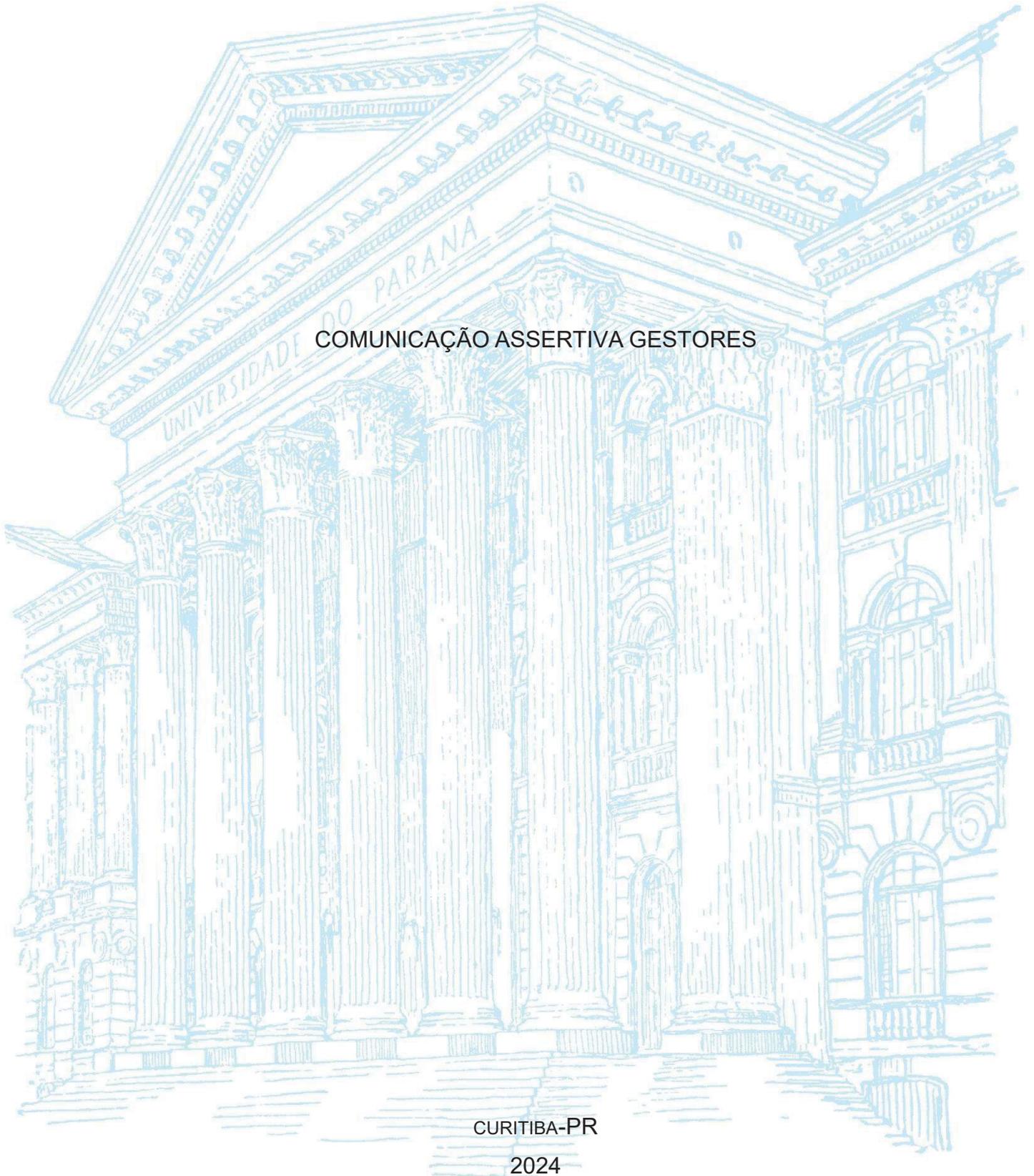


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ADRIANA VASCONCELOS SILVA

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA GESTORES



CURITIBA-PR

2024

ADRIANA VASCONCELOS SILVA

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA GESTORES

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Martins

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O presente trabalho aborda a implementação de um programa de melhoria da comunicação assertiva entre os gestores e equipes na Unimed, dada a complexidade da cooperativa e os desafios identificados na comunicação interna. Com isso, o estudo propõe uma abordagem sistemática para fortalecer a clareza e a eficácia da comunicação no ambiente de trabalho. O objetivo é aprimorar a qualidade da comunicação, fortalecer o engajamento dos colaboradores e criar um ambiente de trabalho mais produtivo. O impacto positivo esperado, tanto na dinâmica interna quanto na qualidade do atendimento ao cliente, reforça a importância deste investimento e o compromisso da cooperativa com a excelência e o crescimento sustentável. A proposta inclui a implementação de um programa de capacitação em comunicação assertiva, com treinamentos específicos o uso de ferramentas ágeis e a criação de mecanismos de *feedback* contínuo. O progresso será monitorado para assegurar que a implementação seja bem-sucedida assim como a realização dos objetivos propostos.

Palavras-chave: comunicação; gestores; liderança; cooperativa.

ABSTRACT

This work addresses the implementation of a program to improve assertive communication between managers and teams at Unimed, given the complexity of the cooperative and the challenges identified in internal communication. Therefore, the study proposes a systematic approach to strengthen the clarity and effectiveness of communication in the workplace. The objective is to improve the quality of communication, strengthen employee engagement and create a more productive work environment. The expected positive impact, both on internal dynamics and on the quality of customer service, reinforces the importance of this investment and the cooperative's commitment to excellence and sustainable growth. The proposal includes the implementation of a training program in assertive communication, with specific training, the use of agile tools and the creation of continuous feedback mechanisms. Progress will be monitored to ensure successful implementation and achievement of proposed objectives.

Keywords: communication, managers, leadership, cooperative

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	5
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	6
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	6
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	6
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	8
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	8
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	11
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	11
3.3 RECURSOS	13
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	14
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	15
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	16
4 CONCLUSÃO	17

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O trabalho em tela centra-se na proposição de melhorias na transmissão de informações para gestores da Unimed, uma vez que a comunicação assertiva é essencial para o ambiente organizacional, especialmente em uma instituição como a da presente pesquisa, em que a eficácia na comunicação influencia diretamente na qualidade do atendimento ao cliente e na coordenação eficiente entre equipes médicas e administrativas.

Assim sendo, o projeto visa capacitar gestores em matéria de comunicação, para que o façam de forma clara, direta e respeitosa, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo, com menos conflitos e maior eficiência operacional. A relevância dessa iniciativa reside na melhoria da qualidade dos serviços prestados, na promoção de um clima organizacional saudável e na otimização dos processos internos, impactando positivamente os colaboradores da Unimed.

A comunicação assertiva é um estilo de comunicação em que uma pessoa expressa seus pensamentos, sentimentos e necessidades de maneira clara, direta e respeitosa, mantendo um equilíbrio saudável entre defender seus próprios direitos e considerar os direitos dos outros. Ademais, existem diferentes tipos de comunicação assertiva, adaptados às diversas situações e contextos interpessoais.

Segundo Rosenberg (2006, p. 23) uma comunicação eficaz é aquela que é honesta e leva em consideração as necessidades e sentimentos de todos os envolvidos, que cria uma conexão mais profunda entre as pessoas. Já para Covey (2014, p. 307), ela é a chave para construir relacionamentos pessoais e profissionais bem-sucedidos, envolvendo compreender os outros, bem como ser compreendido. Por fim, para Hay (2016, p. 182), a comunicação assertiva é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida para melhorar a autoestima e os relacionamentos interpessoais.

Portanto, com base nas obras citadas, percebe-se que os autores mencionados fornecem uma base sólida sobre a importância da clareza, respeito e eficácia da comunicação assertiva para gestores da Unimed, evidenciando como essa habilidade pode influenciar positivamente o ambiente organizacional e os resultados alcançados.

Ao desenvolver habilidades de comunicação assertiva entre os gestores, a organização não apenas fortalece seu funcionamento interno, mas também reforça sua imagem no mercado, destacando-se pela excelência no atendimento e na gestão dos recursos humanos.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

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

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 comunicabilidade.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A comunicação assertiva é essencial para líderes eficientes, pois ela permite que os gestores 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 assertiva pode levar a mal-entendidos e conflitos não resolvidos, deteriorando o ambiente de trabalho e as relações entre os membros da equipe. Funcionários podem se sentir desvalorizados e desmotivados se não houver uma comunicação 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.

2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

Fundada em 1967, a Unimed se tornou a grande responsável pelo atendimento de mais de um terço dos brasileiros com planos de saúde no Brasil, atendendo mais de 19 milhões de brasileiros, em mais de 84% do território nacional, mas ao longo dos últimos anos, a operadora vem sofrendo um forte ataque concorrencial, que se intensificou muito nos dois últimos anos através da consolidação do mercado feita pela GNDI (NotreDame Intermédica) e pela Hapvida.

Existem mais de 300 Unimed's – chamadas “singulares” – que atendem um ou um grupo de municípios, em que cada estado conta com uma federação e, nacionalmente, uma confederação integra o sistema, além de também existir uma seguradora e uma empresa de planos odontológicos: a) singulares - 1º Grau: Destinadas à prestação de serviços aos associados, constituídas por médicos, e com área de ação em um ou mais municípios; b) Federações - 2º grau: Destinadas à prestação de serviços, ao monitoramento das atividades e à representação político-institucional das Singulares associadas, podendo ainda operar planos de saúde; c) Central Nacional Cooperativa Única - 2º grau: Constituída por Federações e Cooperativas Médicas Singulares de Trabalho Médico Unimed e, excepcionalmente, por uma Central Cooperativa Odontológica, destinada à operação de planos de saúde, observadas às normas de comercialização e à prestação de serviços a suas associadas; d) Confederação Nacional Única - 3º grau: Constituída exclusivamente por Federações e pela Cooperativa Central Nacional, destinada à prestação de serviços a elas e às Singulares, bem como a representação político-institucional da marca em todo o território nacional.

Além da complexidade do sistema, as Unimed's não são empresas comuns, pois se tratam de cooperativas de médicos que, juntos se tornam sócios destas singulares e passam a atender os usuários destas cooperativas, em que todo o corpo diretivo tem que ser eleito e tem mandato de alguns anos (normalmente quatro).

Estes médicos passam a fazer parte do corpo diretivo e, ao mesmo tempo, continuam atendendo (na maioria dos casos) em suas clínicas – o que, por si só, já causaria um conflito de interesse em qualquer empresa normal, por mais bem-intencionada que seja essa equipe diretiva. Passado o mencionado período de gestão,

é feita uma nova eleição e, não raro, se muda todo o planejamento feito pela gestão anterior.

Outro ponto a ser mencionado é o atendimento entre as Unimed's, pois cada região possui sua própria unidade, que, a princípio, é independente e atende exclusivamente na sua localidade, bem como aos usuários em trânsito via intercâmbio. Muitas dessas unidades têm menos de 30 mil usuários e, frequentemente, tornam-se devedoras de outras singulares do sistema por falta de recursos, o que já contribuiu para problemas financeiros.

A missão da Unimed é valorizar o trabalho médico, oferecer excelência assistencial e promover saúde e bem-estar aos clientes, sempre com ética, transparência e valores cooperativistas. Ao longo dos seus cinquenta e dois anos, uma das maiores singulares do grupo tornou-se a maior operadora de plano de saúde do Estado do Paraná e está entre as maiores do país.

Em relação ao Sistema Unimed, é a segunda maior singular do sul do Brasil, contando com mais de 5 mil médicos cooperados, aproximadamente 2 mil colaboradores e mais de 600 mil clientes. Dispõe da maior rede credenciada do Estado do Paraná, com mais de 50 hospitais, mais de 240 clínicas de especialidades médicas, mais de 80 unidades laboratoriais de análises clínicas e 2 bancos de sangue credenciados.

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Cooperativa tem enfrentado desafios na comunicação entre seus gestores e as equipes, em que a falta de assertividade tem gerado problemas relacionados à clareza das informações, à empatia, à abertura para interações e ao *feedback* não assertivo. De acordo com os resultados da pesquisa GPTW (2023), foram identificadas oportunidades de melhoria na área de atendimento, especialmente no que diz respeito à liderança.

Os colaboradores apontaram que a liderança não envolve os colaboradores nas decisões que afetam suas atividades e o ambiente de trabalho, não mantém os colaboradores informados sobre assuntos importantes e mudanças na empresa, e utiliza favoritismo. Além disso, observou-se que há uso de politicagem e intrigas como forma de obter resultados.

Diante desses desafios, é evidente a necessidade de estruturar um programa de capacitação focado na melhoria da comunicação dos gestores da área de atendimento, que apresentou o maior índice de insatisfação. Após o mapeamento dos problemas, serão realizados treinamentos direcionados aos gestores, com ênfase em comunicação assertiva, comunicação não violenta e influenciadora.

Paralelamente, será adotada a utilização de ferramentas ágeis, como o Kanban, e será desenvolvido um programa estratégico de compartilhamento de informações e implementadas práticas para a divulgação e disseminação eficaz dessas informações. Desse modo, o objetivo dessas ações é promover uma cultura de comunicação transparente na cooperativa.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Inicialmente, foi identificado o seguinte problema: falhas na comunicação entre gestores e suas equipes, o que tem gerado conflitos na resolução de problemas, insegurança nas negociações com clientes/beneficiários e estresse no dia a dia.

Para abordar o problema mencionado, foi desenvolvida uma proposta para estruturar um programa de desenvolvimento com o objetivo de melhorar a comunicação dos gestores da cooperativa. O foco é modelar comportamentos para que os gestores sirvam de exemplo para suas equipes de trabalho.

A proposta consiste em diagnosticar a comunicação atual dos gestores, identificar lacunas existentes e realizar *workshops* e treinamentos abordando ferramentas de comunicação. Posteriormente, será implantada uma fase de mentoria e coaching.

Alguns riscos associados à implantação do programa foram identificados, como a possível não aplicabilidade do treinamento e a falta de protagonismo por parte dos gestores. Também foram elencados 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, sendo que 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 mencionada 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. 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 Departamento de Recursos Humanos.

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. Assim, será organizada uma turma piloto do programa, com módulos pré-estabelecidos pelo setor mencionado, em que 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, ocorrendo no formato *online* 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. Visando medir a eficácia do programa de desenvolvimento, será utilizada o indicador da GPTW, que monitorará os indicadores de comunicação anualmente através da Pesquisa de Clima Organizacional da GPTW.

O quadro abaixo traz a modelagem de comportamento dos gestores, esperado pela cooperativa, tendo como premissa a aplicação da ferramenta 5W2H, conforme as atividades descritas.

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 Online	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	Kanban	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).

3.3 RECURSOS

Após analisar as ações necessárias, parte-se para o levantamento dos recursos, conforme demonstrado abaixo:

QUADRO 2 - RECURSOS

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 Coffee Break	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 Turnover 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>Coffee break: 12 coffees, referente a 5 módulos de 8 horas (R\$2.760,00 considerando 2 coffees 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 para melhorar a comunicação dos gestores (coordenadores e supervisores da área de atendimento), espera-se como resultados os seguintes benefícios: a) garantir que as informações sejam transmitidas claramente, evitando ruídos, fofocas, entre outros, ou seja, que a

informação flua de forma clara, sem rumores dentro da cooperativa; b) promoção de um ambiente de trabalho aberto e transparente para que não haja insegurança psicológica, onde os colaboradores atuem de forma participativa na resolução dos problemas; c) *feedback* construtivo e eficaz entre líderes e liderados, de forma que as lideranças atuem de forma mais eficaz, inspirando confiança e respeito; d) melhorar a satisfação do cliente e aumento de vendas, pois uma vez que a informação seja fluída, facilitará o atendimento ao cliente, bem como evitará erros e retrabalhos; e) melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, pois diminuirá o stress do dia a dia, o ambiente de trabalho se tornará mais leve e agradável.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Analisando de maneira integrada todas as ações e soluções apresentadas, foram levantados alguns riscos potenciais do projeto que podem comprometer seu resultado. Dentre os riscos apresentados, podemos listar: a) não aplicabilidade do treinamento por parte dos gestores, por resistência ou não entendimento da necessidade de uma mudança de comportamento; b) falta de protagonismo do gestor que pode não estar preparado diante da função em que atua no momento, e que pode ter ações de forma imparcial na sua tomada de decisão e na comunicação no dia a dia; c) resistência em acolher as ideias da equipe de trabalho.

4 CONCLUSÃO

O projeto em comento focou na identificação e solução de problemas de comunicação assertiva entre os gestores da Unimed, uma cooperativa de saúde complexa e de grande porte, em que a análise inicial revelou que a falta de clareza, empatia e *feedback* eficiente entre líderes e equipes estava impactando negativamente o ambiente de trabalho e a qualidade do atendimento ao cliente.

Para enfrentar essas questões, foi proposta a implementação de um programa abrangente de capacitação em comunicação assertiva, visando estruturar um programa de desenvolvimento para gestores, incluindo *workshops* e treinamentos sobre o tema, além de comunicação não violenta e técnicas influenciadoras. Assim, ferramentas ágeis como o *Kanban* serão adotadas para melhorar a gestão de processos e a transparência da comunicação.

Além disso, será estabelecido um sistema de feedback contínuo e um programa de compartilhamento estratégico de informações, exigindo um investimento de aproximadamente R\$ 133.864,00 (cento e trinta e três mil, oitocentos e sessenta e quatro reais) o que inclui custos com consultoria externa, material de apoio e infraestrutura necessária.

Os resultados esperados incluem a melhoria na clareza das comunicações internas, o fortalecimento da cultura de *feedback* construtivo, e o aumento da satisfação e engajamento dos colaboradores. Essas melhorias contribuirão não só para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, mas também para a excelência no atendimento ao cliente e a vantagem competitiva da Unimed no mercado.

Para garantir o sucesso do programa e a continuidade dos benefícios, é necessário realizar algumas ações como: a) Monitoramento e Avaliação Contínuos: Estabelecer um sistema robusto de monitoramento para avaliar regularmente a eficácia do programa, incluindo a realização de pesquisas de clima organizacional e *feedback* dos participantes, em que ajustes devem ser feitos conforme necessário para garantir que os objetivos sejam atingidos; b) Desenvolvimento de Planos de Ação Personalizados: Após a conclusão da turma piloto, desenvolver planos de ação personalizados baseados nas necessidades específicas identificadas durante o programa. Isso permitirá uma abordagem mais focada para cada gestor e equipe.

Em complemento, também serão necessárias: a) Implementação de Estratégias de Sustentação: Criar uma estratégia para manter os padrões de comunicação assertiva a longo prazo, incluindo a incorporação de treinamentos regulares, o desenvolvimento de materiais de apoio contínuos e a promoção de práticas de comunicação eficazes em todos os níveis da organização; b) Engajamento e Participação dos Gestores: Assegurar o engajamento contínuo dos gestores, incentivando-os a serem proativos na aplicação das habilidades adquiridas e na promoção da comunicação assertiva dentro de suas equipes; c) Reavaliação Periódica da Estratégia: Realizar reavaliações periódicas da estratégia de comunicação e do impacto do programa, permitindo a adaptação às mudanças nas necessidades organizacionais e a implementação de novas melhores práticas.

A proposta de implantação de um programa de desenvolvimento focado na comunicação assertiva para gestores da Unimed representa um passo importante, rumo à melhoria da eficiência organizacional e ao fortalecimento da cultura corporativa. Ademais, a transmissão eficiente de informações é fundamental para o bom funcionamento das equipes e para a qualidade do atendimento ao cliente, especialmente em uma instituição complexa e de grande porte como a estudada.

Essas iniciativas visam não apenas corrigir as falhas identificadas, mas também criar uma cultura de transparência e respeito mútuo, pois ao capacitar os gestores para que se tornem exemplos de comunicação clara e respeitosa, o programa pretende estabelecer um padrão de excelência que será refletido em todas as áreas da cooperativa.

A adoção e a implementação bem-sucedida do programa de desenvolvimento de comunicação assertiva são fundamentais para a melhoria do ambiente de trabalho na Unimed. Assim, com um compromisso contínuo com a excelência na comunicação, a cooperativa não apenas resolverá os problemas identificados, mas também estabelecerá uma base sólida para um crescimento sustentável e uma melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Santana de Parnaíba: Editora Best Seller, 2014.

HAY, Louise. **Você pode curar sua vida**. Santana de Parnaíba: Editora Best Seller, 2016.

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

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Curitiba: Editora Agora, 2006.

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

Riscos possíveis relatórios 3 ou 6 meses do que pode trazer de benefícios para equipe