

# O Papel Estratégico do Endomarketing no Processo de Melhoria do Relacionamento da Unimed Inconfidentes com seus Clientes Internos

Renata Abreu  
sdivisa@yahoo.com.br  
UFOP

Ivana Carneiro Almeida  
ivanaead@gmail.com  
UFVJM

**Resumo:** O presente estudo é um diagnóstico das práticas relacionadas ao clima organizacional, com propostas de melhorias na qualidade dos serviços prestados, tendo como referência o desenvolvimento de pessoas por meio da educação, da capacitação e do treinamento. A visão hegemônica difundida no mercado atual situa o marketing interno, ou endomarketing, como uma atividade de apoio às tarefas da organização, caracterizado pela integração das pessoas através de informação coerente e rapidamente distribuída, que objetiva despertar nos empregados uma sensação de “copropriedade” sobre a empresa e com isso obter seu comprometimento. Dessa forma, este estudo tem por objetivo avaliar as ações de endomarketing da Unimed Inconfidentes. Para tanto, foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental, bibliográfica, entrevista e pesquisa de clima organizacional, o que mostra que a Unimed Inconfidentes está construindo um ambiente de trabalho agradável, cooperativo, inovador e cumpridor de metas.

**Palavras Chave:** Endomarketing - Relacionamento - Clima - colaboradores -

## **1. Introdução**

Atualmente as organizações estão atravessando mudanças internas e os processos estão se tornando mais complexos, qualidade crucial e as prioridades internas sofrem alterações. De acordo com Becker (2011), muito se fala nos dias de hoje sobre a valorização do funcionário e do investimento na comunicação interna. Ou seja, a evolução mostra que as empresas estão cada vez mais conscientes que seu principal público é o interno.

De acordo com Neto (2009), para avançar nos seus objetivos, as empresas apontam a qualidade dos seus produtos através da mídia (Marketing). Esta situação de necessidade da propaganda externa criou a necessidade da propaganda interna, dentro da própria empresa, procurando transformar trabalhadores em clientes e, clientes satisfeitos, que ampliem o nome da empresa através do seu próprio contentamento. E esse processo é chamado de Endomarketing.

O Endomarketing hoje faz parte da sobrevivência da empresa e está inclusa na Estratégia Empresarial como sendo um elemento de organização e evolução do sistema produtivo e de comercialização de produtos. Empresas que buscam diferencial no mercado por meio da valorização das pessoas apostam na intensa comunicação de seus objetivos para a força de trabalho. Não apenas a comunicação realizada como mão única, mas sim um sistema de trocas, que vise construir relacionamentos com o público interno, harmonizando e fortalecendo as relações pessoais. A isso denomina-se endomarketing. (NETO, 2009)

Pode-se ver o quanto o Endomarketing está sendo importante para o crescimento dos negócios e o quanto representará para as empresas que atuam na área da saúde que souberem como estruturar seus planos de abordagem aos empregados, visando à máxima qualidade do produto ou serviço que oferecem aos seus clientes. Afinal, no mercado de planos e serviços de saúde, o usuário não faz compras, e sim, estabelece relacionamentos, o que faz com que a qualidade do atendimento venha constituir-se no maior e mais sensível dos diferenciais.

Este trabalho objetiva diagnosticar as práticas relacionadas ao clima organizacional, para propor melhorias na qualidade dos serviços prestados, tendo como referência o desenvolvimento de pessoas por meio da educação, da capacitação e do treinamento. Portanto, decidiu-se analisar o relacionamento da Unimed Inconfidentes com seus clientes internos; diagnosticar o nível de satisfação dos colaboradores; verificar o nível das ações de endomarketing dentro da Unimed Inconfidentes; identificar as estratégias e os instrumentos mais eficazes.

## **2. O Marketing de Relacionamento**

O marketing de relacionamento, de acordo com Braido (2005), consiste em atrair novos clientes e retém os já existentes, destacando o relacionamento a longo prazo com o mercado em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes. Ou seja, o marketing de relacionamento é um diferencial competitivo que as empresas e o setor financeiro estão buscando para liderar mercados.

De acordo com Junior (2009) o marketing de relacionamenro visa a gestão do relacionamento entre uma empresa e seus stakeholders (clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, governo e demais indivíduos que mantenham qualquer forma de relação comercial ou profissional com a organização).

Dessa maneira, o principal objetivo é manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança, que deve ser transmitida pela organização, que também deve construir

relacionamentos contínuos. Conduzir o relacionamento com o cliente faz com que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque diante da concorrência.

Empregar os conceitos de marketing de relacionamento significa “customizar os esforços de marketing através de comunicações direcionadas e pertinentes aos seus públicos” (BRAIDO, 2005). Não somente os clientes ou prospects, mas também fornecedores, intermediários, multiplicadores e públicos internos. Nos dias de hoje, a direção do sucesso está no fortalecimento dos relacionamentos com seus públicos e na criação de elos e rotinas que melhoram a imagem das empresas, aumentando assim a qualidade percebida, o que garante a superação das metas comerciais e financeiras.

Todas as pesquisas, segundo Junior (2009), apontam que a “ênfase do mercado está voltada para a customização, diferenciação, inovação e principalmente ao relacionamento de valor”. Ou seja, o marketing personalizado e individualizado permite que a organização entenda melhor seu mercado e antecipe as ações da concorrência, gerando um grande diferencial competitivo.

As pessoas não compram mais produtos e serviços. Estamos em um período em que as empresas só poderão oferecer excelência no atendimento, benefícios, status e exclusividade utilizando da melhor forma possível as estratégias do marketing de relacionamento.

## **2 O Endomarketing como Estratégia de Gestão de Pessoas**

Um das mais importantes tendências deste novo século é a gestão do capital humano nas organizações. França & Freitas (2002, p.83) afirmam que na década de 90 a relação entre organizações e seus stakeholders se alteraram, passando a ser a capacidade das pessoas o recurso mais capaz de compor um diferencial competitivo para qualquer tipo de organização.

Neste contexto, as organizações que buscam competitividade focam a sua estratégia no fortalecimento da gestão de pessoas e das relações com seu cliente interno (PICCOLI, 2011). Por esta razão, a gestão do capital humano pode ser entendida como um dos maiores desafios organizacionais, o que faz com que as empresas aprimorem suas políticas de gestão de pessoas para alinhar seus objetivos estratégicos com a valorização dos colaboradores.

Ainda de acordo com Piccoli (2011), o marketing continuamente foi uma filosofia para orientar as decisões das organizações com foco no cliente. Dessa maneira, a gestão de marketing, no que diz respeito à valorização do ser humano, tem nos dias de hoje o objetivo de fazer com que os colaboradores transmitam seu contentamento pessoal ao produto e ao cliente, além de conquistar o cliente externo.

As organizações precisam compreender que hoje, mais do que nunca, o investimento em pessoas torna-se também um investimento no negócio (ORLICKAS, 2001). Por essa razão, cada vez mais o endomarketing vem se configurando como uma ferramenta estratégica para as organizações, pois, de acordo com Costa (2003):

O endomarketing pode ser denominado como “Gestão de Marketing Interno”, apropriando, como objetivo principal, promover a motivação das pessoas por seu trabalho, obtendo seu comprometimento com os objetivos estratégicos da empresa. Trata-se então de uma forma mais pragmática de ver o papel do marketing interno, uma vez que colaboradores mais comprometidos terão maior produtividade e, por consequência, a empresa afere melhores lucros e resultados. (COSTA, 2003, p.1)

Para Brum (1994, p.23), o endomarketing “é um conjunto de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos funcionários e seus familiares”. A autora acrescenta que “tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”, conferindo, assim, ênfase aos processos de comunicação interna. Com isso, percebe-se a importância do endomarketing para o sucesso de uma organização, que busca com a ferramenta tornar os ambientes internos em ambientes produtivos e favoráveis, que respondam às necessidades externas.

## **2.1 Conceitos de Endomarketing**

Com a importância do capital humano e a gestão do conhecimento, as organizações começaram a olhar para a satisfação dos seus funcionários como clientes internos, pois segundo Brum (2008, p. 15), quando os funcionários são munidos deste valor percebido do relacionamento, se tornam pessoas mais felizes, capazes de surpreender, encantar e entusiasmar os clientes externos.

Ainda de acordo com Brum (2008), o endomarketing está presente nos esforços da empresa quando o objetivo é estabelecer, com os seus empregados, um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.

Costa (2003) define o endomarketing como sendo uma atividade de apoio às demais funções da organização, sendo definido pela inclusão das pessoas através de informação coesa e distribuída de forma ágil.

Kotler (2000, p.44) diz que o marketing interno deve anteceder o marketing externo, pois não tem sentido a empresa assegurar um serviço excelente antes dos seus funcionários estarem aptos a fornecê-lo. Já Carnevalli e Tófani (2008) afirmam que as empresas precisam convencer seus funcionários a comprar o seu produto/serviço antes de vender ao cliente externo. Isso significa imbuir a ideia de que cada funcionário é parte fundamental para o alcance do sucesso.

Do ponto de vista estratégico, “o endomarketing pode ser visto como um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente, visando tornar a empresa competitiva a partir do comprometimento do seu público interno” (CARNEVALLI E TÓFANI, 2008).

Com todas essas funcionalidades, Carnevalli e Tófani (2008) afirmam que o endomarketing é uma ferramenta da alta gestão para afirmar o bom desempenho da empresa, que opera como uma válvula para incentivar a motivação, concedendo aos funcionários respeito, responsabilidade e integração.

## **2.2 Endomarketing e Comunicação Interna**

Na perspectiva de Mileide (2007) “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”. Ainda de acordo com a autora, a empresa precisa ser capaz de se comunicar com seus funcionários, através de ações integradas em um programa de comunicação interna, a fim de mantê-los informados sobre os verdadeiros objetivos.

Andrade (2007) afirma que a comunicação interna aparece como ferramenta de endomarketing e tem como objetivo reunir valores ao processo de comunicação, considerando a eficácia organizacional.

Quando tratamos de comunicação interna como ferramenta de apoio ao endomarketing, vai muito além da simples divulgação de informações. A comunicação interna passa a ser uma forma de divulgação das informações de

interesse organizacional, de forma a alinhá-las ao direcionamento da organização. (ANDRADE, 2007)

A comunicação interna salientada no negócio designa a eficiência do processo de endomarketing nas organizações, conquistando o público interno e o fidelizando como parceiros. Quando os colaboradores forem abastecidos de informações, passarão a estar mais preparados para defender a empresa e seu negócio (ANDRADE, 2007).

“A importância da comunicação interna está nas possibilidades que ela oferece de estimular o diálogo e a troca de informações entre todos os níveis da pirâmide organizacional, na busca da qualidade das relações humanas”, afirma Silveira e Tófani (2007). Ainda de acordo com os autores, se os empresários quiserem obter sucesso, devem focar suas atenções nas necessidades de comunicação dos colaboradores, pois as pessoas dentro das organizações não são mais vistas como meros empregados, mas como essenciais ao sucesso empresarial.

Nassar (2005,p.115) acredita que “o fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos e rumos, demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Esta postura empresarial chama à participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. Tudo isto é possível pela visão e vontade da alta administração em transformar os relacionamentos com seus colaboradores, via comunicação interna...”

### **2.3 Instrumentos de Endomarketing**

De acordo com Meira e Oliveira (2004), são vários os instrumentos de endomarketing à disposição das empresas. Todavia convém destacar que os instrumentos devem ser adaptados à realidade organizacional; não produzem resultados isoladamente; e devem ser parte de um projeto, que antecede um diagnóstico que deve ser preferencialmente conduzido pela própria empresa.

Brum (1998) relaciona alguns instrumentos visuais, orais e escritos de comunicação interna que as empresas podem adotar em conjunto ou separadamente, como: confecção de vídeos; manuais técnicos e educativos; revista com história em quadrinhos; jornal interno com a utilização de encartes na área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionário; jornal de parede; cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para equipe interna; convenções internas; manuais de integração dentre outros.

Vários são os instrumentos que podem ser utilizados, conforme destacado. A seleção dos instrumentos depende dos objetivos da empresa; do planejamento de custos do projeto; do nível de envolvimento da coordenação; da abrangência (grupo de funcionários); e da durabilidade (necessidade de atualização).

Meira e Oliveira (2004) afirmam:

Os instrumentos de endomarketing apresentam uma variação em relação ao custo (implantação e manutenção), nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), abrangência (número de funcionários envolvidos) e durabilidade (necessidade de atualização). (MEIRA E OLIVEIRA, 2004)

Dessa maneira, a empresa que possuir pouca disponibilidade de tempo para a coordenação do processo de marketing interno corre o risco de ter problemas no desenvolvimento

do seu plano, então deve evitar a escolha de instrumentos que exijam alto grau de envolvimento da coordenação.

A eficácia de um processo de endomarketing resulta não só dos instrumentos utilizados, mas, também, da própria gerência do processo. Os instrumentos de endomarketing variam de empresa para empresa e, de certa forma, diferentes instrumentos sensibilizam de forma diferente funcionários conforme a idade, grau de instrução, tempo de empresa, função, estado civil, etc.

#### **2.4 Influências do Endomarketing no Ambiente Corporativo**

“As empresas que procuram diferencial no mercado por meio da valorização das pessoas apostam na intensa comunicação de seus objetivos para a força de trabalho”, afirma Neto (2009).

De acordo com as palavras do autor, essa comunicação não deve ser realizada como mão única, mas sim, como um esquema, que tem como objetivo a construção de relacionamentos com o público interno, harmonizando e fortalecendo as relações pessoais.

De acordo com Bekin (2004) “o Endomarketing hoje é visto como um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças”. Dessa maneira, o autor evidencia que o marketing interno auxilia a empresa em atingir suas estratégias, diminuindo conflitos e melhorando a comunicação interna.

Bekin (2004) ainda afirma que o objetivo do Endomarketing é fazer com que seus funcionários e os departamentos partilhem os objetivos e valores da empresa fazendo surgir um processo de coesão e comunicação no ambiente interno, o que resultará em atração e retenção de clientes internos e externos. Para ele, o objetivo do Endomarketing é criar espaço apropriado para a inovação e difundir conhecimento. O autor acrescenta que os objetivos da organização devem ser passados para os funcionários de forma clara, no intuito de conciliar o objetivo do empregado com o objetivo geral da empresa.

Na perspectiva de Rebouças (2009), o endomarketing objetiva incentivar a empresa no seu ambiente interno, motivando seus funcionários focados no compromisso de que todos se desenvolvam junto com ela, buscando sempre bons resultados mercadológicos, econômicos, administrativos e humanos.

A motivação é uma forma de construir uma cultura de trabalho própria através de uma identidade original em sua linguagem interna de comunicação, o que faz com que a empresa alcance os resultados pretendidos.

Brum (2010) diz que “Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização.” Dessa forma, a autora afirma que a gestão de pessoas eficiente é responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas.

Neto (2009), o funcionário “é um cliente em potencial e um cliente satisfeito demonstra sua satisfação para uma pessoa e o insatisfeito para dez, logo o mesmo ocorre com o público interno”.

O colaborador deve saber a importância do lugar onde trabalha e da sua própria importância, pois deste modo poderá ter um bom ambiente de trabalho e equipe (SKORA, 2006, p.8). Dessa maneira, entende-se que o endomarketing é um reflexo positivo da maneira como as empresas encaram sua comunicação interna, pois um funcionário bem informado sobre o local em que trabalha é um vetor de expansão do seu marketing.



### 3 Histórico da Unimed Inconfidentes

Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

O surgimento do cooperativismo como empreendimento socioeconômico foi registrado na cidade de Rochdale, Inglaterra, em 21 de dezembro de 1844. Sob a crescente ameaça de substituição por máquinas a vapor e agravamento da miséria da classe operária, 28 tecelões se reuniram na busca por alternativas de trabalho. Criaram, assim, um pequeno armazém cooperativo de consumo: a "Sociedade dos Equitativos Pioneiros de Rochdale".

A Unimed é a maior experiência cooperativista na área da saúde em todo o mundo e também a maior rede de assistência médica do Brasil, presente em 83% do território nacional. O Sistema nasceu com a fundação da Unimed Santos (SP) pelo Dr. Edmundo Castilho, em 1967, e hoje é composto por 377 cooperativas médicas, que prestam assistência para mais de 18 milhões de clientes em todo País, que contam com mais de 109 mil médicos, 3.029 hospitais credenciados, além de pronto-atendimentos, laboratórios, ambulâncias e hospitais próprios e credenciados para garantir qualidade na assistência médica, hospitalar e de diagnóstico complementar.

Além de deter 38% do mercado nacional de planos de saúde, a Unimed possui lembrança cativa na mente dos brasileiros. De acordo com pesquisa nacional do Instituto Datafolha (2012), a Unimed é pelo 19º ano consecutivo a marca *Top of Mind* quando o assunto é plano de saúde. Outro destaque é o prêmio plano de saúde em que os brasileiros mais confiam, recebido pela décima vez consecutiva, na pesquisa Marcas de Confiança.

A Unimed Inconfidentes foi fundada em caráter oficial em 26 de fevereiro de 1986. Iniciou suas atividades em janeiro de 1989, com 27 cooperados, um funcionário, uma empresa contratante e 690 usuários. O nome Unimed Inconfidentes é uma homenagem aos mártires da Inconfidência Mineira. A cooperativa abrange as cidades de Ouro Preto, Mariana e Itabirito e sua maior conquista aconteceu em fevereiro de 1996. A aquisição de sua sede própria, uma edificação de aproximadamente 1.500 m<sup>2</sup>, localizada na cidade de Ouro Preto.

Hoje, a Unimed Inconfidentes, Cooperativa de Trabalho Médico, conta com 165 médicos cooperados, 53 colaboradores, 3 hospitais credenciados, mais de 300 empresas contratantes e vários laboratórios e clínicas especializadas para atender a mais de 19 mil beneficiários.

### 4 Pesquisa de Clima Organizacional: O Marketing Interno sob a Ótica dos Colaboradores

Com as constantes transformações que vêm acontecendo nas organizações, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que orienta o gestor da empresa a conhecer melhor o ambiente de trabalho e os meios necessários para melhoria do clima.

Segundo Viana (1999, p.27), a pesquisa de clima organizacional é “um instrumento de análise do ambiente interno das organizações que, partindo do levantamento de suas necessidades, mapeia o momento motivacional dos funcionários em seus aspectos críticos: pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações”.

O presente estudo objetiva verificar se as estratégias e os instrumentos de endomarketing adotados pela cooperativa são eficazes e sinérgicos entre si, bem como avaliar se a adoção de tal política melhora o desempenho do público interno, podendo até mesmo ser considerada



uma ferramenta para a obtenção de vantagem competitiva, à medida que contribui para fidelizar os colaboradores.

#### 4.1 Procedimentos Metodológicos

Uma vez que se partiu de hipóteses viáveis, que, no decorrer da pesquisa poderiam ser comprovadas ou não, o método utilizado foi o hipotético-dedutivo. A coleta de dados foi realizada inicialmente por meio de entrevista estruturada com a Analista de Recursos Humanos e análise documental. Nesta fase, pretendia-se identificar e analisar a trajetória do endomarketing na cooperativa, a estrutura responsável pela condução das atividades, a linguagem utilizada, o histórico do seu desenvolvimento, o detalhamento dos instrumentos utilizados, a forma de coordenação dos projetos, bem como os instrumentos de controle e avaliação dos mesmos. A pesquisadora encaminhou à entrevistada, via e-mail, o projeto de pesquisa, que apresentava o objeto de estudo, os objetivos, a metodologia e o cronograma da pesquisa. A entrevista foi juntamente encaminhada para a Analista de Recursos Humanos via e-mail em janeiro de 2012 e o retorno foi no mesmo mês, sendo que foi registrado exatamente o que foi escrito pela entrevistada.

Em seguida, foi estruturado um instrumento de pesquisa - pesquisa de clima organizacional – que teve como propósito mensurar o grau de sensibilização e satisfação dos colaboradores da Unimed Inconfidentes com relação às políticas de gestão da Cooperativa. Os instrumentos foram entregues a todos os colaboradores da Unimed Inconfidentes juntamente com uma carta, esclarecendo informações sobre a finalidade da pesquisa, instruções de preenchimento, prazo e local de devolução. A carta expressava também o apreço aos entrevistados por sua participação, bem como lhes informava que a devolução do questionário preenchido, dava ao colaborador o direito de participar do sorteio de uma cesta de guloseimas. Cabe salientar que, para garantir o anonimato e, conseqüentemente dados mais fidedignos, optou-se por omitir a identificação do colaborador.

Os dados foram analisados utilizando-se uma abordagem quanti-qualitativa. Esta análise teve como base o referencial teórico, a análise documental e os dados obtidos mediante a aplicação de métodos estatísticos, que tornaram possível apurar frequências, ao se trabalhar as informações provenientes da Analista de Recursos Humanos da Unimed Inconfidentes e dos colaboradores.

#### 4.2 Resultados das Pesquisas Internas

Para diagnosticar a situação da Unimed Inconfidentes em nível de comunicação e marketing interno, foi necessária, além da análise documental, a elaboração de dois instrumentos de pesquisa distintos - entrevista e Pesquisa de Clima Organizacional.

Com o objetivo de coletar dados sobre a realidade do endomarketing da Cooperativa, foi utilizada a entrevista estruturada, classificada por Lakatos e Marconi (1985) como a observação sistemática que pode ser denominada controlada e planejada.

Como nem sempre a percepção do colaborador com relação às práticas organizacionais coincide com a realidade existente, optou-se pela elaboração de um questionário de Pesquisa de Clima, uma vez que este tipo de pesquisa é considerada por Shapiro (2008) como uma ferramenta de diagnóstico organizacional que gera uma base de dados para a tomada de decisões tanto de Gestão de Pessoas como de Equipes.

##### 4.2.1 Entrevista





Por intermédio da entrevista com a Analista de Marketing, pode-se perceber que a Unimed Inconfidentes é uma empresa que se preocupa com o estreitamento de suas relações com seus colaboradores e, principalmente, com a qualidade de vida dos mesmos.

Tendo como objetivo o bem-estar pessoal, a eficiência e os objetivos de lucratividade e expansão da Cooperativa, a Unimed Inconfidentes aposta na gestão de seus clientes internos. Fazem parte desta política, diversas estratégias de atração e retenção que envolvem aspectos como- remuneração, oportunidades de crescimento, reconhecimento e recompensa, benefícios, treinamento e desenvolvimento, comunicação e gestão participativa.

Com relação à remuneração, a entrevistada destacou que a cada dois anos é realizado, pela cooperativa, uma pesquisa salarial na região de atuação da mesma, para que sejam realizados os enquadramentos necessários. A Unimed Inconfidentes conta também com a avaliação de desempenho que indica o desenvolvimento de cada funcionário, sendo a forma de mensuração e recompensa.

No que diz respeito às ações voltadas ao reconhecimento e recompensa pelo bom trabalho ou esforço extra de seus colaboradores, cita o Programa de Participação nos Resultados (PPR), Programa de Reconhecimento que destaca os colaboradores com melhor desempenho e ideias inovadoras. Mural de elogios: local onde os colaboradores têm a liberdade de elogiar os colegas e o Programa Veteranos que premiam os colaboradores quando completam 5, 10, 15, 20 e 25 anos de trabalho na cooperativa.

Quanto aos programas específicos para Treinamento e Desenvolvimento a Analista de Recursos Humanos diz que “Juntamente com as lideranças elaboramos o Plano Anual de Treinamento. Além disso, são realizadas sessões de coaching com a liderança”.

Com relação aos canais e instrumentos utilizados para manter os colaboradores informados, a entrevistada informou que a Unimed Inconfidentes procura enfatizar as diretrizes (missão, visão e valores) durante o processo de integração de novos colaboradores e nos crachás dos funcionários. Para que haja a comunicação diária, ela cita alguns meios que são utilizados: e-mail, mural interno e jornal on-line. Além disso, existe semanalmente uma reunião com as lideranças em que é proporcionado a troca de experiências, com foco no diagnóstico coletivo do andamento dos processos administrativos, operacionais e de relacionamento.

Ao final da entrevista, a Analista de Marketing expôs os objetivos da Cooperativa com relação ao novo programa de endomarketing: “O nosso principal objetivo é proporcionar aos nossos colaboradores um ambiente de trabalho agradável para que possam desenvolver os trabalhos da melhor forma possível. Para isso, sabemos que precisamos cuidar dos fatores que impactam na motivação dos funcionários”.

#### **4.2.2 Pesquisa de Clima Organizacional**

Segundo Luz (1995), com a pesquisa de clima organizacional é possível verificar o estado de espírito ou ânimo das pessoas em um determinado período, e suas principais contribuições são: Buscar o alinhamento da cultura organizacional com as ações efetivas da empresa; Promover o crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores; Integrar os processos e as áreas funcionais; Otimizar a comunicação; Identificar as necessidades de treinamento, desenvolvimento de pessoal/gerencial e educação empresarial; Difundir o conceito de cliente interno e externo; Otimizar as ações gerenciais; Organizar e flexibilizar as atividades da organização.

A pesquisa de clima organizacional foi realizada com os colaboradores da Unimed das cidades de Ouro Preto, Mariana e Itabirito. A apresentação dos dados da pesquisa segue o formato de perguntas e respectivas análises, o que permitiu uma verdadeira diagnose do ambiente de trabalho na Unimed Inconfidentes.

### 4.3 Análise e Interpretação dos Dados

Com relação à Pesquisa de Clima Organizacional, foram distribuídos a todos os colaboradores da Unimed Inconfidentes, totalizando 53 instrumentos de pesquisa, com um índice de retorno de 94,3%, o que corresponde, em números absolutos, à devolução de 50 pesquisas.

Para que fosse estabelecida a percepção dos colaboradores em relação às ações de endomarketing, foram contemplados, quando da elaboração do instrumento de pesquisa aplicado os seguintes aspectos: motivação; imagem interna e externa; gestão de recursos humanos ou de pessoas; qualidade e produtividade; e comunicação.

Como se pode verificar atentando-se para o quadro 1, para cada aspecto foram ainda elencadas variáveis específicas.

ASPECTOS	VARIÁVEIS
Motivação	Relação com o trabalho
	Espírito de equipe
	Padrões de liderança
	Comprometimento com a mudança
Imagem interna e externa	Relacionamento com o público interno
	Relacionamento com o público externo
	Ambiência Organizacional
	Atendimento
Gestão de Recursos Humanos ou de pessoas	Treinamento e Desenvolvimento
	Benefícios
	Remuneração
	Reconhecimento e Recompensa
Qualidade e Produtividade	Qualidade
	Produtividade
	Segurança e Saúde Ocupacional
	Meio ambiente
Comunicação	Processo da informação
	Canais de comunicação

**Quadro 1** – Aspectos e Variáveis Relacionados ao Endomarketing

Fonte: A Pesquisadora (2012)

Com base nos aspectos e variáveis descritos acima, tem-se condição de verificar se a filosofia que vem sendo disseminada junto aos colaboradores da Unimed Inconfidentes, que se baseia na premissa de que o desenvolvimento pessoal e profissional só ocorre se o ser humano tiver qualidade de vida, tem contribuído efetivamente para a consecução de um dos principais objetivos organizacionais - tornar a Cooperativa ainda mais saudável e motivada.

No que diz respeito à motivação dos colaboradores em relação ao trabalho, observa-se que apesar de 96% dos entrevistados afirmarem que gostam do trabalho que realizam na Cooperativa, apenas 58% dos mesmos possuem, hoje, um nível de entusiasmo maior do que aquele que possuíam ao ingressar na Unimed Inconfidentes.

Como o aspecto motivação também engloba a variável “espírito de equipe”, que trata



mais especificamente sobre o clima de cooperação existente entre as diversas áreas que compõem a Cooperativa, cujas respostas dos colaboradores sinalizam certa desarmonia em relação ao relacionamento entre os departamentos - 38% dos colaboradores discordam da existência de um espírito de colaboração; 32% mantiveram-se neutros e 30% consideram a existência de um clima de cooperação - deve-se considerar esta variável como possível causa da queda do nível de entusiasmo de alguns colaboradores em relação ao que possuíam quando ingressaram na Unimed Inconfidentes.

Quanto aos padrões de liderança, verificou-se que a preocupação constante da Cooperativa no que diz respeito à capacitação e formação de novas lideranças vêm sendo percebida pelos colaboradores de forma bastante positiva, uma vez que 66% dos entrevistados consideram o seu superior imediato uma referência em nível profissional, de forma a confiar totalmente nas decisões por ele tomadas; 64% conhecem claramente as metas que deve cumprir e as negocia com o seu superior imediato; 84% sentem-se à vontade na sua presença e 62% afirmam receber dele todas as informações necessárias ao bom desempenho de suas atividades.

Em relação ao aspecto de comprometimento com as mudanças, mais uma vez pode-se notar o quanto os investimentos em treinamento e formação de lideranças contribuem para garantir que as decisões corporativas sejam plenamente aplicadas no ambiente de trabalho, à medida que 80% dos colaboradores entrevistados afirmam que seu superior imediato tem conduzido as atividades departamentais de acordo com os objetivos estratégicos previamente traçados.

Quando questionados sobre a relação de proximidade estabelecida entre a Cooperativa e seus colaboradores, apenas 48% dos entrevistados demonstraram que a Unimed Inconfidentes se preocupa com o estreitamento de suas relações com seu público interno; 32% mantiveram-se neutros e 20% discordaram da afirmativa. Esses dados se contradizem quando 88% dos colaboradores que participaram da pesquisa responderam que se sentem parte integrante da empresa, ao ponto de comemorar com suas vitórias. Cabe aqui ressaltar que a Cooperativa deve buscar meios mais enfáticos de fazer com que seu colaborador sinta orgulho em trabalhar na Unimed Inconfidentes, através do reconhecimento do colaborador enquanto parte integrante do sistema.

Ainda com relação à imagem, mais especificamente voltada ao relacionamento com o público externo, verifica-se que 88% dos entrevistados concordam que a Unimed Inconfidentes é uma empresa forte e vencedora para os familiares e amigos, o que acaba tornando-a uma Cooperativa forte e respeitada também pela sociedade, imprensa e públicos formadores de opinião.

Dentre todas as afirmativas que se referiam à variável “relacionamento com o público externo”, apenas uma afirmativa não obteve um índice tão alto de concordância por parte dos colaboradores que participaram da pesquisa de clima: a que se refere à Unimed Inconfidentes como uma empresa que estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua (64% dos entrevistados concordam que a Unimed Inconfidentes é uma empresa que estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua; 26% não concordam nem discordam com esta afirmativa; e 10% discordam).

Dessa forma, a Unimed Inconfidentes deve buscar sempre atuar em diversos projetos da região que visam contribuir para o desenvolvimento não só da comunidade, como também dos cooperados, colaboradores, clientes, prestadores de serviço, governo, sociedade e meio ambiente - projetos na área de saúde, educação, esporte, geração de emprego e meio ambiente que priorizam a promoção e prevenção da saúde, incentivo ao esporte e educação, geração de emprego, desenvolvimento profissional e incentivo ao voluntariado.



Em se tratando do ambiente organizacional, apesar de apenas 68% dos entrevistados concordarem com a afirmativa de que a Cooperativa se preocupa com a qualidade de vida de seus colaboradores e somente 40% concordarem com a afirmativa de que a Cooperativa proporciona um ambiente interno agradável e prazeroso para se trabalhar, 80% sentem vontade de ir a Unimed Inconfidentes todos os dias para trabalhar. Desta forma, talvez fosse prudente a realização de uma avaliação mais completa sobre o quesito atendimento.

Outra variável pesquisada, relativa à imagem organizacional, refere-se ao atendimento: tanto em nível de cliente interno (colaboradores em relação aos serviços internos) quanto externo (atendimento a cooperados, prestadores de serviço, visitantes, fornecedores, usuários, etc). 80% dos colaboradores entrevistados concordam que os serviços oferecidos pela Cooperativa são de primeira linha em nível de qualidade, ao ponto de satisfazer plenamente o usuário, cabe salientar que existe uma boa probabilidade de esta variável estar relacionada com o fato de 70% dos entrevistados demonstrarem satisfação com relação ao atendimento aos clientes internos e externos.

Com relação à gestão de recursos humanos, inicialmente questionou-se a variável “treinamento e desenvolvimento”. Apenas 42% dos entrevistados concordam que a Unimed Inconfidentes incentiva a atualização e o aperfeiçoamento de seus colaboradores. Isso porque também apenas 40% dos entrevistados têm tido a oportunidade de se atualizar e aperfeiçoar através de programas de treinamento como cursos, palestras e seminários.

Portanto, cabe uma reflexão por parte da Cooperativa que deve se atentar à esse fator realizando investimentos que sejam consideráveis, implementando programas de formação e capacitação que contemplem todas as áreas da empresa.

Quanto aos benefícios oferecidos pela Cooperativa aos seus colaboradores, observou-se que os clientes internos alegam não serem bem informados com relação aos seus direitos, mediante um índice de concordância de apenas 62%.

Todavia, ao sugerir aos entrevistados o estabelecimento de uma comparação entre os benefícios oferecidos pela Unimed Inconfidentes e os que são oferecidos aos colaboradores de outras empresas da região, verificou-se que 96% dos entrevistados acreditam que a Cooperativa possui qualidade e quantidade em benefícios se comparada a outras empresas, devendo ser avaliada a possibilidade de adoção de uma medida de esclarecimento da política de benefícios junto aos colaboradores.

No que se refere à assistência médica, 98% afirmaram que o plano de saúde atende integralmente às suas necessidades, o que demonstra que esse benefício oferecido pela Cooperativa gera uma satisfação grande por parte dos colaboradores. De acordo com a Analista de Recursos Humanos, os benefícios oferecidos pela Cooperativa aos seus Colaboradores são: Plano de Saúde; Plano odontológico; Vale Alimentação; PPR que varia de acordo com as sobras no balanço e cumprimento das metas individuais- equipe; Seguro de Vida; anuênio de 1% a cada ano, até completar o limite de 15 anos; Educação Cooperativa que subsidia até 50% do curso superior ou pós-graduação; Investimento em Treinamentos e ergonomia.

A remuneração também foi uma variável pesquisada dentro do aspecto “gestão de recursos humanos”. Diferentemente dos benefícios, o sistema de remuneração adotado pela Cooperativa é claro para 70% dos entrevistados. Tal qual aconteceu com relação aos benefícios, ao se sugerir o estabelecimento de uma comparação entre a política salarial praticada pela Unimed Inconfidentes e o sistema de remuneração adotado por outras empresas da região, os entrevistados demonstraram certa insatisfação (60% acreditam que a Cooperativa possui um bom sistema de remuneração; 24% mantiveram-se neutros; e 10% discordaram). No que diz respeito



ao salário, 60% dos colaboradores concordaram que é compatível com as atividades realizadas, enquanto que 14% demonstraram ser contrários à mesma.

Como a insatisfação com relação à remuneração é uma constante no universo corporativo, sugere-se uma pesquisa salarial e que esta seja divulgada para os entrevistados, resguardando-se os nomes das empresas, bem como dados que não sejam relevantes, divulgando-se apenas as faixas salariais dos cargos.

As estratégias de reconhecimento e recompensa foram avaliadas na pesquisa de clima sob a ótica da avaliação de desempenho ser tomada como base para o estabelecimento de ações de agradecimento ou reconhecimento. No que se refere ao retorno da avaliação de desempenho por parte da liderança, 34% dos entrevistados afirmaram que são informados pelo superior imediato da área sobre o seu desempenho (aspectos positivos e negativos). Quando lhes foi atribuída à responsabilidade de procurar o gerente para buscar informações sobre o seu desempenho profissional, verificou-se que apenas 42% adotam esta prática, sendo que 28% não costumam adotá-la.

Para 40% dos colaboradores entrevistados, o reconhecimento e a recompensa são resultado concreto das atividades realizadas, o que faz com que apenas 32% acredite que a Unimed Inconfidentes é uma empresa que sabe reconhecer e recompensar o esforço de seus colaboradores. Dessa forma, além de propiciar oportunidades de crescimento ao colaborador, a Cooperativa, com relação à valorização dos colaboradores, deve rever algumas ações, ou até mesmo, enfatizar junto às lideranças a importância de uma prática simples, que muitas vezes provoca um efeito bastante positivo - elogiar publicamente a equipe como um todo, ou algum colaborador em especial, por ter (em) atingido uma meta, demonstrar (em) uma atitude proativa diante de alguma situação imprevista, etc.

No que diz respeito à qualidade e produtividade, pode-se verificar, por intermédio da pesquisa de clima, que 54% dos colaboradores concordam com o fato da Unimed Inconfidentes estar totalmente engajada para a obtenção da qualidade em todos os seus processos. Já 78% dos entrevistados concordam que a cooperativa fornece aos seus colaboradores as condições necessárias para uma maior e melhor produtividade. Na verdade, a forma como os colaboradores percebem estas variáveis, nada mais é do que o reflexo de um processo que prioriza a participação do público interno, a ponto de que 88% sentem-se participantes e responsáveis por todas as conquistas obtidas nesta área.

Ainda com relação ao aspecto “qualidade e produtividade”, mas especificamente voltado às questões relativas à segurança e saúde ocupacional, observou-se que os entrevistados percebem o quanto a Unimed Inconfidentes vem investindo em práticas focadas na qualidade de vida de seus colaboradores.

À medida que os colaboradores reconhecem a importância de ações preventivas no âmbito da saúde, passam a adotar medidas no sentido de melhorar a sua qualidade de vida, do ponto de vista físico e mental (64% dos entrevistados), além de respeitar as normas e procedimentos de segurança determinados pela Cooperativa (88% dos entrevistados). Outro aspecto pesquisado a respeito da variável “segurança e saúde ocupacional” refere-se à infraestrutura da Cooperativa. 92% dos entrevistados afirmam que a mesma é adequada para o bom desempenho das atividades laborais.

As ações promovidas pela Unimed Inconfidentes voltadas à preservação do meio ambiente também são motivo de satisfação por parte dos colaboradores (76% dos entrevistados), que já vêm procurando adotar no seu cotidiano atitudes socialmente responsáveis (70% dos entrevistados).

O aspecto “comunicação” foi tratado mediante a avaliação de duas variáveis: processo da informação e canais de comunicação, tomando-se como base todos os canais e instrumentos de comunicação utilizados para manter os colaboradores informados sobre tudo o que acontece na Cooperativa. Atualmente, apenas 44% dos colaboradores demonstram estar bem informados sobre os assuntos da empresa; 64% dos entrevistados sentem-se fomentados a participar do processo decisório e, por fim, 80% dos entrevistados afirmam conhecer claramente a missão, a visão, os valores, princípios e metas da Cooperativa.

### **Considerações Finais**

Em face dos grandes desafios, das transformações e das incertezas do mundo globalizado, dominado pela revolução e convergência tecnológica da informação, as organizações precisam mudar, reformatando suas estruturas funcionais e estratégias de ação, como afirma Kunsch (2003, p.65).

Atualmente, as organizações atravessam um período de grandes mudanças, vivenciando a era da informação e do conhecimento, abandonando o denominado ciclo da revolução industrial, para incorporar numa nova era, marcada pela velocidade de acesso e intercâmbio de informações.

Diante deste cenário, em que conhecimento e inovação são fatores determinantes para o sucesso das organizações, torna-se fundamental agregar valor ao negócio. Portanto, tem-se considerado como organizações bem sucedidas, aquelas que sabem conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução de problemas e na busca de inovação, incentivando as relações colaborativas.

Assim sendo, torna-se imprescindível que as organizações se reestruturem, criando mecanismos que integrem forças humanas, materiais e financeiras na busca de soluções negociais e vantagens competitivas, que agreguem valor ao negócio.

Segundo Borba (2004, p. 123), a empresa que encanta cuida inicialmente da qualidade de vida de seus colaboradores e impõe a crença fundamental de que se deve ensinar e aprender no trabalho, além de, antes e acima de tudo, confiar nas pessoas e valorizar o trabalho, estimulando o respeito e a ética nas relações, desenvolvendo talentos e respeitando os valores espirituais.

Com esta nova postura organizacional, decorrente de uma nova sociedade, que valoriza o ser humano acima de tudo, à medida que acredita que capital e tecnologia nada valem sem as pessoas que as utilizam e viabilizam, acaba por exigir a adoção de novos modelos de administração e, conseqüentemente, novas formas de gestão dos clientes internos da organização.

Partindo da premissa de que como o modo como a organização conduz a sua política de relacionamento e seu processo de gestão de pessoas é o principal elemento para o desenvolvimento de um programa de endomarketing bem-sucedido, realizou-se um estudo sobre as políticas que permeiam as relações entre a Unimed Inconfidentes e seus colaboradores.

A Unimed Inconfidentes, mediante o estabelecimento de um processo continuado de gestão de pessoas, vem obtendo sucesso no que se refere à construção de um ambiente de trabalho agradável, cooperativo, inovador e cumpridor de metas, que, em conjunto com suas políticas externas de relacionamento, acaba por se refletir no seu desempenho organizacional.

Nesse trabalho foi possível destacar a importância do Endomarketing para a cooperativa, sua atuação dentro dela e como ele pode ajudá-la trazendo um diferencial competitivo às



tendências modernas.

De acordo com os resultados da pesquisa de clima organizacional, observou-se que, apesar de alguns aspectos não atenderem plenamente as expectativas de todos os entrevistados – programas de treinamento e atualização, reconhecimento e recompensa - os colaboradores demonstraram que se encontram satisfeitos com relação às políticas de endomarketing adotadas pela Unimed Inconfidentes.

Assim, fica a compreensão de que o endomarketing é uma estratégia de gestão de pessoas que alinha a empresa e seus colaboradores para que juntos consigam criar uma vantagem competitiva, gerando valor percebido por ambas as partes, pela sociedade e pelo mercado, como se pode notar na Unimed Inconfidentes, um ambiente de trabalho agradável, cooperativo, inovador e cumpridor de metas, de modo que essa relação se reflete no desempenho da Cooperativa.

### Referências

ANDRADE, L. P.; **O Papel da Comunicação Interna como Ferramenta de Endomarketing.** Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/24/LUCIANA%20DE%20PAULA%20ANDRADE.pdf>. Acesso em 15 de dezembro de 2012.

BECKER, C.; **A Contribuição do Endomarketing no Comprometimento Organizacional: Um Levantamento em uma Empresa de Material Esportivo.** 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração com ênfase em Gestão empreendedora). Universidade Feevale. Novo Hamburgo.

BEKIN, S. F.; **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BORBA, V. R.; **Marketing de relacionamento para organizações de saúde.** São Paulo: Atlas, 2004.

BRAIDO, Q. E.; **Marketing de relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro.** Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior>. Acesso em 15 de dezembro de 2012.

BRUM, A. M.; **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade.** Porto Alegre: L&PM, 1994.

BRUM, A. M.; **Endomarketing como Estratégia de Gestão.** Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, A. M.; **Endomarketing como Estratégia de Gestão / Encante seu Cliente Interno.** Porto Alegre: L&PM, 2005.

BRUM, A. M.; **Endomarketing de A a Z.** Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2ªed. 2008.

BRUM, A. M.; **Endomarketing de A a Z: Como Alinhar o Pensamento das Pessoas à Estratégia de Empresa.** 1. ed. Rio de Janeiro: Integrare Editora, 2010.

CARNEVALLI, V. M. L; TÓFANI, F.; **Endomarketing Como Ferramenta Estratégica de Valorização do Cliente Interno.** Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/>

COSTA, D.; **Uma visão de endomarketing.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/3606/uma-visao-de-ndomarketing.html>. Acesso em 18 de setembro de 2012.



FRANÇA, F.; FREITAS, S. G.; **Manual da qualidade em projetos de comunicação.** São Paulo: Pioneira, 2002.

JUNIOR, O. A.; **Estratégias de Marketing de Relacionamento.** Disponível em: <http://www.artigonal.com/marketing-e-publicidade-artigos/estrategias-de-marketing-de-relacionamento-869869.html>. Acesso em 08 de novembro de 2012.

KOTLER, P.; **Administração de Marketing: a edição do novo milênio** / Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

KUNSCH, M. M. K.; **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed., São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.; **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

LUZ, R. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MEIRA, P.; OLIVEIRA, R. **O Endomarketing.** Disponível em: <http://www.endomarketing.com/artigo9.htm>. Acesso em 16 de janeiro de 2013.

MILEIDE, A.; **A Comunicação Interna e o Endomarketing Como Fatores Estratégicos nas Organizações.** Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-comunica-ccedil-atilde-o-interna-e-o-endomarketing-como-fatores-estrat-eacute-gicos-nas-organiza-ccedil-ocirc-es/2621/>. Acesso em 16 de janeiro de 2013.

NASSAR, P.; **Comunicação interna: a força das empresas.** São Paulo: Aberje, 2005.

NETO, P. F. N.; **A Importância do Endomarketing na Empresa Moderna.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-endomarketing-na-empresa-moderna/31098/>. Acesso em 05 de outubro de 2012.

ORLICKAS, E.; **Consultoria interna de Recursos Humanos.** São Paulo: Futura, 2001.

PICCOLI, B.; **O Endomarketing como estratégia de gestão de pessoas.** Disponível em: [http://www.ebs.edu.br/portal/wp-content/uploads/ARTIGO\\_Bruno\\_Piccoli.pdf](http://www.ebs.edu.br/portal/wp-content/uploads/ARTIGO_Bruno_Piccoli.pdf). Acesso em 08 de janeiro de 2013.

REBOUÇAS, F.; **Endomarketing.** Disponível em: <http://www.infoescola.com/comunicacao/endomarketing/>. Acesso em 04 de setembro de 2012.

SILVEIRA, R. M.; TÓFANI, F. **Endomarketing: ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno.** Disponível em: <http://gecorp.blogspot.com.br/2007/12/endomarketing-ferramenta-de-gesto-para.html>. Acesso em 18 de novembro de 2012.

SHAPIRO, A.; **Aprenda o que é uma Pesquisa de Clima Organizacional.** Disponível em: <http://profissaoatitude.blogspot.com.br/2008/01/aprenda-aqui-o-que-uma-pesquisa-de.html>. Acesso em 18 de novembro de 2012.

SKORA, C. M.; **Endomarketing: a importância da comunicação interna.** Espaço Aberto, 2006