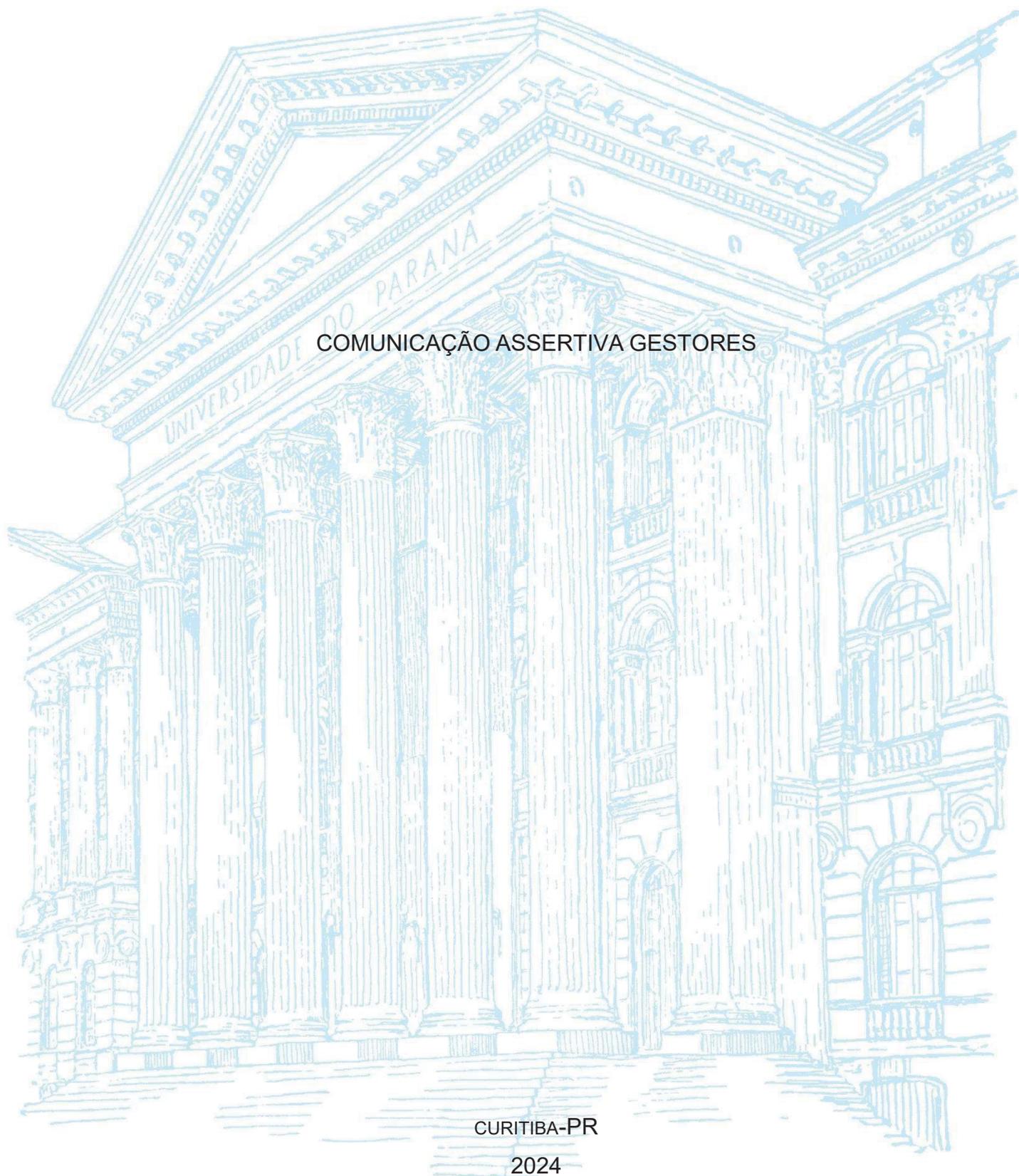


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LETÍCIA DE OLIVEIRA DIB BABY

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA GESTORES



CURITIBA-PR

2024

LETÍCIA DE OLIVEIRA DIB BABY

## 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

Neste estudo aborda-se a viabilidade de um projeto para comunicação assertiva dos gestores da área de atendimento. O projeto se desenvolveu através do desdobramento do resultado da pesquisa GPTW 2023, da área de atendimento. Constatou-se a necessidade de melhorar a qualidade de comunicação dos gestores, visto o impacto do comportamento dos gestores relacionados a pesquisa de clima e engajamento dos colaboradores.

Evidenciou-se a urgência na implementação de uma trilha de líderes (área piloto, atendimento) com o tema comunicação, onde deverá ser abordado temas como comunicação assertiva, escuta ativa, feedback, gestão de conflito e inteligência emocional.

**Palavras-chave:** Comunicação; Gestores; Liderança; Cooperativa.

## **ABSTRACT**

This study addresses the feasibility of a project for assertive communication by service area managers. The project developed through the unfolding of the results of the GPTW 2023 survey, in the service area. The need to improve the quality of managers' communication was noted, given the impact of managers' behavior related to climate research and employee engagement.

The urgency in implementing a leadership trail (pilot area, service) with the theme of communication was evident, where topics such as assertive communication, active listening, feedback, conflict management and emotional intelligence should be addressed.

**Keywords:** Communication; Managers; Leadership; Cooperative.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	5
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	7
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	7
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	7
<b>2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>8</b>
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	8
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
<b>3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>10</b>
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	10
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	15
<b>4 CONCLUSÃO</b>	<b>16</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

A comunicação é um elemento essencial no ambiente corporativo e desempenha um papel fundamental na gestão de equipes e na eficácia organizacional. No contexto gerencial, a habilidade de comunicar-se de forma assertiva é ainda mais relevante, pois influencia diretamente o engajamento dos colaboradores e a resolução de conflitos. A comunicação assertiva, caracterizada pela clareza de pensamentos e sentimentos, permite que gestores expressem suas ideias, necessidades e feedbacks de maneira eficaz, promovendo um clima organizacional saudável e colaborativo.

A globalização e a crescente complexidade das estruturas empresariais têm exigido que os gestores desenvolvam competências comunicativas avançadas. A comunicação assertiva não só facilita a transmissão de informações, mas também fortalece a liderança, melhora o relacionamento interpessoal e contribui para um clima organizacional positivo. No entanto, apesar de sua importância reconhecida, muitos gestores ainda enfrentam desafios para adotar práticas comunicativas assertivas, frequentemente utilizando comportamentos passivos ou agressivos que podem prejudicar o funcionamento de equipe e os resultados.

A comunicação assertiva dos gestores é uma ferramenta fundamental para a gestão de pessoas, pois são estes que são os detentores e disseminadores da cultura organizacional. Todavia, muitos líderes possuem conhecimento técnico excelente, mas carecem de habilidades comunicativas adequadas para liderar eficazmente suas equipes (CHIAVENATO, 2005). Sem treinamento específico, esses gestores podem ter dificuldades em transmitir informações de maneira clara e de ouvir ativamente as preocupações e sugestões dos colaboradores.

Goleman (1995), em *Inteligência Emocional*, aborda que bons gestores reconhecem o valor da transparência e da comunicação direta. Ser assertivo significa expressar suas necessidades de uma maneira que respeite os outros, aumentando tanto a confiança quanto a colaboração.

Procure primeiro entender, depois ser entendido. Este princípio é a chave para uma comunicação interpessoal eficaz, e gestores assertivos são hábeis tanto em ouvir quanto em expressar suas ideias claramente, Covey, Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes (1989).

Brené Brown, em seu livro *A Coragem para Liderar* (2018), explora a importância da vulnerabilidade e da coragem na liderança, explora a vulnerabilidade como força: a vulnerabilidade não é fraqueza; é a maior medida de coragem. Em vez de evitar conversas difíceis, líderes corajosos devem enfrentá-las com autenticidade e abertura. Utilize de Escuta ativa e empatia, líderes eficazes são aqueles que sabem ouvir. A escuta ativa e a empatia são essenciais para entender as perspectivas dos outros e construir conexões reais. Clareza é bondade, a comunicação clara é uma das formas mais gentis de liderança. Ser direto e específico evita mal-entendidos e promove a confiança. A coragem de assumir riscos, líderes corajosos não têm medo de tomar decisões difíceis e assumir riscos. A coragem é necessária para enfrentar incertezas e inovar. Feedback honesto e construtivo, dar e receber feedback é essencial para o crescimento pessoal e profissional. Líderes eficazes oferecem feedback de forma respeitosa e receptiva.

Este trabalho tem como objetivo explorar a importância da comunicação assertiva para gestores, identificar as barreiras comuns e apresentar estratégias práticas para fortalecer essa habilidade, identificar e implementar treinamentos específicos para gestores, estabelecer canais de feedback contínuos e melhorar a infraestrutura de comunicação, ressaltando como a comunicação eficaz é central para a liderança corajosa, promovendo um ambiente de trabalho onde as pessoas se sentem valorizadas e motivadas.

## 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

				
<b>PLANO DE AÇÃO DO PROJETO INTEGRADOR</b>				
<b>DESCRIÇÃO DO PROBLEMA:</b> Comunicação Interna dos Gestores				<b>Elaborado em:</b> 05/06/2024
<b>SOLUÇÃO PROPOSTA:</b> 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	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 colaboradores intranet para	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

<b>RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO</b>	
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

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

A proposta desse trabalho foi a implantação de treinamentos e estratégias de comunicação que visam suprir essas deficiências, incentivando o feedback construtivo e eficaz entre líderes e liderados, de forma que as lideranças atuem de forma mais eficaz, inspirando confiança e respeito; além disso, o estudo reforça a importância de uma abordagem contínua e adaptativa para o desenvolvimento de competências de comunicação.

Com a implantação do programa espera-se uma melhora na satisfação dos colaboradores, uma melhora nos índices da Pesquisa de Clima Organizacional da Área de Atendimento e um aumento na eficiência dos processos de comunicação interna e uma redução nos conflitos interpessoais.

Ao longo deste trabalho, exploramos a importância crucial da comunicação eficaz por parte dos gestores dentro das organizações. Ficou evidente que a habilidade de se comunicar de forma clara, assertiva e empática não apenas fortalece a liderança, mas também impacta diretamente o desempenho e o engajamento das equipes.

Investir no desenvolvimento das habilidades comunicacionais dos gestores não é apenas uma necessidade, mas uma estratégia essencial para alcançar os objetivos organizacionais.

Uma comunicação bem-sucedida alinha as expectativas, promove a coesão da equipe, facilita a resolução de conflitos e contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.

A implementação de um programa para aprimorar a comunicação assertiva entre gestores e equipes é crucial para a Unimed, visando fortalecer a cooperativa e criar um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. A comunicação assertiva facilita a expressão clara e respeitosa, ajudando na resolução de conflitos e no alinhamento de expectativas.

Em suma, a comunicação assertiva e eficiente dos gestores deve ser vista como um investimento estratégico, capaz de gerar retornos substanciais tanto em termos de resultados de negócios quanto de satisfação e bem-estar dos colaboradores. A continuidade no aperfeiçoamento dessas habilidades é, portanto, essencial para o sucesso a longo prazo na melhora da comunicação dos gestores.

## REFERÊNCIAS

CALLEFI J, S., TEIXEIRA P, M, R., SANTOS F, C, A. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. **Revista Administração em Diálogo**, vol. 23, núm. 1, pp. 106-121, 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/competencias-para-lideres/>. Acesso em 12 ago. 2024.

FIA Business School. O que é comunicação assertiva e como melhorar no trabalho? **FIA Business School**, 2024. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/comunicacao-assertiva/>. Acesso em: 17 jul. 2024.

GREAT Place To Work. O impacto da liderança nas organizações: como bons líderes constroem melhores empresas? **Great Place To Work**, 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/impacto-da-lideranca-nas-organizacoes/>. acesso em: 17 jul. 2024.

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.

SOAP. Comunicação e liderança: como aprimorar essa relação. **Site do Soap**, 2024. Disponível em: <https://blog.soap.com.br/comunicacao-e-lideranca/>. Acesso em: 17 jul. 2024.

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