

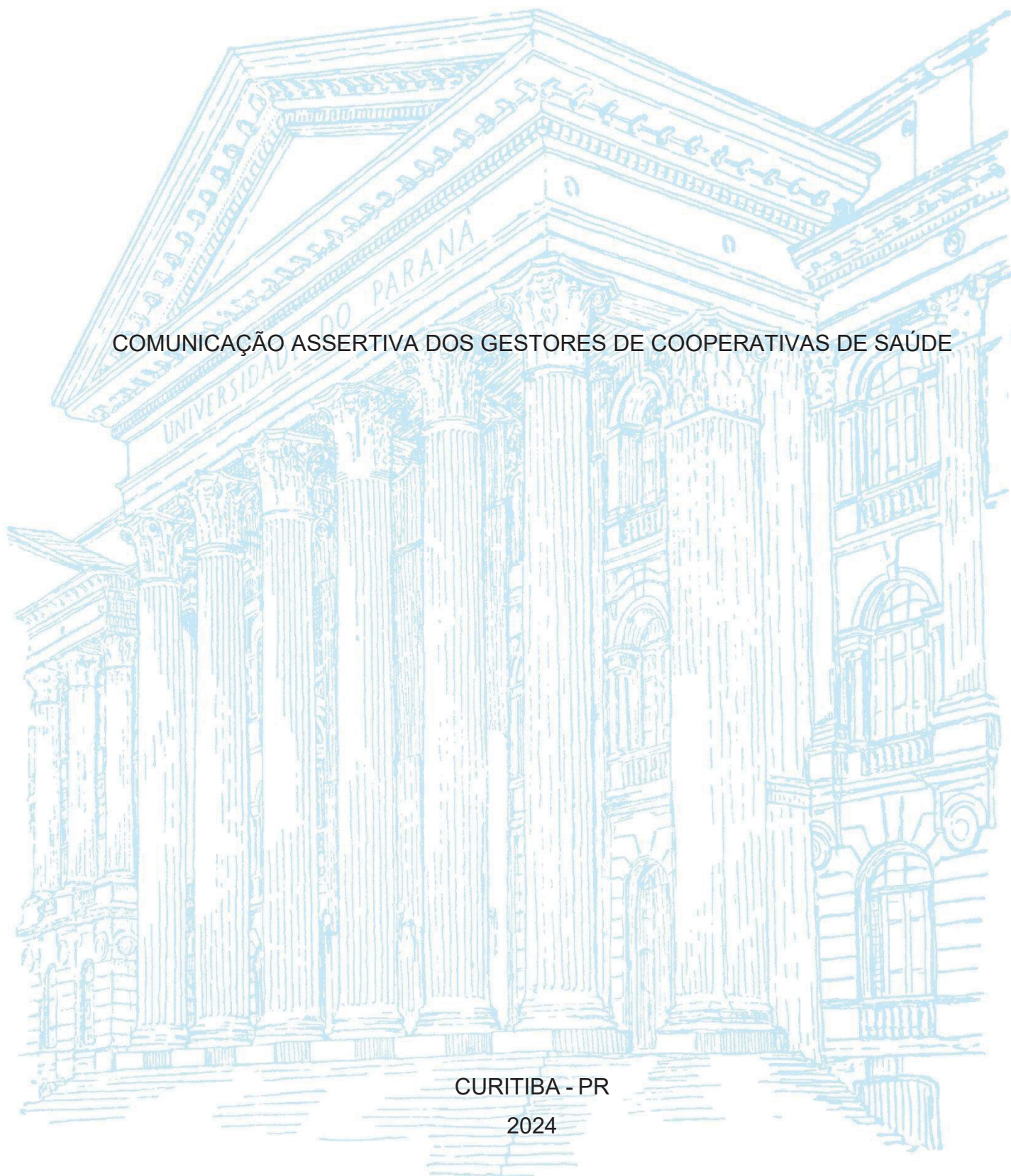
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ROSILDA ALVES DE OLIVEIRA FURMAN

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA DOS GESTORES DE COOPERATIVAS DE SAÚDE

CURITIBA - PR

2024



ROSILDA ALVES DE OLIVEIRA FURMAN

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA DOS GESTORES DE COOPERATIVAS DE SAÚDE

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

Orientadores: Profs. Tomas Martins, Gustavo Abib e Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

A comunicação é fundamental para o funcionamento eficaz de qualquer empresa, sendo crucial para o diálogo entre emissor e receptor. A clareza na transmissão da mensagem, a correta recepção pelo destinatário e o *feedback* adequado são essenciais para evitar ruídos e distorções na comunicação. Muitos gestores, embora tecnicamente competentes, carecem de habilidades comunicativas para liderar eficazmente, o que pode resultar em dificuldades na transmissão de informações e na escuta ativa dos colaboradores. Obstáculos como sobrecarga de informações, falta de *feedback* e canais inadequados de comunicação podem afetar negativamente o desempenho organizacional, especialmente em uma cooperativa de saúde. Diagnósticos detalhados dos processos comunicativos, incluindo avaliações qualitativas, são necessários para identificar problemas e oportunidades de melhoria. Nesse contexto, esta pesquisa será formatada na escala *likert* com os colaboradores das áreas de Atendimento da Cooperativa. Após a avaliação dos dados, proceder-se a aplicação da metodologia 5W2H e o diagrama de causa e efeito como ferramentas eficazes para abordar e solucionar esses problemas. Além disso, a certificação GPTW, baseada no *feedback* dos funcionários, pode servir como um indicador do sucesso das práticas de comunicação e gestão. O estudo propõe ainda um modelo de comunicação eficiente, combinando essas ferramentas, além de treinamentos específicos para gestores e canais de *feedback* contínuos, visando alinhar todos os membros da cooperativa aos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação Assertiva, Cooperativa de Saúde; Gestores

ABSTRACT

Communication is fundamental for the effective functioning of any company, being crucial for the dialogue between sender and receiver. Clarity in message transmission, correct reception by the recipient, and adequate feedback are essential to avoid noise and distortions in communication. Many managers, although technically competent, lack communication skills necessary for effective leadership, which can result in difficulties in conveying information and actively listening to employees. Obstacles such as information overload, lack of feedback, and inadequate communication channels can negatively impact organizational performance, especially in a health cooperative. Detailed diagnostics of communication processes, including qualitative assessments, are needed to identify problems and improvement opportunities. In this context, this research will be formatted using the Likert scale with employees from the cooperative's customer service areas. After data evaluation, the application of the 5W2H methodology and the cause-and-effect diagram will be used as effective tools to address and solve these problems. Additionally, the GPTW certification, based on employee feedback, can serve as an indicator of the success of communication and management practices. The study also proposes an efficient communication model, combining these tools with specific training for managers and continuous feedback channels, aiming to align all cooperative members with organizational objectives.

Keywords: Assertive Communication, Health Cooperative, Managers

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	4
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	6
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	6
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	6
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	9
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	13
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	13
3.3 RECURSOS	16
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	17
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	18
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	19
4 CONCLUSÃO	21
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

A comunicação é um dos fatores mais importantes em qualquer empresa, pois é com ela que se inicia uma ação. Se faz essencial, uma vez que sua falta ou insuficiência pode influenciar o diálogo entre emissor e receptor ao compartilhar elementos, ideias e informações (CARVALHO, 2009). A comunicação vem através de informações e relacionamentos diretos entre indivíduos, assim sendo, o processo de comunicação deve ser claro, pois as informações recebidas são importantes para o crescimento organizacional (CARVALHO, 2009, p. 65).

A comunicação eficaz exige a clareza na transmissão da mensagem, a recepção correta pelo destinatário e um *feedback* adequado para assegurar a compreensão mútua (MONTEIRO et al., 2021). A falta de clareza na mensagem do emissor pode resultar em uma interpretação incorreta por parte do receptor, gerando ruído e distorção na comunicação.

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.

De acordo com Robbins (2005), os principais obstáculos enfrentados por gestores incluem a sobrecarga de informações, a falta de *feedback* e a ausência de canais de comunicação adequados. A sobrecarga de informações pode levar à perda de foco, decisões inadequadas e aumento de conflitos entre pessoas e perda de produtividade nos processos, afetando negativamente o desempenho da cooperativa de saúde.

Por outro lado, a falta de *feedback* adequado por parte do receptor pode impedir que o emissor corrija ou ajuste a mensagem conforme necessário (MONTEIRO et al., 2021). Os gestores precisam estar atentos à importância de proporcionar canais de comunicação bidirecionais que facilitem o diálogo e a troca de informações precisas e oportunas.

Para diagnosticar os problemas de comunicação entre gestores e colaboradores em uma organização, é essencial conduzir uma análise detalhada dos processos de comunicação existentes. Segundo Chiavenato (2005), essa análise deve incluir a avaliação dos canais de comunicação, a frequência e a qualidade das interações, e a satisfação dos colaboradores com as práticas comunicativas vigentes.

Além disso, a coleta de dados qualitativos por meio de entrevistas e questionários pode fornecer *insights* valiosos sobre as percepções dos colaboradores e dos gestores acerca dos processos comunicativos. Este tipo de diagnóstico permite uma compreensão mais profunda dos problemas enfrentados e das oportunidades para aprimorar a comunicação dentro da cooperativa de saúde (MONTEIRO et al., 2021).

Segundo Nakagawa (2012), a metodologia 5W2H é eficaz na implementação de mudanças organizacionais. Para solucionar os problemas de comunicação identificados, a metodologia 5W2H, que consiste em responder às perguntas: "*What?*" (O que?), "*Why?*" (Por quê?), "*Where?*" (Onde?), "*When?*" (Quando?), "*Who?*" (Quem?), "*How?*" (Como?) e "*How much?*" (Quanto?). Essa abordagem facilita a criação de um plano de ação claro e estruturado.

Além disso, Monteiro de Carvalho e Paladini (2012) sugerem a aplicação do diagrama de causa e efeito, ou diagrama de Ishikawa, que pode ajudar a identificar as raízes dos problemas de comunicação, facilitando a elaboração de estratégias de intervenção mais precisas e eficazes. Adicionalmente, a certificação *Great Place to Work* (GPTW) é um reconhecimento globalmente respeitado que avalia e certifica empresas como excelentes locais de trabalho com base no *feedback* dos funcionários e na análise das práticas de gestão de pessoas (CALLEFI et al., 2021).

Assim, a relevância deste estudo consiste na proposta da elaboração de um modelo de comunicação eficiente abordando a combinação das ferramentas supracitadas no intuito de promover uma abordagem sistemática e abrangente para resolver os problemas de comunicação. Complementarmente procura-se identificar e implementar treinamentos específicos para gestores, estabelecer canais de *feedback* contínuos e melhorar a infraestrutura de comunicação e garantir que a informação flua de maneira eficaz e que todos os membros da cooperativa de saúde estejam alinhados com os objetivos organizacionais (MONTEIRO et al., 2021).

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

O objetivo geral deste estudo é 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

Complementarmente, para atingir o objetivo geral, por meio de objetivos específicos procurou-se identificar e implementar treinamentos específicos para aprimorar as habilidades de comunicação dos gestores, estabelecer canais de *feedback* contínuos que facilitem o diálogo entre gestores e colaboradores e melhorar a infraestrutura de comunicação dentro da Cooperativa de Saúde.

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 Cooperativa 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 no Brasil. 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, consequentemente, 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 consequências 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

A proposta para esse trabalho é diagnosticar a comunicação atual dos gestores, identificar as lacunas, realizar workshops, promover treinamentos abordando ferramentas de comunicação e posteriormente a implantação de mentoria e coaching.

Inicialmente pretende-se identificar os problemas gerados por 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. Para o problema relatado acima desenvolveu-se uma proposta para estruturar um programa de desenvolvimento para melhorar a comunicação dos gestores da Cooperativa da área de saúde, visando modelar os comportamentos para que estes sejam exemplos para suas equipes de trabalho.

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

Neste tópico são apresentadas as estratégias de implantação, etapas, atribuições de responsabilidades pela implantação e forma de monitoramento. 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 aplicada por meio da ferramenta *Google Forms*. A Escala *Likert* é amplamente utilizada em pesquisas para medir atitudes, opiniões e percepções, sendo uma ferramenta eficaz na coleta de dados qualitativos e quantitativos. Segundo Pasquali (2010), a Escala *Likert* é um dos métodos mais aplicados em estudos permitindo que os respondentes indiquem seu

grau de concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações. Este formato de escala é particularmente útil por sua simplicidade e facilidade de compreensão, o que contribui para a obtenção de respostas mais consistentes e fidedignas, sendo uma ferramenta essencial na construção de questionários de pesquisa.

A equipe responsável pela aplicação e acompanhamento da pesquisa será do setor de Gestão de Pessoas da cooperativa. 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.

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

Será realizado a 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.

O quadro abaixo traz a modelagem de comportamento dos gestores, esperado pela cooperativa.

QUADRO 1 - PLANO DE AÇÃO DO PROJETO INTEGRADOR



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO



SESCOOP/PR

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Paraná

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 2024	Formulário On-line	DHO
Aprovar projeto e orçamento junto a Diretoria	Apresentando projeto e proposta de valores	Agosto 2024	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	On-line	Equipe
Treinar o gestor em comunicação	Ofertando treinamentos de oratória, comunicação assertiva, não violenta e influenciadora	Segundo semestre de 2024	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 no quadro acima. Procura demonstrar a modelagem de comportamentos dos gestores e servir como modelos de comunicação eficaz, demonstrando clareza, empatia e abertura em suas interações. E ainda, fornecer *feedback* construtivo aos gestores sobre sua comunicação, destacando pontos fortes e áreas de melhoria.

3.3 RECURSOS

Após analisar as ações necessárias, parte-se para o levantamento dos recursos. O quadro abaixo representa 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).

Considerando o exposto na Quadro 2, 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

PRAZO DE ANÁLISE			
INVESTIMENTO	GANHOS	CUSTOS	OBS
Gestão do projeto, coordenação e suporte do treinamento (2 Analistas de Educação Corporativa – (R\$ 18.182,00); Contratação de uma consultoria de um programa com 40h (R\$ 1.500,00 a hora aula, totalizando R\$ 60.000,00 + Materiais de apoio, Marketing e Comunicação (R\$ 500,00); Infraestrutura: auditório/sala (sem custo, utilização de auditório interno).	Redução do Turnover retenção dos colaboradores e gestores da área de atendimento, grupo piloto de aproximadamente 300 colaboradores; Redução de faltas, atestados, atrasos dos colaboradores e gestores da área de atendimento, grupo piloto de aproximadamente 300 colaboradores; Melhorar o engajamento, clima organizacional e a produtividade; Economia com custos de treinamentos futuros; Fortalecimento da marca;	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); Materiais: caderno, caneta e materiais de apoio, 10 Kits para 10 pessoas (R\$500,00); Honorários dos instrutores (R\$60.000,00 considerando R\$1.500,00 a hora aula); Custo hora dos 10 gestores (Aproximadamente R\$ 52.864,00 referente a 40h); Custo hora dos colaboradores Educação Corporativa (R\$18.182,00).	

	Melhorar a satisfação do cliente e aumento de vendas; Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, diminuindo assim o custo de utilização do plano de saúde com tratamentos médicos; Inovação e competitividade.		
--	--	--	--

FONTE: O autor (2024).

Por meio 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 são demonstrados 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

No contexto das cooperativas de saúde, a comunicação eficaz é crucial para o desempenho organizacional e a satisfação dos membros. Uma comunicação clara e objetiva entre gestores e colaboradores assegura que as informações fluam sem obstáculos, facilitando a implementação de políticas e práticas que promovem a saúde e o bem-estar. No entanto, falhas na comunicação podem ocorrer e prejudicar tanto a eficiência operacional quanto o clima organizacional, especialmente quando gestores são sobrecarregados por informações e carecem de habilidades comunicativas adequadas.

Gestores promovidos internamente, embora tecnicamente competentes, podem enfrentar desafios na liderança devido à falta de habilidades de comunicação. Isso pode levar a problemas como desmotivação dos colaboradores e redução na qualidade dos serviços oferecidos. Para enfrentar esses desafios, é essencial implementar treinamentos contínuos que desenvolvam as habilidades comunicativas dos gestores. Metodologias como 5W2H e o diagrama de Ishikawa ajudam a identificar e solucionar problemas de comunicação, criando planos de ação claros e estruturados.

Além disso, a certificação Great Place to Work (GPTW) é um indicador importante da eficácia das práticas de comunicação e gestão. A obtenção dessa certificação demonstra que os gestores estão conseguindo transmitir mensagens de forma clara e eficaz, promovendo uma cultura organizacional positiva e elevando a qualidade dos serviços. Para alcançar e manter essa certificação, é necessário criar um ambiente que valorize a comunicação aberta e transparente, investir no desenvolvimento das habilidades comunicativas e estabelecer canais de feedback contínuos.

Por fim, a implementação de reuniões regulares, fóruns de discussão e ferramentas digitais facilita a troca de informações e a coordenação entre os membros da cooperativa, promovendo um ambiente de trabalho coeso e eficiente. Um diagnóstico preciso e a implementação de um modelo de comunicação eficaz garantem que os gestores transmitam suas visões de forma clara e inspiradora, resultando em uma equipe mais valorizada e motivada, além de melhorar a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos colaboradores.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

CARVALHO, S, R. **O Contador Lider**. São Paulo: IOB 2009.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DUARTE, C. M. R. 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.

MONTEIRO C.; KUHLM, M, R.; ANGLES J, S. **O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná** - Perspectivas em Ciência da Informação, v.26, número 1, p. 26-56, mar/2021.

MONTEIRO DE CARVALHO, M; PALADINI, E. **Gestão da Qualidade**: 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta 5W2H: plano de ação para empreendedores**. São Paulo: Globo, 2012.

PASQUALI, L. ***Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas***. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ROBBINS, S. R., **Comportamento organizacional** / Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. - 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

UNIMED CURITIBA. **Unimed Curitiba Home**. Disponível em: <https://www.unimedcuritiba.com.br/institucional>. Acesso em: 13 jun. 2024.