

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**GABRIEL MAIA BERALDO**

***ENDOMARKETING: ESTUDO DE CASO UNIMED BARRA MANSA***

**VOLTA REDONDA**

**2017**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

***ENDOMARKETING: ESTUDO DE CASO UNIMED BARRA MANSA***

Monografia apresentada ao Curso de Publicidade e Propaganda do UniFOA como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Publicidade e Propaganda.

Aluno:

Gabriel Maia Beraldo

Orientador:

Professor Mestre Leonardo Simões  
Canavez

Co-orientadora: Rhanica Evelise Toledo  
Coutinho.

**VOLTA REDONDA**

**2017**



Fundação Oswaldo Aranha



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Endomarketing: Estudo de Caso Unimed Barra Mansa", elaborado por Gabriel Maia Beraldo, apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do curso de Publicidade e Propaganda.

Aprovada em 10 de Novembro de 2017.

Banca Avaliadora:

Professor Orientador

Leonardo Simões Canavez, Mestre, Centro Universitário de Volta Redonda

Professor Avaliador

Rogério Martins de Souza, Doutor, Centro Universitário de Volta Redonda

Professor Avaliador

Alexis Aragão Couto, Mestre, Centro Universitário de Volta Redonda

Dedico este trabalho às pessoas mais influentes da minha vida: meus pais, Roselaine e Roberto, meu irmão Matheus e minha namorada Débora, que sempre confiaram na minha persistência.

Agradeço aos professores Leonardo Canavez e Rhanica Coutinho, que com paciência me orientaram a atingir meu objetivo final, com clareza e competência.

“A felicidade só é verdadeira quando compartilhada” (*Into The Wild*).

## **RESUMO**

A pesquisa apresentada trata de um estudo de caso da organização Unimed Barra Mansa, observando atentamente as estratégias e ações utilizadas internamente pelo endomarketing. O objetivo é analisar a estrutura interna e suas funções, mapeando as ações do endomarketing e comparando-as com a ancoragem teórica e conceitos. Diante disso, observamos atentamente as atitudes tomadas pela empresa, suas diretrizes seguidas e seu relacionamento com o cliente interno. Acredita-se que o estudo poderá se aprofundar nos conceitos do endomarketing utilizados pela organização, detalhando suas ações e comparando-as com as sugeridas pela Diretriz Nacional do Endomarketing e a ancoragem teórica. Foi realizado um levantamento teórico do endomarketing da Unimed Brasil e sua Diretriz Nacional do Endomarketing para coletar informações acerca dos conceitos e ações realizadas referentes. Além disso foram estudados os teóricos sobre o assunto. Em seguida, foi realizada um levantamento de dados das ações e conceitos que são praticados pela Unimed Barra Mansa. Por último foi feita uma análise crítica observando as semelhanças entre os conceitos levantados.

**Palavras-chave:** Endomarketing; Marketing Interno; Unimed.

## ***ABSTRACT***

The present research shows a case study of the company Unimed Barra Mansa, by closely studying the strategies and actions used by endomarketing. The focus is to analyze the internal structure and its functions, mapping the actions of the endomarketing and comparing them with the theoretical basis and concepts. Based on that, we look closely to the company's actions, its guidelines and the relationship with the internal customer. It is believed that the study could go deeper at the concepts of endomarketing used by the company, through specifications of its actions and comparing them with those suggested by the National Endomarketing Guideline and theoretical basis. A theoretical evaluation of the endomarketing at Unimed Brazil and its National Endomarketing Guideline was carried out to collect information about the concepts and related actions. In addition, theorists on the theme were studied. Then, an evaluation of the actions data and concepts that are practiced by Unimed Barra Mansa was made. Finally, it was made a critical analysis observing the similarities between the concepts raised.

**Keywords:** *Endomarketing; Internal Marketing; Unimed.*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 MARKETING</b> .....	14
<b>3 MARKETING DE SERVIÇO</b> .....	18
<b>4 ENDOMARKETING</b> .....	20
4.1 Objetivo do Endomarketing.....	22
4.2 A implementação do Endomarketing.....	23
4.3 Comunicação Interna no Endomarketing.....	24
<b>5 COOPERATIVISMO E UNIMED BRASIL</b> .....	27
.....	
<b>6 UNIMED E O ENDOMARKETING</b> .....	32
6.1 Objetivo do Endomarketing do Sistema Unimed.....	33
6.2 Atividades do Endomarketing .....	34
6.2.1 Propaganda Interna.....	34
6.2.2 Eventos e Ações de Relacionamento.....	35
6.2.3 Comunicação Direta e Canal de Escuta.....	36
<b>7 METODOLOGIA</b> .....	37
<b>8 ESTUDO DE CASO UNIMED BARRA MANSA</b> .....	38
8.1 Histórico Unimed Barra Mansa.....	38
8.2 Endomarketing na Unimed Barra Mansa.....	41
8.3 Ação de Endomarketing Gente Nova no Pedaco.....	41
8.4 Ação de Endomarketing Aniversariantes e Anuênios.....	42
8.5 Ação de Endomarketing Eventos.....	43
8.6 Ação de Endomarketing Palestras.....	44
8.7 Comunicação Interna Mural e E-mail Marketing.....	45

8.8 Ação de Endomarketing Parcerias.....	47
<b>9 ANÁLISE CRÍTICA.....</b>	<b>48</b>
<b>10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
<b>11 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Composto de Marketing .....	16
Figura 2: Divisão público interno .....	21
Figura 3: Os sete princípios do Cooperativismo .....	28
Figura 4: Marca Unimed.....	28
Figura 5: Primeira Sede da Unimed Santos .....	29
Figura 6: Sistema Unimed no Brasil .....	30
Figura 7: Primeira Sede Unimed Barra Mansa.....	38
Figura 8: Sedes Unimed Barra Mansa .....	39
Figura 9: Gente nova no Pedaco.....	42
Figura 10: Aniversariantes e Anuênios.....	43
Figura 11: Eventos na Unimed Barra Mansa.....	44
Figura 12: Palestras Unimed Barra Mansa.....	45
Figura 13: Conteúdo Unimed Barra Mansa: Alimentação Saudável .....	46
Figura 14: Mural Unimed Barra Mansa.....	46
Figura 15: Parceria Unimed Barra Mansa CCAA .....	47

## 1. INTRODUÇÃO

Deixar o ambiente interno de uma organização produtivo e favorável para suas necessidades vem sendo discutido entre os profissionais de gestão. Em meio a inúmeros modelos empresariais e a maior expectativa do consumidor que está a cada dia mais seletivo e informado, o relacionamento entre funcionários nunca foi tão importante para as empresas. Assegurar que as estratégias básicas do marketing organizacional adaptem-se às frequentes mudanças do ambiente externo e interno influencia na produtividade e na capacidade de diferenciar o público específico.

O Endomarketing é uma ferramenta de gestão ainda recente. Criada em 1995 por Bekin, ainda é um termo pouco explorado no cenário acadêmico. Portanto o intuito dessa pesquisa é abrir portas para novas interpretações e pensamentos fazendo com que o endomarketing seja explorado, melhorando assim as relações de colaboradores dentro de uma empresa.

O presente trabalho de conclusão de curso apresenta como pesquisa o Endomarketing da empresa Unimed Barra Mansa. A Unimed é uma cooperativa no ramo da saúde onde cada polo organizacional recebe diretrizes sugeridas pela Unimed Brasil, que tem a função de padronizar a marca com um conceito de coletividade. Porém, mesmo seguindo as diretrizes, cada cooperativa possui autonomia e independência. Como exemplo, iremos analisar a Diretriz Nacional do Endomarketing que é estruturado globalmente pela área de Comunicação da Unimed do Brasil.

O objetivo geral da pesquisa é analisar as ferramentas utilizadas pela Unimed Barra Mansa em seu endomarketing comparando-a com as que são sugeridas pela Unimed do Brasil e observando junto a fundamentação teórica. Como objetivos específicos, o trabalho busca: delimitar as ações de endomarketing do Unimed Barra Mansa; comparar as ações encontradas com a ancoragem teórica; analisar e aprender os conceitos do endomarketing; reconhecer as estratégias e ferramentas do endomarketing utilizadas pela empresa Unimed Barra Mansa;

Endomarketing segundo Bekin (1995, p. 34) pode ser considerado como o Marketing voltado para as ações internas da empresa. É a transformação dos

funcionários em uma espécie de cliente, com objetivo de modificar o ambiente de trabalho para que o mesmo fique produtivo e regular promovendo valores destinados a servir o cliente. Segundo o site da Unimed Brasil, o Endomarketing é formado por quatro frentes de atuação integradas: propaganda interna, eventos e ações de relacionamento, comunicação direta e canal de escuta, que irão ser estudados durante a pesquisa.

Baseado nessa linha de pensamento este trabalho pretende responder à seguinte problemática: Como a Unimed Barra Mansa vem utilizando as ferramentas de endomarketing? As ações desenvolvidas por ela atendem as necessidades da organização?

Compreendida como uma ferramenta de gestão, o endomarketing é uma das variações criadas para a melhoria do desempenho empresarial. Por isso a Unimed buscará entender o conceito geral para filtrar suas informações e sugestões e adaptar a sua realidade. Porém, para entendê-lo, é necessário observar alguns conceitos mais amplos. Segundo Kotler e Keller (2006,p.2) marketing pode ser representado como a escada que liga a empresa ao seu público alvo, mas para atingir seu topo é necessário passar por várias etapas estratégicas, que são criadas baseado no entendimento e planejamento que são elaborados cuidadosamente visando identificar a necessidade do consumidor.

Conforme Bekin (2004, p. 62) “é fundamental ter um diagnóstico”. E completa: “fazemos uma radiografia internada da empresa que leva em conta suas forças, suas fraquezas, as oportunidades existentes e as ameaças ao seu desempenho”. Sendo assim, podemos entender que, a importância do público interno de uma empresa pode ser considerado como uma grande influência nas perspectivas do público externo no mercado, analisando que se os funcionários de uma empresa se sentirem insatisfeitos, pode ocorrer uma propaganda negativa, por isso, se a organização não tiver a capacidade de atingir o público interno com êxito e o conteúdo direcionado para o ambiente externo não for atrativo para o funcionário o marketing não terá total sucesso como planejado.

Trabalhar com a questão interna de uma organização é uma responsabilidade social muito grande, no sentido que as empresas buscam também o desenvolvimento das comunidades em que atuam. E esse trabalho é muito importante pois trata de uma questão humana, o relacionamento entre pessoas. O intuito é levar aos colaboradores benefícios que poderão ser utilizados para suas vidas pessoais sendo um conceito tão importante para o desenvolvimento da humanidade.

O estudo é importante, pois estará disponibilizado para consultas como material de pesquisa, e como fonte de outros possíveis trabalhos nessa área, que ajudarão publicitários, e auxiliará outras Unimeds em todo o país, cujas especificidades são parecidas.

## **2 MARKETING**

Toda empresa que sonha com o sucesso busca sempre satisfazer as necessidades do seu consumidor e estar em destaque no mercado sendo a mais eficaz frente às concorrentes. Mas de que maneira elas atingem seus objetivos? Qual o conceito seguido? Quais são suas estratégias? De acordo com Chiavenato (2005). Essas estratégias são baseadas no conceito de marketing.

Marketing (do inglês market=mercado) constitui uma filosofia de gestão que reconhece que o ponto focal de toda atividade da empresa está no consumidor: aquele que compra os produtos ou serviços da empresa. O marketing focaliza o mercado e põe o cliente nos centros das atividades da empresa. O conceito de marketing envolve ações como vender, divulgar, propagar, promover, distribuir, definir preço, constituir marca atender o cliente e, sobretudo, encantá-lo e idealizá-lo. (CHIAVANETO, 2005, p. 2).

Porém, segundo Boone e Kurtz (2009) a visão do que é marketing, e qual é o seu funcionamento, diariamente é percebido de forma distorcida e às vezes errada. O marketing atua e interage com diversas áreas da empresa e muitas vezes torna-se difícil de diferenciá-lo. Boone e Kurtz (2009) dão a definição que:

A palavra marketing incorpora um âmbito de atividades e ideias tão amplo que escolher uma definição é, muitas vezes, difícil. Se alguém pedir para três pessoas definirem marketing, provavelmente, três definições diferentes seriam dadas. A exposição contínua à propaganda e vendas pessoais leva a maioria dos entrevistados a ligar marketing como vendas ou a pensar que as atividades de marketing começam após um produto ou serviço ser produzido. Mas, marketing também envolve analisar as necessidades do consumidor, garantir informações precisas para desenhar ou produzir produtos ou serviços que estão de acordo com as expectativas dos consumidores e fornecedores. (BOONE; KURTZ, 2009, p.8).

Kotler (1998) fala que Marketing é criar estratégias baseadas em análises e pesquisas, observando características e necessidades do cliente para gerar grandeza e trazer vantagens competitivas, destacando-se no mercado, que é o principal foco das ações. As estratégias das empresas carecem de estar direcionadas para o seu público específico, fazendo com que assim, seja estabelecido um relacionamento leal e duradouro entre o cliente e a marca.

De acordo com Kotler (1998, p. 37) “O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os

concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos”.

Kotler (2000) também comenta que é necessário indagar a necessidade dos consumidores e assim despertar essa sensação. Para que isso aconteça, o ambiente precisa ser favorável, com uma atmosfera saudável entre o cliente e a marca. Portanto o marketing pode ser avaliado como um processo de troca, onde as pessoas relacionadas conseguem aquilo que desejam e precisam, através de uma relação entre pessoas. Essa indagação se completa quando o autor diz que:

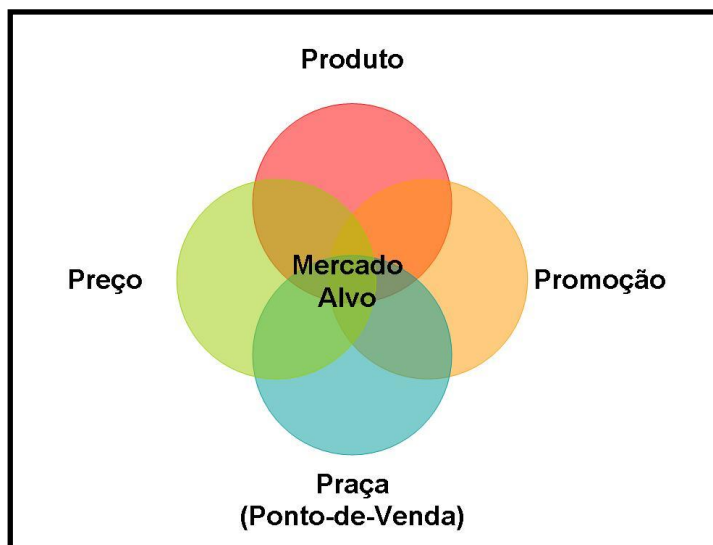
Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. (KOTLER, 2000, p.25).

Dentro de todo o conceito existem os processos e compostos de marketing. O autor apresenta os 4P's de marketing: produto, preço, praça e promoção como pilares indispensáveis para ser engrenado no mercado, sendo considerados como mix ou composto de marketing. O composto de marketing é definido como o conjunto de ferramentas que a empresa usa para seus objetivos de marketing no mercado e devem-se ser analisadas separadamente. (KOTLER e KELLER , 2006).

Composto Produto, segundo Kotler e Keller (2006), pode ser indicado como tudo entregue a um mercado para atender um desejo, carência ou necessidade, sendo assim, serviços, bens tangíveis e intangíveis, eventos, experiências, lugares, organizações, pessoas e ideias.

Os autores também apontam como composto o preço, exclusivo elemento de marketing que gera receita, comparando assim com os outros compostos, onde apontam que os restantes geram custo. Os autores completam que por meio da delimitação uma organização pode ser situar dentro do mercado, traçando metas e caminhos, através de objetivos e estratégias baseadas na renda ou no lucro. Os demais itens que fazem parte do composto preço são: descontos, prazos de pagamento, condições de pagamento, vencimento, entre outras, que também são importantes para o composto e a realidade do mercado.

Ainda de acordo com Kotler e Keller (2006) o marketing está sempre em constante mudança e que apenas produzir um bom produto e inseri-lo no mercado não é necessário. Com isso, o composto Promoção visa promover, destacar o produto ou serviço e fazê-lo encontrar o seu consumidor. Promoções, propagandas e relacionamento pessoal são consideradas ferramentas do composto promoção (Figura 1).



**Figura 1: Composto de Marketing**  
Fonte: Adaptado de Kotler

No instante em que o marketing desperta o desejo de consumo nas pessoas, o planejamento de meios para fidelizar o relacionamento se torna necessário. O cliente de hoje tem a ciência de que possui o poder de escolha em suas mãos, perante uma imensidão de opções, o preço não é mais o motivo que decide suas escolhas, sim sua fidelidade e gosto por uma marca. Mas segundo Kotler (2000) consolidar o cliente está cada vez mais difícil, devido à conscientização do consumidor que busca sempre satisfazer suas necessidades, e da qualidade do serviço apresentado pela empresa, que deve atender a demanda levando satisfação e bem-estar.

Os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviço superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade a marcas. Eles também podem obter muitas informações sobre produtos por meio da Internet e de outras fontes, o que permite que comprem de maneira mais racional. Os clientes estão

mostrando maior sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor. (KOTLER, 2000, p. 48).

Assim, o marketing a partir de sua evolução criou várias diretrizes e aplicações baseadas nas práticas empresariais e conceitos, como: culturais, sociais, tecnológicas e políticos; fazendo com que o estudo e a teoria ficassem bem mais aplicados e segmentados. Sendo tecnicamente direcionado para algumas áreas, como por exemplo, o marketing voltado para a parte interna de uma empresa.

Segundo (KOTLER, 2000, p. 25) “O resultado é que o marketing efetivo pode assumir várias formas. Sempre existirá uma tensão entre o estágio profissionalizado do marketing e sua manifestação mais criativa. É mais fácil aprender a abordagem profissionalizada”. Mediante a isso, a adaptação do marketing aos meios de serviço é de extrema necessidade não apenas para o atendimento da necessidade do cliente, mas também, para o êxito da empresa, em âmbitos internos e externos.

### 3 MARKETING DE SERVIÇO

O marketing como filosofia de negócio (ou modo de gestão), envolve e é atuante em todas as áreas de uma empresa, e adequar seus serviços e produtos às necessidades do consumidor pode ser um passo importante para contribuir com o sucesso da própria. De acordo com Kotler e Keller (2006) para que se tenha êxito nas estratégias de marketing é necessário saber o que se está trabalhando, conhecendo bem o produto ou serviço que é oferecido ao mercado.

Produto, segundo Kotler (2006), pode ser entendido como todo bem tangível que pode ser oferecido a um mercado para atender a necessidade ou desejo do consumidor. Diferente de produto, o marketing de serviço destaca problemas próprios, exemplificando a questão da intangibilidade. Sendo assim, o serviço, diferente do produto, não tem a opção de ser transportado ou estocado, e sua importância e sucesso não está ligado ao material físico, e sim à satisfação e a superação das expectativas criadas do consumidor.

O marketing não está restrito a um departamento que cria anúncios, seleciona veículos de mídia, providencia malas diretas e responde às perguntas dos clientes. O marketing é um processo mais amplo que consiste em determinar de maneira sistemática o que produzir, como facilitar o acesso ao produto ou serviço e como reter o interesse do cliente pelo produto ou serviço, de modo que sempre queira comprar mais. (KOTLER, 2003, p.12).

A satisfação do consumidor influencia muito no relacionamento que ele terá com a marca no futuro, e para a organização criar vínculos com os clientes, o que demonstra ser fator importante no diferencial de mercado, a organização deve destacar seus serviços e entender o seu cliente. A satisfação do consumidor é baseada na sensação de dever cumprido e também no valor de ter sido bem atendido. Segundo Kotler (2006) esses sentimentos florescem da comparação que o cliente faz do desempenho percebido de um serviço e suas expectativas.

A satisfação do cliente com uma compra depende do desempenho real do produto em relação às expectativas do comprador. O cliente pode experimentar vários graus de satisfação. Se o desempenho do produto ficar abaixo de suas expectativas, ele fica insatisfeito. Se o desempenho ficar à altura de suas expectativas, fica satisfeito. Se o desempenho exceder as expectativas, fica extremamente satisfeito ou encantando. (KOTLER, KELLER, 2006, p.476).

Porém, para ter a satisfação do consumidor a organização deve fazer um diagnóstico interno de seus serviços, conhecendo bem sua visão, missão, metas e objetivos e observar as questões que influenciam no contato direto com o cliente, tendo assim uma análise completa sobre seus serviços para elaborar estratégias voltadas para a área interna, pois segundo a perspectiva adotada por Walt Disney jamais uma empresa terá bom relacionamento com seus clientes se ela não tiver bom relacionamento com seus empregados (KOTLER, 2003).

Um dos grandes desafios das organizações atualmente está em conhecer sua cultura, suas crenças e em primeiro lugar seus colaboradores. Conhecer a parte interna da organização e aplicar os conceitos de marketing de forma estratégica é uma maneira eficaz de entregar com qualidade os produtos ou serviços aos clientes externos. Apresentar um serviço interno de qualidade acaba satisfazendo os funcionários, tornando-os motivados e envolvidos com a empresa fazendo a qualidade do produto ou serviço externo melhorar, trazendo resultados satisfatórios para a organização, o que é o objetivo principal.

A preocupação com a integração e com a produtividade do homem no trabalho conduz a Administração de Recursos Humanos ao estudo das estruturas organizacionais, no sentido de identificar melhores caminhos para o planejamento do trabalho, pois a organização e o homem são elementos inseparáveis para o desempenho eficaz da empresa. (AQUINO, 1980, p. 60).

Bekin (1995) explica que o processo de desenvolvimento para deixar um ambiente interno favorável, é adequar a organização a um mercado orientado para o cliente. Dessa maneira, a ligação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos, estimulando toda empresa a ficar com o foco voltado para o atendimento do mercado. Fazendo com que assim, a organização fique mais eficiente e competitiva. Essas ações de marketing direcionadas ao ambiente interno de uma organização fazem parte do conceito de endomarketing.

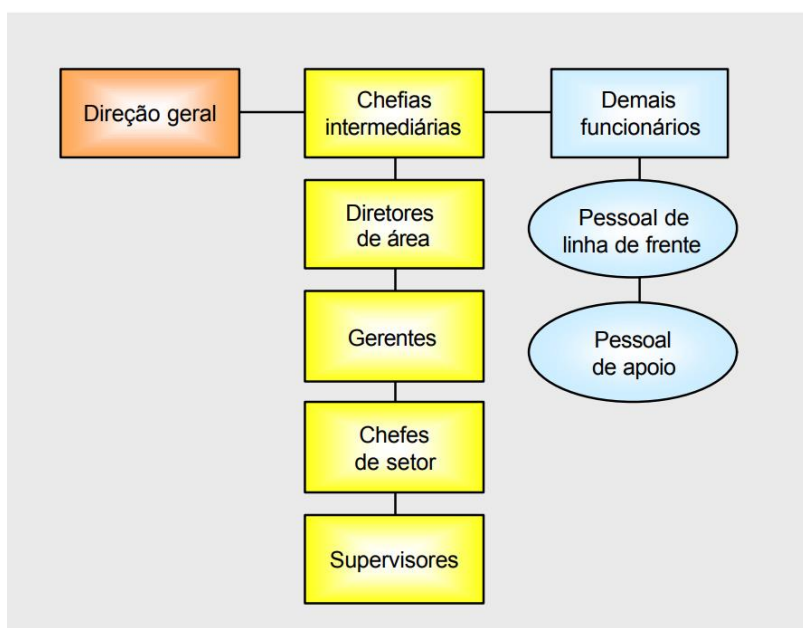
#### **4 ENDOMARKETING**

A origem da palavra endomarketing surgiu do grego: Endo = um elemento de gramática que denota situação interna e significa "dentro", "interno". Assim o endomarketing passou a simbolizar um conjunto de estratégias e ações de marketing voltadas para o desenvolvimento do público interno da organização, buscando incentivar e melhorar fatores internos que melhorariam na qualidade do relacionamento empresarial, e também, na posição competitiva da empresa no mercado.

Endomarketing, o sentido do marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, é dado pelo próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega éndon, que significa "em, para dentro, dentro de" exprimindo a posição ou ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo. (BEKIN, 1995, p.2).

Segundo Brum (1998, p.26 *apud* INKOTTE, 2000, p.24) o público interno é dividido em dois grupos as chefias intermediárias, que são divididas em diretores de área, gerentes, chefes de setor e supervisores, e os funcionários comuns, que também são divididos em pessoal de apoio e pessoal de linha de frente.

De acordo com o autor, a única diferença entre esses dois grupos de funcionários são que um atende diretamente o público externo e o outro não. Fazendo com que os que atendem tenham a função de transmitir ao consumidor a imagem da empresa. (Figura 2 a seguir)



**Figura 2: Divisão público interno**

Fonte: endomarketing.com

Surge um novo conceito, uma nova postura, a ideia de um modelo recente de gestão voltado apenas para a observação de valores internos com foco em produtividade e bem-estar, uma ferramenta correspondente a uma nova aproximação do mercado e da estrutura organizacional das organizações, ligadas a um contexto moderno de alternativas.

O endomarketing aborda a ideia de que os funcionários fazem parte do primeiro mercado para as empresas. Se as ações, serviços e os produtos não forem aceitos e vendidos pelo público interno, o marketing não terá total sucesso com os clientes externos. A aceitação do público interno fortalece o relacionamento existente. Pois segundo Dias (2003) a qualidade do relacionamento interno influencia na produtividade e na competitividade empresarial.

Quando o nível de relacionamento das pessoas dentro da organização é bom, elas ficam mais produtivas, o que gera maior competitividade. Portanto dependendo da qualidade de relacionamento interno, a empresa será mais ou menos competitiva. Detectar problemas do relacionamento e eliminá-los é tarefa do endomarketing. Ou seja, do marketing interno, que deve vender às pessoas da organização os objetivos e as estratégias da empresa, para que todos vibrem num só sentido: atender as necessidades do mercado e enfrentar a concorrência. (DIAS, 2003, p.503).

Já Chiavenato (2016) aponta que endomarketing é manter os funcionários informados e alinhados sobre tudo que ocorre na empresa, acompanhar seu desenvolvimento e desempenho, e assim, construir meios para valorizar o seu público interno, para que o mesmo se sinta motivado e orgulhoso de fazer parte.

Daí o surgimento do endomarketing, o marketing interno cujo objetivo é manter os funcionários informados sobre as filosofias, políticas, e objetivos da empresa, integrá-los por meio de programas amplos e abrangentes, assisti-los em suas necessidades e aspirações e desenvolver esforços para que as pessoas se sintam orgulhosas de pertencer e colaborar com a organização por meio de dinâmicas relações de intercâmbio. (CHIAVENATO, 2016, p.280).

As estratégias do endomarketing baseiam-se nas representações de técnicas do marketing aplicadas ao conceito de Recursos Humanos. Os aspectos embasados do endomarketing são encaixar valores como compreensão, clareza, participação,

cooperação, afetividade etc; no dia-a-dia do cliente interno, alinhando as metas e objetivos em proveito da organização.

#### 4.1 Objetivos do Endomarketing

As ações do endomarketing representam uma forma ativa de envolvimento dos funcionários, onde o objetivo é o desenvolvimento da organização. No entanto, para que haja esse comprometimento, torna-se um fator crucial a empresa oferecer competências e boas condições para o funcionário, para que as mesmas sejam responsáveis, agregando valores às condições, e mobilizando ações para integrar e transpassar conhecimentos e habilidades, agregando valores aos indivíduos.

Alguns pressupostos são apontados pelo endomarketing para estimular o processo de motivação o que ressalta a importância desta ferramenta para um melhor envolvimento e comprometimento dos funcionários. Dentre estes pressupostos podemos citar: valorização do indivíduo no grupo, incentivo a parceria, a cooperação e lealdade, promoção da integração baseada nos valores e objetivos da empresa, reforço contínuo em atitudes e valores compartilhados, envolvimento do funcionário no planejamento e na tomada de decisões, remuneração adequada às pessoas. (WEIRICH *et al.*, 2004, p. 746).

Seguindo a linha de pensamento do autor, o objetivo do endomarketing é valorizar os seus clientes internos de uma maneira motivacional e envolvente, para transparecer o posicionamento da organização, de forma a harmonizar o objetivo do colaborador com o da organização, pois assim o vínculo da empresa com o funcionário é fortalecido afetando o resultado final.

Porém, para isso, é necessário que as áreas e setores da empresa estejam em harmonia e os serviços e seus processos alinhados e claros, pois segundo Luz (1995, p.37) o clima organizacional é fator influenciador no rendimento dos funcionários.

O clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação na maior parte da mão-de-obra. O clima é prejudicado ou ruim, quando algumas variáveis organizacionais e/ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidência de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, desinteresses pelo cumprimento das funções resistência (manifesta ou passiva) às ordens, ruídos nas comunicações, etc. (LUZ, 1995, p. 37).

Bekin (1995, p.35) também aponta que o ambiente interno deve ser favorável, produtivo e incentivador pois para ele “antes de conquistar o mundo é preciso conquistar a si mesmo. A conquista do mercado dos clientes internos precede a conquista dos clientes externos”.

Assim podemos afirmar que os objetivos do Endomarketing são baseados em tornar visível aos funcionários que nos processos internos da empresa é presente um modo de gestão que busca sempre cuidar do cliente interno, transparecer que essa figura também possui valores e objetivos, e que a organização reconhece e trabalha para que o processo seja satisfatório para ambas as partes.

## **4.2 A Implementação do Endomarketing**

De acordo com Patrício e Candido (2016) para se implantar um programa de endomarketing dentro de uma organização é necessário primeiramente ter um diagnóstico da situação da empresa, entender o cenário e saber quais são os fatores que afetam ou auxiliam no comportamento do colaborador.

Uma pesquisa de clima organizacional deve sempre ser realizada antes mesmo de planejar qualquer ação de endomarketing. Isso porque a pesquisa de clima ajuda a detectar problemas enraizados na cultura organizacional ao longo de anos, bem como identificar pontos de possíveis crises. Estudar o clima é conhecer as percepções (racionais e emotivas) do público interno sobre a organização. Identificados os pontos fortes e pontos de atenção, é possível planejar um programa de endomarketing para melhorar os aspectos críticos e fortalecer os positivos. (PATRÍCIO e CANDIDO, 2016, p. 159).

Esse diagnóstico se faz necessário para saber a posição da sua organização e as estratégias que serão elaboradas, pois segundo Bekin (2004, p.66) “um programa eficiente de Endomarketing tem de se ajustar à realidade da empresa”. Após o diagnóstico é criado o programa de endomarketing, as ações que irão ser implantadas através da comunicação interna, de acordo com os objetivos visados pela organização.

A melhor maneira de avaliar a eficácia dos esforços de comunicação interna da empresa é determinar as atitudes dos funcionários sobre a empresa. Isso pode ser feito por meio de uma auditoria da comunicação. Com base nos resultados da auditoria, os profissionais de comunicação podem criar o programa certo para a organização (ARGENTI, 2006, p. 172).

### 4.3 A Comunicação Interna no Endomarketing

Uma poderosa ferramenta do Endomarketing, segundo Patrício e Candido (2016, p. 159) é a comunicação interna. Os autores falam que comunicação não é só o simples ato de informar. Segundo eles “Comunicação pressupõe uma via de mão dupla, um diálogo, que perpassa os níveis hierárquicos” e hierárquicos“e completam apontando que essa comunicação não é muito utilizada entre as empresas e que por isso ocorrem ruídos e boatos.

De acordo com os autores a comunicação interna faz parte das ações de Endomarketing, pois:

Um programa de endomarketing envolve um conjunto de ações, instrumentos e canais de comunicação interna. As ações reúnem, por exemplo, eventos de campanhas motivacionais ou programas de incentivo. Os instrumentos se dividem entre aqueles que visam fornecer informações sobre a empresa e aqueles que buscam incentivar a integração, ou seja, o contato pessoal entre os funcionários. Os canais de comunicação interna são como os veículos da grande imprensa — têm um título, um *slogan*, um planejamento visual e editorial e uma periodicidade definida —, porém, estão voltados ao público interno das organizações. (PATRÍCIO; CANDIDO, 2016, p. 159).

Com relação as estratégias do endomarketing e conjunto de ações que envolvem a comunicação interna, existem inúmeras, porém para esse estudo será feito um recorte em detalhes específicos da comunicação interna e seus conceitos e ferramentas.

De acordo com Argenti (2006) as organizações necessitam enxergar seu funcionário, entender que o conteúdo de sua comunicação está disputando a atenção dos funcionários com outros meios de comunicação, que o colaborador de hoje é um consumidor mais sofisticado. Portanto, o conteúdo elaborado deve ter relação com a realidade da empresa e com os funcionários. Para ele “O ideal é a publicação envolver os funcionários com acontecimentos, além de seu ambiente local; discutir fatos e conquistas importantes em toda a empresa e transmitir uma mensagem clara sobre sua direção e sua estratégia abrangente” (ARGENTI, 2006, p. 181).

Conforme o autor, o avanço do meio digital ocasionou uma grande soma para a comunicação das empresas, levando aos funcionários a notícia de forma rápida e

abrangente. Para o autor esse canal de comunicação também apareceu como uma maneira de se inteirar com os colaboradores, um local onde os funcionários podem interagir e compartilhar seus pensamentos. Argenti (2006, p. 180) ainda ressalta que é necessário ter cautela “A tecnologia da internet, embora extremamente poderosa, deve ser usada com cuidado a fim de melhorar a comunicação em vez de diminuir o impacto das mensagens da gerência”.

Outra forma comum de compartilhar informações em muitas organizações, diferente da comunicação on-line, é o meio impresso. Argenti (2006) ressalta que a comunicação impressa é uma maneira de evitar que os funcionários que não tem acesso digital não se sintam marginalizados e excluídos. O autor ainda destaca que a maioria das publicações internas não são atrativas, e que é necessário buscar esse interesse.

Acima de tudo, toda publicação — assim como qualquer outra comunicação on-line ou impressa — deve ser sincera sobre todos os assuntos relacionados aos funcionários. A meta é tentar fazê-los se sentir parte da empresa e à frente do que está acontecendo no negócio e na indústria. O tom das publicações também deve ser realista, pois muitos funcionários entenderão e desconfiarão de informações que pareçam pura propaganda, em vez de uma comunicação autêntica (ARGENTI, 2006, p. 182).

Nesse sentido, de acordo com o autor (Idem) o objetivo da comunicação interna é informar de maneira eficaz e realista, onde independente do canal de comunicação, o conteúdo que for transmitido deve ser realizado para o colaborador sobre o colaborador.

## 5 COOPERATIVISMO E UNIMED BRASIL

Cooperar na língua portuguesa, segundo o dicionário Aurélio significa: operar juntamente com alguém; contribuir ajudando, auxiliando outras pessoas; colaborar. A cooperação é uma prática coletiva que visa somar esforço e trabalho para atingir um mesmo fim. Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (2017) pode-se entender que o cooperativismo mais que um modelo de gerenciamento de organizações, pode ser considerado uma filosofia de vida, uma busca de equilíbrio e de oportunidades para todas as pessoas. Um caminho unificando o desenvolvimento social, econômico e sustentável

O Cooperativismo tem como doutrina um modelo econômico que busca achar novas medidas para atender a necessidades de trabalhadores. Dentre esse modelo surgiu à ideia de montar uma organização com regras e ideologias singulares, que se distanciam do modelo presente atualmente, as cooperativas.

Segundo o Seescoop-RJ (2017) a primeira cooperativa surgiu em 1844 na cidade de Rochdale-Manchester no interior da Inglaterra, porém no Brasil, as primeiras experiências de cooperativismo vieram no início do século XVII por religiosos. Com o decorrer da história, o cooperativismo foi se adaptando ao mercado e sendo utilizado por pessoas que buscavam atingir os mesmos ideais, e hoje possui sete princípios, conforme apresenta a Figura 3.



Figura 3: Os sete princípios do cooperativismo  
Fonte: sicoobsc.com.br

A criação da primeira Unimed foi decorrência do processo econômico da época, que atingiu o mercado da saúde (UNIMED BRASIL, 2017). O fim dos anos 1960 apresentou importantes mudanças para a medicina. Ao mesmo tempo em que a unificação dos Institutos de Aposentadorias e Pensões – IAPs no Instituto Nacional de Assistência Médica de Previdência Social (INPS), teria comprometido a qualidade do atendimento, o surgimento de seguradoras de saúde mercantilizou a medicina, prejudicando os médicos. (Figura 4)

Figura 4: Marca Unimed



Fonte: unimed.coop.br

Em reação à situação vivida no mercado, um grupo de médicos liderados pelo ginecologista obstetra Edmundo Castilho, decidiram fundar em 1967 na cidade de Santos (SP) a cooperativa Unimed. (Figura 5)

Figura 5: Primeira Sede da Unimed Santos



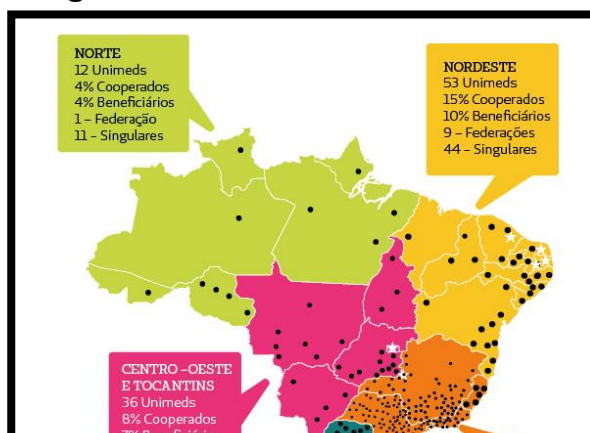
respon  
(INAM  
marca  
períod  
coope  
  
de vár  
interes  
busca  
as fed  
confed

sob a  
Social  
texto,  
u um  
novas  
  
ração  
dades  
reciso  
giram  
rde a

Na década de 1970, a Federação Unimed foi criada. As cooperativas que visavam criar padrões de procedimentos operacionais e administrativos, além de estimular a troca de experiências entre todas as cooperativas já criadas.

Cada polo organizacional tinha autonomia para seguir seus serviços, porém, para que a reputação da marca se mantivesse, foi criada em 1975 a Confederação Nacional das Cooperativas Médicas – Unimed do Brasil. Sua função era intermediar as relações entre todas as organizações Unimed que existiam trabalhando seus conceitos em conjunto, para que ela chegasse a ser reconhecida como a melhor no ramo da saúde e assistência médica. (UNIMED DO BRASIL, 2017).

Figura 6: Sistema Unimed no Brasil



Fonte: [unimed.coop.br](http://unimed.coop.br)

Ainda em 2017, a partir de informações do site da Unimed Brasil, a Unimed atua com 348 cooperativas no mercado, cerca de 114 mil médicos cooperados, 2.719 hospitais credenciados e 113 hospitais próprios. Expandindo também seus serviços para outras áreas do ramo da saúde como, por exemplo, os seguros.

## 6 UNIMED BRASIL E O ENDOMARKETING

O endomarketing surge como um novo conceito para a gestão das empresas no mercado, e como as empresas buscam se destacar e ter um diferencial positivo perante as outras, o endomarketing foi adotado como uma maneira de utilizar as pessoas que trabalham na organização de forma adequada para garantir os bons resultados e desempenho da empresa.

A Unimed também trabalha em sua gestão o conceito de endomarketing, e de acordo com o Presidente da Unimed Brasil “é importante cuidar”. Segundo ele é necessário valorizar o relacionamento interpessoal, a relação entre todas as pessoas que fazem parte do sistema Unimed, trabalhando de uma forma onde cada colaborador possa ser um aliado da empresa, fazendo de certa forma, todos os envolvidos saírem ganhando. (DIRETRIZ NACIONAL DO ENDOMARKETING, 2014)

Precisamos entender que eles podem – e devem – ser nossos aliados, porta-vozes e defensores, além de técnicos altamente qualificados nos assuntos relacionados ao nosso negócio, buscando sempre a excelência em suas ações. Eles fazem parte da essência do Sistema Unimed e necessitam ter ciência de tal importância. Temos de engajá-los, até porque existe uma correlação direta entre os esforços para a promoção do engajamento e o desempenho operacional das empresas. O ganho é mútuo e leal. (DIRETRIZ NACIONAL DO ENDOMARKETING, 2014, p. 5).

Devido a esses e outros fatores internos, foi produzida a diretriz nacional do endomarketing, que segundo o mesmo tem a função de orientar as Singulares e Federações Unimed, a inserção de um programa de endomarketing ou o fortalecimento e encorajamento dos que já existem, para que assim ocorra um molde a ser observado.

Construída a muitas mãos, de acordo com os princípios cooperativistas que nos regem, esta Política Nacional tem a função de orientar nossas Singulares e Federações na implantação de um programa de Endomarketing e aperfeiçoar os já existentes, padronizando as ações do Sistema Unimed. DIRETRIZ NACIONAL DO ENDOMARKETING, (2014, p. 7).

As ações e estratégias do endomarketing da UNIMED BRASIL tem como base quatro pilares conceituais, que se baseiam como o modelo base buscados pela

empresa para alcançar seus objetivos. Segundo a Diretriz Nacional do Endomarketing esses pilares conceituais são: próxima, especialista, humana e cooperativa.

A proximidade entre as pessoas é assunto valorizado pelo endomarketing da Unimed Brasil, pois para eles é necessário ter um relacionamento próximo, aprender a lidar diretamente com todas as pessoas envolvidas no contexto, tanto clientes internos como parceiros, comunidades e cooperados. Aprendendo assim a escutar, compreender e solucionar um chamado ou uma necessidade específica.

Seguindo os conceitos aparece o ponto abordado da especialidade. Ele aparece na busca de proporcionar aos colaboradores uma capacitação técnica nas ações que eles fazem diariamente, levando experiência e conhecimento para que as operações possam ter êxito.

O terceiro conceito é a humanidade. Por se tratar de uma empresa no ramo da saúde, onde existe a fragilidade da vida e a peculiaridade de não existir um padrão de serviço e que cada cliente possui um caso específico, um dos conceitos trabalhado é a questão humana.

Estar a serviço da saúde e das vidas que cuidamos. Ser humano por ouvir as necessidades das pessoas. Enxergar a importância da atenção e da comunicação aberta; de estar presente e sempre disposto a cuidar das pessoas; ajudá-las a cuidar de si mesmas, dos outros e do mundo. (DIRETRIZ NACIONAL DO ENDOMARKETING, 2014, p. 12).

O quarto e último conceito trabalhado, é o conceito cooperativista. Já citado anteriormente, o cooperativismo faz parte da gestão empresarial da Unimed e segundo a empresa, os conceitos abordados pelo mesmo fazem parte dos processos e ações internas e externas da empresa.

## **6.1 Objetivo Do Endomarketing Do Sistema Unimed**

Analisando em um cenário geral, onde existe um padrão estabelecido entre as Unimed's, o objetivo geral do endomarketing sugerido como base do sistema Unimed, segundo eles, é fortalecer a identidade corporativa. Segundo a diretriz nacional do endomarketing, oferecer material teórico e prático, como, campanhas já inseridas por

outras sedes, Manuais e diretrizes teóricas, exemplos de abordagens e conteúdos para comunicação interna, entre outros, ajudam a alcançar esse objetivo.

Como objetivos específicos o sistema Unimed visa oferecer um padrão de funcionamento da técnica a partir de diretrizes estratégicas, táticas e operacionais para o endomarketing; Definir os temas que serão abordados; Definir as ações e os meios que elas serão utilizadas; Instituir a comunicação face a face e as mensagens a serem passadas.

## **6.2 Atividades do Endomarketing**

O Sistema Unimed considera como seu público interno, segundo a diretriz nacional do endomarketing, Dirigentes, Gestores, Estagiários e colaboradores, e sua atuação interna é voltada diretamente para esse público. De acordo com o site da Unimed Brasil, suas ações e atuações perante o endomarketing são categorizadas em quatro termos: Propaganda interna, eventos e ações de relacionamento, comunicação direta e canal de escuta.

### **6.2.1 Propaganda Interna**

A função categorizada como propaganda interna se distribui em sete tópicos que fazem parte de sua estrutura, que são: Institucionais; Informativas; Motivacionais; Comemorativas; Produtos e serviços; Marketing de benefícios; e posicionamento interno. Que serão explicados abaixo.

O modelo institucional é baseado em ações ou campanhas usadas como temas base, direcionado a um período de tempo, que tem como objetivo nortear o direcionamento das ações. Elas direcionam e conduzem as estratégias e mensagens, como um meio de alcance ao público alvo.

As campanhas e ações informativas tem como princípio base o simples ato de informar. Manter os colaboradores alinhados a mensagem, cientes de tudo que é necessário para o seu rendimento e bem-estar. Segundo a Diretriz Nacional do Endomarketing do Sistema Unimed, “São campanhas com características textuais apropriadas a linguagem jornalística”.

Motivação segundo o dicionário Aurélio significa: ato ou efeito de motivar; aquilo que serve de inspiração. Estímulo, Incentivo. Seria então, um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos. E não foge desse conceito as campanhas motivacionais do endomarketing do Sistema Unimed. Segundo a Diretriz Nacional do Endomarketing (2014) são campanhas “voltadas a mobilizar os colaboradores para a participação, para o alcance de objetivos e metas, e por reconhecer seus esforços na conquista desses resultados ” e completam “São ainda voltadas a homenagear os colaboradores por suas conquistas individuais ou pessoais”.

As ações comemorativas têm como função, segundo a diretriz da organização, transpassar uma mensagem de comemoração, buscando relevância com os colaboradores e que seja vinculada a uma data ou a um período. Como próximo modelo aparece o nomeado como produtos e serviços. Essas ações tem a função de privilegiar o colaborador aproximando ele da organização, através de divulgação antecipada de produtos e serviços, promoções, etc.

Marketing de benefícios é o sexto pilar da propaganda interna. Segundo a diretriz nacional do Endomarketing, pode ser entendido como os benefícios e vantagens que são apresentados ao colaborador por ser funcionário da sua empresa, sendo bens tangíveis ou não tangíveis.

O posicionamento interno é o tópico voltado a apresentar a temática geral das campanhas e propaganda, é a adoção de um valor, que irá ser transpassado para seu público, pois segundo a Diretriz “A identidade e a estratégia devem ser definidas à luz dos atributos da marca.”.

### **6.2.2 Eventos e Ações de Relacionamento**

Segundo a Diretriz Nacional do Endomarketing, o tópico eventos e ações de relacionamento tem a função de integrar os colaboradores, despertar neles mesmos os atributos que a marca Unimed segue de conceito, como citadas anteriormente: próxima, especialista, humana e cooperativa.

Seu objetivo é conceber em suas ações uma abordagem institucional, tendo as atuações percebidas como empresarial e não de áreas ou pessoas. Mostrando que a empresa se preocupa com os funcionários e que está buscando melhorar o relacionamento, humanizar, sensibilizar e aproximar todos os envolvidos nas ações.

### **6.2.3 Comunicação Direta e Canal de Escuta**

Segundo a diretriz que vem sendo citada, a clareza é fundamental no processo de comunicação direta da empresa. Esse processo tem como frente o relacionamento direto dos gestores da empresa com os colaboradores e suas equipes. Por meio do exercício do diálogo com assuntos de interesse mútuo e pautas interessantes, o objetivo é potencializar nos líderes a responsabilidade, para que a posição da empresa seja estabelecida diretamente.

Um dos conceitos do endomarketing citado por Bekin (2004) é que é necessário ter um diagnóstico interno, entender sua empresa e seus funcionários. E é nesse molde de pensamento do autor, que podemos encaixar o último tópico de atuação, o canal de escuta.

## **7 METODOLOGIA**

O caminho metodológico delineado para a pesquisa inicia-se a partir da revisão bibliográfica de acordo com Creswell (2017). Tendo como fonte de pesquisa qualitativa, livros, artigos, a diretriz de endomarketing do sistema Unimed Brasil e documentos internos do setor de recursos humanos e comunicação e marketing da empresa Unimed Barra Mansa. Vale ressaltar que os referidos documentos tiveram liberação dos setores responsáveis para pesquisa conforme Anexo 1.

Creswell (2017, p.46-47) destaca que a pesquisa se encontra em projetos qualitativos, onde é comum a ancoragem teórica ser comparada com a realidade, a partir de teorias apresentadas na fundamentação do estudo “literatura é apresentada no final do estudo; ela se torna uma base de comparação e contraste de resultados no estudo qualitativo”.

Em um segundo momento, foi realizado um estudo de caso na perspectiva do endomarketing da empresa Unimed Barra Mansa no período de fevereiro a outubro de 2017. Um estudo de caso, segundo RUDIO (1990, p.55) “procura conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir, para modificá-la”; busca então conhecer sua identidade, seu comportamento, a composição de seus processos, e o conceito geral que constitui a organização interna e as ações de endomarketing da cooperativa.

Trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, que aparece sob uma forma de levantamento de dados funcionais do endomarketing da empresa, buscando analisar as ações estratégicas e as ferramentas de endomarketing que estão sendo desenvolvidos achando formas de melhorias baseado na ancoragem teórica, na comparação de métodos e utilizados e conceitos adquiridos.

Como etapa final foi realizada uma análise crítica a partir da comparação entre o que diz os teóricos e o referido documento utilizado na pesquisa e as ações da cooperativa Unimed Barra Mansa descrita no estudo de caso.

## **8 ESTUDO DE CASO: UNIMED BARRA MANSA**

Este capítulo apresenta a caracterização da organização estudada suas ações e características atuais, assim como as práticas de endomarketing realizadas.

### 8.1 Histórico Unimed Barra Mansa

No dia 17 de maio de 1973 era inaugurada a 52ª Unimed no Brasil, na cidade de Barra Mansa, no estado Rio de Janeiro. Fundada pelo Dr Ivan Bueno, a Unimed Barra Mansa está entre as cinco primeiras cooperativas médicas do estado do Rio de Janeiro, o que serviu de incentivo para a criação de outras cooperativas na região (SITE UNIMED BARRA MANSÁ, 2017).

**Figura 7: Primeira sede Unimed Barra Mansa**

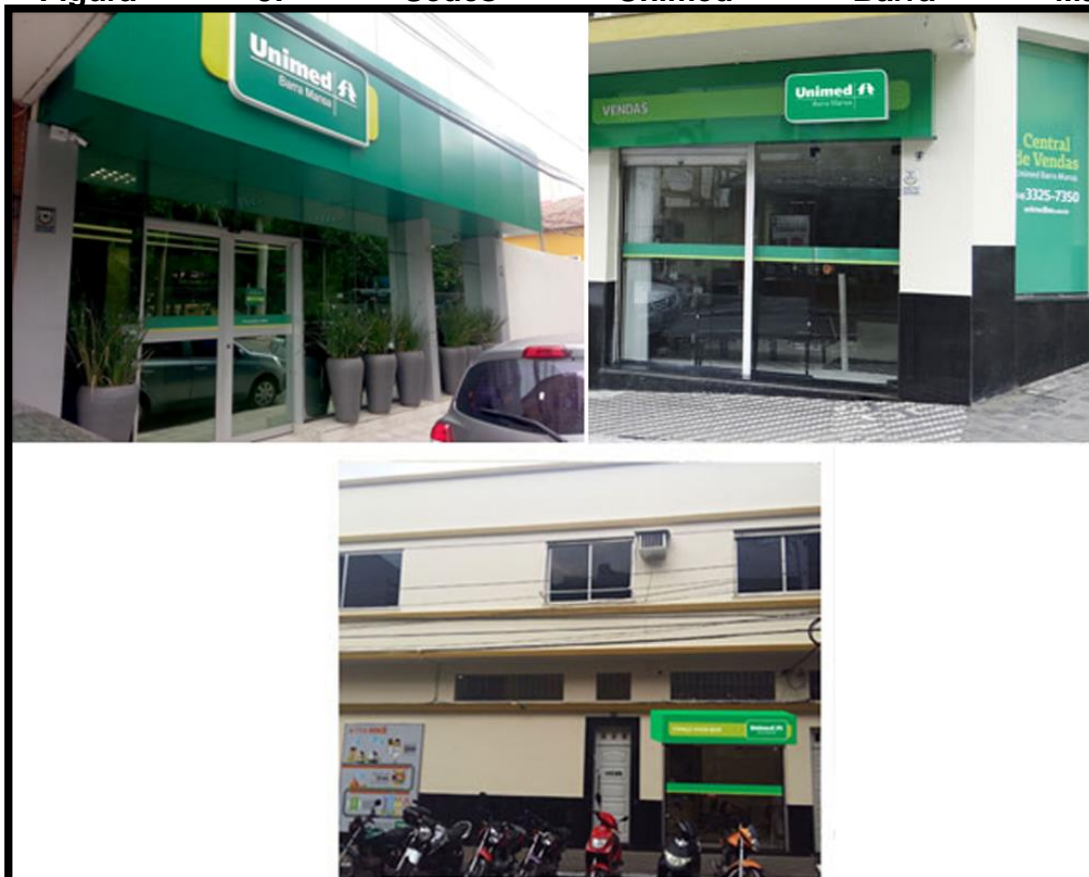


Fonte: Acervo fotográfico Unimed Barra Mansa (2017)

Em 2017 a Unimed Barra Mansa está localizada na Rua Juiz Antônio Cianni, 55 – Centro, sua estrutura é feita de 06 andares sendo do térreo, lugar onde acontece os atendimentos até o 5º andar. A Unimed Barra Mansa também dispõe de outros núcleos, como o Espaço Viver Bem situado na rua São Sebastião, onde funciona atendimento especializado de Nutricionista, Psicóloga e Fonoaudióloga, e também na

mesma rua a Unimed Vendas, lugar situado apenas para comercialização de planos de saúde. Seu horário de atendimento ao público é de segunda a sexta no período de 8h às 17h30.

**Figura 8: Sedes Unimed Barra Mansa**



A cooperativa Unimed Barra Mansa é uma empresa prestadora de assistências médicas. Ela é constituída por médicos cooperados que são responsáveis pelo atendimento aos clientes em seus consultórios particulares e em hospitais, laboratórios ou clínicas credenciadas pela cooperativa. O serviço da Unimed Barra Mansa é intermediar o processo entre os clientes e as assistências dos médicos e clínicas, hospitais e demais serviços (SITE UNIMED BARRA MANSA, 2017).

A Unimed Barra Mansa é constituída por mais de 250 médicos cooperados. Seu quadro operacional gera um total de 126 empregos diretos sendo 108 funcionários, cinco auditores médicos, nove estagiários e quatro aprendizes. A diretoria executiva é composta por diretor presidente, diretor vice-presidente, diretor

econômico-financeiro e diretor administrativo. A cooperativa atualmente possui por volta de 23.000 mil clientes.

Segundo o organograma da empresa Unimed Barra Mansa, a cooperativa tem como esqueleto os setores de: Contabilidade, financeiro, retenção e fidelização, cadastro, tecnologia da informação, recursos humanos que é dividido em departamento pessoal e treinamento e desenvolvimento, comercial, setor administrativo também fragmentado em copa, apoio e compras.

Seguindo, tem o setor de comunicação e marketing, atenção ao cooperado, secretaria, espaço viver bem, informações estratégicas, jurídico, custos assistenciais que é separado em intercâmbio, contas médicas, auditoria, OPME, gerenciamento de pacotes, núcleo de processos e relacionamento ANS. Continuando existe o setor de atendimento que é composto por telefonista, tele atendimento, atendimento presencial, internação, suporte ao atendimento, apoio, farmácia e fisioterapia. E finalizando assim com os setores de relacionamento com cliente e auditoria e atendimento.

Segundo dados disponibilizados pela Unimed Barra Mansa (2017), no mês de abril foram feitos 5.534 atendimentos para autorizações e boletos. Que são atendimentos diretos entre cliente e funcionário. 69.450 atendimentos de clientes relacionados a consultas, exames e internações.

## **8.2 Endomarketing na Unimed Barra Mansa**

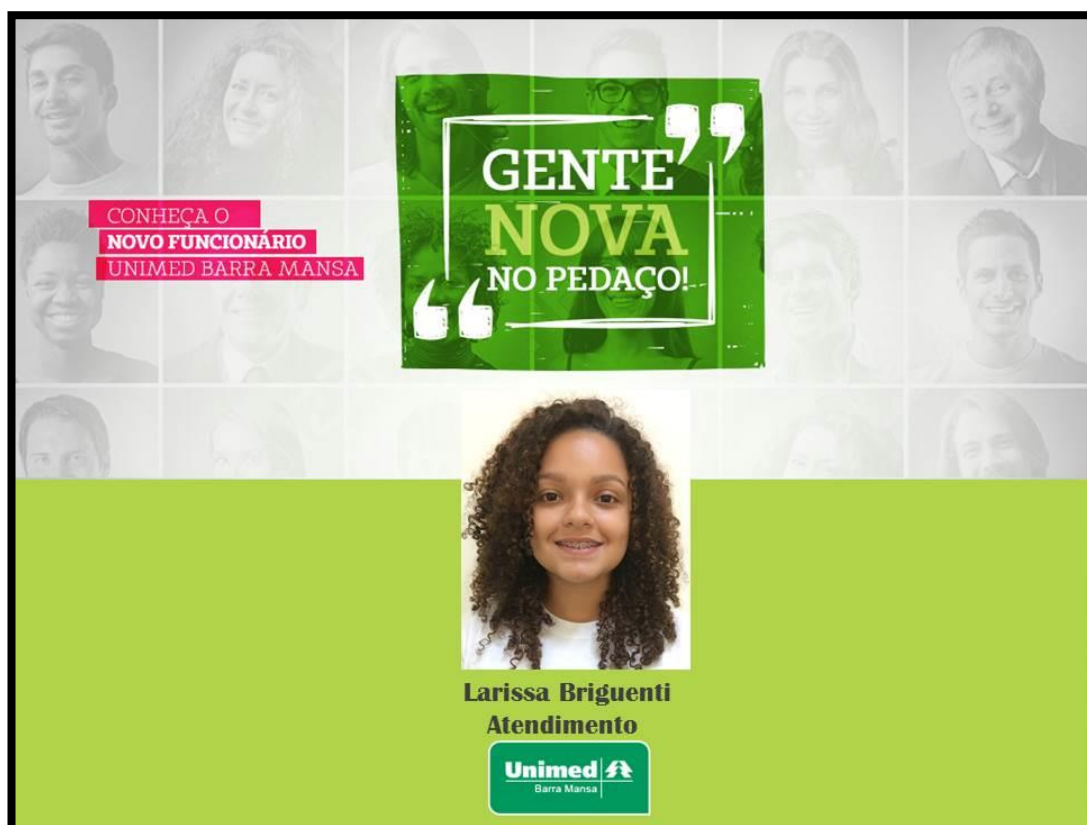
Segundo o site da Unimed Barra Mansa (2017, s/p), a cooperativa tem o propósito de “Gerar benefícios, bem-estar e promover qualidade de vida aos seus diversos públicos de relacionamento” e conclui falando que esses pensamentos “são as metas que norteiam todas as ações da cooperativa. Valores como ética e respeito são traduzidos em ações diárias.”

São baseadas nesses propósitos, que as ações de endomarketing da empresa Unimed Barra Mansa são desenvolvidas. Essas ações são desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos junto ao setor de comunicação e marketing que juntos, alinham a mensagem e fazem com que as ações sejam eficazes. A seguir será descrito algumas ações de endomarketing praticadas pela cooperativa e, mais adiante iremos comparar com as sugeridas pela Unimed Brasil e o referencial teórico estudado.

## **8.3 Ação de Endomarketing: “Gente Nova No Pedaco”**

Por ser uma empresa com um número grande de colaboradores, ultrapassando os 100 funcionários, fica difícil acompanhar a rotatividade e também saber quem são as novas pessoas na empresa. Essa ação é destinada aos novos colaboradores da organização, seu objetivo é enviar e-mail a todos os funcionários da empresa, a informação de que foi contratada uma nova pessoa. Conforme a Figura 9 a seguir.

**Figura 9: Gente Nova no Pedaco**



Fonte: Acervo fotográfico Unimed Barra Mansa (2017)

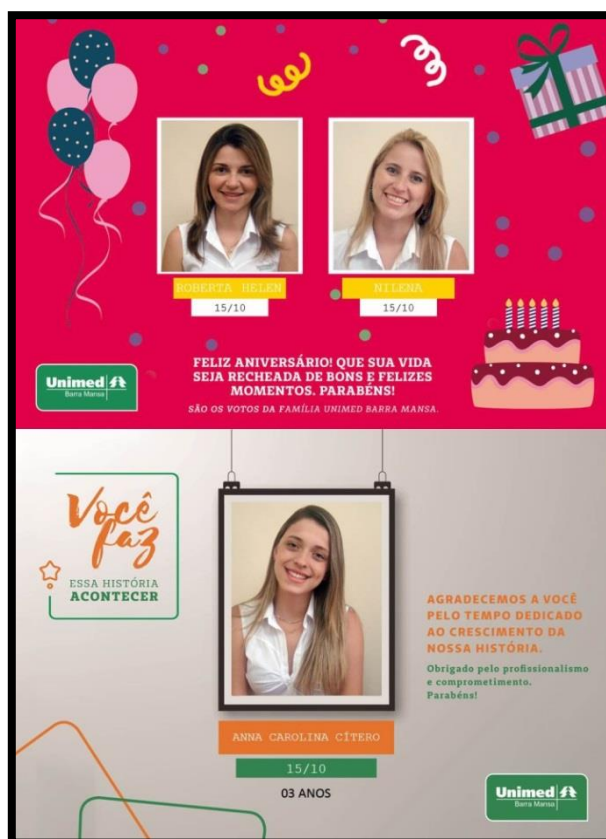
Trata-se de uma imagem com uma identidade visual onde foi criado um logo<sup>1</sup> para a ação *Gente nova no Pedaco*. A peça disponibiliza o nome, setor e foto do colaborador para reconhecimento, que é compartilhada via e-mail marketing e impressa no mural da organização.

#### 8.4 Ação de Endomarketing: “Aniversariantes e Anuênios”

Para motivar o funcionário e mostrar que ele é reconhecido e valorizado pela organização, um dos conceitos do endomarketing, essa ação é baseada em datas comemorativas. Seu intuito é parabenizar o colaborador que completa mais um ano de vida ou mais um ano trabalhando na empresa, fazendo com que os funcionários se sintam valorizados pela organização. (Figura 10)

Figura 10: Aniversariantes e Anuênios

<sup>1</sup> Logo – “logotipo significa símbolo visível de um conceito. “



Fonte: Acervo fotográfico Unimed Barra Mansa (2017)

Essa valorização acontece pelo envio de uma mensagem incentivadora, mostrando a todos os colaboradores que o funcionário é valorizado pela empresa. As peças possuem 2 identidades visuais<sup>2</sup> uma para aniversariantes de tempo de serviço, outra para aniversariantes de vida, porém, ambas as peças gráficas são baseadas em informar a data especial, um texto sucinto temático e a imagens do colaborador.

<sup>2</sup> Identidade visual - é o conjunto de elementos formais que representa visualmente, e de forma sistematizada, um nome, ideia, produto, empresa, instituição ou serviço.

### 8.5 Ação de Endomarketing: “Eventos”

Também baseada em datas comemorativas, os eventos da Unimed Barra Mansa, voltados para os colaboradores da empresa, tem como objetivo celebrar dias especiais. Integrar os funcionários ao seu ambiente interno e fortalecer o relacionamento entre empresa e cliente, tirando-os de sua rotina diária, dando uma oportunidade de encontro e de troca de informações e novos aprendizados. Mostra a Figura 11.

**Figura 11: Eventos na Unimed Barra Mansa**



Fonte: Acervo fotográfico Unimed Barra Mansa (2017)

Os eventos internos da Unimed Barra Mansa são categorizados como celebrações entre funcionários dentro da própria empresa, onde a organização disponibiliza um período informal para troca de experiências, lazer, diversão e apreciação de atributos como comes e bebes.

### 8.6 Ação de Endomarketing: “Palestras”

Uma das ações de endomarketing utilizadas pela Unimed Barra Mansa são as palestras internas, direcionadas a todos os colaboradores da empresa. As palestras são aplicadas para os funcionários dentro da Unimed Barra Mansa durante o horário de serviço. Figura 12.

**Figura 12: Modelo de e-mail de divulgação de palestras**



Fonte: Acervo fotográfico Unimed Barra Mansa (2017)

As palestras normalmente abordam temas relacionados ao desenvolvimento profissional e pessoal. Além de motivar, essas atividades ampliam a percepção e as competências pessoais, refletindo diretamente no nível de produtividade e relacionamento.

### **8.7 Comunicação Interna: Mural e E-Mail Marketing**

O mural e o e-mail marketing são canais de comunicação entre a empresa e os funcionários. Eles são disponíveis a todos os colaboradores da empresa, e destacam temas e assuntos que são relacionados ao público interno, levando a eles informações relevantes. Essas informações são relacionadas a assuntos da empresa, recursos humanos, segurança, meio ambiente, saúde e bem-estar, cultura e lazer, entre outros. Como apresenta a Figura 13.

**Figura 13: Conteúdo Unimed Barra Mansa: Alimentação Saudável**



Fonte: Acervo fotográfico Unimed Barra Mansa (2017)

Além das notícias serem encaminhadas por e-mail a todos os colaboradores, a empresa também disponibiliza em seu refeitório o mural. (Figura 14)

**Figura 14: Mural Unimed Barra Mansa**



Acervo fotográfico Unimed Barra Mansa (2017)

Trata-se de um quadro de fácil visualização, disponibilizado no refeitório da organização, um local onde todo esse conteúdo é impresso e apresentado para uma visualização constante.

### **8.8 Ação de Endomarketing: “Parcerias”**

A Unimed Barra Mansa está situada em uma região rica entre empresas relacionadas à indústria, varejo e prestação de serviço. Assim ela busca aproveitar essa situação para tentar se diferenciar. A organização faz parcerias com outras empresas para beneficiar seus colaboradores. Exemplo Figura 15.

**Figura 15: Parecia Unimed Barra Mansa CCAA**

**Você já se imaginou falando  
— outra língua? —**

A Unimed Barra Mansa está promovendo junto ao CCAA uma parceria para oferecer descontos para os funcionários e seus dependentes.

**40 %  
de desconto**

E mensalidade para adultos por

**R\$ 90,00**

Para ativar os descontos acima será necessário o mínimo de dez alunos.  
Material não incluso.  
Vagas Limitadas.  
Funcionários Unimed ou dependentes já matriculados também ganharão desconto.

**CCAA** **Unimed ft**  
Barra Mansa

Fonte: Acervo fotográfico Unimed Barra Mansa (2017)

Essas parcerias têm como intuito promover vantagens, mostrando aos funcionários que eles são valorizados e que a organização procura levar benefícios a eles, sendo uma maneira de se diferenciar de outras organizações. Esses benefícios são apresentados a partir de descontos ou valores especiais.

## 9. ANALISE CRÍTICA

Segundo recorte de estudo de caso, a cooperativa Unimed Barra Mansa encontra um caminho para implementar seu plano de endomarketing na organização através de ações e métodos que são adaptados à sua realidade cultural e estrutural.

Visualiza-se que o endomarketing da empresa Unimed Barra Mansa é organizado através do reconhecimento da realidade e perfil dos seus funcionários, assemelhando-se com a frente de atuação do endomarketing sugerida pela Diretriz Nacional do Endomarketing do Sistema Unimed (2017) através das propagandas internas, eventos e ações de relacionamento, comunicação direta e canal de escuta.

Entende-se que o processo de produção da mensagem tem como objetivo informar a seu funcionário capacitando-o ou apenas transmitindo informações diretamente, conforme preconiza Patrício e Candido (2016) entre outros teóricos. O programa de endomarketing envolve um conjunto de ações, porém todos estão voltados com o mesmo objetivo, que é o público interno da organização.

Enxerga-se que a mensagem chega ao público-alvo através dos meios de comunicação interna da empresa e que esses meios são principalmente a área digital e impressa através de e-mail marketing e mural. Argenti (2006) aponta que o conteúdo para ambos os meios de comunicação interna tem o mesmo objetivo, que é alcançar o colaborador e divulgar a mensagem.

É perceptível que as ações da Unimed Barra Mansa atingem seu público interno, através da sua comunicação interna e suas estratégias de endomarketing. Suas ações e estratégias não fogem do referencial teórico do endomarketing, as sugestões são adaptadas a realidade vivida pela organização, criando uma identidade própria.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do trabalho foi parcialmente alcançado. Após analisar todo conceito envolvido no endomarketing e toda a teoria e história apresentada pela organização, a pesquisa trouxe à tona as particularidades do caso da Unimed Barra Mansa e seu endomarketing. Foi possível levantar as estratégias sugeridas pela Unimed Brasil, mapear as ações de endomarketing utilizadas pela Unimed Barra Mansa e compara-las baseando nos conceitos estudados.

Após o levantamento de dados sobre a organização, verificou-se que a Unimed Barra Mansa utiliza o endomarketing baseado na sua demanda e necessidade, analisando as estratégias sugeridas pela Diretriz Nacional do Endomarketing e adaptando-as para sua própria realidade. Porém não foi possível alcançar a resposta com eficiência, analisando o fato de não ter sido inserida uma pesquisa para uma resposta conclusiva.

Os conceitos de endomarketing são essências para que uma empresa faça uma boa gestão e se mantenha no mercado, buscando sempre melhor relacionamento com os funcionários para que ambos os lados saiam na valorizados e satisfeitos com a atuação.

O tema é relevante e muito pouco explorado no meio acadêmico. O mercado anseia por profissionais que pensam no mapa geral da empresa, visando não só melhorar o seu rendimento, como o ambiente que trabalha, encarando novos desafios para trazer harmonia e gerar um diferencial competitivo. Ao final o projeto atendeu o que foi proposto.

## 11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **História do Cooperativismo**. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/>> Acesso em: 28 ago. 2017

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: A Construção da Identidade, Imagem e reputação**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BEKIN, Saul F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo. Ed. Person, 2004.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BOONE, Louis E. KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo** 12. ed. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2009. 776 p.

CHIAVENETO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos**. 8ª ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENETO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003

INKOTTE, Alexandre Luz. **ENDOMARKETING: Elementos para a construção de um marco teórico**. Florianópolis, SC, 2000. Disponível em: <<http://endomarketingcom/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>> Acesso em: 27 mar. 2017

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1995.

PATRÍCIO, Patrícia. CANDIDO, Roberto. **Empreendedorismo: uma perspectiva multidisciplinar**. 1. ed. - Rio de Janeiro : LTC, 2016.

RUDIO, Franz V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 15.ed., Petrópolis: Vozes, 1990.

SEESCOOP RJ. **O que é cooperativismo?** Disponível em: <<http://ocbrj.coop.br/cooperativismo/historia/>> Acesso em: 28 ago. 2017

UNIMED BARRA MANSA. **Conheça a Unimed Barra Mansa**. Disponível em: <<http://unimedbarramansa.com.br/site/page/historia.asp>> Acesso em: 12 jul. 2017

WEIRICH, Claci Fátima et al. **ENDOMARKETING: ensaio sobre possibilidade de inovação na gestão em enfermagem**. Brasília, DF, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n6/a26.pdf>>. Acesso em: 01 Jun. 2017.