisões que priorizem os interesses dos médicos em detrimento dos usuários ou da sustentabilidade financeira da cooperativa (Duarte, 2001).

Além disso, o processo de sucessão nas direções das singulares, que ocorre por meio de eleições periódicas, traz um elemento de instabilidade para a gestão de longo prazo. Cada nova gestão pode alterar substancialmente o planejamento estratégico, interrompendo iniciativas anteriores e introduzindo novas prioridades, o que pode dificultar a implementação de políticas consistentes e eficazes ao longo do tempo (Duarte, 2001). Esse ciclo de mudanças pode enfraquecer a continuidade e a coesão das ações das singulares, gerando desafios adicionais em um ambiente já competitivo e em constante evolução.

Outra particularidade do sistema Unimed é a independência operacional das singulares em suas respectivas regiões, o que pode complicar o atendimento aos usuários que precisam de serviços fora de sua área de cobertura original. Apesar de existirem mecanismos de intercâmbio entre as singulares, essa fragmentação pode resultar em problemas financeiros, especialmente para as singulares menores, que frequentemente se tornam devedoras de outras partes do sistema por falta de recursos adequados (Duarte, 2001). A dependência financeira entre as singulares é um ponto crítico, já que a falta de solvência de uma unidade pode afetar negativamente outras partes do sistema, comprometendo a estabilidade e a reputação da marca Unimed como um todo.

Apesar desses desafios, a Unimed continua sendo uma força dominante no setor de saúde no Brasil. Algumas singulares, como a maior do Paraná, conseguiram se destacar nacionalmente, demonstrando que, com uma gestão eficaz e estratégica, é possível superar os obstáculos impostos pelo mercado e pela estrutura cooperativa. Esta singular, em particular, se tornou a maior operadora de planos de saúde do estado, consolidando-se como uma das principais referências do sistema Unimed no

Brasil. Com uma extensa rede credenciada que abrange hospitais, clínicas especializadas, laboratórios e até bancos de sangue, ela demonstra como a integração de serviços e a ampliação da rede podem ser uma resposta eficaz aos desafios enfrentados pelo sistema.

Em comparação com outras operadoras de planos de saúde, a Unimed, apesar de sua estrutura única e desafios internos, continua a ser uma das marcas mais reconhecidas e confiáveis pelos brasileiros. A singularidade do seu modelo cooperativista, apesar das dificuldades, também pode ser vista como uma vantagem competitiva, pois permite uma proximidade maior com os médicos e, conseqüentemente, com os pacientes. No entanto, para manter essa posição, será necessário que as singulares da Unimed se adaptem constantemente, buscando inovações e melhorando a eficiência operacional sem perder de vista os valores cooperativistas que formam a base de sua existência.

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Cooperativa tem enfrentado desafios na comunicação entre seus gestores e as equipes, o que tem gerado uma série de problemas que afetam diretamente a eficiência operacional e o ambiente de trabalho. A falta de assertividade na comunicação tem ocasionado, principalmente, a ausência de clareza nas informações transmitidas, gerando confusão e desalinhamento entre os colaboradores. Além disso, a falta de empatia e abertura para interações efetivas entre as lideranças e suas equipes tem contribuído para um ambiente onde o feedback se torna ineficaz e, muitas vezes, mal interpretado.

Esses problemas de comunicação têm acarretado sérias conseqüências para os principais stakeholders da cooperativa, incluindo os cooperados, beneficiários e colaboradores. Para os cooperados, a ineficiência na comunicação pode resultar em uma gestão menos transparente e em decisões que não consideram plenamente suas necessidades e expectativas. Já os beneficiários podem ser impactados pela falta de clareza nas informações sobre serviços e mudanças, o que pode gerar insatisfação e perda de confiança na cooperativa. Para os colaboradores, a situação é ainda mais crítica, pois a falta de envolvimento e informação pode gerar um ambiente de trabalho desmotivador, onde o favoritismo e a politicagem prevalecem, minando o espírito de equipe e a produtividade.

A resolução desses problemas é indispensável para garantir o sucesso da cooperativa, mas não será uma tarefa simples. As dificuldades em mapear os principais problemas de comunicação são consideráveis, uma vez que envolvem tanto questões estruturais quanto comportamentais. A identificação de práticas de favoritismo, por exemplo, requer uma abordagem cuidadosa, pois são questões sensíveis que podem gerar resistência ou receio entre os colaboradores. Além disso, o mapeamento das falhas na disseminação de informações exige uma análise minuciosa das rotinas e processos de comunicação internos, o que pode ser complexo e demorado.

Entretanto, imaginar os resultados positivos de uma comunicação mais assertiva e transparente é um exercício que revela o potencial impacto positivo de uma solução bem implementada. A melhoria na comunicação não só aumentaria a satisfação e o engajamento dos colaboradores, como também fortaleceria a confiança dos cooperados e beneficiários na gestão da cooperativa. Isso, por sua vez, poderia resultar em uma maior lealdade e, conseqüentemente, em um desempenho organizacional superior.

Para superar as dificuldades na identificação e solução desses problemas, é fundamental que a cooperativa adote uma abordagem participativa, envolvendo os próprios colaboradores no processo de mapeamento das falhas de comunicação. Conversar diretamente com as pessoas da cooperativa, especialmente aqueles que estão na linha de frente, pode fornecer insights valiosos sobre os desafios enfrentados e as possíveis soluções. Essa abordagem não só facilita a identificação dos problemas, como também promove um senso de pertencimento e colaboração entre os envolvidos, o que é essencial para o sucesso de qualquer programa de capacitação.

Em resumo, enquanto os desafios de comunicação dentro da cooperativa apresentam sérias implicações para todos os stakeholders, a adoção de uma abordagem estratégica e participativa pode transformar essas dificuldades em oportunidades de melhoria significativa. A construção de uma cultura de comunicação transparente e assertiva é um passo fundamental para o fortalecimento da cooperativa e para a garantia de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Inicialmente, foram identificadas falhas na comunicação entre gestores e suas equipes, gerando conflitos na resolução de problemas, insegurança nas negociações com os clientes/beneficiários e stress no dia a dia. Com isso, desenvolveu-se uma proposta para estruturar um programa para melhorar a comunicação dos gestores da cooperativa, visando modelar os comportamentos, para que estes sejam exemplos para suas equipes de trabalho.

A proposta para esse trabalho é diagnosticar a comunicação atual dos gestores, identificar as lacunas e realizar *workshops* e treinamentos abordando ferramentas de comunicação e posteriormente a implantação de mentoria e *coaching*, mas alguns riscos foram levantados para a implantação do programa, tais como a não aplicabilidade do treinamento e a falta de protagonismo por parte dos gestores. Foram elencados também os recursos e investimentos necessários para a efetivação da proposta.

3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa compreende mapear os principais problemas de comunicação dos gestores, através de aplicação de pesquisas com os colaboradores das áreas de Atendimento da cooperativa. A pesquisa será no formato de escala *likert* e será através do *Google Forms*. E, a equipe responsável pela aplicação e acompanhamento da pesquisa será do setor de Gestão de Pessoas da cooperativa.

Serão mapeadas também as competências dos gestores das áreas de Atendimento da cooperativa, esse processo será realizado através de aplicação de mapeamento de perfil (*Assessment*), o qual será realizado por consultoria externa e terá o acompanhamento do setor de Gestão de Pessoas.

Após a tabulação das pesquisas, serão definidos os temas que serão desenvolvidos no programa, e posteriormente será efetuado um levantamento sobre

quais são as consultorias mais qualificadas atuantes com o tema e definidas quais serão contratadas para trabalhar com o programa.

Uma vez definidas as etapas citadas acima, o setor de Gestão de Pessoas apresentará o projeto para a Diretoria Executiva, para fins de aprovação do orçamento.

Será realizado uma turma piloto do programa, com módulos pré-estabelecidos pelo setor de Gestão de Pessoas, as aulas ocorrerão no auditório da cooperativa, num período programado de 1 (um) ano.

Após o término da turma piloto, o setor de Gestão de Pessoas efetuará uma pesquisa, com o objetivo de medir a efetividade do programa. Essa pesquisa, ocorrerá no formato On-line e contará com questões de múltiplas escolhas e campo aberto para sugestões.

Será elaborada também uma metodologia de compartilhamento de informações estratégicas através de reuniões rápidas e periódicas entre gestores e colaboradores. Essas reuniões poderão ser tanto no formato On-line, como presenciais.

Visando medir ainda, a eficácia do programa de desenvolvimento, será utilizada o indicador da GPTW, que monitorará os indicadores da comunicação. Esse indicador será medido anualmente através da Pesquisa de Clima Organizacional da GPTW, em que o quadro abaixo traz a modelagem de comportamento dos gestores, esperado pela cooperativa.

QUADRO 1 - PLANO DE AÇÃO DO PROJETO INTEGRADOR

				
PLANO DE AÇÃO DO PROJETO INTEGRADOR				
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Comunicação Interna dos Gestores				Elaborado em: 05/06/2024
SOLUÇÃO PROPOSTA: Modelar comportamentos, gestores devem servir como modelos de comunicação eficaz, demonstrando clareza, empatia e abertura em suas interações. Fornecer feedback construtivo aos gestores sobre sua comunicação, destacando pontos fortes e áreas de melhoria.				
O QUE?	COMO?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?
Mapear os principais problemas de comunicação dos gestores	Aplicação de pesquisas	Julho	Formulário On-line	DHO

Aprovar projeto e orçamento junto a Diretoria	Apresentando projeto e proposta de valores	Agosto	Comunicado Interno	DHO
Implementar uma cultura de comunicação transparente	Reuniões contínuas com o time.	Semanal	Auditório da cooperativa	Colaboradores e Gestores
Adotar Ferramentas Ágeis	<i>Kanban</i>	Semanal, com reuniões diárias de 15 minutos	On-line	Equipe
Treinar o gestor em comunicação	Ofertando treinamentos de oratória, comunicação assertiva, não violenta e influenciadora	Segundo semestre de 2024	No auditório da cooperativa	Instrutores externos
Elaborar um programa de compartilhamento de informações estratégicas	Levar informações estratégicas para os colaboradores através de encontros com o Diretor Presidente	Trimestral	On-line ou presencial	Colaboradores e Diretor Presidente
Implantar uma ferramenta de divulgação e disseminação de informações	Informativo sobre dúvidas de Políticas da cooperativa	Mensal	E-mail para gestores e intranet para colaboradores	DHO e Marketing
Utilizar o indicador da GPTW para validar as ações	Monitorar os indicadores do item liderança e comunicação	Anualmente	Na pesquisa de clima organizacional	GPTW

FONTE: O autor (2024).

O plano de ação do projeto integrador tem como premissa a aplicação da ferramenta 5W2H com as atividades descritas conforme quadro acima.

3.3 RECURSOS

Após analisar as ações necessárias, parte-se para o levantamento dos recursos. O quadro abaixo apresenta os principais recursos levantados.

QUADRO 2 RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO

Contratação Consultoria (hora/aula) de 40h	R\$ 60.000,00 – Valor hora/aula R\$ 1.500,00
Custos com salários colaboradores	R\$ 18.182,00 (remuneração + encargos 2 analistas de Educação Corporativa) R\$ 52.864,00 (remuneração + encargos 10 gestores da área de atendimento)
Custos com material de apoio	R\$ 500,00 (kit para 10 gestores, contendo: caderno, caneta e materiais de apoio)
Custos com infraestrutura	R\$ 0,00 – Auditório Interno
Custos com <i>Coffee Break</i>	R\$ 2.760,00 – R\$ 23,00 por pessoa considerando 12 pessoas 2x ao dia)

FONTE: O autor (2024).

Assim sendo, o investimento considerado para a implementação desse projeto é de aproximadamente R\$ 133.864,00 (Cento e trinta e três mil oitocentos e sessenta e quatro reais).

3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

No quadro abaixo demonstramos a análise da viabilidade econômica, bem como os benefícios a serem adquiridos com a implantação do programa de desenvolvimento para gestores.

QUADRO 3 - VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Comunicação interna dos gestores			Elaborado em: 05/06/2024
SOLUÇÃO PROPOSTA: Estruturar um programa de desenvolvimento para melhorar a comunicação dos gestores (Coordenadores e Supervisores da área de atendimento).			
PRAZO DE ANÁLISE			
INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES

<p>Gestão do projeto, coordenação e suporte do treinamento (2 Analistas de Educação Corporativa – (R\$ 18.182,00);</p> <p>Contratação de uma consultoria de um programa com 40h (R\$ 1.500,00 a hora aula, totalizando R\$ 60.000,00 +</p> <p>Materiais de apoio, Marketing e Comunicação (R\$ 500,00);</p> <p>Infraestrutura: auditório/sala (sem custo, utilização de auditório interno).</p>	<p>Redução do <i>Turnover</i> retenção dos colaboradores e gestores da área de atendimento, grupo piloto de aproximadamente 300 colaboradores;</p> <p>Redução de faltas, atestados, atrasos dos colaboradores e gestores da área de atendimento, grupo piloto de aproximadamente 300 colaboradores;</p> <p>Melhorar o engajamento, clima organizacional e a produtividade;</p> <p>Economia com custos de treinamentos futuros;</p> <p>Fortalecimento da marca;</p> <p>Melhorar a satisfação do cliente e aumento de vendas;</p> <p>Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, diminuindo assim o custo de utilização do plano de saúde com tratamentos médicos;</p> <p>Inovação e competitividade.</p>	<p><i>Coffee break</i>: 12 <i>coffees</i>, referente a 5 módulos de 8 horas (R\$2.760,00 considerando 2 <i>coffees</i> por dia no valor de R\$ 23,00 por pessoa);</p> <p>Materiais: caderno, caneta e materiais de apoio, 10 Kits para 10 pessoas (R\$500,00);</p> <p>Honorários dos instrutores (R\$60.000,00 considerando R\$1.500,00 a hora aula);</p> <p>Custo hora dos 10 gestores (Aproximadamente R\$ 52.864,00 referente a 40h);</p> <p>Custo hora dos colaboradores Educação Corporativa (R\$18.182,00).</p>	
---	---	---	--

FONTE: O autor (2024).

Através da análise de viabilidade, o custo total do investimento será R\$ 133.864,00 (Cento e trinta e três mil oitocentos e sessenta e quatro reais). Também levantamos os benefícios deste projeto que se mostrou viável para a execução, pois o maior valor a ser investido refere-se à contratação da consultoria, que terá um custo de R\$ 60.000,00, que irá trabalhar com o programa e o resultado esperado será impulsionado através da mudança comportamental das lideranças.

3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do programa de desenvolvimento voltado para aprimorar a comunicação dos gestores, especificamente coordenadores e supervisores da área de atendimento, espera-se alcançar uma série de benefícios significativos que impactarão positivamente toda a cooperativa. Primeiramente, garantir que as informações sejam transmitidas de forma clara e precisa contribuirá para a eliminação de ruídos e fofocas, assegurando que a comunicação interna flua sem distorções ou rumores. Essa clareza informacional é fundamental para manter todos os colaboradores alinhados aos objetivos e procedimentos da cooperativa, promovendo uma cultura de transparência e confiança mútua.

Além disso, a promoção de um ambiente de trabalho aberto e transparente é outro resultado esperado com a implementação do programa. Ao fomentar espaços onde os colaboradores se sintam seguros psicologicamente, a cooperativa incentiva a participação ativa de todos na resolução de problemas e na tomada de decisões. Esse engajamento coletivo não apenas fortalece o senso de pertencimento e colaboração entre as equipes, como também potencializa a capacidade da organização em responder de forma ágil e eficaz aos desafios cotidianos.

Outro benefício refere-se ao estabelecimento de um fluxo de feedback construtivo e eficaz entre líderes e liderados. Com a capacitação adequada, as lideranças poderão atuar de maneira mais assertiva e inspiradora, cultivando relações baseadas em confiança e respeito. Essa melhoria nas interações interpessoais tende a refletir diretamente no desempenho das equipes, aumentando a motivação e o comprometimento dos colaboradores com os resultados da cooperativa.

A otimização da comunicação interna também deverá impactar positivamente a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, impulsionar o aumento das vendas. Quando as informações circulam de maneira fluida e precisa, o atendimento ao cliente torna-se mais eficiente, minimizando erros e retrabalhos. Clientes satisfeitos não apenas retornam, como também recomendam os serviços da cooperativa, ampliando sua reputação e presença no mercado.

Por fim, a melhoria na comunicação e no ambiente de trabalho contribuirá significativamente para a qualidade de vida dos colaboradores. A redução de estresses cotidianos, propiciada por interações mais claras e relacionamentos profissionais mais saudáveis, tornará o ambiente de trabalho mais leve e agradável.

Esse cenário favorece não apenas o bem-estar individual de cada colaborador, mas também a produtividade e a harmonia de toda a equipe, criando um círculo virtuoso de crescimento e desenvolvimento organizacional.

Em suma, a implementação deste programa de desenvolvimento de comunicação tem o potencial de transformar profundamente a dinâmica interna da cooperativa, refletindo em benefícios que vão desde a melhoria das relações interpessoais até o fortalecimento da satisfação dos clientes e o sucesso comercial. Investir na comunicação dos gestores é, portanto, um passo estratégico essencial para o crescimento sustentável e a consolidação da cooperativa no mercado.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Ao analisar de maneira integrada todas as ações e soluções propostas, foram identificados alguns riscos potenciais que podem comprometer o resultado do projeto. Um dos principais riscos é a possibilidade de que os gestores não apliquem os treinamentos oferecidos, seja por resistência à mudança ou por não compreenderem a necessidade de alterar seu comportamento.

Outro risco identificado é a falta de protagonismo dos gestores, que pode decorrer de uma preparação insuficiente para a função que desempenham atualmente, o que pode resultar em decisões imparciais e uma comunicação ineficaz no dia a dia. Além disso, há a preocupação com a resistência dos gestores em acolher as ideias da equipe de trabalho, o que pode limitar a eficácia das mudanças propostas e impedir a criação de um ambiente de colaboração e inovação.

4 CONCLUSÃO

O desenvolvimento e a implementação de um programa para aprimorar a comunicação assertiva entre gestores e suas equipes na Unimed são essenciais para o fortalecimento da cooperativa e para a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. A comunicação assertiva não apenas facilita a expressão clara e respeitosa das ideias e sentimentos, mas também contribui significativamente para a resolução de conflitos, o alinhamento de expectativas e a construção de um clima organizacional positivo.

Os desafios enfrentados pela Unimed, como a competição acirrada e a complexidade da estrutura cooperativa, tornam a comunicação eficaz ainda mais indispensável. As falhas identificadas na comunicação interna têm impactos negativos significativos, afetando a eficiência operacional, o moral dos colaboradores e a confiança dos cooperados e beneficiários. É evidente que a falta de assertividade na comunicação pode gerar confusão, desmotivação e um ambiente de trabalho marcado por conflitos e desentendimentos.

A proposta apresentada, que inclui o mapeamento dos problemas de comunicação, o desenvolvimento de um programa de treinamento e a implementação de estratégias de feedback e mentoria, visa endereçar essas questões de forma estruturada e eficaz. A proposta detalha um plano de ação claro, com etapas bem definidas para a identificação das lacunas, a realização de workshops e treinamentos, e o acompanhamento contínuo dos resultados através de indicadores como o GPTW. Esses esforços não só ajudarão a melhorar a comunicação dentro da cooperativa, mas também fortalecerão a cultura organizacional, promovendo um ambiente onde a clareza e a empatia sejam priorizadas.

A aplicação bem-sucedida dessa proposta requer um comprometimento integral da liderança e dos gestores, que devem ser exemplos de boas práticas comunicativas. Além disso, é fundamental que a Unimed esteja disposta a investir nos recursos necessários para a implementação do programa, como consultorias e treinamentos especializados. A resistência à mudança e a adaptação cultural são desafios que precisarão ser cuidadosamente geridos para garantir a eficácia das novas abordagens comunicativas.

Ao superar esses desafios e adotar uma comunicação mais assertiva, a Unimed não só melhorará a sua eficiência interna e a satisfação dos colaboradores,

mas também fortalecerá sua posição no mercado, destacando-se como uma cooperativa que valoriza e investe no bem-estar de seus funcionários e na qualidade do serviço prestado. Com um plano robusto e um comprometimento contínuo, a cooperativa estará bem-posicionada para transformar seus desafios em oportunidades de crescimento e sucesso.

REFERÊNCIAS

BENATTI, Camila; BECKER, Andrea. **Comunicação assertiva: o que você precisa saber para melhorar suas relações pessoais e profissionais**. São Paulo: Literare Books, 2021.

BRUM, Débora. **Comunicação assertiva: aprenda a arte de falar e influenciar**. São Paulo: Literare Books, 2021.

DUARTE, Cristina Maria Rabelais. UNIMED: história e características da cooperativa de trabalho médico no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 17, p. 999-1008, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2001000400034>. Acesso em: 18 ago. 2024.

MANTOVANI, Marcio. Desafios para a saúde suplementar e o futuro do Sistema Unimed. **Medicina S/A**, 24 fev. 2021. Disponível em: <https://medicinasa.com.br/futuro-sistema-unimed/>. Acesso em 24 jul. 2024.

SMITH, Eric Alden. Communication and collective action: language and the evolution of human cooperation. **Evolution and human behavior**, v. 31, n. 4, p. 231-245, 2010. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090513810000280?casa_token=jHLiTOcg5CUAAAAA:UjvbpzVr1zqJk5DvbbSuMiOWKM4hUPqGjo7j9yAsNCcYZ3gtj_JQogH3MdwMJMaogiD8HArxUuXq. Acesso em: 18 ago. 2024.

STELLA, Vivian Rio. **Comunicação eficiente: Como escrever mensagens com clareza, concisão e funcionalidade**. São Paulo: Aberje Editorial, 2020.

UNIMED Curitiba, 2024. Disponível em: <https://www.unimedcuritiba.com.br/institucional>. Acesso em: 13 jun. 2024.