

A Gestão do Endomarketing em Prol da Cultura Organizacional: Estudo de Caso da Empresa Unimed Porto Alegre¹

Nicole Rochele Cardoso BRANCHER²

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS),
Porto Alegre, RS

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar como as empresas trabalham o engajamento de seu público interno de modo a reforçar e promover sua cultura organizacional. Para tal, adotou-se o estudo de caso, analisando-se as iniciativas de endomarketing da empresa Unimed Porto Alegre. Também, utilizou-se a pesquisa exploratória através de pesquisa bibliográfica e documental. Entre as reflexões alcançadas, concluiu-se que a empresa analisada lança mão de diversas técnicas e ferramentas de comunicação para alcançar e disseminar seus objetivos estratégicos, estabelecer o bom relacionamento com seus colaboradores e, acima de tudo, o fortalecer sua cultura organizacional alicerçada no conceito do Cuidar. Atingindo, assim, um alto comprometimento de seus funcionários e notoriedade no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação; cultura organizacional; endomarketing; Unimed Porto Alegre.

INTRODUÇÃO

As organizações passam por constantes mudanças buscando garantir a sua sobrevivência. Alicerçadas na pós-modernidade, elas aperfeiçoam suas estruturas organizacionais, tornando-se capazes de oferecer respostas rápidas ao mercado já digital e proporcionar produtos de qualidade para o exigente consumidor. Nesse sentido, investir em comunicação com o intuito de obter diferenciação, boa reputação e relacionamentos consistentes junto aos públicos de interesse tornou-se cada vez mais estratégico para os negócios.

Em tal cenário, faz-se primordial um olhar mais acentuado ao público interno, grande aliado para as empresas que procuram se manter competitivas. O grande desafio

¹ Trabalho apresentado no DT 3 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 15 a 17 de junho de 2017.

² Bacharel em Comunicação Social pela UFRGS. Especialista em Planejamento em Comunicação e Gestão de Crises de Imagem pela PUCRS. Aluna do curso de especialização em Gestão Empresarial do IFRS. E-mail: nrbrancher@gmail.com.

consiste em engajar os colaboradores à cultura organizacional, fazendo com que eles sintam-se parte fundamental das tomadas de decisão da empresa e ainda tenham orgulho de trabalhar nela. A instituição deve ser capaz de proporcionar um ambiente interno sinérgico, capaz de trazer benefícios para contratado e contratante, no intuito de estabelecer objetivos que almejem o atendimento de qualidade aos clientes, mediante a produção de serviços e produtos diferenciados.

Buscando garantir tal alinhamento entre as perspectivas dos colaboradores e da empresa, o endomarketing se faz essencial enquanto ferramenta capaz de reorganizar as estruturas organizacionais, engajando os colaboradores com a cultura da organização. Resultando em um comprometimento pessoal capaz de modificar e alcançar resultados superiores.

O intuito maior deste artigo é entender como o endomarketing é trabalhado na Unimed Porto Alegre. Seus objetivos consistem em compreender como a empresa promove o engajamento a partir da análise de suas campanhas e ações de endomarketing e verificar quais as estratégias utilizadas para disseminar a cultura organizacional.

Para cumprir esse propósito, utiliza-se como procedimento metodológico o estudo de caso, através da técnica de pesquisa bibliográfica e documental. A revisão bibliográfica, constituída de autores reconhecidos na área de endomarketing e comunicação, como Daniel Costa (2014), Carlos Eduardo Mestieri (2004) e Saul Faingaus Bekin (1995), serviu para embasar teoricamente as iniciativas da Unimed Porto Alegre.

Endomarketing e suas Conceituações

Costa (2014) defende que o endomarketing começaria antes do marketing, pois a qualidade do relacionamento da empresa com os seus clientes é um reflexo da qualidade do relacionamento da empresa com seus colaboradores. Afinal, é o colaborador que cumpre as promessas feitas pelo marketing, e por isso deve vir em primeiro lugar. Mestieri (2004) ainda afirma que a função do endomarketing é mostrar a importância do cliente interno na estrutura organizacional, a fim de proporcionar melhorias na qualidade de produtos e serviços. Para ele, o grande objetivo é o de atrair o cliente interno, com a função de obter resultados eficientes para atrair e reter os clientes externos.

Nesse contexto, a empresa é o produto, e deve ser adaptada para se preocupar em atender as expectativas e anseios do seu empregado, assim como faz com seus clientes externos, uma vez que agora, ele é considerado um cliente dentro da organização.

Inkotte (2000) complementa:

Apesar desse conceito de cliente interno ser muito estimulante e plenamente exequível, o que deve se propor com o Endomarketing é a assimilação do conceito de cliente interno em seu sentido primordial: o de consumidor de bens e serviços oferecidos pela empresa, que neste caso em especial transforma-se no próprio produto: o produto-empresa. (INKOTTE, 2000, p. 74)

Segundo Bekin (1995) o endomarketing consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com a intenção de promover entre seus funcionários e áreas valores que devem ser trabalhados para servir bem o cliente. Fazendo com que os departamentos da organização e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos do negócio. Bekin (1995) também acredita que praticar o endomarketing é enxergar o colaborador como um cliente, apresentando a empresa, esclarecendo sua missão, visão e valores de forma clara e objetiva. Fazendo com que ele conheça o ambiente do qual faz parte, tornando-se um influenciador capaz de propiciar melhorias no negócio.

Conforme Costa (2014) destaca, a área de endomarketing também deve estar permanentemente preocupada e envolvida em realizar interconexões entre todos os setores de uma organização. O autor comenta que para alcançar esse objetivo seria necessário criar uma gerência de comunicação interna, integração e visão sistêmica. Dessa forma, a área poderia tornar-se uma especialista em diálogo e processo. Na mesma linha, Mestieri (2004, p. 108) explica que a função do endomarketing é “integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando a melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos”.

Dentro das empresas, o respeito pelas diferenças e a ideia de que todos, dentro de suas competências, contribuem para o sucesso do negócio, são fundamentais. Na percepção de Pimenta (2002, p. 124), o endomarketing neste âmbito é essencial, pois ele “envolve ações de marketing para o público interno ressaltando, ao mesmo tempo, a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito como ser humano, com potencialidades e dificuldades”. Brum (2010) acrescenta dizendo que a função do

endomarketing é de facilitar trocas, construindo um relacionamento de confiança e lealdade entre as pessoas, compartilhando os objetivos e cultivando harmonia para fortalecer as relações interpessoais, contribuindo com a comunicação interna.

Criar e manter canais de comunicação abertos e diretos para fazer fluir as relações profissionais com clareza de regras, mensagens e papéis; e respeitar as diferenças existentes entre as pessoas e utilizá-las como fonte de crescimento e não de atrito. (BRUM, 2010, p. 135).

Mestieri (2004, p.108) argumenta que endomarketing implica em um trabalho em equipe, no qual há cooperação e integração entre os setores e que ele “é um conceito, uma nova postura, ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional”. Bekin (1995) ainda pontua que um ambiente ideal de trabalho é aquele no qual existe a cooperação de todos os integrantes da empresa, objetivando sempre se esforçar ao máximo para satisfação total do cliente. Para o autor, as áreas, antes de tudo, precisam estar interligadas.

Devemos ter em mente que uma empresa moderna se caracteriza por uma organização complexa e que esse tipo de organização requer uma interdependência estreita em seus setores, entre todas as suas atividades e operações. Essa interdependência ou a coesão interna é fator essencial para sua eficiência. É justamente o atendimento ao cliente como objetivo final da empresa que deve proporcionar o fator coesão, ao integrar todos os seus setores e funcionários a partir de uma visão. Orientada para o cliente, para o marketing, criando até mesmo a noção de cliente interno. (BEKIN, 1995, p.28)

Conforme abordado, o endomarketing é parte fundamental na nova conjuntura mercadológico. Uma vez que, ao colocar o funcionário como alguém de suma importância dentro do contexto organizacional, ele propicia uma melhoria de produtividade nas organizações, tornando elas realmente competitivas. A sinergia dentro de uma empresa se inicia a partir do momento em que ela consegue perceber a importância de valorizar o público interno, implementando ações focadas no colaborador, que visam a prática dos valores organizacionais, a valorização e reconhecimento deles como parte integrante e capazes de colaborar. Afinal, para Costa (2014, p. 22) “Não basta, portanto, o colaborador estar na empresa. É preciso que a empresa esteja no colaborador. É a releitura do conceito “endo”: endomarketing não é o marketing dentro da empresa, mas o marketing “dentro” do colaborador”.

A seguir apresentaremos a Unimed Porto Alegre, sua origem, natureza de negócio e representatividade no contexto mercadológico de modo a cumprir, com

embasamento, os objetivos deste presente artigo. Todas as informações apresentadas foram extraídas do Relatório de Gestão e Sustentabilidade da Unimed Porto Alegre.

A Unimed Porto Alegre

Fundada no ano de 1971, com o propósito de valorizar o trabalho médico e melhorar as condições de atendimento aos clientes, a Unimed Porto Alegre é uma cooperativa médica que integra o Sistema Unimed, maior experiência cooperativista de trabalho médico do mundo. A empresa é líder no mercado de assistência à saúde na região sul. Sua área de atuação contempla 46 municípios, incluindo a Capital e Região Metropolitana. Seu negócio é o de soluções em saúde, o que compreende a atenção integral à saúde. Para tanto, comercializa planos de saúde familiares e empresariais, além de produtos e serviços complementares, inclusive no ramo de saúde ocupacional.

A Cooperativa conta com mais de 6.465 médicos cooperados trabalhando em 53 especialidades e possui uma rede própria de serviços com: Laboratórios, Pronto Atendimento, Centro de Oncologia, Centros de Diagnóstico por Imagem, Hospital, Clínicas de Vacinas, Unidades de Atendimento, Odonto Unimed e SOS Emergências Médicas. Ao todo, a empresa possui mais de 358 pontos de atendimento entre serviços credenciados e próprios, que garantem a satisfação de mais de 714 mil clientes. No ano de 2016, a Unimed Porto Alegre ultrapassou a marca de 3.905 milhões de consultas realizadas e mais de 12 milhões de exames laboratoriais. Para atender este público, emprega 1.901 pessoas em diversos níveis hierárquicos, para cumprir os objetivos da Cooperativa.

A missão da empresa é “Prover as melhores soluções em saúde, com crescimento sustentável e valorização do trabalho médico cooperado”, sua visão consiste em “Ser a operadora de planos de saúde líder de mercado, com crescimento sustentável, proporcionando trabalho médico aos cooperados, com as melhores práticas assistenciais, de gestão e de governança corporativa”. Os valores que norteiam a organização reforçam sua filosofia cooperativista e o zelo pelas pessoas, são eles: cooperativismo; excelência no cuidado ao cliente; atuação do médico com qualidade e dignidade; trabalho gerando realização; atitude inovadora; responsabilidade socioambiental; ética e transparência.

Com toda certeza, os dados mencionados colocam a Cooperativa como uma empresa de destaque no mercado gaúcho. A seguir, trataremos brevemente da cultura organizacional da empresa, falando um pouco de sua origem, evolução e significados.

A Cultura do Cuidar da Cooperativa

Em 2008, a Unimed Porto Alegre mudou o seu posicionamento interno e externo, que passou a apresentar o “cuidar” de forma institucionalizada. Ao longo dos anos, a Cooperativa utilizou slogans que refletiam e reforçavam o propósito de cuidar das pessoas. Inicialmente com o slogan “Nossa vida é cuidar da sua”, e a partir de 2014 assinando “Cuidar de você. Esse é o plano”. Tendo sua origem no conceito de medicina com significado, o cuidar permeia todas as iniciativas da empresa, é o norteador maior, uma verdadeira voz de sua cultura organizacional.

Ao adotar este posicionamento, a organização assumiu uma postura corajosa, passando a direcionar todos os seus esforços a partir deste conceito que representa um inquestionável, emotivo e forte valor cultural. Pela vocação do seu negócio, já seria natural que a excelência no cuidado permeasse as ações direcionadas a seus clientes. Contudo, ela vai além e estende o cuidado também à sociedade, médicos cooperados, e especialmente, ao seu público interno.

Assim, um desafio diário se impôs para a empresa: como comunicar de modo inovador, engajando cada vez mais os colaboradores? A ferramenta escolhida foi o endomarketing, realizado pela área de Comunicação Interna. Contudo, para ter entregas mais efetivas, as práticas da área precisavam ser repensadas. Por isso, a partir de 2014, a comunicação destinada ao público interno ganhou novos formatos, buscando alcançar, mediante o cuidar, três objetivos principais: disseminar as intenções estratégicas do negócio, reforçar o bom relacionamento empresa-colaborador e, acima de tudo, promover a cultura organizacional.

Sabendo-se que qualquer pessoa torna-se resistente a empreender mudanças cujo sentido ela não compreenda. Os colaboradores passaram a ser mais informados, empoderados para os mais diversos desafios aos quais a Cooperativa havia se proposto, eles foram colocados como protagonistas de suas carreiras e do futuro da Unimed Porto Alegre. Ao serem engajados nas metas, assumindo o papel de atores principais no

atingimento de resultados superiores, é que se tornou possível a busca sinérgica pela ampliação do lucro empresarial. Costa (2014, p. 23) pontua que esse é um dos principais papéis da comunicação, alinhar os funcionários aos objetivos estratégicos, trabalhando com motivação e engajamento para gerar bons resultados, pois “o profissional engajado acredita que o seu trabalho contribui para qualidade do serviço ou do produto da empresa, gerando rentabilidade”.

Almejando que o público interno identifique-se com a organização ao qual pertence, acredite e pratique a excelência por meio da filosofia do cuidar, é essencial que ele creia que essa identidade é fidedigna, que ela acontece de dentro para fora. Por isso, a Cooperativa passou a reforçar a sua identidade diferenciada promovendo o cuidar internamente todos os dias e formas de se relacionar com o público interno. Afinal, para a empresa, o funcionário é portador de seus atributos, e todas as ações destinadas ao público externo devem ser dirigidas antes para ele, comprovando assim que ela cuida cada vez melhor dos seus colaboradores, para que os colaboradores cuidem cada vez melhor dela. Nesse sentido, Costa (2014) teoriza:

O colaborador é constituinte, construtor e construído pela imagem e reputação da empresa. No entanto, muitas empresas separam isso. Elas acabam trabalhando sua imagem e reputação externamente, esquecendo que o colaborador é parte essencial. Quer encantar seu cliente? Então, encante primeiro seu colaborador. (COSTA, 2014, p.38)

A Unimed Porto Alegre cuida de seus colaboradores com o intuito de criar um verdadeiro inconsciente coletivo interno voltado para a manutenção e fomentação de sua cultura organizacional. Pois, conforme Robbins (2002, p. 503) citado por Pinho (2006, p. 176), a cultura organizacional é que diferencia uma organização da outra, propiciando o senso de identidade aos seus membros, facilitando o comprometimento. Ela orienta e dá sentido ao que os colaboradores devem fazer e como precisam fazer.

A seguir, mostraremos como a área de Cooperativa revisitou e renovou seu endomarketing. Primeiramente, veremos como se deu a gestão da área de Comunicação Interna para que então fosse lançado um estruturado planejamento.

A Gestão pelo Guia de Endomarketing

As redes informais de comunicação são realidades nas organizações e a comunicação interna já não é mais interna, a Internet transpôs esta barreira. Por isso, o

estabelecimento de canais mais velozes e atrativos, com mixes de mídias impressas e digitais, torna-se tão estratégico para atrair e reter a atenção dos empregados. Conforme apresenta BUENO (2009, p. 36), “os públicos internos precisam estar continuamente mobilizados e, para isso, é preciso que se definam canais que efetivamente funcionem”. Para realizar um endomarketing sólido, a Cooperativa sabia que inicialmente era preciso falar cada vez mais diretamente com o público interno, de forma ágil, assertiva, atrativa e transparente. Em vista disso, antes de implementar novas ações e campanhas de endomarketing, a boa gestão dos canais para que a comunicação fluísse em todos os níveis hierárquicos se fez necessária e para isso o guia de endomarketing foi criado.

Para o guia, respeitando a vocação de cada canal, reestudou-se a sistematicidade das mensagens, de modo a evitar a sobrecarga informativa. Pois, conforme Costa (2014) aponta “Não produza um volume de informação maior do que a capacidade de retenção do colaborador, Se ele reviver pouco ou nada, ficará mais difícil tomar decisões e elas serão mais falíveis”. Após o lançamento do guia, as ferramentas e canais passaram a ser trabalhados de forma sinérgica e complementar.

Contudo, sabendo-se que a comunicação está muito além da difusão e que as pessoas e a forma delas se relacionarem está cada vez complexa, percebe-se que a maneira de se comunicar com elas também deve ser aprimorada. Por esse motivo, o guia de endomarketing não apenas reorganizou os canais internos, mas também estabeleceu que os discursos usados pela empresa seriam fruto de ações e interações, repletos de narrativas dos funcionários. Com isso, a informação passaria a circular de forma mais fluída, a nova integração de ferramentas e canais propiciaria também uma integração dos colaboradores. As narrativas no formato *storytelling*³ traduziriam conceitos, construiriam uma clareza de propósitos organizacionais, permeariam tudo de simbologia e legitimariam a cultura interna.

O guia de endomarketing foi um marco inicial da mudança que estava sendo promovida pela área de Comunicação Interna. Foi uma iniciativa abordada por Costa (2014), quando ele trata que há “Empresas que já possuem esforços e ações de endomarketing, porém isolados e desintegrados e que desejam organizar o processo

³ Uma lógica de estruturação de pensamento e um formato de organização e difusão da narrativa, por suportes (impresso, audiovisual ou presencial) baseados nas experiências de vida próprias ou absorvidas de um interagente.

dentro de um mesmo posicionamento, a partir de um planejamento conceitual, de conteúdo, estrutural e criativo.” O guia organizou tudo que era feito pela área, alinhou o fluxo das demandas dos clientes internos e preparou as bases para o novo posicionamento, muito mais organizacional. O núcleo mais do que nunca estava demonstrando estar trabalhando para a completa sinergia do negócio, a serviço da gestão empresarial, conciliando as necessidades específicas das áreas com os objetivos e valores da organização, e não apenas executando o que as áreas clientes demandavam.

Com o guia de endomarketing já lançado internamente e utilizando-se a pesquisa de clima e as respostas do questionário das Pesquisa das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, da revista Você S/A, um planejamento de endomarketing foi elaborado e implementado. Conforme será apresentado, as ações promoviam o cuidar atrelado ao conceito de bem-estar, aos bons relacionamentos, ao compartilhamento de conhecimento e ao protagonismo.

O Reforço da Cultura Organizacional: as Iniciativas Norteadas pelo Cuidar

Conforme já exposto, buscando assumir o seu compromisso com uma mudança organizacional sólida, a área de Comunicação Interna da empresa reorganizou seus canais e veículos, alinhou seu discurso e firmou sua forte intenção de perpetuar o propósito do cuidar, criando, assim, o guia de endomarketing; uma autêntica política de comunicação. Contudo, sabendo-se que a política de comunicação não deve resumir-se a um mero documento, ainda elaborou-se um planejamento de comunicação, de modo que a política fosse realmente posta em prática, diariamente.

Para o autor Bueno (2009) o planejamento de comunicação parte de uma política de comunicação e deve levar em consideração diversos fatores que influenciam na comunicação organizacional.

O planejamento em comunicação deve resultar de uma política de comunicação, instrumento de gestão que vislumbra ações e estratégias também de longo prazo. Ele deve estar em sinergia com a cultura da organização, levar em conta o perfil da concorrência e da sua área específica de atuação, o contexto econômico, sociocultural, ambiental e legal em que a organização se insere e, inclusive estar sintonizado com a própria estrutura à disposição de quem planeja. (BUENO, 2009, p. 39-40)

Ainda em prol de um alinhamento estratégico, assegurando o comprometimento da Comunicação Interna com seus objetivos, o planejamento da área foi construído com

o subsídio da pesquisa de clima, que para (DIAS, 2007, p. 25) “é um termômetro organizacional que deve ser acompanhada para a melhoria da satisfação dos empregados e aumento da produtividade” e no sério diagnóstico do Guia Você S/A - uma análise de abrangência nacional. Nesse sentido, evitando o que Bueno (2009) aponta em seu discurso como uma falta de dados sérios no momento de liderar mudanças estratégicas, que por vezes acaba por invalidar o processo comunicacional.

“Muitas organizações não têm como hábito realizar diagnósticos da sua comunicação, se baseando, para programar ações nessa área, em meras impressões de seus executivos, o que pode comprometer o trabalho, tendo em vista que o mercado de há muito tempo, tornou-se mais completo e está a exigir uma postura mais profissional, alicerçada em dados confiáveis, respaldada em pesquisas e em metodologias competentes de avaliação” (BUENO, 2009, p. 316)

As pesquisas apontavam que alguns pontos deveriam ser priorizados. Entre eles, um incentivo maior à multifuncionalidade, ao protagonismo e à cocriação. A nova fase do endomarketing da Cooperativa, solidamente embasada, foi pensada com riqueza de detalhes e foco no colaborador. Serão apresentadas, a seguir, algumas iniciativas realizadas. Foram selecionadas apenas as mais relacionadas ao cuidar, que obtiveram maior engajamento dos colaboradores e retorno para o negócio.

1. Festa de Final de Ano

Os funcionários de hoje procuram um ambiente no qual possam se expressar e onde exista menos intermediação. Eles buscam trabalhar em locais onde haja a valorização da diversidade, a possibilidade de vivenciar experiências compartilhadas e exercer sua multiplicidade. Nesse contexto, para divulgar a esperada festa de final de ano da Cooperativa, decidiu-se que toda a campanha seria protagonizada por colaboradores. Com o tema “Não importa o seu estilo, Cuidar é o nosso hit”, seis funcionários estrelaram as peças, mostrando seu estilo musical e convidando para o evento. Cartazes mostravam os colaboradores como se fossem artistas, cada um representando o seu gosto musical. A proposta gerou grande identificação, os colaboradores se experimentaram sendo modelos e juntos passavam a ideia de que a riqueza da pluralidade das pessoas é que faz a Unimed Porto Alegre ser única.

Além disso, cada profissional pode ser protagonista da decisão da *playlist* da noite, sugerindo músicas antes do evento. Foram recebidos 179 e-mails com sugestões

musicais, e durante a noite, todos puderam se divertir com suas escolhas. Com ações simples, mas que geraram grande identificação e retorno do público interno, a empresa mostrou os benefícios de oportunizar ao colaborador o exercício de protagonizar e customizar o seu mundo.

2. Campanha Vidas Brilhantes

Os colaboradores que completam 5, 10, 15, 20, 25 e 30 anos de trabalho na Cooperativa são homenageados com a campanha “Vidas Brilhantes”. Nela, os profissionais são os protagonistas de todas as peças de comunicação. Eles ilustraram peças no formato *storytelling*, que lembram cada data e celebravam a importância do trabalho deles dentro da empresa. A ação convida eles a revisitarem o passado, incentivando a evocação do depoimento de vida. Os relatos envolventes e memoráveis dos jubilados são transformados em um livro, que traz a trajetória de cada um e revela as entregas decorrentes do seu protagonismo dentro da organização.

O livro foi a forma encontrada para reconhecer o valor das atitudes do público interno e o seu empenho na construção do futuro, gerando orgulho de pertencer. Na publicação, é constatado que os valores da Cooperativa são os mesmos dos jubilados, são eles que os unem e modelam suas atitudes, expressam um jeito de ser, a maneira diferenciada como o público interno age e a empresa é. Atualmente a publicação já está em sua quinta edição.

3. Campanha de Higienização das Mãos

No mês de outubro, uma iniciativa uniu o atendimento a uma norma, a higienização das mãos, à comemoração do Dia das Crianças. Por meio dos canais de comunicação, o público interno foi convidado a inscrever seus filhos em um concurso que escolheria a estrela mirim para protagonizar o vídeo da higienização de mãos da Unimed Porto Alegre.

A Cooperativa recebeu a inscrição de 37 crianças. A escolha do(a) protagonista do vídeo ficou a critério dos colaboradores, que exerceram seu direito de escolha e interagiram de maneira criativa e construtiva. Mas o que mais surpreendeu foi o engajamento de pais e mães, que empreenderam verdadeiras campanhas buscando votos dos colegas, inclusive através de seus perfis pessoais nas redes sociais. O concurso foi

além do corporativo, não atingiu apenas o público interno, também conquistou os familiares dos colaboradores e os seus amigos das redes sociais.

Ao final do concurso, atendendo aos pedidos dos funcionários, três crianças, e não apenas uma, protagonizaram o vídeo lançado em 5 de maio, dia Mundial da Higienização das Mãos. A ação foi um sucesso, registrou 781 votos nas crianças participantes. Criatividade, sensibilidade, interatividade e principalmente a experiência compartilhada seduziram o público interno e quebraram as resistências existentes com o tema higienização de mãos.

4. Compartilhando Ideias

Foi com a intenção de reforçar a relação entre os setores da Cooperativa que o “Compartilhando Ideias” foi lançado, uma ação que estabelece a troca de informações estratégicas e conhecimento. Por meio de eventos mensais, a ação estimula o engajamento dos colaboradores, educando e preparando eles para o diálogo de temas importantes. Propondo questionamentos, construindo de forma coletiva as respostas, transformando mensagens em conhecimento para, então, alcançar a mobilização do público interno.

Um dos pontos fortes do evento é o fato do palestrante ser quase sempre um colaborador. Com alto índice de adesão, a ação mostrou a força de iniciativas horizontais, que favorecem a comunicação multilateral e a cumplicidade entre os colaboradores. Ao longo dos anos, o Compartilhando Ideias cumpre seu objetivo de ser um instrumento de gestão relacionado ao planejamento estratégico da empresa, que proporciona a clareza de direção e alinhamento. Nos eventos, é possível vivenciar um ambiente orgânico, de cocriação e multiprotagonistas.

5. Campanha 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar

Ao ser reconhecida como uma das 150 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil, no ranking da revista *Você S/A*, a organização celebrou com uma ação diferenciada, utilizando-se inclusive de estratégias de marketing viral. Além das peças de comunicação tradicionalmente feitas, *cards* para perfis pessoais de Facebook foram inicialmente postados por poucos colaboradores, tidos como formadores de opinião. Aos poucos o *card*, que incentivava a marcação de colegas nos adjetivos presentes na

imagem, viralizou. Os colaboradores poderiam ser marcados, por exemplo, como “o melhor colega”, “o melhor atleta” ou “a melhor ideia”. Outra ação, que mesmo sendo simples, surtiu um efeito positivo, foi a distribuição de *bottons* aos funcionários que destacavam a importância de cada setor dentro da Cooperativa, trazendo frases como “O Melhor é Ser Marketing da Unimed Porto Alegre”.

Tanto o *card* viral, quanto o *botton*, valorizaram e motivavam todos para o melhor desempenho individual e coletivo, a partir do alinhamento estratégico da empresa; e estimulavam o orgulho de integrar a Cooperativa. Para o público externo, estas ações passavam a mensagem de que o público interno possui um papel fundamental para o crescimento da empresa e ressaltavam a importância do trabalho deles estar alinhado à proposta de valor do cuidar.

CONCLUSÃO

Como pode ser visto no *case*, o endomarketing é um elemento estratégico de transformação organizacional. Ao empreender um conjunto de esforços para engajar o seu colaborador, a área de Comunicação Interna dá um passo importante e estabelece um novo momento para a Unimed Porto Alegre.

Praticando e disseminando, em todas suas interações, conteúdos alinhados com os seus valores organizacionais, a Cooperativa está estabelecendo pontos de referência que orientam as ações das pessoas na direção dos objetivos da organização e as fazem sentir orgulho em pertencer. Ao ser empoderado, tornar-se protagonista, o funcionário responsabiliza-se pela empresa, ele faz parte de maneira efetiva e afetiva dela e acabam por considerar suas as conquistas da Unimed Porto Alegre. Resultando no favorecimento do clima interno, nas relações fortes e duradouras. Empresa e colaborador influenciam e são influenciados um pelo outro, com aumento de sinergia e confiança que, conseqüentemente, acarretam na geração de resultados.

Durante 2016 alguns reconhecimentos obtidos pela Cooperativa comprovam o atingimento de seus objetivos. Pela quinta vez, a empresa foi agraciada com o prêmio Top of Mind, da Revista Amanhã, sendo a mais lembrada clínica médica pelos gaúchos. A Cooperativa subiu nove posições no ranking 500 Maiores do Sul, também da Revista Amanhã, que avalia os resultados financeiro e ranqueia as principais empresas da

região. Figura, pela quinta vez e pelo terceiro ano consecutivo, entre as 150 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil, de acordo com o Guia Exame Você S/A.

O estudo traz que mais do que um relacionamento entre empresa e colaborador, ao longo dos anos, um endomarketing bem planejado e executado, criou um inconsciente coletivo interno pela identidade do cuidar. Os esforços discursivos dessa cultura contribuíram para criar e manter vínculos com seus colaboradores, muitas vezes até modificando significados. E, através desta modificação de significados, é que foi possível a transformação de crenças e comportamentos, potencializando o capital humano em prol de resultados mais representativos.

REFERÊNCIAS

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa.** 3º ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação.** 1º ed. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

DIAS, José Geraldo Gurink. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial.** São Paulo: Livro Pronto, 2007.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. IN: DUARTE; Jorge; BARROS; Antonio (orgs.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico.** 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis.

MESTIERI, Carlos Eduardo. **Relações Públicas: a arte de harmonizar expectativas.** São Paulo: Aberje, 2004.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas, SP, Ed. Alínea, 2002

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Ed. UFV, 2006

Relatório de Gestão e Sustentabilidade, Porto Alegre, 2016. Disponível em:
<http://www.unimed.coop.br/portaunimed/flipbook/porto_alegre/relatorio_de_gestao_e_sustentabilidade_2016/#1 >. Acesso em: 06 abril 2017