



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

ISLA CRISTINA DIAS BUENO

**ENDOMARKETING NA PANDEMIA: AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA O
COLABORADOR INTERNO DA EMPRESA UNIMED NA CIDADE DE
TERESINA/PI**

TERESINA

2023

ISLA CRISTINA DIAS BUENO

**ENDOMARKETING NA PANDEMIA: AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA O
COLABORADOR INTERNO DA EMPRESA UNIMED NA CIDADE DE
TERESINA/PI**

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção do
diploma do Curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos
Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Piauí, Campus Teresina Central.

Orientadora: Prof^a. Ma. Darlem Juliana Silva Santana

TERESINA

2023

ENDOMARKETING NA PANDEMIA: AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA O COLABORADOR INTERNO DA EMPRESA UNIMED NA CIDADE DE TERESINA/PI

Isla Cristina Dias Bueno¹

Prof.^a Ma. Darlem Juliana Silva Santana (Orientadora)²

RESUMO

O Endomarketing também chamado de *marketing interno*, é um conjunto de ações de marketing voltado para o cliente interno, ou seja, o colaborador. O ano de 2020 foi marcado por uma crise global de saúde, causada pela disseminação da SARS Covid-19 e as empresas tiveram que se adaptar rapidamente a diversos modos de trabalho para manter seus negócios em funcionamento. O presente estudo objetivou analisar de que forma a pandemia da SARS Covid-19 influenciou as estratégias de Endomarketing na empresa Unimed Teresina e como essas ações foram utilizadas para manter a integração e a motivação dos colaboradores em um contexto de crise sanitária. Para os estudos, os procedimentos metodológicos trata-se de um estudo de caso realizado na empresa Unimed Teresina. Na coleta de dados, a pesquisa delimita-se em uma entrevista semiestruturada, através de um roteiro de entrevista e um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para duas colaboradoras que trabalham no setor de RH. Identificou-se que através das falas das colaboradoras que a empresa Unimed utilizou-se de estratégias que despertaram no colaborador o sentimento de pertencimento, integração e motivação através de ações planejadas pelas colaboradoras.

Palavras-chave: Endomarketing. Colaborador interno. Pandemia.

ABSTRACT

Endomarketing, also called internal marketing, is a set of marketing actions aimed at the internal customer, that is, the employee. The year 2020 was marked by a global health crisis, caused by the spread of SARS Covid-19 and companies had to quickly adapt to different ways of working to keep their businesses running. The present study analyzed how the SARS Covid-19 pandemic influenced the Endomarketing strategies at Unimed Teresina and how these actions were utilized to maintain employee integration and motivation during a health crisis. The methodological approach involved a case study conducted at Unimed Teresina. Data collection comprised a semi-structured interview with two employees from the HR department, using an interview script and an Informed Consent Form. Based on the collaborators' statements, it was observed that Unimed Teresina implemented strategies that effectively nurtured a sense of belonging, integration, and motivation through actions planned by the collaborators.

Keywords: Endomarketing. Internal employee. Pandemic.

Data de aprovação: 29/06/2023 (data de apresentação do TCC)

¹Graduanda do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal do Piauí/IFPI (Campus Teresina Central). E-mail: islalibueno91@gmail.com

² Mestra em Educação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos/RS. E-mail: darlemjifpi@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O século XXI foi uma época marcante para a história da humanidade, pois significou o período que ocorreu a Revolução Industrial. Com o desenvolvimento da tecnologia, especialmente no que se refere à produção têxtil, passou-se a considerar o trabalho como uma organização. A força braçal dos operários não era mais suficiente, pois as máquinas aceleraram o processo produtivo. Esse contexto também demandou o desenvolvimento de estratégias para atrair e manter profissionais qualificados, além de proporcionar melhores condições de trabalho e vida, uma vez que esses fatores influenciavam diretamente nos resultados do mundo capitalista, que até hoje exige alta produtividade (SILVA, 2003).

O ano de 2020 foi marcado por uma crise global de saúde, causada pela disseminação da SARS Covid-19. As empresas tiveram que se adaptar rapidamente a diversos modos de trabalho para manter seus negócios em funcionamento. Nesse contexto, serviços como delivery e venda online se tornaram fundamentais para que a sociedade pudesse consumir bens e serviços de forma segura. Mais uma vez, o mercado de trabalho teve que se reinventar para se adaptar às novas demandas impostas pela pandemia. A tecnologia teve um papel fundamental nesse processo de adaptação, possibilitando o trabalho remoto, o acesso remoto a dados e informações e a comunicação virtual, permitindo a continuidade das atividades empresariais em meio a um cenário tão desafiador (ARAÚJO, 2021).

Para alcançar a satisfação de um grande número de clientes, é fundamental que as empresas desenvolvam estratégias que envolvam seus colaboradores. Nesse sentido, é importante criar uma consciência empresarial nos funcionários, transformando positivamente sua percepção em relação à empresa e valorizando seus pontos fortes. Para Brum (2010), é possível trabalhar esses aspectos por meio de ações que incentivem o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, bem como a promoção de um ambiente de trabalho saudável e motivador. Quando os funcionários se sentem valorizados e engajados com os objetivos da empresa, a tendência é que se tornem defensores da marca e contribuam para a construção de uma imagem positiva, o que pode refletir diretamente na satisfação e fidelização dos clientes.

Nesse contexto, o endomarketing se apresenta como uma importante ferramenta para promover a consciência empresarial entre os colaboradores. Trata-se de um conjunto de estratégias que visam promover a integração e a motivação dos funcionários em relação à empresa, por meio de ações que valorizem o seu papel na organização e incentivem o seu desenvolvimento profissional (ARAÚJO, 2021). Além disso, o Endomarketing também pode ser utilizado como um meio de comunicação interna eficiente, permitindo que as informações

sejam compartilhadas de forma clara e transparente entre os clientes internos, o que pode facilitar a implementação de mudanças e o alcance de resultados expressivos (BRUM, 2010).

Em face do exposto, o problema que se apresenta para a presente pesquisa é o seguinte: como a pandemia da SARS Covid-19 influenciou as estratégias de Endomarketing da empresa Unimed Teresina e de que forma essas ações foram utilizadas para manter a integração e motivação dos colaboradores em um cenário desafiador? Para responder a essa questão, a pesquisa tem como objetivo geral analisar de que forma a pandemia da SARS Covid-19 influenciou as estratégias de Endomarketing na empresa Unimed Teresina e como essas ações foram utilizadas para manter a integração e a motivação dos colaboradores em um contexto de crise sanitária.

A fim de alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Identificar quais foram as estratégias de Endomarketing utilizadas pela empresa Unimed Teresina durante a pandemia da SARS Covid-19; verificar a percepção dos gestores de recursos humanos da Unimed Teresina acerca dos impactos causados pela Pandemia de SARS Covid-19 nas ações de endomarketing; analisar os resultados alcançados pela empresa Unimed Teresina em termos de satisfação dos colaboradores e de qualidade dos serviços prestados aos clientes após a implementação das estratégias de Endomarketing durante a pandemia da SARS Covid-19.

A pesquisa manifestou-se a partir do interesse de se descobrir as mudanças que o endomarketing passou no período da pandemia, de modo que, a partir dessas transformações se houve contribuições para a motivação gerando melhoria na produtividade e competitividade da organização. A escolha pelo setor administrativo de RH surgiu pela facilidade de acesso à gestora e a área de RH que prevalece o endomarketing como agente de grande relevância, podendo ramificar nos demais setores e disseminar as ações na empresa. O interesse pela empresa Unimed, para a realização do presente artigo, se dá pelo fato de ser uma organização consolidada e por disseminar entre os colaboradores a missão, visão e valores da empresa.

O estudo está estruturado em cinco seções, discorrendo inicialmente uma introdução, apresentando o conceito e importância do endomarketing, em seguida os procedimentos metodológicos diante de uma análise e discussão do estudo composto por três subseções: caracterização da empresa; percepção dos gestores de RH e mudanças observadas no endomarketing acerca dos impactos causados pela Pandemia de SARS Covid-19 nas ações de endomarketing e ferramentas e indicadores de endomarketing utilizadas na pandemia pela unidade da Unimed, seguida das considerações finais sobre o tema abordado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Endomarketing: conceito e caracterização

De acordo com Silva (2021), o endomarketing surgiu nos anos 70 como uma resposta à necessidade de motivar e satisfazer os funcionários internos da empresa. O aumento da concorrência e o desequilíbrio entre a oferta e demanda de bens e serviços devido às mudanças dinâmicas da competição também contribuíram para o surgimento do endomarketing. O termo foi registrado no Brasil em 1996 pelo consultor de empresas Saul Faingaus Bekin e traz conceitos de marketing para dentro da empresa.

Nos anos 90, como apontado por Girardi (2012), a perspectiva dos trabalhadores mudou de "insumo de produção" para "recurso diferencial", sendo vistos como fatores críticos para o fortalecimento e lucratividade das empresas. O endomarketing abrange conceitos como "comunicação interna" e "marketing para dentro" e se concentra em ações destinadas ao público interno da empresa (BRUM, 2010).

Assim como é importante atrair clientes externos, é igualmente importante valorizar e motivar os funcionários internos. Eles precisam sentir que são necessários e valorizados para que possam gerar bons resultados. De acordo com Pasquini (2016), o objetivo do endomarketing é construir lealdade e facilitar as trocas com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, e melhorar sua imagem e valor de mercado. Além disso, Brum (2010, p.21) afirma que o objetivo do endomarketing é realizar e facilitar as trocas e construir lealdade com o público interno.

Para Rodrigues (p. 68, 2017)

São objetivos do endomarketing: atrair, desenvolver e reter talentos na empresa, melhorar as atitudes e os comportamentos dos colaboradores com relação ao trabalho, introduzir novos produtos, atividades e campanhas de marketing para o seu público interno, estimular em todos a aceitação da missão, visão valores e objetivos da empresa, como também o treinamento de seus colaboradores.

Segundo Clemente (2018 apud WERNER; GILIOLI, 2021), existem 15 estratégias de endomarketing que poderão mudar a forma de tratamento entre empresa e colaboradores, deixando desta maneira a equipe satisfeita e bem engajada na cultura da empresa:

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
------------	-----------

Melhorar os processos de comunicação interna	Esta estratégia envolve o aprimoramento dos canais de comunicação dentro da empresa, garantindo que as informações fluam de maneira eficiente e transparente entre os colaboradores e a administração.
Promover palestras e eventos motivacionais;	Realizar palestras e eventos motivacionais internos é uma forma de inspirar os colaboradores, fornecendo-lhes conhecimento, motivação e incentivando-os a alcançar seus objetivos pessoais e profissionais.
Favorecer iniciativas de integração;	Iniciativas de integração, como atividades de team building, eventos sociais e programas de mentoria, ajudam a fortalecer o relacionamento entre os colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e amigável.
Executar pesquisas de satisfação com os colaboradores;	Realizar pesquisas de satisfação com os colaboradores permite que a empresa obtenha feedback direto sobre as condições de trabalho, ambiente, cultura organizacional e benefícios oferecidos, permitindo que sejam feitos ajustes necessários para melhorar a satisfação e o engajamento dos funcionários.
Implantar benefícios para os funcionários;	Oferecer benefícios além do salário, como plano de saúde, vale-alimentação, auxílio-creche, entre outros, é uma estratégia eficaz para aumentar a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.
Solicitar referências aos colaboradores;	Incentivar os colaboradores a indicarem candidatos qualificados para vagas internas ou externas é uma forma de reconhecer a confiança e o conhecimento dos funcionários sobre o perfil desejado pela empresa, além de facilitar o processo seletivo.
Estabelecer um plano de carreira;	Ter um plano de carreira claro e transparente, com oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, é fundamental para motivar os colaboradores a permanecerem na empresa e se empenharem em seu trabalho.
Elogiar e agradecer os funcionários;	Reconhecer publicamente o bom desempenho e as contribuições dos colaboradores é uma estratégia simples, mas eficaz, para motivá-los e criar um ambiente de trabalho positivo.
Treinar e capacitar os colaboradores;	Investir em treinamento e capacitação dos colaboradores é essencial para desenvolver suas habilidades e competências, além de mostrar o compromisso da empresa com o crescimento e o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe.
Divulgar os bons exemplos;	Compartilhar histórias de sucesso e casos de colaboradores que se destacaram na empresa é uma maneira de inspirar outros funcionários e promover uma cultura de excelência.
Fazer vídeos institucionais;	Utilizar vídeos institucionais para transmitir a missão, visão e valores da empresa, assim como destacar os pontos fortes e as realizações da

	equipe, é uma estratégia de endomarketing que pode fortalecer o senso de identidade e pertencimento dos colaboradores.
Promover relações públicas;	Busca fortalecer a imagem da empresa perante o público externo e seus stakeholders, através da divulgação de boas práticas, ações sociais e outros projetos que demonstrem o comprometimento da empresa com a sociedade e o meio ambiente.
Oferecer cursos e palestras a comunidade;	Oferecer cursos e palestras gratuitos à comunidade, utilizando o conhecimento e a experiência da equipe, é uma forma de demonstrar o comprometimento da empresa com o desenvolvimento social e comunitário.
Participar de workshops;	A participação de workshops e eventos de networking com outras empresas e profissionais é uma oportunidade para aprender, compartilhar conhecimentos e criar novas parcerias, além de aumentar a visibilidade da empresa no mercado.
Organizar eventos comerciais.	Organizar eventos comerciais, como feiras, exposições e conferências, pode ser uma forma de promover a empresa, aumentar sua visibilidade e demonstrar seu comprometimento com o setor em que atua.

Fonte: (OLIVEIRA, AQUINO, SILVA, 2016.)

Além das informações empresariais, pessoas também gostam de saber quem está fazendo aniversário, quem foi premiado, quem casou, e também de receber dicas de assuntos variados sobre o cotidiano (BRUM, 2010).

2.2 Endomarketing e motivação

A motivação dos colaboradores está diretamente ligada ao bom desempenho da empresa, uma vez que, para que as metas sejam alcançadas é necessário uma sequência de ações que envolve a motivação, comprometimento e alinhamento com os objetivos da organização (TACONNI; ALMEIDA, 2015).

Para Brum (p. 133, 2010) a motivação está vinculada a “estar atento às reações dos empregados, observar e oferecer a eles as condições de que necessitam para alcançar os resultados que desejamos é o caminho mais certo a seguir”. Logo, quando a empresa volta-se para o bem-estar do colaborador interno, este está “investindo” para que o seu colaborador tenha ânimo para gerar bons resultados e apresentar proatividade.

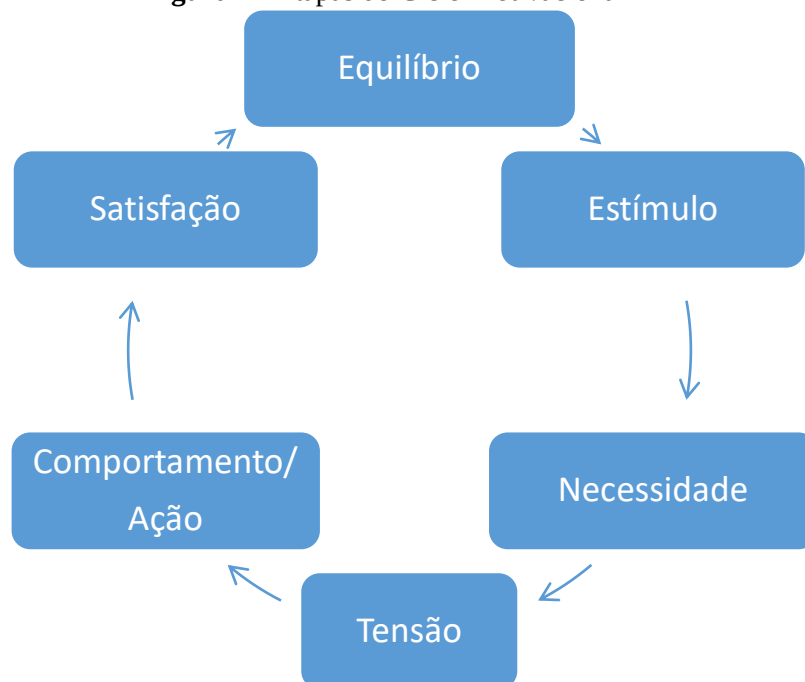
Chiavenato (2020) determina três meios de conduzir a pessoa dentro da empresa, são eles: a liderança, a comunicação e a motivação. Sendo, a última característica supracitada definida como uma necessidade que movimenta o colaborador a entregar resultados e a ter

engajamento, porém a complexidade do ser humano permite que a motivação tenha várias outras nuances (PASQUINI, 2016).

Para todo comportamento humano, existe uma finalidade, ou seja, o comportamento humano não é espontâneo, ele precisa ter uma causa, uma motivação e/ou um objetivo, existindo sempre algo implícito ou explícito predominando a sua necessidade (CHIAVENATO, 2020).

Para compreender a motivação humana Chiavenato (2020) descreve as etapas do Ciclo Motivacional.

Figura 1 - Etapas do Ciclo Motivacional



Fonte: Chiavenato (2020).

Chiavenato (2020) explica que o movimento ou estímulo é provocado por uma necessidade e/ou motivo. Consequentemente ela nos move a um estado de tensão ou desconforto, seja por motivos internos ou externos. Tal comportamento provoca o sujeito a realizar uma ação com o objetivo de livrar-se da insatisfação que o permeia. Se o comportamento for satisfatório à sua necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio.

De acordo com a pirâmide de Maslow a motivação surge de necessidades que passam por hierarquias específicas.

Figura 2 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Chiavenato (2020).

De acordo com a pirâmide, pressupõe-se que o ser humano possui mais de uma esfera de motivação, que podem ser classificadas como: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização. Enfatizando assim, que a necessidade, surge da satisfação ou insatisfação sobre cada fase da pirâmide, de modo que, para cada satisfação realizada, surge outra necessidade a ser cumprida (CHIAVENATO, 2020).

Percebe-se que a motivação se inicia pela busca de satisfazer as necessidades básicas e fisiológicas, que englobam elementos de sobrevivência do ser humano. A partir disso, segue-se um aumento gradativo das necessidades, que envolvem as questões de socialização e aceitação, com o objetivo de chegar até a plena auto realização.

Entender a pirâmide de Maslow é essencial e pode facilitar a identificação das reais necessidades e motivações de uma pessoa, para que se possa descobrir como “satisfazê-la”, e assim, ser possível criar artifícios e possibilidades de incentivo ao desenvolvimento profissional e pessoal. Apesar da complexidade, motivar pessoas é um dos principais atributos de implantação do endomarketing, de modo que, deve ser orientado e dirigido para alcançar um objetivo.

3 METODOLOGIA

Este estudo consiste em uma pesquisa qualitativa, a fim de compreender em profundidade as estratégias de Endomarketing implementadas pela empresa Unimed Teresina durante a pandemia da SARS Covid-19, permitindo uma análise mais detalhada dos aspectos subjetivos e das percepções dos colaboradores em relação às ações realizadas pela empresa. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso.

O estudo de caso, que usa abordagem qualitativa, é uma técnica que analisa detalhadamente um caso específico analisando suas peculiaridades, processos, causa e consequência e como ele se relaciona com seu ambiente (GERHARDT, SILVEIRA, 2009).

Por meio da realização de um estudo de caso, foi possível investigar de forma aprofundada as estratégias de Endomarketing utilizadas pela Unimed Teresina durante a pandemia da SARS Covid-19, analisando como essas ações foram percebidas pelos colaboradores e quais foram os impactos no ambiente organizacional. O estudo de caso também permitiu a análise do contexto em que as estratégias foram implementadas, incluindo as características da empresa, o cenário de crise sanitária e as medidas governamentais adotadas.

Nesse contexto, a pandemia trouxe uma complexidade no dia a dia, surgindo a necessidade que as empresas se reinventassem e o estudo de caso possibilita que a pesquisa atue em um processo contemporâneo de acordo com o contexto da vida real, trazendo, também, a investigação de situações complexas e multifacetadas (GIL, 2008).

Como base de pesquisas foram utilizados as plataformas Capes, Sucupira, Scielo, BDTD.

O estudo de caso foi realizado na Unimed Teresina-Federação, limitando-se a 2 (dois) participantes para a análise, devido à dificuldade de acesso aos colaboradores e ao momento de início de aplicação do instrumento de pesquisa no período da pandemia da SARS Covid 19.

Na coleta de dados, o estudo utilizou um roteiro de entrevista e um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para duas colaboradoras que trabalham no setor de RH, respondendo os questionamentos pessoais, profissionais associados à percepção, opinião, entendimento e esclarecimento acerca dos objetivos específicos do endomarketing

organizacional. A disponibilidade de cada participante para o início da entrevista ocorreu entre os períodos de novembro e, com devolutiva em dezembro de 2021.

O procedimento da pesquisa delimita-se em uma entrevista semiestruturada, em que, “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146). Conforme mencionado, o tipo de entrevista citado traz uma abertura e espontaneidade por parte do investigado, cujo objetivo é obter informações cada vez mais precisas na coleta de dados.

A ferramenta de análise de dados foi a análise de conteúdo para uma compreensão mais sistemática das contribuições do endomarketing na motivação dos colaboradores durante da pandemia em uma unidade da Unimed, em Teresina, Piauí.

A proposta é uma entrevista presencial guiada por um roteiro de entrevista estruturada, com perguntas elaboradas conforme os achados nas referências encontradas. A conversa se deu em dois momentos: o primeiro momento aconteceu no dia 23 de novembro de 2021 para a entrega do Termo de Consentimento Livre e o roteiro de entrevista para que pudessem estar cientes dos questionamentos antes da conversa. No dia 22 de dezembro de 2021 foi o segundo momento, em que realizou-se a entrevista às 15:00 horas, a conversa teve duração de, aproximadamente, 30 minutos, antes o entrevistado entregou o Termo de Consentimento Livre assinado pelas duas entrevistadas.

Foram respondidas perguntas elaboradas de forma a obter informações do gestor sobre o assunto abordado. As perguntas foram estruturadas de forma subjetiva com o total de 6 (seis) perguntas, uma delas de cunho de informações pessoais.

A entrevista foi realizada com duas participantes que serão chamadas de R1 e R2 para manter a ética e o anonimato. Importante ressaltar que essa pesquisa foi direcionada aos gestores devido à dificuldade de acesso aos funcionários na Pandemia. Nos relatos, no lugar do nome dos entrevistados, foi utilizada a nomenclatura “R”, associada ao número ordinal, por ordem de R1 e R2, preservando o anonimato e o respeito aos colaboradores da Cooperativa.

A participante entrevistada R1 possui a faixa etária, aproximadamente, de 30 (trinta) anos, é do sexo feminino, possui formação acadêmica em Administração e Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos, trabalha na Unimed Teresina há 5 anos e atualmente ocupa o cargo de Coordenadora de gente e cultura corporativa. Na entrevista, ela relata que possui

especializações voltadas para a área de atuação, como Psicologia Organizacional do Trabalho, Metodologias ativas, Cargos e salários, Treinamento e desenvolvimento.

A participante entrevistada R2 possui a faixa etária, aproximadamente, de 40 (quarenta) anos, é do sexo feminino, possuindo graduação em Psicologia. Trabalha na Unimed Teresina há 3 anos e atualmente ocupa o cargo de Analista de Gente e Cultura responsável pelo subsistema de treinamento e desenvolvimento e engajamento e cultura, o popular clima organizacional e endomarketing. Na entrevista, ela relata que possui especializações, tais como Especialização em Gestão de Pessoas, Metodologias Ativas, cursos voltados para Analista de Treinamento e Desenvolvimento, Treinee Gestão de Pessoas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização da empresa

O complexo empresarial, a UNIMED tem sua primeira cooperativa em 1967, localizada em Santos - São Paulo, distribuindo receitas e distribuição adequadas (DUARTE, 2001), ou seja, trabalhando juntos para um mesmo objetivo.

Nos anos 70 surgiram as primeiras federações Unimed e logo depois, elas se congregaram para formar a primeira Unimed do Brasil (DUARTE, 2001). É considerada a maior cooperativa de trabalho médico do mundo, em que cresce e se desenvolve em todo país, tem uma preservação de caráter liberal e a não visualização de lucros, valorizando, principalmente, a ética e o papel social da medicina.

Nesse aspecto, a empresa deixa claro que é necessário trabalhar em conjunto, priorizando o coletivo, tornando assim, a Unimed em um papel de sucesso. A empresa tem como características profissionais especializados que são treinados e doutrinados por instituições formadoras externas ao ambiente da organização – as instituições de ensino – e sua conduta é regulada pelos órgãos de classe. (DUARTE, 2001)

Conforme supracitado, a Unimed pratica uma medicina humana e de qualidade, buscando a valorização do médico incentivando o cuidado diariamente.

Na capital do Piauí, Teresina, ela foi fundada em 10 de março de 1983. Hoje em dia, é uma rede com mais de 200 estabelecimentos credenciados com 1000 médicos cooperados. De acordo com as informações do site Unimed a responsabilidade social da empresa Unimed tem como propósito: cuidar da vida com excelência. Missão: Promover e desenvolver a qualidade de vida das pessoas, com valorização do trabalho médico. Visão de futuro: Ser

referência na atenção integral à saúde, preservando a valorização do sócio cooperado e a sustentabilidade da cooperativa. Valores: Respeito e valorização das pessoas;

- Responsabilidade socioambiental;
- Ética e transparência;
- Comunicação e relacionamento;
- Aprendizado organizacional e inovação
- Liderança transformadora.

De acordo com o exposto, a Unimed busca entregar o melhor, tanto para os colaboradores quanto para os médicos cooperados e pacientes, colocando a empresa especializada na vocação para cuidar das pessoas, tornando o jeito de cuidar característico da Unimed, seja através da saúde e proteção.

4.2 Percepção dos gestores de RH e mudanças observadas no endomarketing acerca dos impactos causados pela Pandemia de SARS Covid-19 nas ações de endomarketing

A pandemia de SARS Covid-19 traz um grande impacto no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o endomarketing que envolvem adaptação e flexibilidade no dia a dia. Além da questão citada anteriormente, as empresas sentiram a necessidade de processos ágeis e criativos para se adaptarem a esse novo ambiente de trabalho (BRUM, 2010).

Segue abaixo as ações na empresa Unimed de acordo com as gestoras de RH da empresa.

Para a entrevistada R1 ela destaca dois pontos importantes: cuidado e segurança, conforme destacamos abaixo

Como nossa empresa é da área da saúde, nós temos o cuidado com a essência, então tudo que é feito está alinhado ao sentimento de cuidado, ele está sendo cuidado para que ele possa cuidar do cliente. Na pandemia foi tudo muito novo, então corremos para passar segurança, passar nossos protocolos e os treinamentos que foram feitos nos hospitais, dividir pessoas, gente que tinha acesso ao hospital, quem não tinha acesso ao hospital, mas tinha tantas parcerias que trazia para o hospital aquilo que a gente queria. Nós que trabalhamos na operadora, que é o administrativo não conseguimos estar dentro do hospital, mas temos parcerias que trazia para o hospital aquilo que a gente queria desde fazer homenagem no nossos enfermeiros, a questão da comida, recadinhos, murais, além de dar o material de trabalho que era obrigação da empresa e trazer essa segurança. Era tudo tão novo para todo mundo que até mesmo quem é profissional da saúde sentiu aquele baque “Poxa isso aqui é difícil, é perigoso”. Então trazer segurança para nossos colaboradores foi um papel que o RH fez junto com a diretoria, para você ter noção, o nosso presidente está atuando dentro do hospital como médico, dando exemplo dentro da operação e que ele não ia deixar de fazer o que precisava ser feito trazendo uma confiança para os médicos, enfermeiros, os técnicos e as nossas ações, a maioria, foram virtuais no primeiro momento e

na questão do distanciamento, não poder aglomerar. Tivemos que adaptar ações e rotinas do dia a dia que já tínhamos para esse novo formato e que não foi fácil. (R1, 2022)

Quando a gestora cita dois pontos principais para fazer com que o colaborador se sinta seguro e cuidado a sua percepção foi estar mais próximo das pessoas em um momento que a situação global que era a SARS Covid-19 causava medo e ansiedade. Nesse aspecto, vale reiterar que a comunicação se intensificou, pois ela vem como uma forma de cuidado com o colaborador assim como passar segurança para a equipe oferecendo suporte e recursos para ajudar os funcionários adotando, assim, estratégias que possibilitem a segurança do mesmo (SILVA, 2021).

Corroborando com o enunciado acima as mudanças foram inúmeras, conforme podemos elucidar abaixo.

Nossa integração sempre foi presencial e tivemos que fazer algumas integrações de forma virtual. Um exemplo de evento virtual foi nosso Projeto de Cultura, então fizemos nossa primeira live com o colaborador, que teve Concurso Cultural, as pessoas gravando vídeos naquele modelo de *Tiktok*, *Instagram* trazendo as redes sociais como estratégia virtual; fizemos camisas para todos os conectados, assim todos acompanhavam da mesma forma, tivemos muita interação no chat. Começamos a trabalhar muito as homenagens com mimos, como a entrega dos girassóis para os gestores que foi uma ação linda. (R1, 2022)

A entrevistada R2 descreve que:

Um processo de mudança que também aconteceu na Unimed é que somos uma empresa de saúde, estamos sempre preocupados com a saúde, que inicialmente fizemos alguns programas voltados para a saúde mental, ampliamos nosso quadro de psicólogos, porque antes nós tínhamos psicólogos hospitalar que atendia mais o cliente externo, hoje nós temos uma psicóloga inserida dentro do SESMET para trabalhar a qualidade de vida desse colaborador juntamente com os psicólogos do Núcleo de Atendimento Integrado à Saúde – NAIS onde os psicólogos que atende os colaboradores que estão inseridos no programa.

Criamos o programa “Escuta com Amor” com aquele colaborador que muitas vezes quer desabafar. Também temos um programa de Acolhimento quando o colaborador é enlutado e vimos, nesse período, que a demanda cresceu muito, que a gente faz um acolhimento mandando uma flor com uma mensagem de carinho para o colaborador que estava fragilizados pela perda lá fora e foi umas das ações mais acertadas que fizemos nesse período, mesmo sabendo que nada preenche aquele vazio quando perde alguém. (R2, 2022)

Conforme descrito por Brum (2010) o objetivo do endomarketing é criar uma consciência empresarial que envolve visão, missão e valores fazendo com que os

colaboradores se sintam parte da organização produzindo um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.

Desse modo, a empresa Unimed, passou por uma transição durante a pandemia, uma vez que, as ações eram realizadas de maneira presencial e passaram para o virtual utilizando de redes sociais e um cuidado com as datas comemorativas, de modo que envolva tanto os colaboradores que estão no remoto como os colaboradores presenciais. É nítido que a empresa estava atenta ao bem estar emocional, tanto com funcionários do hospital como os funcionários da questão administrativa, ajudando a lidar com o estresse e a ansiedade causados pela pandemia fazendo com que eles sintam-se parte importante para que a organização desempenhe seu papel com qualidade (SILVA, 2021).

4.3 Ferramentas e indicadores de endomarketing utilizadas na pandemia pela unidade da Unimed

Para que uma empresa tenha sucesso é primordial trabalhar com ferramentas e indicadores a fim de verificar como está o seu público interno, fornecendo informações fundamentais sobre engajamento, motivação e satisfações dos colaboradores (BRUM, 2010).

Quando a empresa adota estratégias mais arrojadas é possível identificar pontos altos e baixos da relação dos colaboradores e a empresa, possibilitando um trabalho com um direcionamento mais específico tornando o ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (SILVA, 2021).

Sobre as ferramentas utilizadas as entrevistadas descrevem que

Os feedbacks e o termômetro do humor no sistema, pois conseguimos ver melhor o que está acontecendo na empresa, melhorou muito a comunicação. A R2 também criou um grupo no WhatsApp que foi muito assertivo com os “Unihomers” em que eles são totalmente externos com atendimentos domiciliar; temos uma equipe em Parnaíba e a gente sabe que o WhatsApp encurta distancias. Eu sinto que eles ficaram mais à vontade tratando com respeito e carinho e a pandemia proporcionou isso para a gente.

Outra estratégia que são os embaixadores que é um projeto de cultura que está andando e focado na experiência do nosso colaborador e temos mais 50 pessoas que nos ajudam. O RH está com programa de mentoria do estagiário, até o gerente cada um está com um grupo de pessoas que são nossos embaixadores e a gente acompanha de mais perto e assim a gente consegue multiplicar a visão que o RH tem. O colaborador gosta de ser protagonista, então vamos colocar a foto do colaborador, no admissional quando entra novos colaboradores colocamos a foto dos nossos colaboradores, ele recebe uma carta assinada por todos do setor, quando alguém é promovido também fazemos uma cartinha, caneca personalizada. No dia do aniversário colocamos uma plaquinha na porta do setor. (R1, 2022)

A entrevista R2 (2022) acrescenta que

Nós temos hoje uma plataforma de engajamento que é um “*Instagram* interno” que se chama *Feedz* só que interno, mas através dele nos divulgamos nossos comunicados, tem um termômetro do humor onde ele diariamente pode dizer se ele está feliz, se ele está triste, neutro, muito triste ou muito feliz; ele relata podendo deixar uma mensagem.

O gestor tem uma parte da ferramenta que ele pode estar dando feedbacks. É uma ferramenta muito bacana que foi bem aceita pelo colaborador e o RH e nos aproxima cada vez mais do colaborador e o incentivo é que eles vão ganhando moedas que a gente chama de “*Unitercoins*” em que eles vão ganhando moedinhas para quem tiver cada vez mais ativo na plataforma, porque o objetivo é que a plataforma seja o principal meio de comunicação com o colaborador

A motivação, comprometimento e alinhamento com os objetivos organizacionais são atributos indispensáveis e desejados em todas as organizações, mas é importante conhecer seus funcionários, e o que os levam a se tornar motivados, pois a eficácia e o desempenho positivo estão diretamente ligados à motivação. (TACCONI, ALMEIDA 2015).

Nesse aspecto, estar motivado é sinônimo de bom desempenho no trabalho e de fato como descrito acima, a Unimed desempenha atividades através de aplicativos como *Feedz* e *Unitercoins* para estimular e conhecer como está o colaborador diariamente. É no trabalho que as pessoas passam a maior parte da sua vida, e é nesses locais que deve-se valorizar o elemento humano, possibilitando estratégias e facilitando a comunicação interna na empresa (BRUM, 2010).

Sobre o home office a colaboradora R2 (2022) acrescenta que

Fazíamos a campanha e mandava deixar o mimo para o colaborador como um bombom com cartão junto com uma ligação. Tínhamos toda a política de home office em formato de cartilha. Na festa junina mandamos entregar docinhos nas casas de quem estava afastado. A plataforma também aproximou os colaboradores afastados, pois a comunicação também acontecia ali.

Segundo Brum (2010, p. 103) descreve que “sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem empregados motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos”. Conforme o exposto, a informação vem como principal aspecto para que a empresa mantenha seus funcionários motivados e engajados, de modo que, as estratégias e as ferramentas abordadas são cruciais para uma equipe de excelência, pois, ela precisa ser clara, direcionada e com o propósito que corrobora com a empresa que trabalha.

As participantes reiteraram da importância das ferramentas, principalmente os feedbacks e o termômetro de humor, os grupos de WhatsApp. A atenção com o colaborador,

as mensagens eletrônicas mais uma vez são fatores importantes para despertar no colaborador o sentimento de pertencimento facilitando a motivação na empresa.

Sobre os indicadores, que são peças fundamentais como medidor de endomarketing dentre outras funções importantes, a entrevistada R1 (2022) descreve que

São através das pesquisas, são resultados crescentes mensurados de uma para a outra. Fazemos a pesquisa de clima, desde o processo de recrutamento e seleção, saber vender isso para o colaborador, ser transparente com o processo, que seja fluido, trazer os treinamentos necessários para que a pessoa possa desenvolver bem essa função, remunerar de forma correta essas pessoas ou pelo menos um valor que seja adequado com o mercado e é tudo isso que tem nas pesquisas de clima, são analisados, divide esses resultados por cada sub setor do RH e a parte da R2 é pincelar o endomarketing cada ação dessa. Desde o kit para quem chegou, com agenda, caneta e copinho a gente acompanha para saber se o colaborador gostou ou não gostou.

Em seguida R2 (2022) acrescenta que

A reunião é mensal acontece com todos da equipe e cada um apresenta seus resultados. Cada um de nós acompanha um indicador e apresenta para as gestoras, desde o aprendiz até o analista sênior tem um indicador e ele faz a apresentação dos resultados. Nós fizemos a pesquisa para saber como foi esse período do Covid e o resultado foi maravilhoso, nossos colaboradores realmente se sentiram acolhidos, escutados, protegidos com informações e recursos para conseguir fazer seu trabalho da melhor forma. Também fizemos uma pesquisa de clima para pegar um termômetro, para saber se estávamos acertando, porque era tudo muito novo que a gente montava a ação e não sabia se estava acertando.

A participante R1 (2022) ainda destaca de prêmios externos que a empresa participa:

Então todas as ações do endomarketing se potencializam que a gente começa nos grupos menores e esses grupos vai para as operações, então cada vez mais temos conseguido melhorar o processo de comunicação e engajamento do colaborador. Nossas pesquisas de clima são todas positivas, as nossas empresas todas certificadas na GPTW³ é uma ranqueada, então é um resultado palpável do trabalho.

Quando a empresa estabelece um posicionamento único e direcionado sustentado em conceitos fortes e arrojados proporciona ao colaborador um trabalho seguro, de comunicação e motivacional, fatores que repercutem nos resultados da Unimed (BRUM, 2010).

³ O selo GPTW (Great Place to Work) - premia as “Melhores empresas para trabalhar” em âmbito nacional, regional e setorial. Para o mercado a empresa é sinônimo de um local em que os colaboradores se sentem valorizados e satisfeitos.

Silva (2021) estabelece que ações de endomarketing visa tornar a empresa em um mercado mais competitivo, uma vez que se a organização chama a atenção do público interno, haverá uma visibilidade maior no seu público externo. O endomarketing estratégico com planejamento, participação e ação, direcionado para os valores da organização propicia aos colaboradores que usufruem de um ambiente integrado. Tais ações com planejamento consciente é refletido em resultados positivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas organizações, as ações de endomarketing trabalhadas com as ferramentas e planejamentos adequados promovem a melhoria dentro da empresa fazendo com que o colaborador interno seja mais engajado e motivado. A questão principal que norteia esta pesquisa procurou analisar de que forma a pandemia da SARS Covid-19 influenciou as estratégias de Endomarketing na empresa Unimed Teresina e como essas ações foram utilizadas para manter a integração e a motivação dos colaboradores em um contexto de crise sanitária. Para tanto, utilizou-se uma entrevista semiestruturada, a partir do qual foi possível identificar as novas estratégias, assim como exemplos citados acerca da integração e motivação dos funcionários durante a pandemia da SARS Covid-19.

Conforme os resultados e a literatura revisada a reinvenção do endomarketing é caracterizada pela transição das rotinas de RH antes e depois da SARS Covid-19, de modo que a Unimed – Teresina também passou por tais mudanças saindo do presencial para o online para alguns colaboradores, sem perder a qualidade e o saber cuidar com excelência.

Nota-se que, concomitantemente, que o endomarketing da unidade Unimed Teresina contribuiu para a motivação dos colaboradores, evidenciado em resultados crescentes em cada ação desenvolvida. O grande destaque se dá pela certificação na GPTW, ranqueada como uma das melhores empresas para se trabalhar, ou seja, é um exemplo de case de sucesso de empresa que valoriza o colaborador interno.

As ferramentas de endomarketing foram indispensáveis para que os colaboradores sintam-se acolhidos, seguros, informados, de modo que os eventos que a empresa realizou como *lives*, distribuição de cartilhas, Concursos Culturais, aplica termômetros de humor na rede *Feedz*, canais para informações gerais despertam no colaborador o sentimento de pertencimento e o sentir-se acolhido e motivado. Para uma avaliação mais consistente utilizaram-se pesquisas de clima com intuito de verificar se os objetivos estavam relacionados corretamente com a necessidade do colaborador.

Baseando-se nos relatos importante destacar sugestões para a empresa afim de aperfeiçoar o dia a dia da empresa como o uso de campanhas do dia das mães, a solicitação de gravação de vídeos aos filhos gravem vídeos caseiros com uma mensagem de carinho; presentear os colaboradores com presentes ou sorteios independente de datas comemorativas, tais como *coffebreak* patrocinado pela empresa; providenciar artes nas paredes nos espaços restritos para os funcionários, trazendo leveza ao ambiente. Além do serviço psicológico que a empresa disponibiliza como sugestão, incentivar a prática de *mindfulness* como meditação guiada; é interessante compartilhar, nos canais de comunicação, informações sobre boa alimentação e exercícios.

De acordo com o exposto, é evidente nos resultados que o endomarketing é uma estratégia indispensável em qualquer segmento da empresa. Tais ações estratégicas desperta funcionários motivados que propicia um relacionamento positivo com a empresa que repercute no relacionamento com os clientes externos.

O presente trabalho deixa lacunas para futuras pesquisas, pois o endomarketing é uma área ampla com subtemas importantes para estudantes de RH e gestores interessados em elevar sua empresa para outro segmento de qualidade. Importante ressaltar a dificuldade para encontrar obras com o tema endomarketing na pandemia, pois haviam poucos trabalhos nas plataformas de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Mayara Cristina Brandão de. **O home office na Riograndense Distribuidora LTDA: O contexto da pandemia de Covid-19.** Repositório Institucional UFRN, 2021. Disponível em:< <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/35227>> Acesso em: 23 jan. 2022.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa.** 4º. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática.** 3º. ed. São Paulo: Makron, 2020.

DUARTE, Cristina Maria Rabelais. UNIMED: história e características da cooperativa de trabalho médico no Brasil. **SciELO Brasil**, 2001. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/csp/a/6d9SpMdkJd9SHWG4vQyHMrf/?lang=pt>> Acesso em: 10 jul. 2022.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: atlas, 2008.

GIRARDI, Dante Marciano. **Administração de recursos humanos I**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

OLIVEIRA, Ana Aracelly ; AQUINO, Mayra de Castro; SILVA, Wilian Toneli da. O endomarketing como estratégia de gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **E3- Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**. v. 2, n. 1, p. 24-41. 2016.

PASQUINI, Nilton Cesar. Endomarketing em uma organização de reciclagem, método para uma boa implantação. **Revista Qualidade Emergente**. v. 7. n. 1. p. 1-16. 2016.

RODRIGUES, Ilma Garcia da Silva. A importância das ações de endomarketing para a valorização do capital humano e o crescimento das organizações. **Revista Campo do Saber**, n. 2, p. 67-84, jul/dez. 2017.

SILVA, Caroline Adriana da. **Endomarketing**: um estudo teórico e abordagem prática. Dspace, 2003. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/50450>>. Acesso em: 27 jul. 2022.

SILVA, Carlos Henrique Gomes da. **Administradores**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/endomarketing-ferramenta-essencial-para-o-desenvolvimento-organizacional>> 2017. Acesso em: 06 nov. 2021.

TACCONI, Marli de Fátima Ferraz da Silva. ALMEIDA, Izabel Cristina Silva de. **Satisfação E Motivação Dos Funcionários No IFRN** - Campus Natal Central, Holos, Rio Grande do Norte, p. 367 - 378. 2015. Disponível em: <<https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2292/1162>> Acesso em: 27 ago. 2022.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIMED. **Unimed Teresina**. Disponível em: <<https://www.unimedteresina.com.br/portallunimed/index>> Acesso em: 10 jul. 2022.

WERNER, Camila. GILIOLI, Rosecler Maschio. A percepção dos profissionais da área de recursos humanos, a respeito das ações de endomarketing promovidas por uma empresa do ramo metalúrgico. **Revista Gestão e Organizações**. n. 3. p. 24 - 40. v. 06, Jul/Set. 2021.

