

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

TAINAN CARDOSO CRUZ

**O *ENDOMARKETING* COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL DA UNIMED DE CRICIÚMA**

**CRICIÚMA - SC
2015**

TAINAN CARDOSO CRUZ

**O *ENDOMARKETING* COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL DA UNIMED DE CRICIÚMA**

Monografia apresentada na disciplina TCC I no
Curso de Administração de Empresas da
Universidade do Extremo Sul Catarinense –
UNESC.

Orientadora: Prof^a. Natália Martins Gonçalves,
PhD.

CRICIÚMA - SC

2015

TAINAN CARDOSO CRUZ

**O *ENDOMARKETING* COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL DA UNIMED DE CRICIÚMA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Administração de empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Marketing.

Criciúma, 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Natália Martins Gonçalves, PhD - (UNESC) - Orientadora

Prof^a. Maria Helena de Souza Santos - (UNESC)

Prof^a. Débora Volpato - (UNESC)

Dedico esse trabalho a minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por guiar sempre os meus caminhos.

A minha família por me apoiar e estar ao meu lado.

Aos meus colegas e amigos da faculdade que pois mais que este trabalho de conclusão de curso seja individual estamos sempre ajudando um ao outro.

A minha professora orientadora Natália Martins Gonçalves que sempre se mostrou muito disposta a me ajudar e a empresa que realizei a pesquisa, por me oferecer as informações importantes para o desenvolvimento do trabalho.

***“A única maneira de fazer um bom trabalho
é amando o que faz.”***

Steve Jobs

RESUMO

CRUZ, Tainan Cardoso. **O *endomarketing* como ferramenta estratégica no ambiente organizacional da UNIMED de Criciúma.** 2015. 109 páginas. Monografia do Curso de Administração – Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

O *endomarketing* é uma importante ferramenta dentro do ambiente organizacional, visando o público interno, ou seja, os colaboradores. Esse processo é complexo mas sintetizando o seu objetivo, ele visa integrar as pessoas, melhorar a comunicação dentro da empresa e ampliar o conhecimento de seus colaboradores principalmente com relação à missão, visão, princípios da organização. Diante disso, o presente estudo teve por objetivo analisar a forma com que a ferramenta de *endomarketing* está sendo utilizada no ambiente organizacional da UNIMED de Criciúma. Com relação à metodologia utilizada, o trabalho caracterizou como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação e pesquisa bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso quanto aos meios de investigação. A população alvo foram os colaboradores do hospital UNIMED – Criciúma, sendo esses 473 colaboradores. O estudo caracterizou-se pela coleta de dados primários e secundários, com relação a técnica de coleta de dados foi qualitativa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário aplicado pessoalmente pela autora do trabalho aos funcionários da empresa. A análise dos dados foi essencialmente qualitativa. Verificou-se que a empresa possui um plano de *endomarketing* muito bem estruturado, seguindo as diretrizes que o sistema nacional UNIMED oferece, porém pode-se identificar algumas propostas para melhorar esse plano, com relação à integração dos colaboradores da empresa, fortalecimento da boa imagem da empresa aos funcionários mais antigos lembrando os benefícios que a mesma oferece e também em contrapartida também se viu a necessidade da empresa motivar ainda mais esses mesmos funcionários. Vale ressaltar a sugestão de implantação de uma nova função dentro da empresa.

Palavras-chave: *Endomarketing*. Organização. Colaboradores. Satisfação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Parte externa do hospital UNIMED	49
Figura 2 - Idade dos entrevistados	55
Figura 3 - Gênero dos entrevistados	55
Figura 4 - Estado civil	56
Figura 5 - Quantidade de funcionários que possuem filhos	56
Figura 6 - Quantidade de filhos	57
Figura 7 - Escolaridade dos entrevistados	57
Figura 8 - Colaboradores que estão estudando atualmente	58
Figura 9 - Conhecimento dos funcionários	59
Figura 10 - Frequência com que os colaboradores exerceram seu espírito de liderança.....	60
Figura 11 - Perfis dos colaboradores com relação o trabalho em equipe	60
Figura 12 - Tempo que os colaboradores estão na empresa	61
Figura 13 - Satisfação dos funcionários com relação à função que exercem hoje na empresa	61
Figura 14 - Motivos que levaram o colaborador a mudar de função na empresa.....	62
Figura 15 - Nível do relacionamento dos coordenadores com seus funcionários	63
Figura 16 - Aspectos que mais motiva os colaboradores dentro da empresa	64
Figura 17 - Aspectos que mais desmotivam os colaboradores	65
Figura 18 - Grau de conhecimento dos colaboradores com relação á missão, visão e princípios da empresa	66
Figura 19 - Nível que os colaboradores fazem o marketing do hospital UNIMED.....	66
Figura 20 - Indicação dos colaboradores	67
Figura 21 - Participação dos colaboradores com relação às atividades de <i>endomarketing</i> que a empresa oferece.....	68
Figura 22 - Porcentagem de colaboradores que se recusaram ou não a participar das atividades de <i>endomarketing</i> já destacadas.....	69
Figura 23 - Visão dos colaboradores com relação à qualidade de comunicação interna da empresa	69
Figura 24 - Grau de união e confiança entre os colaboradores do setor de cada entrevistado.....	70
Figura 25 - Clima Organizacional do Hospital UNIMED – Criciúma	71

Figura 26 - Satisfação dos colaboradores.....	71
Figura 27 - Perfil dos colaboradores com relação ao trabalho em equipe	76
Figura 28 - Satisfação dos funcionários com relação á função que exercem hoje....	77
Figura 29 - Motivos que levaram o colaborador á mudar de função na empresa.....	79
Figura 30 - Grau de comprometimento do colaborador com a empresa	80
Figura 31 - Nível dos relacionamentos dos coordenadores com seus funcionários..	81
Figura 32 - Aspectos que mais motiva os colaboradores dentro da empresa	82
Figura 33 - Aspectos que desmotiva os colaboradores.....	83
Figura 34 - Grau de conhecimento dos colaboradores com relação a missão, visão e princípios da empresa	85
Figura 35 - Nível que os colaboradores fazem o marketing do hospital UNIMED.....	86
Figura 36 - Participação dos colaboradores com relação ás atividades de endomarketing que a empresa oferece.....	88
Figura 37 - Visão dos colaboradores com relação à qualidade de comunicação interna da empresa	90
Figura 38 - Satisfação dos colaboradores.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução da cultura organizacional.....	25
Quadro 2 - Exemplo de estruturação da população-alvo	44
Quadro 3 - Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica	44
Quadro 4 - Técnica e procedimentos de coleta quanto aos dados primários.....	46
Quadro 5 - Técnica e procedimentos de coleta quanto aos dados secundários	46
Quadro 6 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....	48
Quadro 7 - Diretriz Nacional de endomarketing do Sistema UNIMED	52
Quadro 8 - Atividades de <i>endomarketing</i> desenvolvidas na empresa e como funciona.....	54
Quadro 9 - Análise dos resultados da entrevista com a coordenadora de Recursos Humanos.....	73
Quadro 10 - Comentários deixados pelos entrevistados no final da entrevista	93
Quadro 11 - Propostas para a melhoria contínua do plano de <i>endomarketing</i> que a empresa utiliza	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCIH – Controle de infecção hospitalar

SESMT - Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 GESTÃO EMPRESARIAL	18
2.2 GESTÃO SOCIOAMBIENTAL	20
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
2.4 GESTÃO DE RH.....	26
2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO	27
2.6 ENDOMARKETING	29
2.6.1 Satisfação do cliente interno	30
2.6.2 A base do <i>endomarketing</i>	33
2.6.3 Instrumentos do plano de <i>endomarketing</i>	34
2.7 COOPERATIVISMO.....	36
2.7.1 Princípios do cooperativismo	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	40
3.1.1 Pesquisa quanto aos fins de investigação	40
3.1.2 Meios de investigação	41
3.2 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO ALVO	43
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	45
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	46
3.4.1 Abordagem quantitativa	47
3.4.2 Abordagem qualitativa	47
3.5 SÍNTESES DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
4 ANÁLISE DO <i>ENDOMARKETING</i> COMO FERRAMENTA ESTRATÉGIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA UNIMED DE CRICIÚMA	49
4.1 PERFIL DA EMPRESA.....	49
4.1.1 Planejamento estratégico	50

4.1.1.1 Frentes de atuação de endomarketing conforme o planejamento estratégico da empresa	51
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	53
4.2.1 Resultados da pesquisa com o setor de RH.....	53
4.2.2 Resultados da pesquisa com os colaboradores	54
4.2.2.1 Questão número 1 – Idade dos entrevistados.....	54
4.2.2.2 Questão número 2 – Gênero dos entrevistados.....	55
4.2.2.3 Questão número 3 – Estado Civil.....	56
4.2.2.4 Questão número 4 – Quantidade de funcionários que possuem filhos	56
4.2.2.5 Questão número 5 – Escolaridade dos entrevistados	57
4.2.2.6 Questão número 6 – Colaboradores que estão estudando atualmente	58
4.2.2.7 Questão número 7 – ‘Em sua opinião a empresa investe no conhecimento dos funcionários?’	59
4.2.2.8 Questão número 8 – Frequência com que os colaboradores exerceram seu espírito de liderança	59
4.2.2.9 Questão número 9 – Perfis dos colaboradores sobre o trabalho em equipe.....	60
4.2.2.10 Questão número 10 – Tempo que os colaboradores estão na empresa.....	61
4.2.2.11 Questão número 11 - Satisfação dos funcionários com relação à função que exercem hoje na empresa.....	61
4.2.2.12 Questão número 12 - Motivos que levaram o colaborador a mudar de função na empresa.....	62
4.2.2.13 Questão número 13 - Grau de comprometimento do colaborador com a empresa	62
4.2.2.14 Questão número 14 - Nível do relacionamento dos coordenadores com seus funcionários	63
4.2.2.15 Questão número 15 - Aspectos que mais motiva os colaboradores dentro da empresa	64
4.2.2.16 Questão número 16 - Aspectos que mais desmotivam os colaboradores...65	65
4.2.2.17 Questão número 17 - Grau de conhecimento dos colaboradores com relação á missão, visão e princípios da empresa.....	65
4.2.2.18 Questão número 18 - Nível que os colaboradores fazem o marketing do hospital UNIMED.....	66
4.2.2.19 Questão número 19 - ‘Você indicaria essa empresa a qual trabalha para outra pessoa também trabalhar?’	67

4.2.2.20	Questão número 20 - Participação dos colaboradores com relação às atividades de endomarketing que a empresa oferece.....	67
4.2.2.21	Questão número 21 - Percepção dos colaboradores com relação à participação das atividades de endomarketing citadas acima.....	68
4.2.2.22	Questão número 22 - Porcentagem de colaboradores que se recusaram ou não a participar das atividades de endomarketing já destacadas	69
4.2.2.23	Questão número 23 - Visão dos colaboradores com relação à qualidade de comunicação interna da empresa	69
4.2.2.24	Questão número 24 - Grau de união e confiança entre os colaboradores do setor de cada entrevistado	70
4.2.2.25	Questão número 25 - Clima Organizacional do Hospital UNIMED.....	70
4.2.2.26	Questão número 26 - Satisfação dos colaboradores	71
4.2.2.27	Questão número 27 - Motivo pelo qual os colaboradores escolheram trabalhar no hospital UNIMED – Criciúma.....	72
4.2.2.28	Comentários	72
4.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	72
4.3.1	Análise dos resultados obtidos em entrevista com o setor de RH.....	72
4.3.2	Análise dos resultados obtidos em entrevista com os colaboradores entrevistados	75
4.4	PROPOSTAS PARA MELHORIA CONTÍNUA DO PLANO DE <i>ENDOMARKETING</i> QUE A EMPRESA UTILIZA.....	93
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
	REFERÊNCIAS.....	98
	APÊNDICE (S).....	102
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO REFERENTE AO PROJETO DE MONOGRAFIA	103

1 INTRODUÇÃO

A preocupação das organizações em se destacar no mercado está cada vez maior devido ao crescimento do número de concorrentes, aumento das exigências da população por uma melhor qualidade dos produtos e serviços, com destaque especial aos setores ligados à saúde, fato este de conhecimento geral pelas manifestações públicas em defesa do setor.

Trata-se também de uma realidade decorrente do aumento da competitividade em geral no setor privado no Brasil. O crescimento da renda e a disponibilidade de informações que vão além da simples propaganda, como a possibilidade de comparar dados técnicos de produtos e serviços na internet, além dos preços, condições de pagamento e de prazos de entrega, fez emergir no Brasil do século XXI um consumidor com uma capacidade e poder de negociação como jamais visto antes. Dessa forma, cada vez mais surgem novos concorrentes preparados para satisfazer os seus clientes, sendo estes, mais exigentes, pois sabem da importância que possuem e exigem diferenciais para manterem-se fiéis. Portanto, aqueles que querem se manter no mercado devem estar atentos, propondo sempre novas estratégias para alcançar o objetivo principal das organizações, o lucro.

Uma das estratégias que se pode investir é a gestão do capital humano para gerar valor aos clientes, aos colaboradores e à organização. (STEWART, 1998; COUTINHO, 2005). Como afirmam Birck e Gomes (2013, p. 3), “o *endomarketing* é uma estratégia de gerenciamento” para a organização. Essa ferramenta focaliza o ambiente interno de uma empresa e as pessoas que o estruturam, ou seja, os colaboradores. Conforme Birck e Gomes (2013) as ferramentas do *endomarketing* geram nos colaboradores a consciência dos clientes.

Segundo Dias (2008, citado por ROMANCINI; WALGINSKI, 2012) o *endomarketing* faz parte do planejamento estratégico e tem por finalidade resultar em boa produção, mas para que essa ferramenta consiga chegar ao seu objetivo deve-se ter apoio da gerência e deve-se contar com informações sobre o clima organizacional, a produtividade e o setor de Recursos Humanos (RH) da empresa em estudo. Nas ações desse processo, manter os funcionários motivados e proporcionar-lhes um bom treinamento é fundamental para que os objetivos sejam alcançados.

Ochoa (2014) explica que anteriormente as organizações priorizavam muito a comunicação com o cliente externo, havendo pouco foco na área interna. O objetivo das organizações antigamente era aumentar cada vez mais a fidelização dos clientes externos e garantir novos. Porém, com o passar do tempo começou a haver maior investimento por parte das organizações em comunicação voltada para o público interno, ou seja, colaboradores, familiares e fornecedores. Essas ações podem fazer com que esse público tome conhecimento das práticas, missão e visão dos objetivos da organização levando-a a atingir as suas metas estratégicas.

Considerando o acima exposto, este trabalho de pesquisa visa analisar o *Endomarketing* como ferramenta estratégica utilizada no ambiente organizacional da Unimed de Criciúma, SC.

Analisando a importância dessa estratégia em um ambiente organizacional, o presente estudo tem como objetivo analisar a utilização dessa ferramenta na empresa UNIMED – Criciúma, SC.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Hoje em dia a busca pela excelência de uma organização está se tornando cada vez mais acirrada, seja no comércio ou nos serviços.

Segundo Bekin (2005), pode se perder a oportunidade de satisfazer o cliente e realizar uma venda por falta de um bom atendimento, pois lhe é apresentado um funcionário despreparado que não foi bem treinado para exercer a função. Sobre *endomarketing* Brum (1998 citado por ROMANCINI; WALGINSKI, 2012, p. 111) ainda ressalta que:

Há muitas maneiras de exercer o processo de motivação de seus colaboradores, basta verificar qual a melhor maneira desse processo ser aplicado, levando em consideração o funcionário de que se trata e o ambiente organizacional que ele está inserido.

Porém, algumas ações tornam-se na maioria das vezes as mais eficientes, sendo elas, quando os líderes reconhecem o trabalho e as funções que o colaborador está exercendo, quando datas importantes são lembradas, como por exemplo aniversários, comemorações e reconhecimento com as metas alcançadas, entre outros.

Para o alcance de um bom resultado vários fatores são considerados, sendo eles internos e externos. A consequência quando se trabalha com um bom processo de endomarketing é um ambiente organizacional de clima positivo, com o comprometimento dos colaboradores com o objetivo geral da empresa, todos juntos para o alcance do mesmo.

De uma maneira abrangente Cerqueira (1999) ressalta que os sistemas de endomarketing elaboram uma única linguagem que pode ser emitida, receptada e principalmente entendida por todos dentro de uma organização, independentemente do nível hierárquico que o funcionário está inserido na empresa.

Compreendendo a importância desse processo, a Unimed de Criciúma adota medidas de *endomarketing* dentro do seu ambiente organizacional. Considerando essa afirmativa, levantou-se a seguinte questão: **como o *endomarketing* é utilizado estrategicamente no ambiente organizacional da Unimed de Criciúma?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o *Endomarketing* como ferramenta estratégica utilizada no ambiente organizacional da Unimed de Criciúma.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever as diretrizes que a UNIMED Brasil passa para todas as agências nacionais sobre o uso dessa ferramenta;
- b) Levantar as ações de *endomarketing* utilizadas pela UNIMED – Criciúma;
- c) Examinar como o *endomarketing* está sendo utilizado para a promoção de melhorias e para o alcance das estratégias da empresa;
- d) Verificar a percepção dos colaboradores a respeito das ações de *endomarketing* promovidas pela empresa;
- e) Propor diretrizes para melhorias no plano de *endomarketing* que a empresa utiliza.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema escolhido é muito importante e oportuno por tratar como foco principal o público interno, ou seja, os funcionários de uma empresa, sendo eles a essência de todo e qualquer negócio.

Muitas vezes as empresas erroneamente enfatizam a importância do público externo, analisando suas expectativas e necessidades e esquecem que antes de vender seu produto e/ou serviços precisa haver profissionais dispostos a realizar essas atividades. Com certeza os consumidores possuem significativa importância, mas os colaboradores jamais devem ser esquecidos, afinal se torna muito mais fácil vender um produto e/ou serviço que você mesmo compraria, pois sabe de suas qualidades. O funcionário não pode perder aquele brilho nos olhos em trabalhar dentro de um ambiente organizacional e “achar” que a empresa não sabe o seu verdadeiro valor. Caso essa realidade se conclua, conseqüentemente a empresa se deparará com um funcionário desmotivado e propício a cometer vários erros, ocasionando prejuízos para a organização.

Levando em consideração a viabilidade da questão levantada, a pesquisadora decidiu produzir o trabalho sobre o endomarketing da empresa onde trabalha, sendo que essa ferramenta enfatiza suas ações para o público interno de uma organização reconhecendo suas potencialidades, ela mesmo será o objetivo central de toda a pesquisa, estudando o dia-a-dia do seu ambiente de trabalho e analisando como a organização busca manter os colaboradores, ou seja, ela e seus colegas motivados e integrados no ambiente. Houve uma autorização da empresa para acessar os dados necessários para a pesquisa.

Além do objetivo pessoal da pesquisadora em produzir o estudo sobre esse tema, na visão da empresa, abordar esse assunto é oportuno, pois a mesma está com projetos de expansão, com isso aumentará o número de colaboradores e as ações de endomarketing ficam cada vez mais importantes, dentro de uma organização em desenvolvimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas informações importantes sobre o tema. Algumas referências bibliográficas serão empregadas para explicar assuntos como gestão empresarial, cultura organizacional, gestão de RH, marketing, *endomarketing*, entre outros. Segundo Boccato (2006, p. 266):

Pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica.

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

As relações empresariais no ambiente do mercado globalizado tornaram-se muito complexas, devido às múltiplas relações entre os atores, sendo eles, os concorrentes, governos, clientes e os colaboradores. Diante deste cenário, os gestores foram obrigados a adaptarem o ambiente interno da empresa às transformações em curso no ambiente externo.

O contexto de mercado onde as empresas contemporâneas estão inseridas exige dos gestores habilidades para resolver problemas em distintas situações.

A era contemporânea pode ser denominada como 'A era da informação'. Nesse contexto devem ser apresentados gestores de mudanças, ou seja, indivíduos que praticam influências sobre o bom comportamento de seus empregados. Na era em que o conhecimento é considerado um importante fator no ambiente organizacional das empresas, ser um bom gestor não se resume em apenas adquirir esse coeficiente, mas sim, saber formar novas ideias e entender como aplicar o conhecimento até então adquirido. Há muitas oportunidades surgindo eventualmente dentro de um ambiente organizacional com tanto conhecimento, porém para exercera a tomada de decisão, quando se percebe uma boa ocasião, garantindo o melhor caminho a ser seguido, deve-se apresentar um bom gestor. (MACHADO, 1976).

Kotter (1997) ressalta algumas etapas de gerenciamento e as ferramentas necessárias para conseguir um bom desempenho em determinadas atividades, sendo elas:

- Na primeira etapa acontece a formação da equipe objetivando a entrada de todos no processo, utilizando-se ferramentas como: *empowerment* e desenvolvimento de equipes;
- Na segunda etapa acontece a união dos objetivos de cada colaborador com o objetivo geral da organização, para isso pode-se utilizar a aprendizagem organizacional. Vale ressaltar que a aprendizagem organizacional é a junção do que o indivíduo aprender formalmente e informalmente dentro da empresa. Após esse processo, o colaborador pode definir o que ele busca no seu ambiente de trabalho e entrar em sintonia com a empresa, identificando o que ela quer desse colaborador.
- Na terceira e penúltima etapa se construí o projeto de mudanças organizacional objetivando o fim dos problemas, o autor indica algumas ferramentas, sendo elas, benchmarking, reengenharia e um programa de gestão pela qualidade total;
- A quarta e última etapa caracterizasse por processo de treinamento e acompanhamentos de resultados, para isso, a gestão de competências é muito importante.

Vale ressaltar que nem sempre esse esboço pode ser considerado, cada gestor sabe o dia-a-dia de sua organização e se essas ferramentas se tornam úteis ou não.

Por fim pode-se analisar que o gestor possui significativa importância para o alcance do sucesso da organização, porém sua presença, seu conhecimento e suas habilidades não teria nenhuma importância sem a ajuda e o bom desempenho de seus colaboradores. Segundo Guillard (1995), quando o indivíduo está isolado produz pouco, mas quando as pessoas trocam energia são mais fortes e podem ser considerados times importantes.

O novo perfil do gestor empresarial é o resultado do novo cenário do ambiente organizacional, que mudou devido a inúmeros eventos que ocorreram durante a história.

2.2 GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

Segundo Lemos, Mello e Nascimento (2008) na gestão socioambiental são consideradas três áreas, sendo elas: econômica, social e ambiental de uma organização (a preservação ambiental, a equidade social e o crescimento econômico) e a sociedade em que ela está inserida. Analisando essas três variáveis a empresa constrói a base para a sustentabilidade. Para Elkington (2012), as organizações que não considerarem essas três áreas importantes da Gestão socioambiental possuem grandes chances de extinção.

Seiffert (2010) ressalta que a Revolução Industrial iniciou uma era, marcada pela preocupação em excesso do aumento dos níveis de produção objetivando, em uma sociedade capitalista, o lucro das organizações, sem considerar as consequências prejudiciais que isso poderia acarretar ao meio ambiente e a qualidade de vida da população. Dentre esses problemas Henderson (2001) ressalta fome, poluição, crime, drogas, entre outros, que tiveram início nos primórdios do século XIX modificando crenças e valores de uma sociedade.

Oliveira (2008) explica que a partir desse momento, as consequências acarretadas no processo foram levadas em consideração, evidenciando a necessidade de uma nova política de desenvolvimento nas empresas, porém o perfil dos gestores também precisaria ser alterado, sendo explorada uma nova mentalidade, onde buscassem guiar suas atitudes em princípios éticos, morais e ambientais.

A seguir estão destacados os conhecimentos e logo abaixo as habilidades que, segundo Voltolini (2011), são características de um líder sustentável. Com relação aos conhecimentos o autor destaca:

- Deve-se haver um bom nível de conhecimento das informações relacionadas com a sustentabilidade;
- Conhecer a importância de cada impacto socioambiental e compreender como se pode diminuí-los;
- Possuir domínio sob os conceitos e técnicas relacionados às sustentabilidade para poder aplica-los;
- Saber quais são as ferramentas métrica para tornar o projeto de sustentabilidade real;

- Saber quais são os desafios e as oportunidades da sustentabilidade, tanto no nível local quanto global;
- Além do desenvolvimento sustentável, um bom líder deve possuir informações sobre ecologia, eco economia e gestão ambiental;
- Um líder deve primeiramente se autoconhecer.

Quando se trata de habilidades, Voltolini (2011) cita:

- Saber aplicar de uma maneira coerente as praticas voltadas para a área de sustentabilidade dentro e fora da organização;
- O líder deve ‘fazer acontecer’, ou seja, colocar em prática tudo aquilo que a empresa acreditava, seguindo valores e crenças. Relacionado é claro, com a área de sustentabilidade;
- Saber informar aos interessados, de forma clara e objetiva, sobre a sustentabilidade;
- Deve possuir habilidade de se relacionar bem com as pessoas, podendo assim atrair simpatizantes para ajudar das causas de sustentabilidade da organização;
- Transformar os riscos para os clientes em possíveis ações sustentáveis;
- Conseguir ‘prever’ o futuro, com o auxilio dos seus colaboradores, projetar;
- Identificar como a sustentabilidade pode participar em cada área da empresa, em longo prazo;
- Além de uma visão sistêmica o líder deve ter uma visão geral sobre a sustentabilidade não se restringindo apenas á óptica de uma comunidade;
- Tomar as devidas decisões, identificando o melhor para a empresa e o que é certo para a sociedade;
- Identificar quais são os interesses dos públicos que se envolvem com a organização e tomar as devidas decisões os levando em consideração, para não prejudicar a existência da empresa;
- Saber proporcionar atividades saudáveis no dia-a-dia da organização;
- Identificar as oportunidades e utilizar as energias para possíveis projetos de mudanças. Barbieri e Silva (2010) informam a importância do

conhecimento de sustentabilidade na formação acadêmica, explicando que pode melhorar até a qualidade de vida de cada indivíduo dentro e fora do ambiente organizacional.

A sustentabilidade de uma organização não se restringe apenas no ambiente interno, pois há agentes fora da empresa que fazem parte desse estudo.

Oliveira (2008) explica que tornar clara e entender a relação entre os colaboradores (agentes internos) a comunidade (agente externo), o governo (agente externo) e até mesmo os concorrentes (agente externo) faz para do estudo da sustentabilidade.

Costa (2015) ressalta algumas atividades que a responsabilidade social de uma empresa, pode oferecer no seu ambiente interno:

- Se preocupar com a boa qualidade de vida de seus funcionários, instalando infraestruturas básicas, como por exemplo, refeitório, sanitários e fornecer cestas básica, investindo também em instalações sanitárias;
- Padronização da imagem dos funcionários, oferecendo uniformes;
- Auxílio odontológico para os colaboradores e seus familiares;
- Inserir plano de cargos e salários;
- Preocupar-se com as condições de moradia dos funcionários;
- Investir em reconhecimento dos funcionários, pelo bom desempenho exercido, como por exemplo: funcionário destaque do mês, café com o presidente, participação nos lucros obtidos, entre outros;
- Oferecer treinamento e qualificação escolar.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para entender a cultura organizacional primeiramente será esclarecido o conceito de cultura. Holanda (1975, p. 74) diz que “conjunto de valores, hábitos, influencias sociais e costumes reunidos ao longo do tempo, de um processo histórico e de uma sociedade.”

Horton e Hunt (1980) advertem que a cultura é tudo que é compartilhado pelos participantes de uma sociedade. O sujeito pode herdar a cultura de gerações anteriores e ocasionar mudanças que podem ser herdadas por gerações futuras.

Em uma análise mais recente Freitas (2008) ressalta que para a antropologia cognitiva a cultura é a união de vários conhecimentos, sendo estes compartilhados entre os membros de um grupo ou sociedade.

Segundo Smirchich (1983 citado por FREITAS, 2008) a cultura organizacional pode ser considerada de dois tipos, sendo eles:

- Metáfora: Quando considera a cultura como algo que a organização é;
- Variável: Quando considera a cultura algo que a organização possui.

A autora ressalta que quando trata-se do aspecto metafórico, entender a cultura é analisar como os indivíduos estão envolvidos, ou seja, qual a participação deles na realidade da organização, sendo suas experiências compartilhadas. Quando a cultura é variável na organização permite que ela seja tratada de forma estratégica, podendo então ser alterada quando necessário.

Para Schein (1984, p.3-4 apud FREITAS, 2008, p.13) a cultura organizacional pode ser entendida como:

O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Com base no que a autora enfatiza, entende-se que a cultura organizacional é compartilhada entre os indivíduos do ambiente.

Schein (1992) também possui esse mesmo entendimento, porém ele identifica três níveis da cultura, baseado nas premissas da sociologia em que neles estão classificados objetos materiais e não materiais. Vale ressaltar que os aspectos da cultura organizacional são classificados por níveis, pois o autor os diferencia pelo grau com que eles são visíveis pelo observador.

Segue abaixo os níveis em questão segundo Schein (1992):

- Artefatos comportamentos e produtos: Nesse nível, destacam-se os elementos tangíveis de todas as culturas, ou seja, vestuário, arquitetura do ambiente físico, rituais, comemorações, valores publicados, entre outros. São as manifestações visíveis quando se tem o primeiro contato com algum observador de alguma outra cultura. Sobre esse nível o autor ainda ressalta que o observador pode observar um artefato facilmente, porém entender seu significado mais difícil e

complicado, citando como, por exemplo, as pirâmides dos Egípcios e Maias, onde podemos verificar que tipo de figura de trata, no caso pirâmides, mas seus significados são completamente diferentes.

- Normas e Valores: Nesse nível estão os termos mais oficiais da cultura, os códigos de conduta, os valores e regras que compõe o cotidiano da organização. Os valores e regras podem ser alterados dentro do ambiente, porém para que sua validade não seja de nenhuma maneira contestada sendo então passado de nível e chegando á ser assunções básicas, seu funcionamento precisa ser testado primeiramente e garantido.

- Assunções básicas: Essa face da cultura trata-se de crenças fortes, expressadas por profetas, fundadores e líderes, não sendo questionadas e servem como guias, orientando os coordenadores no ambiente organizacional em determinadas situações. As premissas básicas são teorias em uso, não são debatidas e muito difíceis de serem alteradas. Sendo esse processo muito difícil, não pode ser considerado impossível.

A cultura individual de cada organização sofre constante influencia do ambiente externo para a formação de sua identidade. A seguir está o quadro em que Chiavenato (1999, p. 27) indica a evolução da cultura organizacional no decorrer das décadas:

Quadro 1 - Evolução da cultura organizacional

ERAS	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos	1900 á 1950	1950 á 1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, Matriarcal, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de serviços.	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional Predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do status quo. Valorização da tradição e da experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de Lidar com as Pessoas	Pessoas com fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas com recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de Pessoas	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (1999, p. 27)

Segundo Chiavenato (1999) a 'Era da Industrialização Clássica' era uma época mais conservadora em que os pensamentos voltavam-se para o passado em que a tradição e a experiência eram dois aspectos muito valorizados. O autor ainda ressalta que a 'Era da Industrialização Neoclássica' era uma época de transição, adepta há algumas mudanças, salientando um pouco mais a importância em dirigir as pessoas, diferente da época descrita anteriormente em que o foco era a produção. Por último o autor descreve a Era da Informação, é uma época de muitas mudanças, onde a globalização torna-se realidade.

Por último, Chiavenato (1999) ressalta que a partir dos anos de 1990 o ambiente organizacional foca-se na teoria Y, valorizando o indivíduo e seu conhecimento. Objetivando o bem comum da organização, notasse a importância de

cada colaborador exercendo suas respectivas funções, suas habilidades, aspirações e percepções dentro da empresa.

2.4 GESTÃO DE RH

Segundo Chiavenato (1999) a Administração de Recursos humanos conduz os processos que envolvem os colaboradores da organização, ou seja, recrutamento, seleção, treinamento, recompensar e avaliação de desempenho.

A área de recursos humanos passou por significativas mudanças com o passar do tempo. No início do século XIX a característica do colaborador que trabalhava nessa área era de um indivíduo frio em que suas ações eram baseadas em cálculos, leis e sua função basicamente era calcular as horas trabalhadas dos colaboradores, verificar quantidade de faltas e atrasos, admissão e demissão de funcionários, entre outros. (MARRAS, 2005).

Marras (2005) explica que as empresas mais desenvolvidas foram pioneiras nas mudanças que ocorreram nesse segmento, investindo em pesquisas na área acadêmica sempre objetivando a boa imagem da organização e conseqüentemente lucros para a mesma.

Ainda segundo Marras (2005), no Brasil, a área de recursos humanos passa por cinco fases, sendo elas:

- Fase contábil (antes de 1930): os colaboradores eram vistos apenas como mais uma ferramenta operacional, sendo registradas, as entradas e saídas dos funcionários.
- Fase legal (1930 á 1950): surge a profissão chamada chefe de pessoal, cujo as funções estavam voltadas para avaliação e aplicação das recém criadas leis trabalhistas (CLT). Para ocupar esse cargo de preferência deveria ser um advogado que obtivesse conhecimento e seguisse as leis estabelecidas.
- Fase Tecnista (1950 á 1965): Nessa época ocorreu um fato muito importante para o cenário nacional, onde Juscelino Kubitschek inseriu a indústria automobilística no Brasil, impulsionando um avanço para a organização e os colaboradores com relação ao capital e ao trabalho. Foi nesse momento que começou a haver processos como treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios, entre outros, havendo uma

leva preocupação humanística por parte do responsável da área, ou seja, o administrador de pessoal.

- Fase administrativa (1965 á 1985): Nessa fase o que se destacou foi a alteração no nome do cargo, que passou a se chamar gerente de recursos humanos. Além do nome, também houve alteração nas funções exercidas pelos colaboradores dessa área, que passaram de uma função mais burocrática e operacional para área das humanas, se preocupando com características e necessidades de cada indivíduo (sindicatos).

Houve um retorno à fase 'legal', com os advogados e especialistas pois surgiram os movimentos sindicais, atualizando suas atitudes com a nova postura da classe trabalhadora. Segundo Pfeffer (1994) a partir da década de 80, com a globalização do mercado, a forma com que uma empresa gerencia seus colaboradores começou a ser percebida como um fator crítico da vantagem competitiva sustentável.

- Fase estratégica (1985 a atual): Nessa fase segundo Marras o cargo de Gestão de Recursos humanos passou do nível tático, com posição gerencial para o nível estratégico com a diretoria. Nessa fase ouve as implantações dos primeiros programas estratégicos, analisando processo em longo prazo.

Segundo Araújo (2006), no cenário atual, a gestão de pessoas desenvolve soluções para as demandas de excelência organizacional. Wood Jr (2000) explica que com o cenário competitivo o termo mudança no ambiente se tornou muito importante para garantir sobrevivência no mercado. Pode – se observar que a área de RH tem evoluído para conseguir acompanhar as mudanças no mercado. Um setor que cuidava apenas de funções mais burocráticas, mudou suas prioridades e ações se envolvendo na área de humanas, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores.

2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Teixeira, Bastos e Oliveira (2005) discutindo as ideias de Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento possui muito valor, muitas vezes mais do que materiais tangíveis que podem perder sua importância e utilidade com o passar do tempo e conforme forem utilizadas. Pelo contrário, o conhecimento pode ser ampliado com a troca de ideias e à medida que for sendo aproveitado.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente.”

Lacombe (2006) explica que a gestão do conhecimento é muito importante para a competitividade das organizações, podendo resultar em mão de obra qualificada, entre outros. O autor ainda ressalta que com essa ferramenta tornou-se mais fácil ordenar, armazenar e disseminar informações, utilizando a tecnologia e os softwares propícios para esses setores até os custos diminuíram.

Segundo Murray (2003, p. 35 citado por SHILESINGER, 2008), a gestão do conhecimento “facilita a transformação dos bens intelectuais de uma empresa, ou seja, as informações e o conhecimento que é gerado na organização, para a parte prática, direcionando-o para o objetivo geral, aumentando a lucratividade.”

Vale ressaltar que para Lacombe (2006) é muito importante o mapeamento de cada informação que o indivíduo utiliza, pois quando um colaborador sai da organização, leva consigo muito conhecimento. Com essa prática torna-se muito fácil a busca pelas informações quando necessário.

Nonaka e Takeushi (1997) explicam que há dois tipos de conhecimento, sendo eles o explícito e o tácito.

O conhecimento explícito pode ser explicado formalmente, por meio de afirmações, expressões matemáticas, entre outros, facilmente transmitido de pessoa para pessoa.

O conhecimento tácito já é diferente, pois cada indivíduo adquire conforme suas experiências pessoais, percepções, emoções, sistema de valores, habilidades, ou seja, fatores intangíveis. Esse tipo de conhecimento só pode ser analisado por meio da ação.

Nonaka e Takeushi (1997) ainda afirmam que para uma empresa praticar o conhecimento ela deve incorporar todas as fases da espiral do conhecimento, sendo esse passado de tácito para tácito, de explícito para explícito, de tácito a explícito e então de explícito á tácito. Sendo que essa espiral nunca tem fim, apenas evolui.

Sendo assim a gestão do conhecimento é um processo que pode ser estudado e adquirido conforme o tempo, pode se identificar que o conhecimento tácito de um colaborador é muito valioso, assim podemos entender a importância de cada funcionário dentro de uma organização e a necessidade de mantê-lo em um

ambiente agradável para desempenhar suas atividades e aplicar todo o seu conhecimento.

2.6 ENDOMARKETING

Segundo Bekin (1995) o *endomarketing* trata-se de um marketing em que sua visão e ações estão voltadas para dentro da organização.

Bekin (2004) explica que essa ferramenta tem por objetivo esclarece aos colaboradores quais são os objetivos reais da empresa para assim, cada funcionário conseguir adequar aos seus próprios objetivos, trabalhando todos em harmonia.

Albrecht (1980, p. 33) afirma que:

Se seus empregados não estão convencidos da qualidade dos serviços prestados por sua empresa e da importância de seus papéis nessa prestação, não há nada na Terra que os torne dispostos a vendê-la para seus clientes.

Conforme descrito no texto acima, o autor informa que para o funcionário desenvolver um bom trabalho, o ambiente onde ele realiza suas atividades deve ser favorável.

Com a ferramenta de *endomarketing* os funcionários podem estar cientes do objetivo geral da empresa e se comprometerem a caminharem em sintonia para o alcance do mesmo satisfazendo todos os envolvendo nesse processo, desde a alta direção até a base operacional, ou seja, os participantes do dia-a-dia da empresa. Para que isso funcione, Cerqueira (1999) ressalta alguns valores básicos que se deve trabalhar com os colaboradores melhorando o clima organizacional, são eles:

- Autoestima: Desenvolvendo a autoestima nos funcionários faz com que se sintam motivados e comprometidos com a empresa.
- Empatia: O colaborador deve ter em mente que faz parte de uma equipe e que se caminharem juntos podem ser mais fortes. Deve-se colocar no lugar do outro, a interação deve ser harmoniosa, consultando, conversando, pedindo, ajudando, dando ordens, entre outros.
- Afetividade: Todos devem ser tratados iguais, sem qualquer discriminação, com o mesmo respeito, independentemente da função na hierarquia da empresa.

Integrando esses três valores no ambiente organizacional, o colaborador se sente mais motivado a vestir a camisa da empresa. Seguindo essa lógica de espírito de equipe Ktzenbach (2002, p. 9) explica “qualquer grupo significativo de funcionários cujo compromisso emocional os capacite a produzir ou fornecer bens e serviços que representam uma vantagem competitiva sustentável para seu empregador.”

2.6.1 Satisfação do cliente interno

Com os valores apresentados anteriormente torna-se mais fácil conseguir a satisfação do colaborador no ambiente organizacional que está inserido, pois as empresas estão assumindo a responsabilidade de causar uma boa qualidade de vida aos seus funcionários, transformando o trabalho em um ambiente de prazer, afinal passam boa parte de seus dias nesses locais.

A motivação de um indivíduo pode ser desenvolvida de muitas maneiras, sendo elas mais simples ou mais ‘caras’ para a organização.

Brum (1998 apud BOHNENBERGER; PINHEIRO, 2002) ressalta que todas as ações que a empresa pratica para tornar mais forte e harmoniza a relação entre empresa e colaborador, pode ser considerada, ação de *endomarketing*.

Nessas atividades pode ser incluído um simples ato, parabenizando pessoalmente determinado empregado, pelo seu bom desempenho ou variar em investimentos mais sofisticados. O importante é deixar clara a importância que o funcionário tem para a empresa, valorizando-o quando for necessário. O autor ainda explica que além da motivação do público interno, a ferramenta de *endomarketing* também busca deixar o colaborador sempre a par das informações importantes para a realização do seu trabalho, resultando assim no seu bom desempenho e beneficiando ambas as partes, ou seja, empregado e empresa.

Brum (1998 apud BOHNENBERGER; PINHEIRO, 2002) ainda cita as maneiras que podem acarretar maiores custos para a organização, mas que possui muita importância para a motivação dos funcionários, são elas:

- Reconhecimento público de um bom trabalho;
- Avaliar o desempenho do colaborador, podendo obter como consequência uma promoção;

- Participação nos lucros;
- Remuneração de forma competitiva.

Com relação aos objetivos do *endomarketing* Ponce (1995 apud CREMONEZI et al., 2013) os descreve a seguir:

- Primeiramente identificar quais são as necessidades dos colaboradores para então as satisfazer;
- Excitar a participação de todos os funcionários da empresa;
- Melhorar a postura dos colaboradores com relação ao emprego;
- Atrair, desenvolver e reter talentos;
- Introduzir bons canais de comunicação dentro da empresa, para todos obterem as informações importantes quando necessário;
- Empregando o *endomarketing* dentro do ambiente pode resultar em mudanças, essa ferramenta deve ser resistente á isso;
- Não aceitar a desmotivação dos colaboradores e quando necessário, tentar resolver;
- Fazer com que cada indivíduo entenda e aceita a visão, missão e os objetivos da organização. Segundo Ianhez (2006 apud OCHOA, 2014) a missão, visão, valores e políticas se completam quando são muito bem trabalhadas e divulgadas, podendo assim se tornar uma boa ferramenta alcançando a eficácia organizacional.

Kotler (1998 citado por CREMONEZI et al., 2013) ainda ressalta mais dois objetivos dessa ferramenta, sendo eles:

- Deve-se manter o bom clima organizacional, com motivação, valorização e reconhecimento do pessoal;
- Aumentar a produção e diminuir os custos;

Para sintetizar o objetivo de *endomarketing*, Brum (2007) afirma que essa ferramenta tem por finalidade criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc), inserida em um bom ambiente organizacional, fazendo com que os colaboradores tenham uma boa imagem da empresa. Essa visão positiva pode ser passada para o mercado agregando valor para a organização.

O *endomarketing* é um processo e como qualquer outro pode demorar a obter resultados, essa ferramenta passa por fases. Sobre o assunto Bekin (2005)

esclarece a primeira fase como sendo a fase de satisfação do colaborador, onde cabe à organização manter seu quadro de funcionários satisfeitos no seu local de trabalho. A fase seguinte é explicada pelo autor como sendo a fase de orientação para o cliente, onde a relação entre comprador e vendedor é uma boa oportunidade de se exercitar o marketing da empresa. Por último está a fase de implementação da estratégia com gestão de mudanças, nessa etapa a ferramenta de *endomarketing* melhora a comunicação interna ajudando a empresa a atingir sua meta.

Segundo Ochoa (2014), há uma frequente confusão em alegar que comunicação interna e *endomarketing* são sinônimos e o criador do termo *endomarketing* apresenta esta distorção de significados como um dos principais problemas para implantar o *endomarketing* no ambiente organizacional. Bekin (1995 citado por OCHOA, 2014) explica que o *endomarketing* e a comunicação interna de uma empresa não são sinônimos, porém vale ressaltar que toda a comunicação interna faz parte desse processo que abrange outras variáveis chamado de *endomarketing*.

Ainda sobre comunicação interna Bekin (1995) acrescenta dizendo que ela é a espinha dorsal do *endomarketing*, fortalecendo o relacionamento entre organização e funcionário. Com essa importante ferramenta todos podem ter acesso às informações com relação à empresa, aos objetivos, estratégias, valores da mesma. Se tratando dos empregados, pode haver feedbacks importantes, comunicação das necessidades e perspectivas dos mesmos.

Além da comunicação interna Bekin (1995), ressalta mais seis processos que o *endomarketing* utiliza, sendo eles:

- Recrutamento e seleção: A organização deve se preocupar em escolher o indivíduo certo para determinado cargo e exercer determinada função, facilitando assim o comprometimento de cada um com a empresa que o escolheu. A contratação de pessoas que saber trabalhar em grupo tem iniciativas e instinto de liderança é muito importante, dependendo do cargo que irá ocupar;
- Treinamento sob ótima de educação e desenvolvimento: Ao oferecer essa atividade a organização mostra para o funcionário o que fazer a melhor maneira de se fazer, por que é para quem fazer, melhorando assim seu rendimento e proporcionando ao empregado confiança para exercer determinada atividade;

- Planos de carreira: Estimula os funcionários, desenvolvendo neles a ideia de que se pode crescer dentro da empresa realizando um bom trabalho. Há uma perspectiva profissional;
- Programas de motivação e valorização do empregado: Envolvimento do funcionário em determinadas situações importantes da empresa, salientando sua importância para a organização, remuneração adequada, entre outros;
- Pesquisa de mercado de clientes internos: Com isso verificam-se as necessidades e perspectivas dos funcionários, facilitando a possibilidade de satisfazê-las;
- Segmentação do mercado de clientes internos: Essa técnica pode criar segmentos homogêneos de funcionários, levando em consideração suas necessidades, desejos, expectativas, atitudes e comportamentos. Essa prática pode facilitar a harmonia do ambiente organizacional.

2.6.2 A base do *endomarketing*

Para introduzir o *endomarketing* num ambiente organizacional, deve-se primeiramente diagnosticar o atual cenário da empresa, pois essa ferramenta pode proporcionar muitas mudanças. Segundo Pinto e Filho (2007) o ambiente interno deve ser estudado cuidadosamente, ou seja, sua missão, valores, objetivos, recursos e tendências. Os autores ainda salientam a importância da alta administração na implantação das estratégias, reforçando os pontos fortes e diminuindo os pontos fracos da organização.

Sobre o assunto Kotler (2000 citado por PINTO; FILHO, 2007) cita a análise SWOT como importante ferramenta para a obtenção dessa visão dos gestores, fazendo parte do planejamento estratégico.

A análise SWOT é uma importante ferramenta para a gestão de uma organização, pois com ela pode-se analisar quais são os fatores mais importantes no ambiente interno e externo da mesma. Com relação ao ambiente interno a empresa pode identificar quais são suas forças, para assim mantê-las ou então melhorá-las e fraquezas, podendo diminuí-las ou extingui-las. Se tratando do ambiente externo, a organização pode considerar as oportunidades (pontos

positivos) e as ameaças (pontos negativos). (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Segundo Chiavenato (2000) a análise interna (forças e fraquezas) é mais objetiva, identificando pontos positivos ou negativos em questões como os ativos patrimoniais, habilidades, recursos financeiros, tecnológicos, estruturais e humanos. O autor ainda explica que nesse tipo de diagnóstico a organização avalia todos os setores da empresa e as atividades desempenhadas em cada setor, além da análise dos resultados alcançados nos anos anteriores, identificando progresso ou regresso. Com isso torna-se mais fácil tomar a decisão correta, para reparar ou manter os resultados.

Com relação ao ambiente externo, Chiavenato (2000) ressalta que nesse campo (oportunidades e ameaças), a organização pode apenas monitorar, identificando questões como política, cultura, legislação e mudanças do mercado. O autor ainda esclarece que é muito importante a empresa conseguir se adaptar ao mercado

2.6.3 Instrumentos do plano de *endomarketing*

Por fim, para se concluir o estudo sobre essa ferramenta tão importante, o *Endomarketing*, será analisado a seguir alguns instrumentos que as empresas podem utilizar, ressaltando que suas utilidades e resultados podem variar de empresa para empresa. Segundo Brum (1998, p. 91) os instrumentos em sua maioria possuem apelo visual, ou seja, chamam a atenção. São eles:

- Manual de vídeo de integração à empresa – Assim o funcionário pode entender a história da organização e saber quais são os seus objetivos, quais os benefícios que ela pode proporcionar e o que ela espera desse colaborador;
- Material de acompanhamento do programa – Esse material tem por objetivo mostrar aos colaboradores os esforços que a empresa faz para manter o ambiente organizacional bom, ou seja, não deixar com que os funcionários esqueçam-se dos benefícios que a empresa oferece e deixá-los orgulhosos de fazer parte dessa equipe;

- Manuais técnicos e educativos – disponibiliza aos funcionários a compreensão de novos procedimentos. Vale ressaltar que esse tipo de ferramenta é mais utilizado por empresas da área industrial;

- Revistas de histórias em quadrinhos;

- Jornal Interno – É um jornal feito especialmente para os funcionários. Nele serão abordados temas e fatos importantes da vida profissional do colaborador. Com essa ferramenta a empresa valoriza muito seu público interno;

- Jornal de parede;

- Cartazes motivacionais;

- Cartazes informativos (Quadro de avisos) – É uma importante ferramenta para comunicação dentro da empresa. Sendo assim sua localização deve ser estratégica e de fácil acesso a todos os colaboradores;

- Painel do tempo;

- Painéis motivacionais e decorativos – Deve ser de fácil memorização pois utiliza-se desenhos, figuras, formas que traduzem o cotidiano do funcionário;

- Datas festivas e datas de aniversário dos funcionários – As datas que mais comuns para serem comemoradas são: Páscoa, Dia das Mães, Criança, Natal, Ano Novo, aniversário do funcionário e aniversário da empresa;

- Canais diretos entre direção e funcionários – Essa ferramenta é muito importante para a motivação do colaborador pois o mesmo sente sua voz ativa dentro da empresa;

- Vídeos informativos e motivacionais;

- Tele e vídeo conferências;

- Palestras internas – Tem por objetivo proporcionar uma comunicação direta entre os funcionários. Deve-se ressaltar que esse evento precisa ser muito bem preparado para resultar em efeitos positivos, tanto para a organização quanto para os colaboradores;

- Clubes de leitura;

- Intervenções teatrais;

- Mensagens virtuais – No dia do aniversário de cada colaborador é importante uma mensagem parabenizando-o.

- Rádio interna – Apesar das ferramentas visuais serem mais comuns e recomendadas, a rádio interna também, se bem utilizada, pode causar pontos

positivos para empresa. Na programação os responsáveis podem utilizar frases de efeitos ou notícias curtas, intercalando com músicas;

- Vídeo jornal;
- Correio eletrônico;
- Intranet – Essa ferramenta é uma das mais importantes de

endomarketing, na área de comunicação, além de ser uma das mais recentes. A intranet permite que todos os colaboradores de uma organização saibam em tempo real as informações mais importantes para a realização de seu trabalho, além de conseguir integrá-los independentemente da sua localização dentro da empresa.

Entendem-se essas ideias apenas como algumas das opções que os gestores podem ou não utilizar para a eficácia do processo de *endomarketing*.

2.7 COOPERATIVISMO

Segundo Pinho (1996) a palavra cooperativismo se origina de cooperação latino *cooperari*. Nessa forma de organização há dois tipos de interesses sendo eles, sociais econômicos que possuem normas, valores e regras de conduta, como por exemplo, os princípios cooperativistas.

Bialoskorski Neto (2002) ressalta que o cooperativismo é uma ferramenta muito importante para o desenvolvimento econômico e social da comunidade em que está inserida. “O Cooperativismo é uma doutrina econômica que se baseia na cooperação e que opera como sistema reformista da sociedade que quer obter o justo preço, através do trabalho e da ajuda mutua.” (BENATO, 1995 apud MAFIOLETTI, 2002, p. 3).

Pode concluir, a forma de organização das cooperativas como em qualquer outra, possui normas, regras e princípios a serem seguidos. Porém sua conduta se diferencia na visão da comunidade, com relação aos outros tipos de organização e sua política trata os colaboradores como sócios, que caminham juntos em prol do objetivo geral da organização.

2.7.1 Princípios do cooperativismo

Segundo Stefano, Zampier e Grzeszczeszyn (2006) há sete princípios cooperativistas, sendo eles:

1º Adesão livre ou voluntaria: Sendo as cooperativas, associações de indivíduos com interesses comuns, todos podem utilizar seus serviços não havendo discriminação racial, política, religiosos ou de sexo;

2º Gestão democrática pelos cooperados: Os acionistas participam ativamente da formação política e de tomadas de decisão dentro da cooperativa. Todos possuem direitos iguais, ou seja, um associado possui direito a um voto;

3º Participação econômica dos cooperados: Os cooperados contribuem para o capital de suas cooperativas, havendo controle democrático. Quando esse capital é investido na cooperativa, pelo menos parte dele é propriedade comum da mesma. Com relação às sobras, os sócios podem optar pela melhor destinação, podendo ser aplicadas no desenvolvimento das cooperativas, formação de reservas, apoio a outras atividades, e distribuição das sobras proporcionalmente à movimentação de cada cooperado;

4º Autonomia e Independência: As cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, gerida pelos seus cooperados, porém, caso seja necessário à procura pelo mercado externo, incluindo o governo, devem fazê-lo de forma que preservem o controle democrático dos sócios e que preservem a autonomia da cooperativa;

5º Educação, formação e informação: As cooperativas devem promover a formação e educação de seus membros, contribuindo para o desenvolvimento da mesma, visto que se faz necessário informar principalmente aos jovens e formadores de opinião, de forma clara, a natureza e as vantagens da cooperação;

6º Interoperação: Quando as cooperativas se unem, ficam mais fortes, oferecendo aos seus cooperados melhores serviços. Além das outras cooperativas, pode-se unir forças com estruturas locais, regionais, nacionais ou internacionais;

7º Interesse pela Comunidade: Através da aprovação de seus associados, a cooperativa pode promover políticas que apoiem a sustentabilidade da comunidade na qual está inserida.

Cardone (2007), também cita os princípios, ressaltando que são regras para haver boa organização (funcionamento) e reconhecimento das cooperativas.

Estes princípios estão instituídos no artigo 4º da lei 5.764/71, que trata da Política Nacional do Cooperativismo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia científica estuda ‘os caminhos do saber’, sendo que método significa caminho, ‘logia’ significa estudo e ‘ciência’, saber. (VIANNA, 2001).

Para melhor esclarecimento sobre esse termo, a seguir haverá algumas definições sobre métodos e ciência.

O ser humano se diferencia dos outros seres vivos por ser racional e assim possuir a capacidade de descobrir e ter curiosidade para isso, buscando entender e compreender o ambiente que o cerca. (D’ONOFRIO, 1999).

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 65):

A preocupação em descobrir e, portanto, explicar a natureza vem desde os primórdios da natureza, a cuja mercê vivia homens, e à morte. O conhecimento mítico voltou-se à explicação desse fenômeno, atribuindo-as entidades de caráter sobrenatural.

Conforme os autores explicam, com o passar do tempo o mundo foi se modificando o ser humano sentiu a necessidade de encontrar explicações para essas transformações, para isso primeiramente criavam-se crenças, mitos e magias, porém, isso não foi mais suficiente. A espécie evoluiu surgindo assim as ciências, buscando respostas que precisavam ser comprovadas, passando de pessoa para pessoa as experiências adquiridas. Lakatos e Marconi (2003) ainda ressaltam que a ciência surgiu quando o ser humano sentiu a necessidade de saber o porquê dos acontecimentos.

Sobre a ciência, Oliveira (2002, p. 47) explica:

Trata-se do estudo, com critérios metodológicos, das relações existentes entre causa e efeito de um fenômeno qualquer no qual o estudioso se propõe a demonstrar a verdade dos fatos e suas aplicações práticas. É uma forma de conhecimento sistemático, dos fenômenos da natureza, dos fenômenos sociais, dos fenômenos biológicos, matemáticos, físicos e químicos, para se chegar a um conjunto de conclusões verdadeiras, lógicas, exatas, demonstráveis por meio da pesquisa e dos testes.

Com relação aos métodos Lakatos e Marconi (2010) os definem como um conjunto de atividades ordenadas que auxiliem os cientistas na tomada de suas decisões, pois define o melhor caminho a ser seguido, verificando os erros e tornando o conhecimento adquirido mais válido. Sobre o assunto Fachin (2006)

ainda esclarece o método como uma ferramenta que facilita o processo de planejamento da pesquisa, formulação de hipóteses, realização de experiências e interpretação dos resultados, auxiliando assim o trabalho de um pesquisador.

Barros e Lehfeld (2000) explicam que a partir da definição dos métodos, o pesquisador consegue identificar as técnicas de pesquisa que podem ser mais bem exploradas para a captação das informações necessárias, chegando à resolução do problema levantado.

Sendo assim, a seguir será esclarecido os tipos de pesquisas utilizados pelo autor no decorrer do estudo, facilitando o alcance dos objetivos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Egg (1978 apud LAKATOS; MARCONI, 2010) a pesquisa é um processo ordenado e crítico que pode ser o início de novas descobertas em qualquer área, ampliando o grau de conhecimento existente nos indivíduos.

Desta forma, no presente estudo se utilizou da pesquisa do tipo descritiva, explicativa e aplicada.

3.1.1 Pesquisa quanto aos fins de investigação

a) Pesquisa descritiva:

A pesquisa Descritiva expõe quais são as características de determinada população ou fenômeno. As ferramentas utilizadas nessa pesquisa são na maioria das vezes os questionários e as análises sistemáticas. Ex: pesquisa referente à idade, escolaridade, sexo e etc. (GIL, 2008).

Para Triviños (1987) esse tipo de pesquisa retrata exatamente os fenômenos e os fatos como eles são. Por isso esses estudos podem ser criticados, pois não há uma análise crítica do pesquisador sobre o assunto.

Sendo assim, no presente estudo tornou – se necessária a pesquisa descritiva, pois retrata exatamente a realidade do ambiente em estudo, para posteriormente o pesquisador analisar esse cenário, identificando pontos fortes e fracos e sugerir melhorias.

3.1.2 Meios de investigação

a) Pesquisa Bibliográfica:

Fonseca (2002) ressalta que para se desenvolver uma pesquisa, é indispensável selecionar o método de pesquisa a utilizar. De acordo com as características da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica trata-se de estudo de textos impressos, ou seja, livros, enciclopédias, artigos publicados em periódicos (revistas ou jornais), anais de reuniões acadêmicas, ensaios, resenhas, monografias, relatórios de pesquisas, dissertações, teses, apostilas, boletins e demais documentos para a retirada de informações necessárias, alcançado assim, com êxito o real interesse do investigador. (LIMA, 2004).

Desta forma, o presente estudo se utilizou da pesquisa bibliográfica para fundamentar os tópicos abordados com base em autores reconhecidos, fortalecendo a correta análise do objeto em estudo.

b) Pesquisa Documental:

Segundo Fachin (2005) na pesquisa documental identifica-se todos os tipos de informações coletadas, seja de forma oral, escrita ou visualizada. Nesse processo há a coleta, classificação, seleção, difusão e utilização de todo o tipo de informação.

A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

Visto que houve a necessidade de o pesquisador utilizar documentos e manuais estabelecidos pela Unimed – Brasil às suas agências nacionais, incluindo assim a Unimed – Criciúma, objeto em estudo, tornou-se essencial a utilização desse tipo de pesquisa.

c) Pesquisa de Campo:

Segundo Fonseca (2002) a pesquisa de campo é caracterizada pelo processo de investigação junto às pessoas, diferentemente dos tipos de pesquisas analisados anteriormente. Há recursos diferentes para a realização dessa pesquisa, sendo eles pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.

Sendo que no presente estudo, o pesquisador considerou a necessidade de identificar diferentes tipos de opiniões dos colaboradores sobre as ações de *endomarketing* aplicada pela Unimed – Criciúma tornou-se importante a utilização desse tipo de pesquisa, usando como ferramenta um questionário constituído por 32 questões, que será distribuído em todos os setores do hospital.

d) Estudo de Caso:

Sobre a utilização do estudo de caso nos métodos de pesquisa, Serrano (2003) explica que é muito importante, pois analisa a realidade, destacando várias possibilidades de estudo e resolução de determinados problemas, havendo assim melhorias, seja ela social ou profissional.

Ressaltando a importância dessa ferramenta, o autor ainda acrescenta que nesse processo há um objeto de investigação, sendo eles, uma pessoa, um grupo, um acontecimento, uma organização ou uma comunidade.

Sendo que nessa metodologia de estudo deve haver um conhecimento profundo sobre a realidade, se faz necessário utilizar diferentes tipos de métodos e técnicas, buscando, se possível, a maior quantidade de informações importantes, sobretudo nessa situação, na maioria das vezes utiliza-se a investigação qualitativa.

O estudo de caso tem por objetivo identificar, entender e interpretar o significado de uma realidade. Após esse processo o pesquisador pode enquadrar uma melhor perspectiva. (SERRANO, 2003).

Visto que no presente estudo, o autor apresentou o cenário atual da organização e posteriormente ofereceu novas alternativas de ações de *endomarketing*, para a mesma, tornou-se necessária a utilização do estudo de caso.

3.2 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO ALVO

No ano de 2004 era iniciada a construção do Complexo Hospitalar Unimed que foi inaugurado no dia 25 de julho de 2008, instalado em uma área de 21 mil metros quadrados e com área construída de 6 mil metros quadrados disponibilizou à população, equipamentos de última geração, profissionais e técnicos especializados.

Atualmente o hospital é composto por 471 funcionários, distribuídos em 33 setores, sendo eles, farmácia, imagem, gestão de suprimentos, tesouraria, custos, endoscopia, manutenção, engenharia elétrica, Controle de infecção hospitalar (CCIH), fisioterapia, psicologia clínica, nutrição clínica, farmácia clínica, central de ambulância, quimioterapia, recepção, gestão de pessoas, SESMT (Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho), gestão de qualidade, unidade de internação, UTI, pronto atendimento, centro cirúrgico, centro cirúrgico da mulher, auditoria de enfermagem, higienização, hotelaria, serviço de nutrição, dietética, contas, laboratório, agencia transfusional, tecnologia da informação.

A autora aplicou a pesquisa a todos os setores do hospital e em diferentes turnos, vale ressaltar que o quadro de colaboradores trabalham em três turnos diferentes, sendo eles das 07: 00 am às 13:00 pm, das 13:00 pm às 19:00 pm e das 19:00 pm às 07:00 am. A distribuição dos questionários foi realizada em dois dias diferentes, nos dias 20/08/15 e 21/08/15 a autora se colocou perto do aparelho em que os colaboradores batem ponto de entrada e saída da empresa e no dia 24/08/15 a pesquisadora foi aos setores recolher o questionário.

Respondidos foram obtidos 41 questionários.

Quadro 2 - Exemplo de estruturação da população-alvo

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Examinar como o <i>endomarketing</i> está sendo utilizado para a promoção de melhorias e para o alcance das estratégias da empresa;	Segundo Semestre de 2015	Hospital Unimed	Setores de Hospital	Responsável pelo setor de RH da empresa.
Verificar a percepção dos colaboradores a respeito das ações de <i>endomarketing</i> promovidas pela empresa	Segundo Semestre de 2015	Hospital Unimed	Setores de Hospital	Colaboradores da empresa, exceto a diretoria.
Propor diretrizes para a melhoria contínua no plano de <i>endomarketing</i> que a empresa utiliza.	Segundo Semestre de 2015	Hospital Unimed	Setores de Hospital	Colaboradores da empresa, exceto a diretoria.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

O autor verificou a necessidade de aplicar um tipo de amostra não probabilística por conveniência. Segundo Marconi e Lakatos (2002) a amostra é uma parte do universo, da população, ou seja, do todo, selecionada.

Oliveira (2002) ressalta que a população depende do objeto em estudo que está sendo analisado, já a amostra é o resultado que o pesquisador consegue chegar a partir de técnicas de amostragem, sendo que estas podem ser: amostras probabilísticas estratificadas e amostragem não-probabilística.

Gonçalves (2009) explica que as amostras não probabilísticas são desenvolvidas quando há uma restrição em desenvolver o estudo com todos os elementos da população. Dentre as amostras não probabilísticas o autor da pesquisa identificou a por conveniência como a que se enquadra melhor nas características do trabalho que está sendo desenvolvido, pois sendo o local de estudo um hospital que atende 24 horas e em alguns casos o desempenho do profissional pode refletir diretamente no bem-estar do das pessoas, sendo assim a pesquisa será aplicada durante o dia num momento que não dificulte o desempenho dos funcionários em suas respectivas funções.

Abaixo o autor destaca um quadro de fontes, títulos e assunto e as respectivas bases de coleta de dados bibliográficos utilizadas.

Quadro 3 - Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica

Assuntos	Tópicos abordados	Autores
Gestão Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil dos gestores; • Etapas do gerenciamento; • Importância dos gestores no ambiente organizacional. 	Machado (1976), Kotter (1997), Gouillar (1995)
Gestão Socioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança no perfil dos gestores; • Conhecimentos e habilidades de um líder sustentável; • Atividade que uma empresa adota á responsabilidade social, pode aplicar na sua organização. 	Lemos, Mello, Nascimento (2008); Elkington (2012); Seiffert (2010); Henderson (2001); Oliveira (2008); Voltolini (2011); Barbieri, Silva (2010); Costa (2015)
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos da cultura organizacional; • Evolução da cultura organizacional; 	Holanda; Horton, Hunt (1980); Freitas; Chiavenatto (1999) Smirchich (1983) Schein (1984)
Gestão de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Fases da área de recursos humanos; • Importância da área de recursos humanos 	Araújo (2006); Chiaventatto (1999); Marras (2005); Wood Jr (2000);
Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Importância da gestão do conhecimento; • Benefícios decorrentes dessa política. 	Lacombe (2006); Teixeira, Bastos e Oliveira (2005); Murray (2003); Davenport e Prusak (1998)
<i>Endomarketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Significado do <i>endomarketing</i>; • Valores básicos e importantes para trabalhar com os funcionários • Satisfação do Cliente Interno; • Atividades de <i>endomarketing</i>, sendo elas de custo baixo ou auto; • A base do <i>endomarketing</i>, usando a ferramenta chamada análise swot. 	Bekin (1995); Albrecht; Brum (2007), Ponce (1995); Kotler (1998); Ktzenbach (2002); Ochoa (2014); Pinto, Filho (2007); Kotler (2000); Chiaventato (2000)
Cooperativismo	<ul style="list-style-type: none"> • Significado do cooperativismo; • Importância do Cooperativismo; • Fundamentos do cooperativismo 	Pinho (1996); Bialoskorski (2002); Benato (1995) Stefano, Zampier e Grzeszczeszyn (2006)

Fonte: Desenvolvido pelo autor

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados primários são os que ainda não foram coletados, ou seja, que está sob desenvolvimento do próprio pesquisador, diferentemente dos dados secundários que já existem. (GIL, 1994).

No presente trabalho foram utilizadas fontes de dados primários e secundários. Com relação aos dados secundários, tornaram-se necessárias sua utilização para formar a ponte teórica que embasou todo o estudo, além de arquivos internos da empresa para a retirada de informações importantes.

Com relação aos dados primários, tornaram-se importantes, pois o autor, com o auxílio do setor de RH da empresa, analisará algumas informações que ainda não foram documentadas, além de aplicar a pesquisa na empresa e posteriormente

analisar os dados obtidos. Quanto aos dados primários têm-se as seguintes técnicas de coleta de dados:

Quadro 4 - Técnica e procedimentos de coleta quanto aos dados primários

Técnicas de Coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados
Entrevista com o setor de RH para analisar os objetivos que a empresa possui ao aplicar determinadas atividades de <i>endomarketing</i>	Conversa pessoal com a coordenadora do setor de RH da empresa
Aplicação da pesquisa aos funcionários da organização para verificar se os objetivos da organização estão sendo alcançados com as atividades hoje existentes.	Utilização de um questionário aplicado pessoalmente pela autora da pesquisa aos colaboradores da empresa.
Analisar os dados obtidos com a pesquisa já aplicada.	Utilização de gráficos para analisar as respostas dos colaboradores adquiridas na pesquisa.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

As principais técnicas de coleta de dados que poderão ser adotadas pelo autor quanto aos dados secundários são:

Quadro 5 - Técnica e procedimentos de coleta quanto aos dados secundários

Técnicas de Coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados
Dados documentais, onde estão inseridas as diretrizes que a Unimed Brasil passa para suas agências nacionais.	Utilização de dados internos na organização, adquiridos com pela autora com auxílio de sua coordenadora do setor administrativo e autorizada pela empresa.
PPT apresentado para os colaboradores no processo de integração	Utilização de dados internos da empresa, adquiridos pela autora com auxílio da coordenadora do setor de RH no momento da entrevista,

Fonte: Desenvolvido pelo autor

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a elaboração do presente trabalho, o autor verificou a necessidade de utilizar planilhas e tabelas na primeira etapa do projeto, já na segunda parte do trabalho utilizará gráficos na tabulação dos dados.

Segundo Lima (2004), os recursos técnicos e os procedimentos tecnológicos utilizados na pesquisa variam conforme a escolha da abordagem metodológica de natureza quantitativa e qualitativa.

3.4.1 Abordagem quantitativa

Sobre a abordagem quantitativa Fonseca (2002, p. 20) explica:

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

O autor esclarece que na pesquisa quantitativa se busca mais a objetividade dos dados concretos, onde sua linguagem trabalha com a matemática para descrever as causas de determinados fenômenos que ocorreram.

3.4.2 Abordagem qualitativa

Sobre a abordagem qualitativa Lima (2004) esclarece que nesse processo se imprimi os significados dos fenômenos humanos, ressaltando o poder de interpretação e compreensão, onde para isso é necessário boa dedicação e tempo para o alcance dos objetivos.

Sobre o assunto Goldenberg (1997) explica que esse tipo de pesquisa não se preocupa com representatividade numérica, diferentemente da quantitativa, mas assim evidencia a compreensão de um grupo social, de uma organização e etc.

Levando em consideração os dois tipos de abordagens analisados anteriormente, o pesquisador, tornou necessária a aplicação da pesquisa qualitativa, visto que, durante todo o analisou-se da qualidade das ações de *endomarketing* utilizadas hoje pela empresa, a intenção da empresa aplicando essas ações e a visão dos colaboradores, sendo eles o público alvo dessa pesquisa, sendo assim haverá a necessidade da interpretação e compreensão de todos os resultados alcançados, para a possível análise.

3.5 SÍNTESES DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 6 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos específicos	Tipo de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da Pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Descrever as diretrizes que a UNIMED Brasil passa para todas as agencias nacionais sobre o uso dessa ferramenta;	Descritiva	Pesquisa Documental	Secundário	levantamento de documentos	Análise de dados	Qualitativa
Levantar as ações de endomarketing utilizadas pela UNIMED - Criciúma	Descritiva	Pesquisa Documental Estudo de caso	Primário e Secundário	levantamento de documentos e Entrevista em Profundidade	Pessoal Análise de dados	Qualitativa
Examinar como o endomarketing está sendo utilizado para a promoção de melhorias e para o alcance das estratégias da empresa;	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Participante e Entrevista em profundidade com gestores	Pessoalmente na empresa	Qualitativa
Verificar a percepção dos colaboradores a respeito das ações de endomarketing promovidas pela empresa	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Entrevista com a utilização de questionário com perguntas abertas e fechadas com colaboradores	Pessoalmente na empresa	Qualitativa
Propor diretrizes para a melhoria contínua no plano de endomarketing que a empresa utiliza.	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Análise de dados e conteúdo	Pessoal	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela autora

4 ANÁLISE DO *ENDOMARKETING* COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA UNIMED DE CRICIÚMA

4.1 PERFIL DA EMPRESA

Em 2004 foi iniciada a construção do hospital UNIMED – Criciúma, localizado no Bairro Próspera. Esse projeto foi necessário, do ponto de vista da empresa, pois os médicos precisavam disponibilizar serviços próprios de alta qualidade, manter o mercado de saúde suplementar e atender a necessidade da população. Sua inauguração aconteceu no dia 25 de julho de 2008.

Para atender as diferentes necessidades da saúde, o hospital iniciou suas atividades disponibilizando 37 leitos para internações temporárias, 80 médicos especialistas e outros 70 profissionais da saúde. Hoje em dia possui mais de 77 leitos, com maternidade, centro cirúrgico, UTI, laboratório e centro de diagnóstico por imagem. Vale ressaltar que o hospital será ampliado e já iniciaram a construção. O hospital possui aproximadamente 471 colaboradores e 364 médicos cooperados.

Neste cenário, foi realizada a pesquisa buscando atingir a realidade dos 471 colaboradores, excluindo os médicos, pois muitos deles não desempenham 100 % de suas atividades nas dependências do hospital, apenas prestam serviços.

Abaixo está uma imagem da empresa em estudo, na parte frontal.

Figura 1 - Parte externa do hospital UNIMED



Fonte: UNIMED (2015)

4.1.1 Planejamento estratégico

A empresa já possui um planejamento estratégico definido e conhecido entre os colaboradores.

Quando uma empresa cria esse planejamento, ou seja, sua missão, visão e valores, informando aos seus funcionários, consegue executar um importante passo da ferramenta de *endomarketing*, que é o objeto de estudo desse trabalho. Esse planejamento é chamado de consciência empresarial por Brum (2007). O autor acrescenta que quando essa prática é inserida existe a possibilidade de aumentar o valor da organização no mercado, pois melhora o ambiente organizacional, tornando seus funcionários satisfeitos, capacitados e comprometidos.

A UNIMED desenvolveu e divulgou para seus colaboradores a sua missão, visão, valores, como apresentados abaixo:

a) Missão

Certo (2006) ressalta que a missão busca informar o porquê que a organização existe, identificando os tipos de produtos que a empresa oferece e estabelecendo a diretriz organizacional. Em seguida está a missão da empresa UNIMED – Criciúma: “Fornecer aos clientes, serviços hospitalares de alta qualidade, com humanização, proporcionando aos Colaboradores e médicos, segurança e satisfação no seu ambiente de trabalho, e aos fornecedores, parceria e ética nos negócios.”

b) Visão

Para Costa (2010) a visão de uma organização precisa ser simples e clara para compreensão de todos no ambiente, pois é essa ferramenta que mostra aonde se quer chegar. Para isso o autor ainda acrescenta que a visão deve ser bem discutida entre os dirigentes e explicada para os demais colaboradores. A seguir está a visão da empresa em estudo:

“Construir uma organização de prestação de serviços na área hospitalar que seja referência no Sul de Santa Catarina e modelo nacional de gestão.”

c) Valores

Costa (2010) identifica a importância dos princípios e valores de uma empresa, explicando que eles precisam ser respeitados pelos funcionários, pois trata-se de características, virtudes e qualidades da empresa. Segue abaixo os valores da empresa Unimed – Criciúma.

- Ética pessoal, profissional e comportamental;
- Respeito no relacionamento interpessoal, independente da hierarquia;
- Respeito ao ser humano;
- Comprometimento com resolutividade;
- Proporcionar acesso ao conhecimento;
- Liberdade de comunicação.

4.1.1.1 Frentes de atuação de endomarketing conforme o planejamento estratégico da empresa

Segue abaixo um resumo da Diretriz Nacional do Sistema Unimed para o desenvolvimento e implantação de ações de *Endomarketing*. Esta ferramenta é usada para proporcionar aos colaboradores de todas as filiais dessa cooperativa uma mesma linha de orientação no ambiente organizacional, bem como uma percepção do valor da organização.

As informações contidas no Quadro 06 foram transcritas do documento interno que trata das diretrizes do Sistema UNIMED Nacional para o desenvolvimento de ações de *endomarketing* em unidades locais da UNIMED. A pesquisadora, que também é funcionária da empresa, recebeu autorização da gerência para ter acesso ao documento original e retirar as informações no ambiente da empresa.

Quadro 7 - Diretriz Nacional de endomarketing do Sistema UNIMED

Tipos de Ações	O que é	Como deve funcionar
Propaganda Interna	Processo de produção e publicação de campanhas internas da cooperativa, voltadas essencialmente, à venda interna da identidade e imagem da empresa, sua proposta de valor, suas diretrizes, programas, produtos, benefícios, entre outros.	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionais: a partir de um posicionamento ou de um mote voltado às estratégias da cooperativa para um determinado período (anual, por exemplo), define-se o tema a ser trabalhado pela campanha institucional ao longo desse período. São as campanhas/temáticas “guarda-chuva”, que norteiam todas as demais ações de Comunicação Interna e permeiam direta ou indiretamente todas as mensagens voltadas ao público interno. • Informativas: são campanhas que pretendem informar os colaboradores e alinhar mensagens, com características textuais apropriadas à linguagem jornalística. • Motivacionais ou de reconhecimento: voltadas a mobilizar os colaboradores para a participação, para o alcance de objetivos e metas, e por reconhecer seus esforços na conquista desses resultados. São ainda voltadas a homenagear os colaboradores por suas conquistas individuais ou pessoais. • Comemorativas: vinculadas a datas e a comemorações da cooperativa e do Sistema Unimed, que transmitam ou mobilizem para uma mensagem corporativa relevante e pertinente ao colaborador. • Produtos e serviços: antecipam e divulgam lançamentos externos, serviços e promoções, aproximando os colaboradores da organização. Pode ter uma abrangência geral ou segmentada, voltada às áreas de negócio. Neste caso, estas campanhas focam também na atividade em si e no nível de conhecimento que o colaborador precisa ter para fazer seu trabalho, ou seja, a campanha recebe um enfoque didático e/ou promocional. Para os demais colaboradores, tem uma característica informativa. • Marketing de benefícios: reforçam e valorizam as entregas da organização ao colaborador e todo conjunto de benefícios proporcionados a ele, tangíveis ou não.
Eventos e ações de relacionamento	Responsável pelos eventos internos e pelas ações de relacionamento da cooperativa com seus colaboradores, buscando humanizar, sensibilizar, aproximar e integrar pessoas.	<p>Estratégia: a concepção/conceito dos eventos internos e das ações de relacionamento deve estar alinhada ao posicionamento interno e/ou à campanha/ temática institucional vigente, sejam eles realizados e executados pela área de <i>Endomarketing</i> e Comunicação Interna ou pelas demais áreas da cooperativa.</p> <p>Premissas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceber ações que priorizem o despertar dos colaboradores para os atributos da marca: Próxima, Especialista, Humana e Cooperativa; • Alinhar-se à mensagem institucional vigente; • Integrar pessoas; e • Abordagem institucional, sendo percebida como ações da cooperativa e não de pessoas ou áreas. <p>Ações de Relacionamento recomendadas:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Conversa com o presidente ou diretor (café, almoço, encontro, bate-papo); • Datas do colaborador: aniversário, nascimento de filho, formatura e tempo de empresa; • Datas comemorativas (Carnaval, Mulher, Homem, Mães, Pais, Crianças, fim de ano); • Datas da Unimed; • Datas da cooperativa; • Datas/ações de saúde, bem-estar e sustentabilidade.
Comunicação Direta	Deve ser a principal frente de <i>Endomarketing</i> da cooperativa, realizada a partir da atuação dos gestores com suas equipes por meio do exercício do diálogo, tendo como pauta os assuntos de interesse da organização e dos colaboradores.	Estratégia: desenvolver nos líderes o papel de principais responsáveis pelo alinhamento da estratégia de negócios e de entrega da proposta de valor da organização às suas equipes.
Canal de Escuta	A reciprocidade é um dos princípios fundamentais do <i>Endomarketing</i> e preconiza que “tão importante quanto falar às pessoas é ouvi-las”. Nesse sentido, não basta ter iniciativas de <i>Endomarketing</i> que apenas falem aos colaboradores. É extremamente importante criar meios e processos de escuta ao colaborador, de três formas mínimas.	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer um canal formal para que as pessoas façam perguntas, críticas, sugestões e elogios, seja ao programa de <i>Endomarketing</i> em específico, ou à empresa em geral. Este canal precisa ser transparente e apresentar os assuntos tratados, de preferência mediante um processo formal de registro e retorno aos usuários; • Realizar uma escuta contínua por meio dos multiplicadores e do Comitê de <i>Endomarketing</i>; • Capacitar os gestores em comunicação direta (face a face) para qualificarem a escuta de suas equipes.

Fonte: UNIMED (2015)

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

4.2.1 Resultados da pesquisa com o setor de RH

Segue abaixo um quadro com informações retiradas em entrevista com a coordenadora do setor de RH, identificando quais as ações de *endomarketing* que existem no hospital UNIMED – Criciúma e as regras dessas atividades, ou seja, como o colaborador pode participar.

Quadro 8 - Atividades de *endormarketing* desenvolvidas na empresa e como funciona

Atividade	Descrição
Café com a direção	Esse programa é quinzenal, o colaborador participante é escolhido por meio de um sorteio, com relação á direção, os participantes são: o diretor administrador Dr. Jair, a enfermeira Denise e pelo menos um integrante o setor de gestão de pessoas.
Curso de gestante	Esse curso acontece todos os meses, separado em três noites. Nessa atividade há participação de palestrantes, profissionais na área de psicologia, fisioterapia, nutrição, fonodiologia e enfermagem.
Dia de Rodízio	O dia do rodízio é quando um determinado colaborador de um setor, fica um dia em outro setor, entendendo como funciona o trabalho dos seus colegas. Esse programa acontece mensalmente, quando o coordenador autoriza um de seus funcionários a participar.
Momento da beleza	Por meio de um sorteio, uma colaboradora ganha o direito a maquiagem, escovas, penteados e etc. As maquiadoras e auxiliares são as funcionárias do setor de hotelaria que ajudam a realizar esse programa. Acontece mensalmente, quando a funcionária escolhida não se recusa a participar.
O colaborador destaque	Essa atividade é realizada da seguinte forma, por meio do programa Tasy, ferramenta essa que todos os colaboradores têm acesso, havendo senha para entrar. Todos os funcionários são orientados a votar todo o mês e no fim de cada período o ganhador é anunciado.
Massoterapia	Há um calendário anual para a realização dessa atividade, onde todos os setores são contemplados em um dia da semana. Toda semana a empresa disponibiliza três horas. Nessa atividade o funcionário para por sessões de massagem.
Atendimento psicológico estar bem	Esse atendimento é realizado pela psicóloga Sibebe, que está disponível para escutar os colaboradores quando precisarem. A qualquer momento, quando o funcionário sentir a necessidade de ser ouvido por estar passando por algum problema, não precisa ser relacionado ao trabalho dentro da empresa, mas qualquer tipo de problema, ele pode procura a nossa psicóloga que não quer for possível ela tentará ajudar.
Café especial mensal	Um dia do mês o colaborador tem direito ao café especial, com ótimas comidas e bebidas.

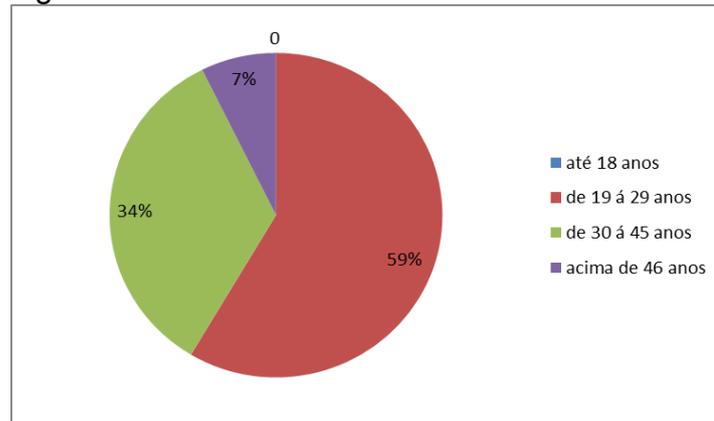
Fonte: Desenvolvido pela autora com base nas entrevistas com o setor de RH

4.2.2 Resultados da pesquisa com os colaboradores

Segue abaixo a tabulação dos dados obtidos na aplicação do questionário aos colaboradores do hospital UNIMED, lembrando que a quantidade total de questionários respondidos foi 41. Vale ressaltar que nessa parte não há nenhum tipo de análise.

4.2.2.1 Questão número 1 – Idade dos entrevistados

Figura 2 - Idade dos entrevistados

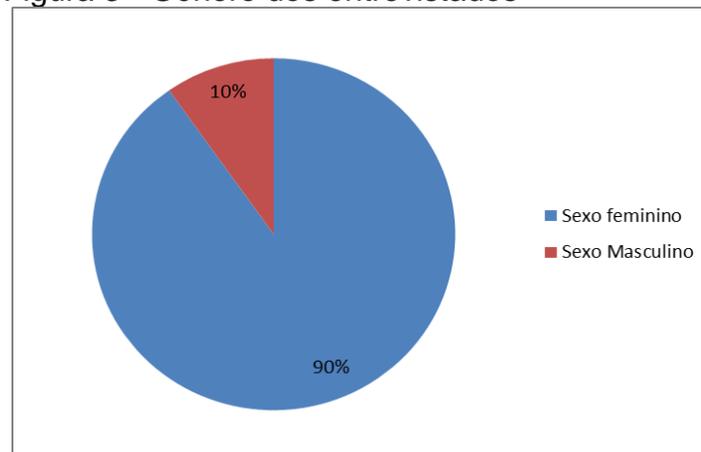


Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a figura 2 mostra pode-se perceber que a maioria dos entrevistados possui idade de 19 á 29 anos, sendo estes 59% do total. 34% possuem idade de 30 á 45 anos e 7% equivale á mais de 46 anos. Na alternativa direcionada as pessoas que possuem idade até 18 anos, nenhum colaborador assinalou.

4.2.2.2 Questão número 2 – Gênero dos entrevistados

Figura 3 - Gênero dos entrevistados

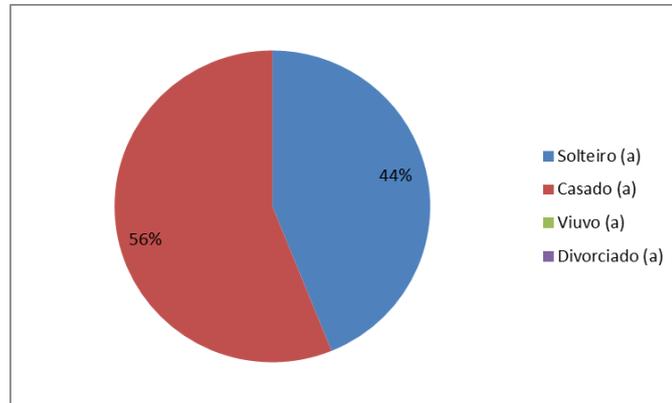


Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos entrevistados são do sexo feminino, sendo estes 90% do total, enquanto o sexo masculino representou 10% dos entrevistados.

4.2.2.3 Questão número 3 – Estado Civil

Figura 4 - Estado civil

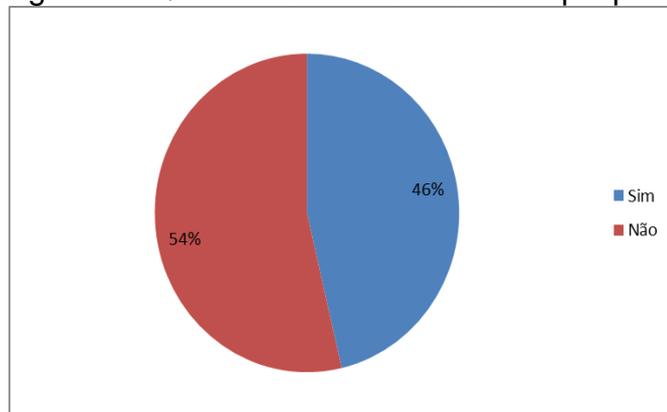


Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se verificar que os entrevistados assinalaram apenas duas alternativas, sendo que 56% do total responderam que são casados e 44% solteiros.

4.2.2.4 Questão número 4 – Quantidade de funcionários que possuem filhos

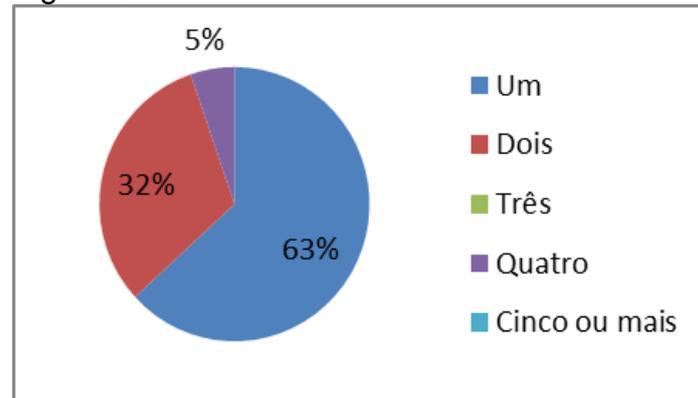
Figura 5 - Quantidade de funcionários que possuem filhos



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico identifica-se que 54% do total não possuem filhos e 46% sim. Posteriormente a essa pergunta a autora solicita aos que responderam sim na questão número quatro, indicar a quantidade de filhos, segue abaixo o gráfico:

Figura 6 - Quantidade de filhos

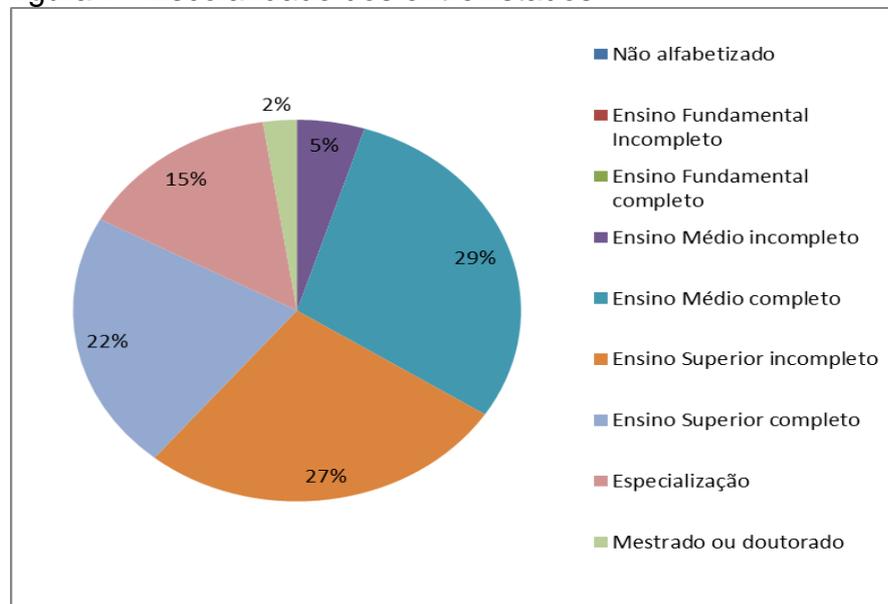


Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o gráfico ilustra dentre os entrevistados que possuem filhos 63% possuem apenas um, 32% dois filhos e 5% quatro, sendo que as outras alternativas não foram assinaladas.

4.2.2.5 Questão número 5 – Escolaridade dos entrevistados

Figura 7 - Escolaridade dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa

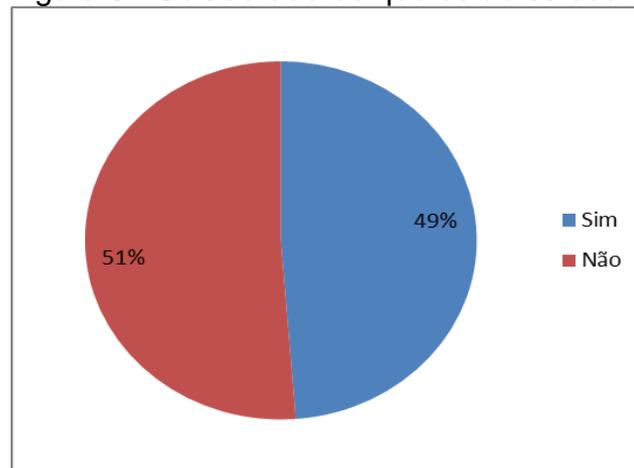
Com relação à escolaridade dos colaboradores, três alternativas não foram assinaladas por nenhum dos 41 entrevistados, sendo elas:

- Não alfabetizado
- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental completo

Grande parte dos entrevistados possuem ensino médio completo, somando 29% do total. 27% dos colaboradores que responderam o questionário possuem ensino superior incompleto, 22% possuem ensino superior completo, 15% possuem especialização e 2% possuem mestrado ou doutorado.

4.2.2.6 Questão número 6 – Colaboradores que estão estudando atualmente

Figura 8 - Colaboradores que estão estudando atualmente



Fonte: Dados da pesquisa

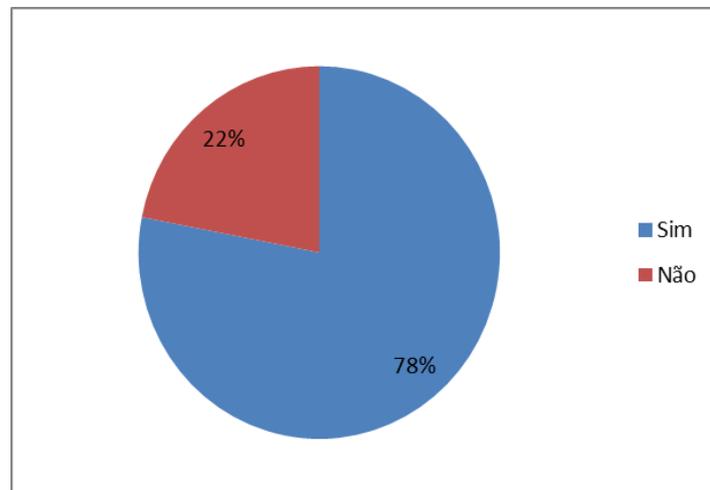
Nessa questão identifica-se que 51% dos entrevistados não estão estudando atualmente e 49% estão. Posteriormente a essa questão a autora solicita que os entrevistados indiquem quais os cursos que estão fazendo, segue abaixo as respostas obtidas:

- Pós-graduação em auditoria e regulação em saúde;
- Enfermagem;
- Administração;
- Design de interiores;
- Pós-graduação em nefrologia;
- Especialização UTI Neo e pediatria;
- Pós em gestão de pessoas;
- Administração de empresas;
- 7ª fase Psicologia;
- Processos gerenciais;
- Técnico de segurança do trabalho;

- Pós-graduação em Enfermagem;
- Pedagogia;
- Fisioterapia;
- Enfermagem;
- Curso de Inglês.

4.2.2.7 *Questão número 7 – ‘Em sua opinião a empresa investe no conhecimento dos funcionários?’*

Figura 9 - Conhecimento dos funcionários

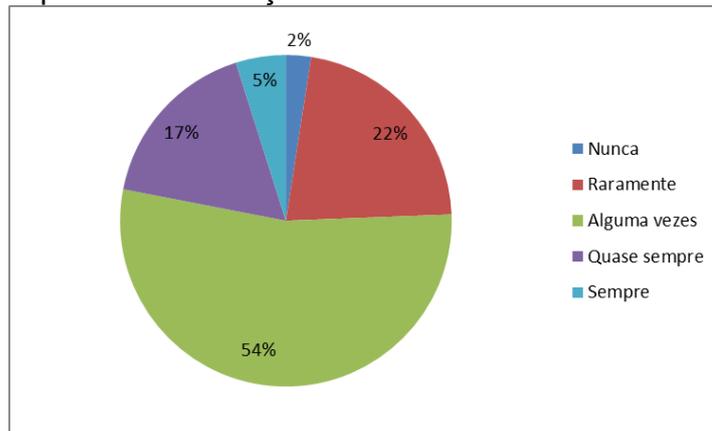


Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as respostas obtidas, 78% dos entrevistados indicaram que a empresa investe no conhecimento de seus colaboradores e 22% acreditam que não. Posteriormente a essa questão a autora solicita aos entrevistados que responderam sim nessa questão, que informem as ações que comprovam o investimento. Entre as respostas, os colaboradores informam que a empresa investe muito em treinamentos, cursos de capacitação continuada, *benhimarketing*, bolsas de estudo, congressos, seminários, workshop, palestras e reuniões com a diretoria.

4.2.2.8 *Questão número 8 – Frequência com que os colaboradores exerceram seu espírito de liderança*

Figura 10 - Frequência com que os colaboradores exerceram seu espírito de liderança

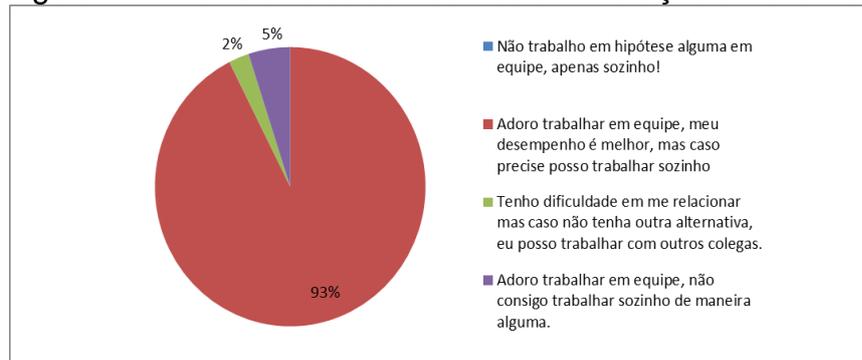


Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao espírito de liderança dos colaboradores, pode-se perceber que a maioria dos entrevistados já o exerceu o algumas vezes, sendo estes 54% do total. 22% responderam que raramente utilizam essa característica, 17% indicaram que quase sempre utilizam 5% responderam que sempre empregam e 2% nunca utilizaram.

4.2.2.9 Questão número 9 – Perfis dos colaboradores sobre o trabalho em equipe

Figura 11 - Perfis dos colaboradores com relação o trabalho em equipe

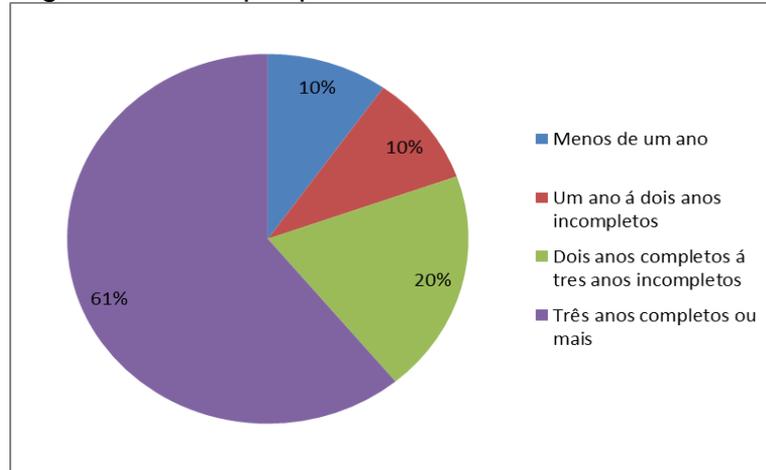


Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o gráfico apresentado 93% dos colaboradores entrevistados responderam que adoram trabalhar em equipe, mas caso precise podem trabalhar sozinhos. 2% responderam que tem dificuldades de se relacionar, mas caso precise, podem trabalhar sozinho. 5% assinalaram que adoram trabalhar em equipe, não conseguindo trabalhar sozinho de maneira alguma e nenhum funcionário respondeu que não consegue trabalhar em equipe, apenas sozinho.

4.2.2.10 Questão número 10 – Tempo que os colaboradores estão na empresa

Figura 12 - Tempo que os colaboradores estão na empresa

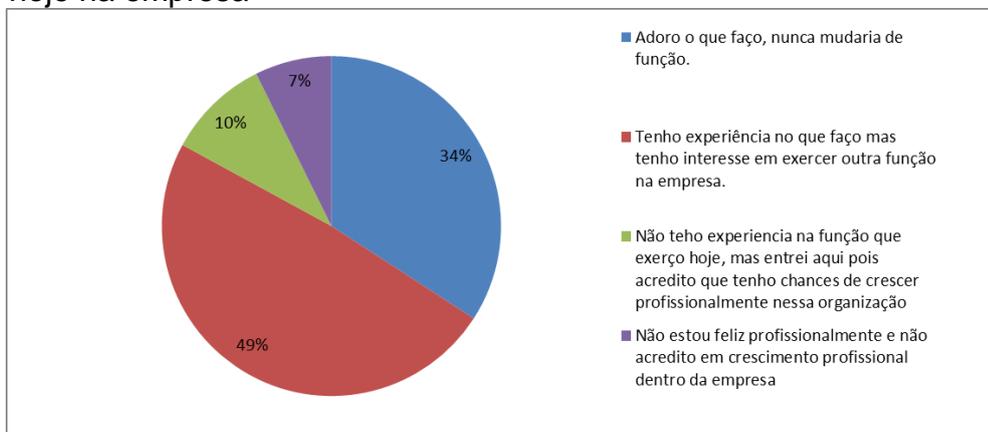


Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os colaboradores entrevistados a maioria já estão na empresa a três anos completos ou mais, sendo estes 61% do total. 20% assinalaram a alternativa que estabelece dois anos completos a três anos incompletos, 10% assinalaram a alternativa que indica menos de um ano e a que indica um ano a dois anos incompletos.

4.2.2.11 Questão número 11 - Satisfação dos funcionários com relação à função que exercem hoje na empresa

Figura 13 - Satisfação dos funcionários com relação à função que exercem hoje na empresa

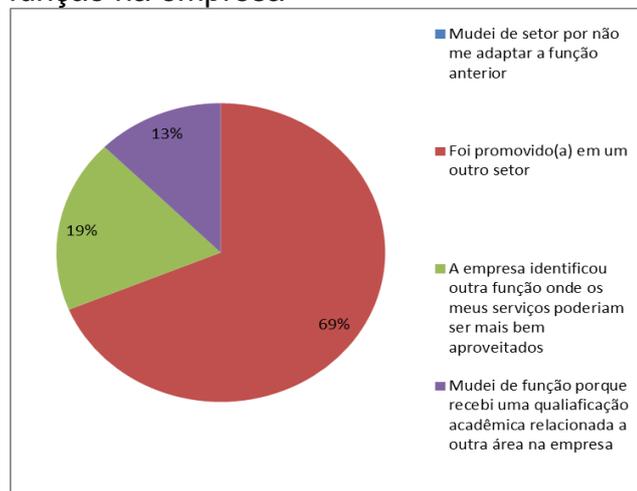


Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os colaboradores entrevistados 49% responderam que apesar da sua experiência profissional, há interesse por parte deles em exercer outra função dentro da empresa. 34% estão satisfeitos com a função que exercem hoje e não tem interesse em mudar. 10% não tem experiência na função que exercem, mas entraram na organização, pois acreditam que podem crescer profissionalmente e 7% não estão felizes e não acreditam em crescimento profissional.

4.2.2.12 Questão número 12 - Motivos que levaram o colaborador a mudar de função na empresa

Figura 14 - Motivos que levaram o colaborador a mudar de função na empresa

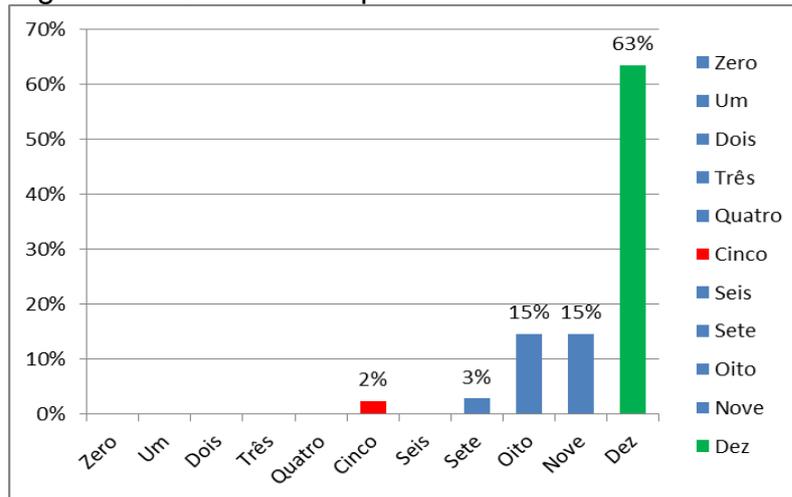


Fonte: Dados da pesquisa

Considerando os 16 funcionários entrevistados que já mudaram de setor, 69 % responderam que foram promovidos em outro setor. A segunda alternativa mais assinalada, 19% do total, declarou que a empresa identificou outra função, onde os serviços do colaborador entrevistado foram mais bem aproveitados e 13% informaram que mudaram de função porque receberam uma qualificação acadêmica relacionada à outra área na empresa. Por fim a alternativa onde o colaborador teria mudado de função por não se adaptar, não foi preenchida nenhuma vez.

4.2.2.13 Questão número 13 - Grau de comprometimento do colaborador com a empresa

Figura 15 - Grau de comprometimento do colaborador com a empresa

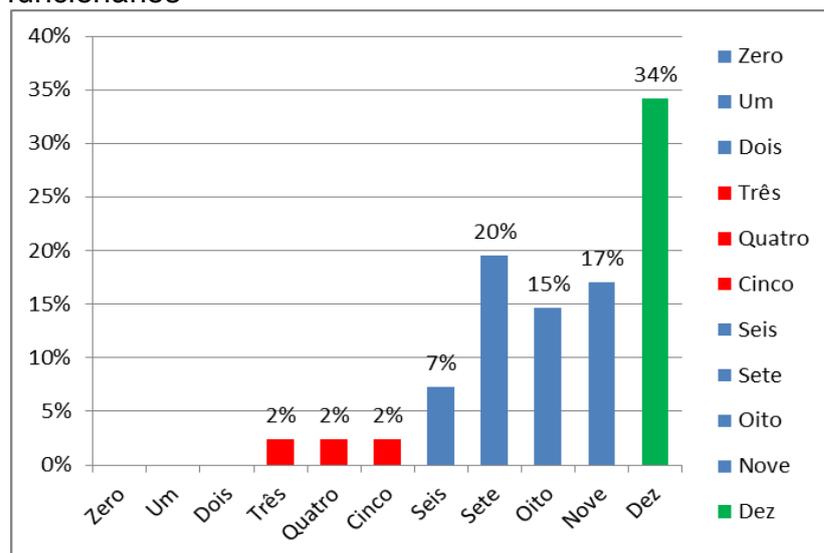


Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os dados obtidos pode-se identificar que a maioria, ou seja, 63% dos colaboradores entrevistados estão totalmente comprometidos com a organização, assinalando dez na escala apresentada. Sendo que 15% do total marcaram nota oito e nove, 3% nota sete e 2% cinco.

4.2.2.14 Questão número 14 - Nível do relacionamento dos coordenadores com seus funcionários

Figura 15 - Nível do relacionamento dos coordenadores com seus funcionários

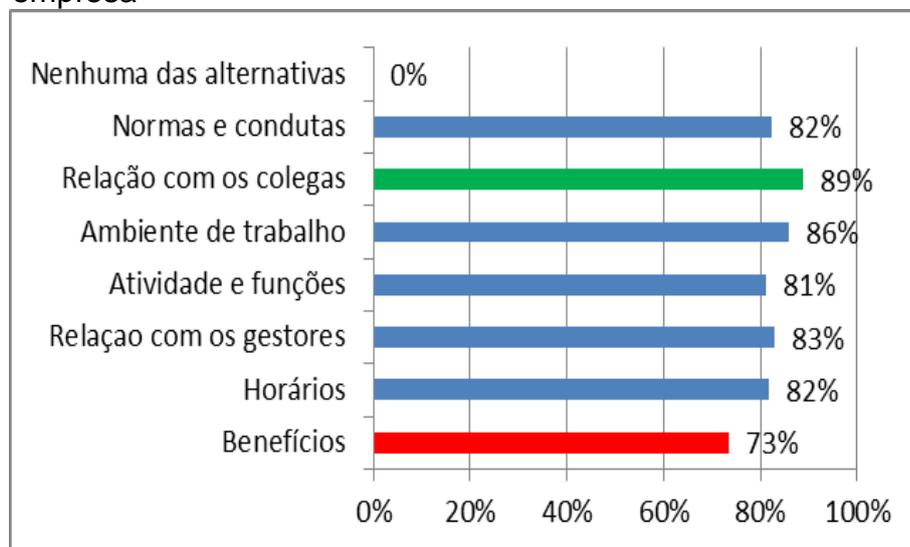


Fonte: Dados da pesquisa

A alternativa que os colaboradores mais assinalaram foi a dez, totalizando 34% do total. 20% assinalaram a sete, 17% optaram pela nove, 15% escolheram a oito, 7% assinalaram a seis e 2% dos entrevistados escolheram as alternativas, três, quatro e cinco.

4.2.2.15 Questão número 15 - Aspectos que mais motiva os colaboradores dentro da empresa

Figura 16 - Aspectos que mais motiva os colaboradores dentro da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

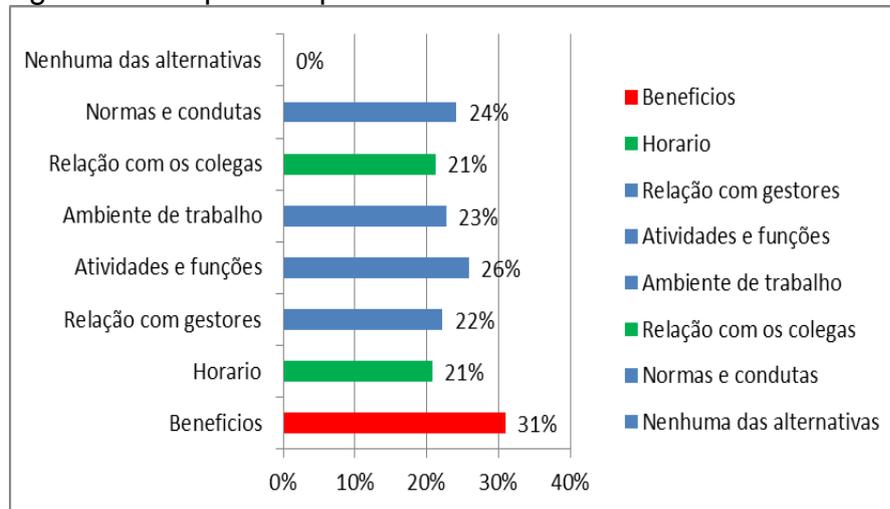
Nessa questão, foi solicitado para que o colaborador estabelecesse uma nota de zero a dez para cada aspecto apresentado, sendo que a alternativa que mais apresentou pontuação foi a relação com os colegas que de 410 pontos que poderiam somar, obteve 364 tendo assim um aproveitamento de 89%.

Segue abaixo o restante da pontuação de cada alternativa, em um total de 410 pontos junto com a sua porcentagem de aproveitamento:

- Benefícios: 301 pontos = 73%
- Horários: 335 pontos = 82%
- Relação com os gestores: 340 pontos = 83%
- Atividades e funções: 333 pontos = 81%
- Ambiente de trabalho: 352 pontos = 86%
- Normas e condutas: 338 pontos = 82%

4.2.2.16 Questão número 16 - Aspectos que mais desmotivam os colaboradores

Figura 17 - Aspectos que mais desmotivam os colaboradores



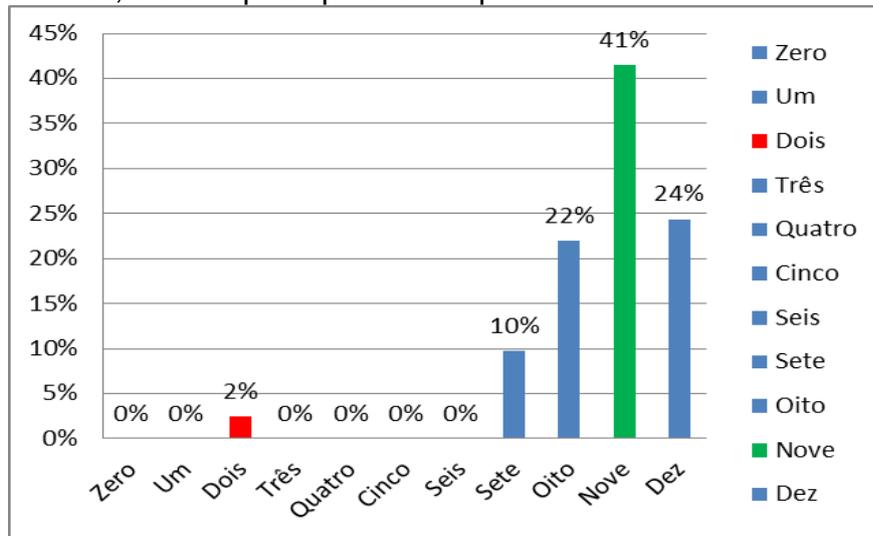
Fonte: Dados da pesquisa

A alternativa, benefícios é um dos aspectos que aparece de novo em destaque, somando a maior pontuação dos fatores que mais desmotivam os colaboradores, sendo essa 127 do total de 410 pontos possíveis, tendo assim 31% dos destaques da pesquisa. Segue abaixo o restante de pontuação de cada alternativa, em um total de 410 pontos junto com a porcentagem.

- Horários: 85 pontos = 21%
- Relação com os gestores: 91 pontos = 22%
- Atividades e funções: 106 pontos = 26%
- Ambiente de trabalho: 93 pontos = 23%
- Relação com os colegas: 87 pontos = 21%
- Normas e condutas: 99 pontos = 24%

4.2.2.17 Questão número 17 - Grau de conhecimento dos colaboradores com relação á missão, visão e princípios da empresa

Figura 18 - Grau de conhecimento dos colaboradores com relação á missão, visão e princípios da empresa

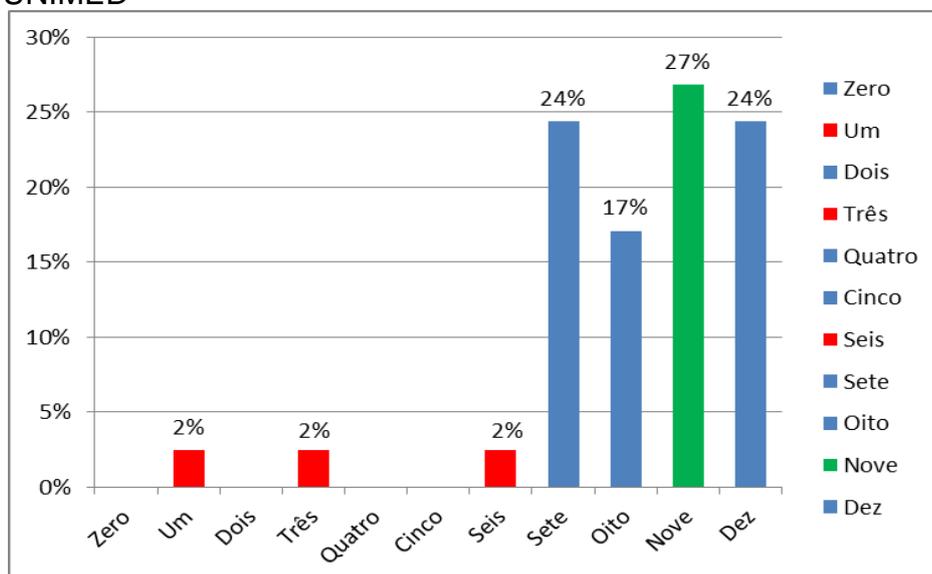


Fonte: Dados da pesquisa

Em uma escala de zero a dez, 24% dos entrevistados declararam que conhecem totalmente a missão, visão e princípios da empresa onde trabalham ao assinalarem dez. Além disso, 42% assinalaram a opção nove, 22% escolheram a opção oito, 10% a sete e 2% assinalaram dois.

4.2.2.18 Questão número 18 - Nível que os colaboradores fazem o marketing do hospital UNIMED

Figura 19 - Nível que os colaboradores fazem o marketing do hospital UNIMED

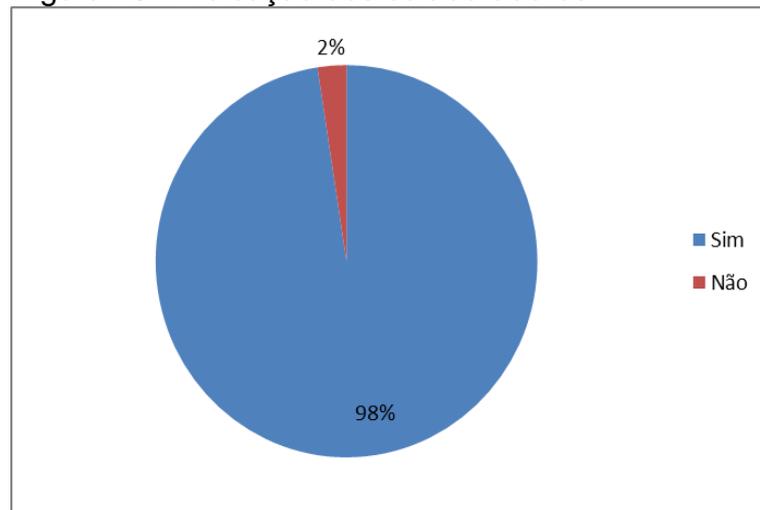


Fonte: Dados da pesquisa

Com a tabulação dos dados, pode-se observar que 24% assinalaram a nota dez, 27% nove, 17% oito e 24% Sete. Abaixo da média estão 2% que optaram pela nota seis, três e um.

4.2.2.19 Questão número 19 - 'Você indicaria essa empresa a qual trabalha para outra pessoa também trabalhar?'

Figura 20 - Indicação dos colaboradores



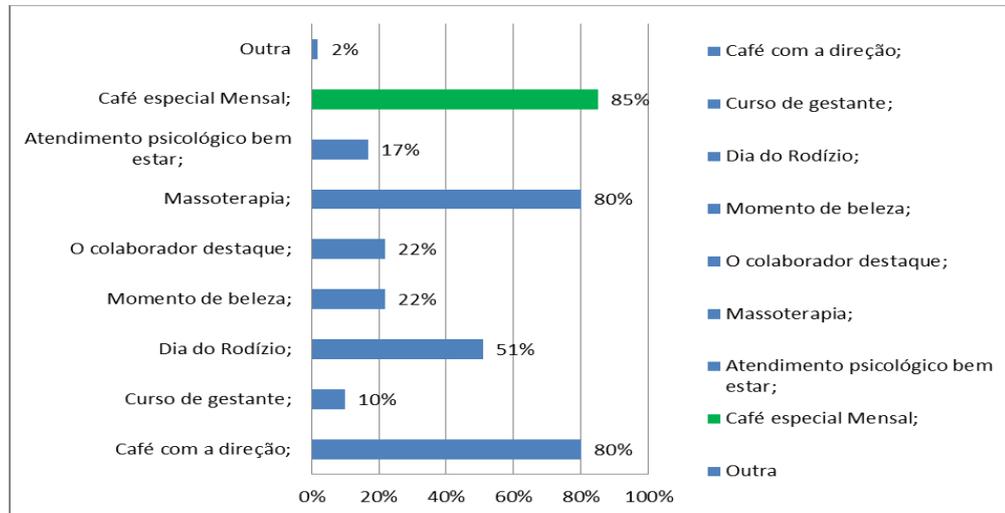
Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os entrevistados 98 % assinalaram que sim e 2 % que não.

Posteriormente a essa pergunta, foi solicitado para que os entrevistados justificassem. Dentre as respostas deixadas pelos funcionários nos questionários, pode-se apontar as seguintes como mais frequentes: informaram em sua maioria que o hospital UNIMED tem um bom ambiente para se trabalhar; possui oportunidade de crescimento tanto pessoal como profissional; é uma empresa visionária, possui fácil acesso e diálogo com os gestores; é uma organização renomada e séria que cumpre sempre com que está no contrato dos empregados; os benefícios são bons.

4.2.2.20 Questão número 20 - Participação dos colaboradores com relação às atividades de endomarketing que a empresa oferece

Figura 21 - Participação dos colaboradores com relação às atividades de *endomarketing* que a empresa oferece



Fonte: Dados da pesquisa

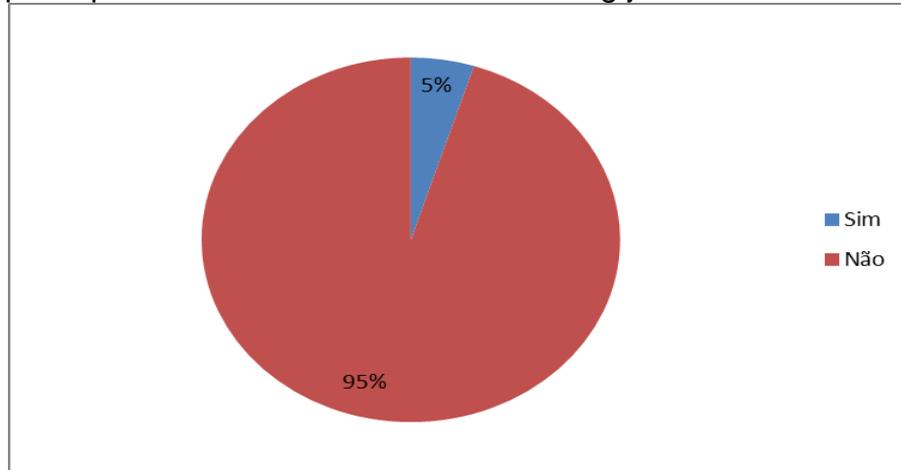
Dentre os resultados obtidos, a atividade que mais foi assinalada pelos colaboradores foi o café especial mensal, com 85% do total. Além disso, 80% já participaram do café com a direção e da massoterapia; 51% assinalaram o dia do rodízio; 22% participaram do momento de beleza e do colaborador destaque; 17% do atendimento psicológico bem-estar; e 2% assinalaram a alternativa outros, informando que já participaram de palestras com o Dr. Walter (presidente) e também de treinamentos, festas juninas e reuniões. Vale ressaltar que nessa alternativa um único entrevistado poderia assinalar mais de uma atividade.

4.2.2.21 Questão número 21 - Percepção dos colaboradores com relação à participação das atividades de *endomarketing* citadas acima

Entre as respostas obtidas, os colaboradores informaram que o dia do rodízio é muito importante, pois eles tomam ciência de como é a rotina dos outros funcionários, valorizando o trabalho de cada um, além de tomar conhecimento e obter informações sobre rotinas de trabalho que poderia nunca ter acesso, caso essa atividade não fosse realizada. A massoterapia fez com que os colaboradores se sentissem mais relaxados, melhorando o bem-estar no local de trabalho e aumentando seu rendimento. O café com a direção sempre foi muito importante, pois é um momento de expor as ideias aos gestores e tomar conhecimento de fatos que pareciam ser imperceptíveis no dia-a-dia da rotina de trabalho.

4.2.2.22 *Questão número 22 - Porcentagem de colaboradores que se recusaram ou não a participar das atividades de endomarketing já destacadas*

Figura 22 - Porcentagem de colaboradores que se recusaram ou não a participar das atividades de *endomarketing* já destacadas

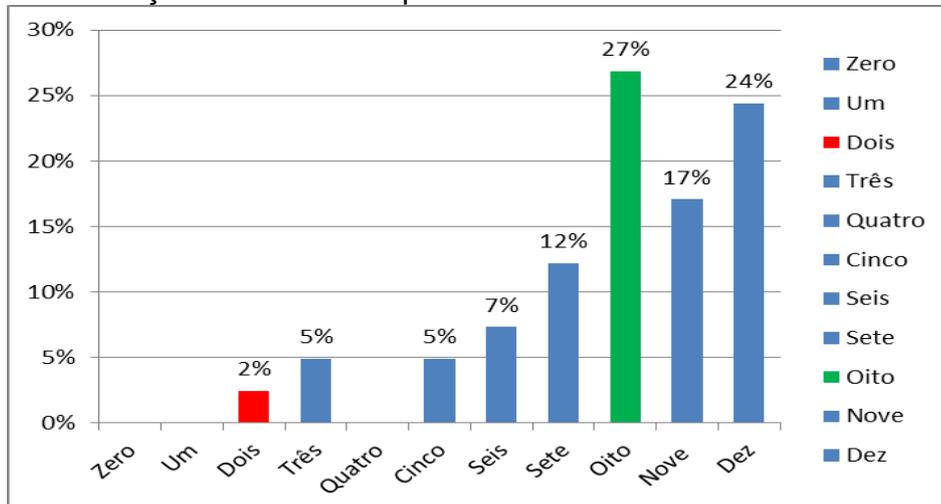


Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se identificar que 95% dos colaboradores nunca se recusaram a participar das atividades e 5% sim. Posteriormente a essa questão a autora solicita ao colaborador, justificar caso alguma vez tenha se recusado a participar, na resposta obtida o colaborador justificou informando que não teve tempo de sair do setor.

4.2.2.23 *Questão número 23 - Visão dos colaboradores com relação à qualidade de comunicação interna da empresa*

Figura 23 - Visão dos colaboradores com relação à qualidade de comunicação interna da empresa

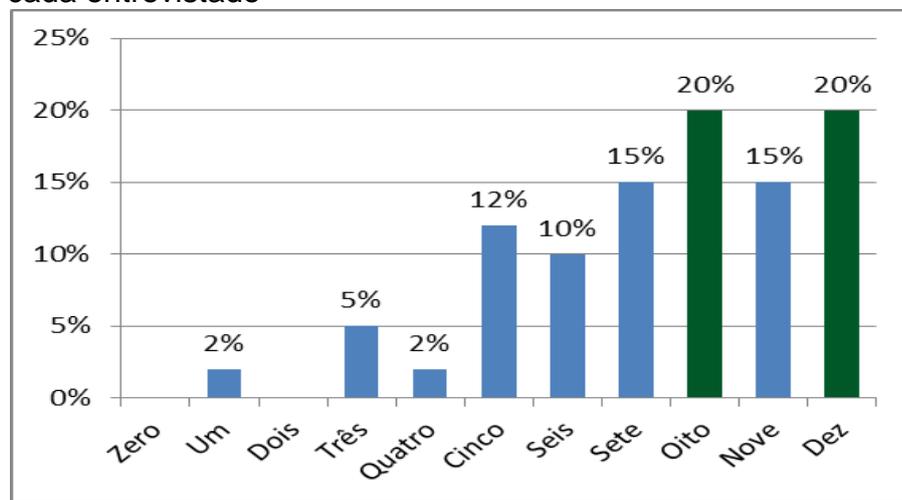


Fonte: Dados da pesquisa

Entre os resultados obtidos mostraram que existe opiniões diversas a respeito da qualidade da comunicação interna. Do total, 27% assinalaram oito, 24% dez, 17% nove, 12% sete, 7% seis, 5% três e cinco e 2% dos entrevistados assinalaram dois.

4.2.2.24 Questão número 24 - Grau de união e confiança entre os colaboradores do setor de cada entrevistado

Figura 24 - Grau de união e confiança entre os colaboradores do setor de cada entrevistado

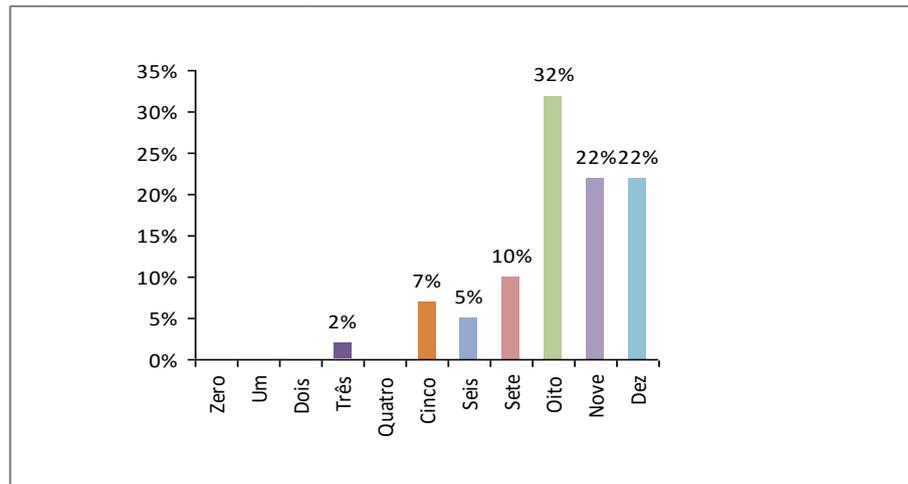


Fonte: Dados da pesquisa

Entre as respostas obtidas as duas alternativas mais assinaladas foram as notas oito e dez, sendo que 20% dos colaboradores optaram por elas, somando 40% do total. 15% assinalaram as notas sete e nove, somando 30% do total, 12% deram nota cinco, 5% nota três e 2% optaram pelas notas um e quatro, somando 4% do total.

4.2.2.25 Questão número 25 - Clima Organizacional do Hospital UNIMED

Figura 25 - Clima Organizacional do Hospital UNIMED – Criciúma

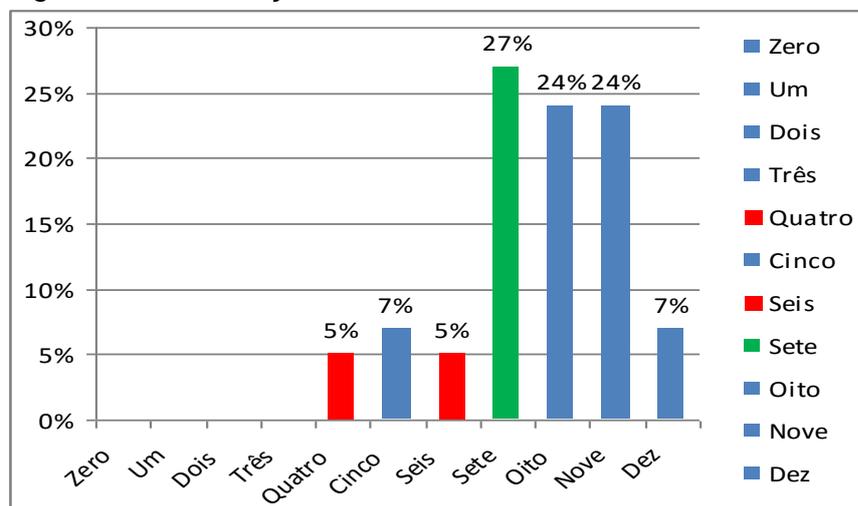


Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as alternativas a resposta mais assinalada, foi a nota oito com 32% do total, 22% dos entrevistados optaram pelas notas nove e dez, 10% escolheram a nota sete, 5% a nota seis.

4.2.2.26 Questão número 26 - Satisfação dos colaboradores

Figura 26 - Satisfação dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à satisfação dos colaboradores, grande parte dos entrevistados optou pela nota sete, sendo estes 27% do total, 24% indicaram notas oito e nove somando 48% do total, 7% escolheram as notas cinco e dez somando 14% do total e 5% assinalaram notas quatro e seis somando 10%. O restante das alternativas na apontadas.

4.2.2.27 Questão número 27 - Motivo pelo qual os colaboradores escolheram trabalhar no hospital UNIMED – Criciúma

Dentre as respostas obtidas os funcionários informaram que a empresa UNIMED é referência no mercado por isso não desperdiçaram a oportunidade quando apareceu, sempre ouviram falar muito bem da empresa, que garante crescimento profissional, valorizam seus funcionários, o salário é bom e também possui bons benefícios.

4.2.2.28 Comentários

- Para direção: os funcionários parabenizam pelo bom trabalho que desempenham, são capacitados, companheiros, boa postura e são vistos como exemplos. Porém há duas questões levantadas por eles, sendo a pouca relação que acontece entre os colaboradores do hospital e do plano de saúde e os funcionários solicitam a criação de um plano de carreira;
- Para os gestores de RH: Parabenizam pelo bom trabalho desempenhado;
 - Para os colegas de trabalho: Ressaltam a união nos setores;
 - Para os gerentes diretos do seu setor: Parabenizam pelo bom trabalho;
 - Para os pacientes: Os pacientes serão muito bem atendidos, pois a empresa disponibiliza bom atendimento e equipamentos de ótima qualidade;
 - Para as pessoas que estão procurando emprego: Os colaboradores entrevistados aconselharam a colocarem seus currículos na empresa.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

4.3.1 Análise dos resultados obtidos em entrevista com o setor de RH

O Quadro 9 descreve informações sobre as principais atividades de *endomarketing* realizadas no hospital UNIMED, relatadas pela coordenadora do setor de Recursos Humanos em entrevista em profundidade, bem como a sua

percepção dos resultados obtidos com essas ações, seguindo-se, da análise da pesquisa fundamentada nas teorias estudadas.

Quadro 9 - Análise dos resultados da entrevista com a coordenadora de Recursos Humanos

Atividades	Resultado da entrevista com RH	Análise dos resultados
Café com a direção	Segundo a coordenadora do setor de gestão de pessoas, essa ação de <i>endomarketing</i> é eficaz, pois pode se verificar que os colaboradores se sentem mais motivados, sentem sua voz ativa dentro da empresa e com isso percebem sua real importância. Eles identificam um momento de gestão participativa, podem dar sugestões, enfim são ouvidos.	Pode-se verificar que a empresa proporciona aos seus colaboradores a possibilidade de voz ativa, identificando o valor de cada um dentro da organização. Realizando essa atividade a empresa alcança um dos valores importantes que Cerqueira (1999) resalta para melhorar o clima organizacional, a autoestima dos funcionários. A empresa UNIMED – Criciúma também está seguindo a diretriz estabelecida pelo sistema da cooperativa na parte de canal de escuta, pois nesse café com a direção os colaboradores podem ser ouvidos, discutir com os gestores críticas e elogios para a melhoria dos resultados. Além disso essa atividade segue uma das recomendações que as diretrizes indicam como boa ação de relacionamento.
Curso de gestante	Esse programa é muito elogiado, segundo o setor de RH, pois a empresa pode mostrar o cuidado que ela tem com o colaborador.	Quando a empresa mostra que pode cuidar de seus funcionários, as chances dele vestir a camiseta e também cuidar da organização é muito maior. Esse curso de gestante faz com que a empresa participe de um momento muito bonito na vida de uma mulher e de um homem, a geração do seu filho. Essa etapa da vida é uma mistura de ansiedade com nervosismo e com as informações importantes passadas nesse curso pode diminuir um pouco o nervosismo para tanto o pai quanto a mãe aproveitar essa fase. Pode-se identificar que a organização segue a Diretriz nacional também na parte de ações de relacionamento, que tem por objetivo, humanizar e sensibilizar a relação dos colaboradores entre eles e com a empresa. Proposta essa alcançada pela organização ao realizar essa atividade.
Dia de Rodizio	Bastante elogiado pelos colaboradores, pois desenvolve as relações interpessoais, exercita troca de saberes e relação de processo. O grande desafio que é encontrado é do sensibilizar alguns coordenadores para disponibilizar um colaborador de sua equipe para participar do programa.	Nessa ação identifica-se uma das ferramentas mais importantes do <i>endomarketing</i> , a comunicação, pois uma organização não é constituída de apenas um setor, principalmente o hospital em estudo. Sendo assim para se conseguir chegar em determinado objetivo, ou seja, satisfazer alguma necessidade do cliente, a solicitação desse beneficiário precisa muitas vezes passar por mais de um setor pois cada departamento é responsável por alguma coisa e quando o funcionário sabe ou tem a percepção no que o outro setor pode ajudar, a necessidade do cliente pode ser atendida muito mais rapidamente e sem transtornos. Essa atividade também exercita um dos três valores que Cerqueira (1999) explica como sendo muito importante para melhorar o clima organizacional, a empatia. Isso acontece porque nessa atividade o funcionário pode se colocar no lugar dos outros e entender que não é só ele que

		possui uma rotina longa de trabalho, aumentando ainda mais o respeito pelo seu colega.
Momento da beleza	Essa atividade tem por objetivo, aumentar a autoestima da colaboradora, mostrando sua beleza. Quem oferece seus serviços são suas próprias colegas que trabalham no setor de hotelaria do hospital. O Setor de gestão de pessoas está encontrando dificuldade para executar essa atividade, pois as colaboradoras na maioria das vezes, não querem participar.	Como foi explicado anteriormente uma das ações de relacionamento recomendada pela diretriz Nacional de <i>Endomarketing</i> do Sistema Unimed foi ações de saúde e bem-estar e essa atividade segue essa mesma linha, pois oferece a melhoria da autoestima e bem-estar da funcionária no seu local de trabalho, motivando – a.
O colaborador destaque	Sob a visão do setor de gestão de pessoas essa ferramenta melhora as relações interpessoais entre os funcionários. Sendo ganhador desde programa, o colaborador se sente melhor no seu ambiente de trabalho, sabendo da importância que ele tem com relação aos seus colegas.	Integrar pessoas é um dos objetivos que a diretriz do sistema UNIMED busca com os eventos e ações de relacionamento. Nessa atividade, o colaborador destaque, se sente querido e motivado no seu ambiente de trabalho, melhorando ainda mais o seu relacionamento com os colegas.
Massoterapia	Este programa tem por objetivo cuidar de quem cuida. Proporciona relaxamento e melhoria de vida dos colaboradores. Essa atividade é muito bem reconhecida e valorizada na empresa.	Essa atividade destaca mais uma vez como o bem estar dos funcionários é importante para a organização, seguindo assim as ações recomendadas pela diretriz nacional de <i>Endomarketing</i> UNIMED na parte de ações de relacionamento.
Atendimento psicológico estar bem	Essa atividade tem por objetivo cuidar do bem-estar psicológicos dos funcionários. Muitas vezes determinado colaborador competente não consegue exercer 100 % da sua capacidade na empresa, pois não consegue deixar de lado problemas externos. Sendo que o individuo fica muitas vezes mais tempo na empresa do que em sua própria casa, a organização busca oferecer essa atividade para seu bem-estar.	Cautella (1999) explica que é extrema importância o colaborador possuir um espaço de acolhimento dentro da empresa, onde ele pode expressar, desabafar suas preocupações, angústias ou novidades não só relacionadas ao trabalho mas sim a sua vida particular também. Com isso ele se senti bem dentro desse ambiente, fazendo com que a empresa fique bem também com os serviços prestados por esse funcionário. Pode verificar que a empresa em estudo segue essa linha pois oferece esse espaço aos seus colaboradores.
Café especial mensal	Esse programa é bem elogiado, pois é um momento de confraternização de todos os colaboradores, buscando prestigiar e reconhecer todos os meses, todos os funcionários, lhes oferecendo realmente um café especial.	Uma das ações da diretriz nacional UNIMED é a de relacionamento onde o objetivo maior é integrar pessoas. O café especial mensal pode muito bem alcançar essa proposta pois é um momento de lazer dentro do ambiente de trabalho e quando as pessoas estão relaxadas as chances de se integrar, conversar e fazer novas alianças (amigos) é muito maior.

Fonte: Desenvolvido pela autora

4.3.2 Análise dos resultados obtidos em entrevista com os colaboradores entrevistados

O questionário aplicado aos colaboradores possuiu 27 perguntas além da parte final, onde foi solicitada aos entrevistados a possibilidade de deixarem alguns comentários para diferentes áreas da empresa. Segue abaixo a análise de perguntas que apontaram resultados e aspectos mais relevantes para os objetivos da pesquisa.

- Questão número 07 – ‘Em sua opinião, a empresa investe no conhecimento de seus funcionários?’

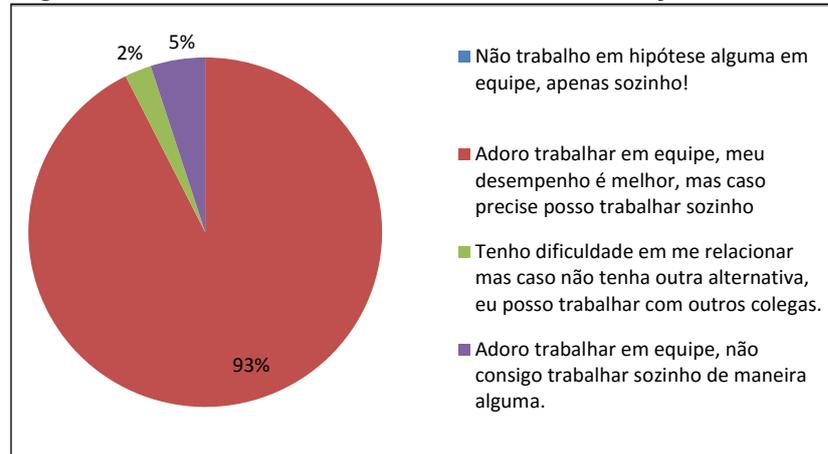
A questão número sete teve por objetivo identificar se a empresa em estudo investe ou não na melhoria do conhecimento de seus colaboradores. Os resultados mostraram que 78% dos entrevistados concordam que a empresa investe no conhecimento de seus funcionários e 22% acreditam que não. Aos que responderam sim foi solicitado justificar, identificando quais as ações que comprovam a afirmação. Dentre as respostas obtidas, os funcionários informaram que a UNIMED investe em treinamentos, cursos de capacitação continuada, *benchmarking*, bolsas de estudo, congressos, seminários, *workshop*, palestras e reuniões onde os funcionários expõem suas opiniões, trocam ideias e saberes com os diretores, fornecendo oportunidades de melhoria das condições de ambas as partes, ou seja, colaborador e empresa.

As informações fornecidas pelos colaboradores coadunam com o pensamento de Lacombe (2006) quando ele discute que a gestão do conhecimento pode ser usada como uma ferramenta para melhorar a competitividade das organizações. Através do compartilhamento dos conhecimentos tácitos pode-se elevar a qualificação da mão de obra internamente. Isso acontece quando existe um nível de confiança entre os níveis hierárquicos, como o caso demonstrado acima, entre diretores e funcionários, pois no processo acontece a superação dos níveis em prol da construção do conhecimento de todos. Pode-se afirmar que os colaboradores reconhecem o esforço e o empenho que a empresa tem para gerar conhecimento.

- Questão número 09 – Perfis dos colaboradores com relação ao trabalho em equipe.

A questão número nove teve por objetivo identificar qual a melhor condição de trabalho considerada pelos colaboradores entrevistados em relação à equipe para exercer um bom rendimento no seu local de trabalho.

Figura 27 - Perfil dos colaboradores com relação ao trabalho em equipe



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o gráfico apresentado 93% dos colaboradores entrevistados responderam que adoram trabalhar em equipe, mas caso precise podem trabalhar sozinhos. Pode-se perceber um ponto positivo nessa informação, relacionando – a com o *endomarketing*. Considerando que um dos objetivos dessa ferramenta é melhorar o relacionamento e a comunicação entre os colaboradores, quando as pessoas já gostam de trabalhar em equipe, sendo essa uma das características do seu perfil, fica mais fácil às ações trazerem bons resultados para a organização. Vale ressaltar que não adianta a empresa investir em atividades para melhorar o relacionamento entre os seus empregados, se no perfil deles se encontram características que dificultam aos mesmos serem atingidos por essas ações.

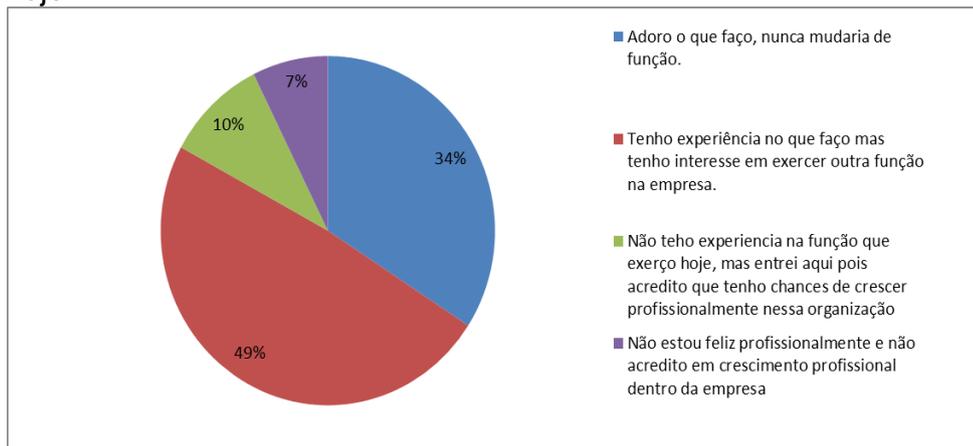
No trabalho em equipe, a cooperação é uma importante ferramenta para se manter um bom ambiente organizacional. O perfil dos colaboradores do hospital UNIMED está seguindo os critérios da empresa, sendo esta uma cooperativa. Sobre o assunto Benato (1995 apud MAFFIOLETTI, 2002) ressalta que o cooperativismo se baseia na cooperação, realizando suas atividades por meio do trabalho e da ajuda mútua. Ajuda essa, que em um hospital, como é o caso da empresa em estudo, é muito necessária, ou seja, toda a equipe de colaboradores deve se manter unida em prol da saúde e do bem-estar dos pacientes, pois em geral os tratamentos hospitalares dependem da integração de equipes.

Ainda com relação aos dados obtidos 2% responderam que tem dificuldade de se relacionar, mas caso precise, podem trabalhar sozinho. Dentre os entrevistados 5 % assinalaram que adoram trabalhar em equipe, não conseguindo trabalhar sozinho de maneira alguma e nenhum funcionário respondeu que não consegue trabalhar em equipe, apenas sozinho.

- Questão número 11 – Satisfação dos funcionários com relação à função que exercem hoje na empresa.

A pergunta número 11 tem por objetivo identificar se os colaboradores entrevistados estão satisfeitos com a função que exercem hoje na empresa ou se tem intenção de mudar.

Figura 28 - Satisfação dos funcionários com relação á função que exercem hoje



Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os colaboradores entrevistados 49 % responderam que apesar da sua experiência profissional, há interesse por parte deles me exercer outra função dentro da empresa. 34 % estão satisfeitos com a função que exercem hoje e não tem interesse em mudar. 10 % não tem experiência na função que exercem, mas entraram na organização, pois acreditam que podem crescer profissionalmente e 7 % não estão felizes e não acreditam em crescimento profissional.

Analisando os dados obtidos, pode-se identificar uma situação um pouco preocupante, pois grande parte dos colaboradores entrevistados têm interesse em exercer outra função, ou seja, não querem estar aonde estão. Isso pode ocasionar transtornos e problemas futuros, pois sua necessidade de auto realização não está sendo atendida. Com relação às necessidades dos seres humanos, Chiavenatto (2003), explica que na pirâmide de Maslow a auto realização, por mais que esteja no

topo, sendo a última etapa a ser realizada, não deixa de ser importante e de evitar conflitos. Nessa fase a pessoa se identifica, acredita no seu potencial e acredita também na empresa.

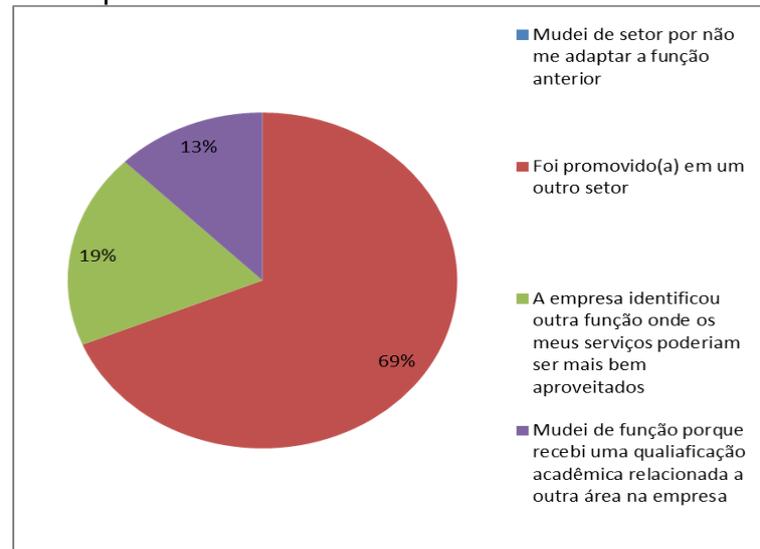
Por outro lado, analisando os dados obtidos e as alternativas apresentadas no questionário, observa-se que apenas 7% estão de fato insatisfeitos com as suas atividades na empresa. Somando-se os 49% daqueles que, mesmo sendo experientes na função que exercem, afirmaram ter interesse em exercer outra função, com os outros 10% que entraram na empresa exercendo uma função diferente da desejada por acreditar na oportunidade de crescimento profissional, pode-se dizer que esses dois grupos estão comprometidos com a empresa e acreditam no reconhecimento da organização. Todavia, não é possível afirmar com precisão, pois demandaria a realização de uma pesquisa em profundidade com esses dois grupos para aferir as suas percepções com relação às oportunidades profissionais na empresa. Vale ressaltar que nesses 49 % podem estar pessoas com anos de empresa e, por isso, buscam novas oportunidades. Considerando essa perspectiva, podem-se identificar perfis de profissionais que não se acomodaram no seu nível de desenvolvimento pessoal e profissional e almejam mudanças porque veem a empresa de forma positiva e, por isso, querem crescer e se desenvolver dentro da mesma. Essas características estão de acordo com o que o *endomarketing* busca, ou seja, manter o relacionamento profissional e pessoal de longo prazo numa perspectiva de desenvolvimento e crescimento para ambos os lados, tanto funcionários quanto empresa, pois quando os colaboradores estão estimulados eles impulsionam também a empresa ao crescimento.

- Questão número 12 - Motivos que levaram o colaborador a mudar de função na empresa.

A questão número 12 tem por objetivo identificar qual a realidade dos colaboradores que já mudaram de setor na empresa, se foi por algum motivo positivo ou negativo.

Abaixo está a tabulação dos dados, dos 16 funcionários que já mudaram de setor na empresa, entre os 41 entrevistados.

Figura 29 - Motivos que levaram o colaborador á mudar de função na empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Dente os 41 funcionários que responderam o questionário, 25 pessoas não assinalaram nenhuma das alternativas, mas justificaram dizendo que não mudaram nenhuma vez de função desde quando foram admitidos.

Considerando os 16 funcionários entrevistados que já mudaram de setor, 69 % responderam que foram promovidos em outro setor. Esse fato é um ponto positivo, pois mostra que os coordenadores e gestores estão atentos a todos os colaboradores dentro da empresa, independentemente do setor que o funcionário está inserido.

A segunda alternativa mais assinalada, 19% do total, declarou que a empresa identificou outra função, onde os serviços do colaborador entrevistado foram mais bem aproveitados. A diferença dessa questão para a anterior foi que nessa, o funcionário não foi promovido, apenas mudou de função. Pode-se fazer a mesma análise já relatada na alternativa anterior, ou seja, a empresa é bem atenta a todos os seus funcionários e, quando necessário, pode mudar sua função ou setor, para a melhoria dos processos e melhor adequação das habilidades do colaborador às funções exercidas.

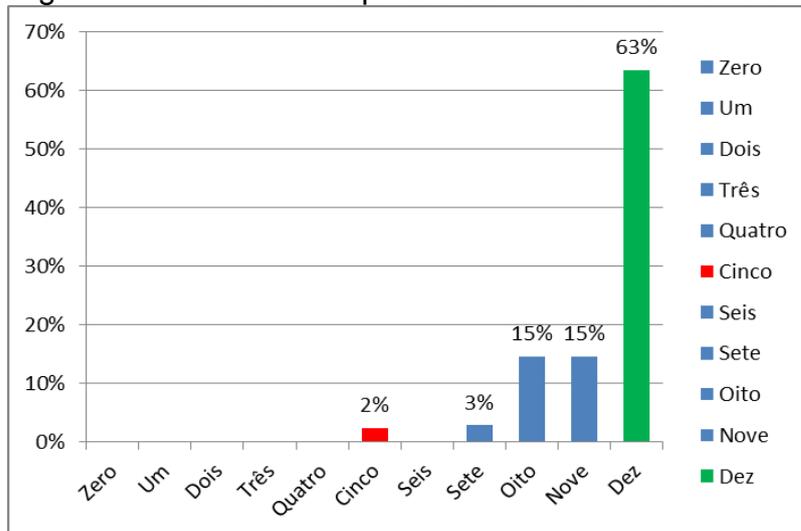
Constatou-se ainda, que a alternativa onde o colaborador teria mudado de função por não se adaptar, não foi preenchida nenhuma vez, ou seja, dentre os entrevistados nenhum colaborador mudou de função por acontecer algum tipo de problema ou com colegas ou com a função que não se identificou, sendo assim, no

ambiente de trabalho não houve nenhum transtorno para acarretar mudanças, sinalizando pontos positivos para a empresa e seus empregados.

- Questão número 13 - Grau de comprometimento do colaborador com a empresa.

Essa questão teve por objetivo identificar qual o grau de comprometimento que os colaboradores têm com a empresa, em uma escala de zero a dez.

Figura 30 - Grau de comprometimento do colaborador com a empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os dados obtidos pode-se identificar que a maioria, ou seja, 63% dos colaboradores entrevistados estão totalmente comprometidos com a organização, assinalando dez na escala apresentada. Sendo que 15% do total marcaram nota oito e mais 15% nove.

Constata-se que 93% dos entrevistados deram nota entre oito e dez com relação ao seu comprometimento. Essa percepção é positiva para a empresa, pois mostra que os funcionários estão comprometidos e as chances de desenvolver um bom trabalho são maiores.

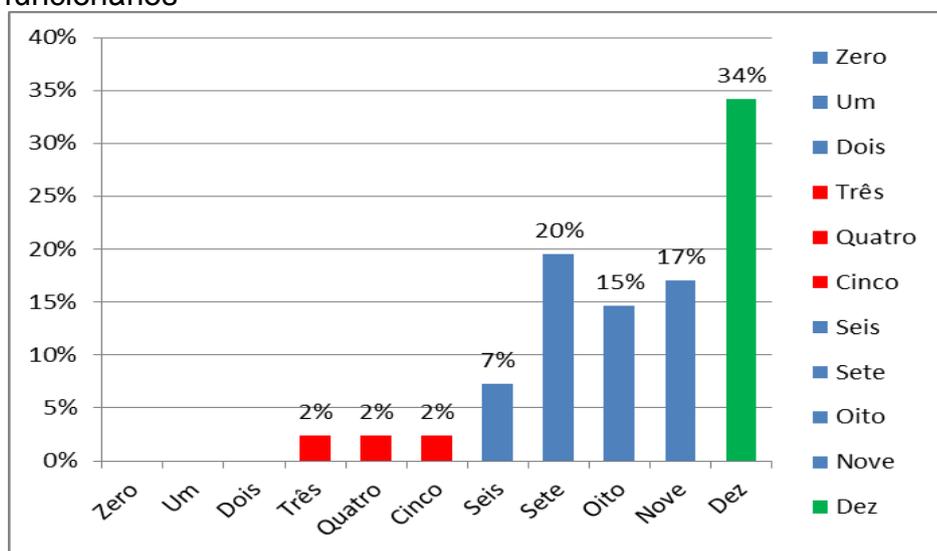
O comprometimento do colaborador é uma ferramenta muito importante para a organização e um dos grandes objetivos do tema central desse trabalho, o *endomarketing*. Cerqueira (1999) ressalta que um dos valores básicos para se trabalhar com os funcionários é a autoestima, pois assim os funcionários se sentem mais motivados a 'vestir a camisa da empresa'. Baseando-se nestes números,

poder-se-ia dizer que, o hospital UNIMED está caminhando bem nesse processo, conquistando o comprometimento de seus colaboradores.

- Questão número 14 - Nível do relacionamento dos coordenadores com seus funcionários.

A questão número 14 tem por objetivo identificar, em uma escala de zero a dez, se está bom ou não os relacionamentos dos líderes com seus empregados, na visão dos colaboradores entrevistados.

Figura 31 - Nível dos relacionamentos dos coordenadores com seus funcionários



Fonte: Dados da pesquisa

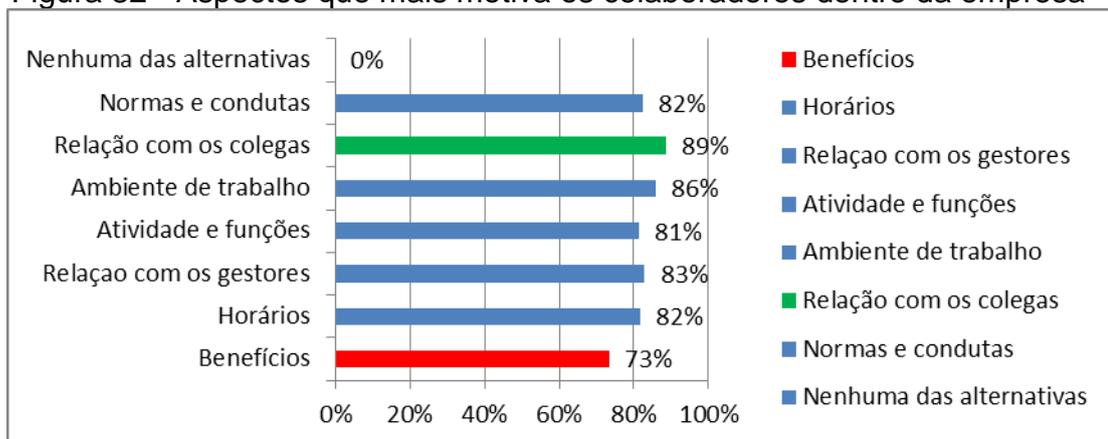
Com os dados obtidos, pode-se analisar que o relacionamento dos líderes com seus funcionários é bom, pois a alternativa que os colaboradores mais assinalaram foi a dez, totalizando 34% do total. 20% assinalaram a sete, 17% optaram pela nove, 15% escolheram a oito, 7% assinalaram a seis e 2% dos entrevistados escolheram as alternativas, três, quatro e cinco. Os dados obtidos mostram que a grande maioria dos colaboradores assinalaram notas acima de sete, totalizando 86%. Considerando esses números, pode-se dizer que existe satisfação dos colaboradores com relação aos seus líderes, ou seja, há um bom relacionamento entre eles.

Com base nos dados obtidos pode-se inferir que o hospital UNIMED está seguindo o plano estabelecido pela diretriz nacional UNIMED, com relação ao canal de escuta, pois o bom relacionamento entre seus empregados melhora e muito o processo de comunicação.

• Questão número 15 - Aspectos que mais motiva os colaboradores dentro da empresa.

A questão número 15 teve por objetivo medir, na percepção dos entrevistados, quais são os aspectos que mais motivam os colaboradores, trabalhando no hospital UNIMED – Criciúma. Essa questão incluiu oito alternativas e cada uma em uma escala de zero a dez.

Figura 32 - Aspectos que mais motiva os colaboradores dentro da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Nessa questão, foi solicitado para que o colaborador estabelecesse uma nota de zero a dez para cada aspecto apresentado, sendo que a alternativa que mais apresentou pontuação foi à relação com os colegas que de 410 pontos que poderiam somar, obteve 364 tendo assim um aproveitamento de 89%. Com relação ao aspecto que obteve menor pontuação de todos os apresentados, foram os Benefícios, somando 301 pontos, obtendo aproveitamento de 73%.

Tendo em vista a alternativa que menos apresentou pontuação somar 73%, observa-se que todos os aspectos inseridos na pesquisa motivam em nível significativo os colaboradores. Vale ressaltar que o aspecto onde mais se apresentou pontuação foi à relação dos funcionários com os colegas e o ambiente de trabalho.

Segue abaixo a pontuação de cada alternativa, em um total de 410 pontos:

- a) Benefícios: 301 pontos;
- b) Horários: 335 pontos;
- c) Relação com os gestores: 340 pontos;

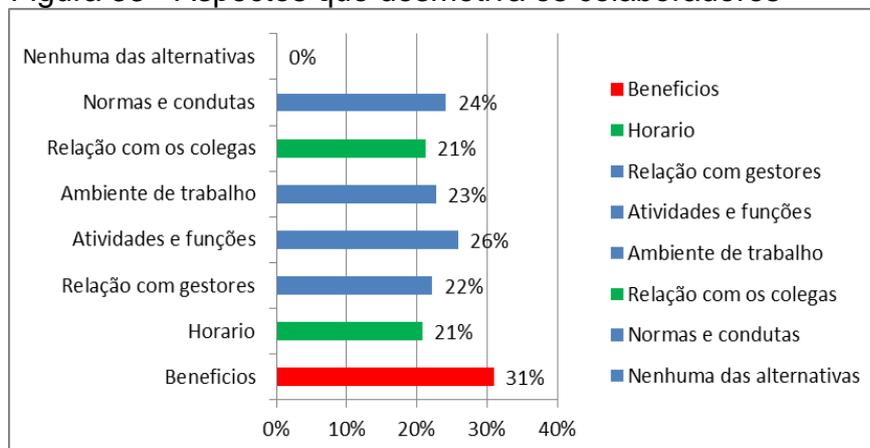
- d) Atividades e funções: 333 pontos;
- e) Ambiente de trabalho: 352 pontos;
- f) Relação com os colegas: 364 pontos;
- g) Normas e condutas: 338 pontos.

Baseando-se nos dados acima, percebe-se que todas as alternativas possuem uma pontuação alta, ou seja, estão na mente dos colaboradores que a empresa oferece vários tipos de recursos, pensando no bem-estar deles, característica essa que os motiva. Tendo em vista essa situação e a importância que os colaboradores têm para a empresa em estudo, identifica-se uma estrutura e um pensamento sustentável por parte da organização, pois segundo Costa (2015), quando a empresa se preocupa com o boa qualidade de vida de seus colaboradores (benefícios, horários, atividades e funções, normas e condutas), investe no reconhecimento dos colaboradores no ambiente de trabalho (relação com os gestores e colegas) é retrato de uma empresa sustentável. Todo esse investimento pode resultar em um bom ambiente de trabalho, alternativa essa, segunda mais assinalada entre os colaboradores entrevistados obtendo 352 pontos.

- Questão número 16 - Aspectos que mais desmotivam os colaboradores.

Em contrapartida à pergunta anterior, a questão número 16 teve por objetivo identificar quais os aspectos que apresentavam problemas na empresa, na visão dos colaboradores, ao ponto de chegar a desestimular os mesmos.

Figura 33 - Aspectos que desmotiva os colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa

A alternativa, benefícios é um dos aspectos que aparece de novo em destaque, só que agora somando a maior pontuação dos fatores que mais desmotivam os colaboradores, sendo essa 127 do total de 410 pontos que poderiam ser somados, tendo assim 31%.

Vale ressaltar ainda o segundo lugar concedido a atividades e funções, com 26% dos destaques apontados. Como se pode observar na questão 11, que tratou da satisfação dos funcionários com relação à função que exercem hoje na empresa, 66% das respostas mostrou certa insatisfação ou expectativa com relação a outras oportunidades na empresa. Portanto, a empresa deve observar esses fatores para poder verificar em que nível esses apontamentos estão relacionados com insatisfação por inadequação à função ou simplesmente por uma expectativa com relação às possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Por outro lado, verifica-se que os fatores que foram menos apontados como desmotivadores estão relacionados com as relações interpessoais tanto com colegas de trabalho e, em segundo lugar, com os gestores. Isso confirma os resultados da questão 15, que mostrou os melhores resultados relacionados aos aspectos do ambiente de trabalho e os relacionamentos interpessoais. Em se tratando de um hospital, onde as pessoas trabalham muitas vezes sob pressão e estresse, manter um ambiente saudável entre os colegas de trabalho é importante e deve ser sempre uma preocupação da administração do hospital manter esse clima.

Segundo Austin (apud MEZOMO, 2001, p.15):

A administração de saúde é planejar, organizar, liderar, controlar, coordenar e avaliar os recursos e procedimentos pelos quais a demanda por cuidados médicos e de saúde, e as necessidades de um ambiente saudável são atendidos, mediante a provisão de serviços individuais, organizações e comunidade.

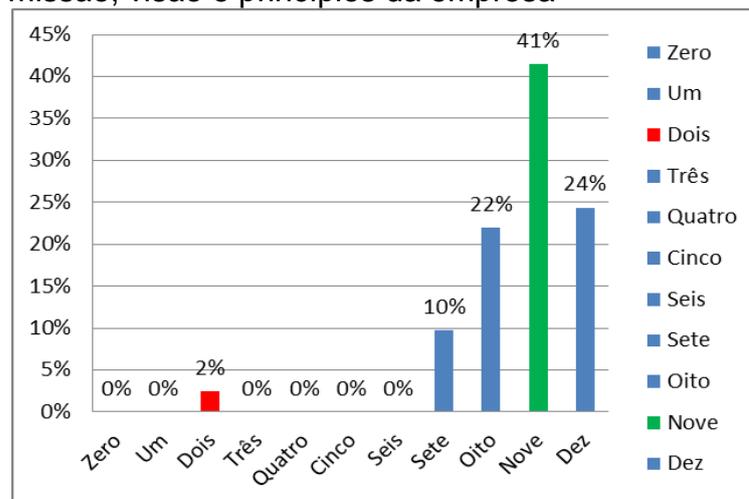
A seguir está a soma de pontos que cada alternativa apresentou:

- a) Benefícios: 127 pontos;
- b) Horários: 85 pontos;
- c) Relação com os gestores: 91 pontos;
- d) Atividades e funções: 106 pontos;
- e) Ambiente de trabalho: 93 pontos;
- f) Relação com os colegas: 87 pontos;
- g) Normas e condutas: 338 pontos.

- Questão número 17 – Grau de conhecimento dos colaboradores com relação a missão, visão e princípios da empresa.

A questão número 17 tem por objetivo identificar qual o grau de conhecimento dos funcionários com relação à missão, visão e princípios do hospital UNIMED, sendo essa noção muito importante para o *Endomarketing*.

Figura 34 - Grau de conhecimento dos colaboradores com relação a missão, visão e princípios da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

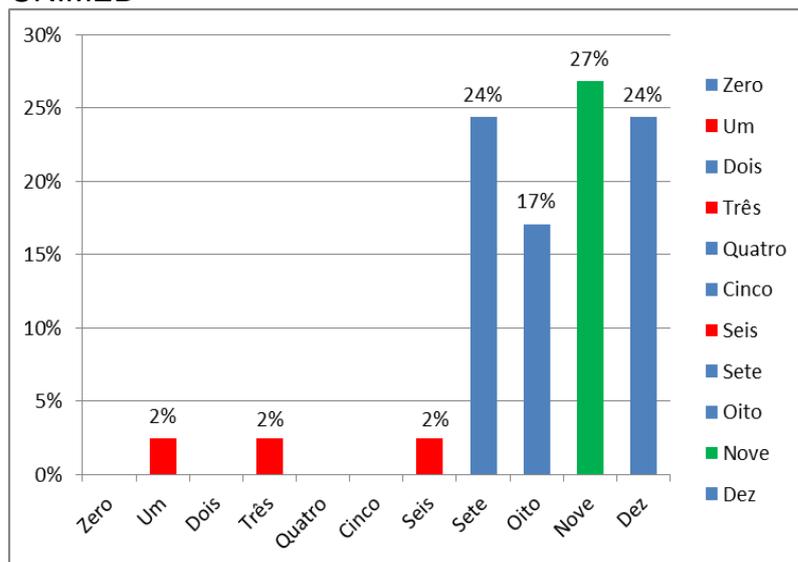
Em uma escala de zero a dez, 24 % dos entrevistados declararam que conhecem totalmente a missão, visão e princípios da empresa onde trabalham ao assinalarem dez. Além disso, 42 % assinalaram a opção nove, 22 % escolheram a opção oito e 10 % a sete. Sendo assim, pode-se dizer que o grau de conhecimento declarado dos colaboradores pode ser considerado bom, pois 98 % do total assinalaram notas de sete a dez, sendo que somente 2 % dos funcionários afirmaram ter conhecimento mínimo.

Brum (2007) sintetiza a finalidade do *endomarketing* explicando, que essa ferramenta precisa criar uma consciência empresarial nos colaboradores, ou seja, fazer com que os funcionários entendam porque a organização existe, para onde ela quer ir e quais são os princípios e valores que ela segue. O autor ressalta ainda, que quando essas informações estão claras para todos os colaboradores, agregando-se um bom ambiente organizacional, melhora e muito a imagem que os funcionários tem da empresa, repercutindo assim, nos serviços prestados.

- Questão número 18 - Nível que os colaboradores fazem o marketing do hospital UNIMED

A questão número 18 tem por objetivo identificar se os funcionários costumam fazer o marketing da empresa ou não e com que frequência isso acontece.

Figura 35 - Nível que os colaboradores fazem o marketing do hospital UNIMED



Fonte: Dados da pesquisa

Com a tabulação dos dados, pode-se observar que 24% assinalaram a nota dez, 27% nove, 17% oito e 24% sete. Portanto, verifica-se uma distribuição similar para as notas de sete a dez, perfazendo um total de 94% dos colaboradores que declaram fazer marketing da empresa onde trabalham. Os demais 6% se distribuem entre os funcionários que deram nota um, três e seis.

Fazer o marketing da empresa em que se está trabalhando pode ser uma forte indicação de que o colaborador está satisfeito na organização que está inserido.

Albrecht (1980, p. 33) afirma que:

Se seus empregados não estão convencidos da qualidade dos serviços prestados por sua empresa e da importância de seus papéis nessa prestação, não há nada na Terra que os torne dispostos a vendê-la para seus clientes.

Conforme o autor explica, se o colaborador não tiver certeza da qualidade dos serviços prestados pela organização, tanto para com os seus clientes, quanto com relação aos seus empregados, não há nada que convença esse colaborador de vender uma boa imagem da empresa. Conforme os resultados obtidos, pode-se perceber que os empregados entrevistados, do hospital UNIMED, em sua maioria, possuem conhecimento da qualidade dessa organização.

- Questão número 19 - 'Você indicaria essa empresa a qual trabalha para outra pessoa também trabalhar?'

A pergunta número 19 tem por objetivo identificar se os funcionários indicam ou não o hospital UNIMED para outras pessoas também trabalharem. Dentre os entrevistados 98% assinalaram que sim e 2% que não.

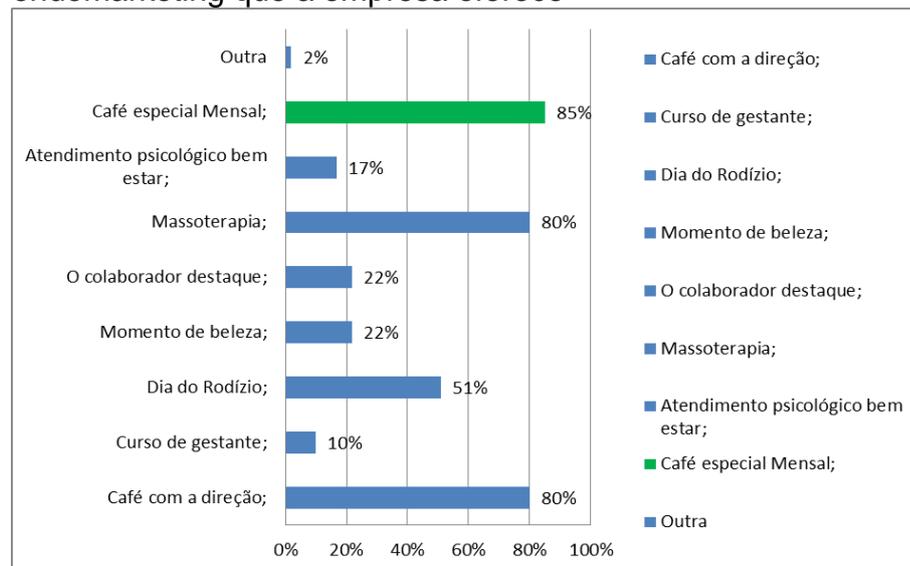
Posteriormente a essa pergunta, foi solicitado para que os entrevistados justificassem. Dentre as respostas deixadas pelos funcionários nos questionários, pode-se apontar as seguintes como mais frequentes: informaram em sua maioria que o hospital UNIMED tem um bom ambiente para se trabalhar; possui oportunidade de crescimento tanto pessoal como profissional; é uma empresa visionária, possui fácil acesso e diálogo com os gestores; é uma organização renomada e séria que cumpre sempre com que está no contrato dos empregados; os benefícios são bons. Em uma das respostas o colaborador elogia a empresa dizendo que tem 45 anos, trabalha no hospital desde a sua inauguração e nunca tinha trabalhado numa empresa tão boa. Em contrapartida temos a resposta de um colaborador insatisfeito que informa na sua justificativa que a empresa não oferece crescimento profissional.

Na análise dessa questão, pode-se identificar vários pontos e atividades de uma empresa que pratica *endomarketing* na resposta dos colaboradores. Um dos pontos a ser observado é o reconhecimento dos colaboradores, que pode ser identificado nas respostas obtidas. Vale ressaltar que dentro de uma organização sempre pode haver conflitos e incertezas, fato que pode ser constatado na resposta do funcionário que levanta um ponto negativo da organização, porém, pode-se também perceber na fala dos demais que eles reconhecem o esforço da empresa para valorizar e reconhecer sua equipe de colaboradores.

- Questão número 20 - Participação dos colaboradores com relação às atividades de *endomarketing* que a empresa oferece.

Essa questão tem por objetivo identificar quais são as atividades de *endomarketing* oferecidas pela empresa e se os funcionários estão realmente sendo atingidos por elas.

Figura 36 - Participação dos colaboradores com relação às atividades de endomarketing que a empresa oferece



Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os resultados obtidos, a atividade que mais foi assinalada pelos colaboradores foi o café especial mensal, com 85% do total. Além disso, 80% já participaram do café com a direção e da massoterapia; 51% assinalaram o dia do rodízio; 22% participaram do momento de beleza e do colaborador destaque; 17% do atendimento psicológico bem-estar; e 2% assinalaram a alternativa outros, informando que já participaram de palestras com o Dr. Walter (presidente) e também de treinamentos, festas juninas e reuniões. Vale ressaltar que nessa alternativa um único entrevistado poderia assinalar mais de uma atividade.

Analisando essa questão, podem-se identificar os três valores básicos que, segundo Cerqueira (1999), a empresa precisa trabalhar com seus funcionários para manter um bom clima organizacional, são eles:

a) Autoestima: as atividades café com a direção, momento de beleza e colaborador destaque, são propostas objetivando oferecer bem-estar, porém as chances da autoestima aumentar são muito grandes, motivando-os e aumentando assim seu comprometimento com a empresa. Além das atividades citadas acima, o curso de gestante, a massoterapia e o atendimento psicológico podem também

exercitar o comprometimento do funcionário com a empresa, pois nessas atividades o funcionário percebe o valor que o bem-estar dele tem para a empresa onde trabalha.

b) Empatia: o dia do rodízio visa exercita a empatia, pois os funcionários podem se colocar no lugar do outro e entender que todos são uma equipe de colaboradores, independentemente do seu setor, despertando a percepção de que se caminharem unidos e em harmonia, as chances de se chegar ao objetivo são maiores.

c) Afetividades: pode-se observar que o café com a direção foi uma das maiores porcentagens dentre as participações nas atividades, 80% dos entrevistados já participaram. Essa atividade exercita a afetividade dentro da organização, pois, de certa forma, iguala os níveis hierárquicos naquele momento à mesa, onde todos têm a possibilidade de ouvir e ser ouvidos, independentemente da sua função na empresa.

- Questão número 21 - Percepção dos colaboradores com relação à participação das atividades de *endomarketing* citadas acima.

Pode-se identificar nas respostas dos funcionários que os resultados que a empresa esperava proporcionar com essas atividades realmente foram atingidos, ou seja, os objetivos foram alcançados para com os funcionários envolvidos nas atividades.

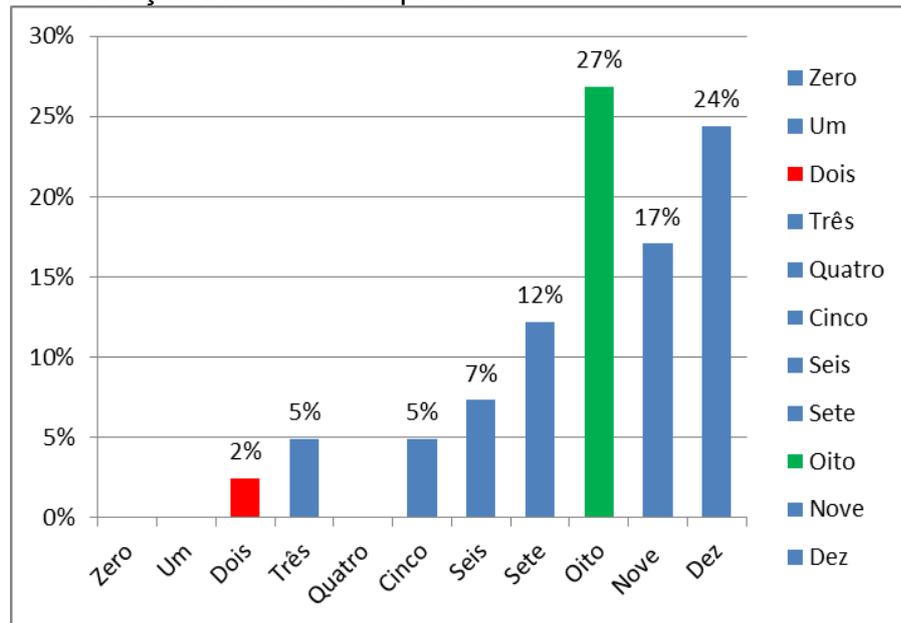
Entre as respostas obtidas, os colaboradores informaram que o dia do rodízio é muito importante, pois eles tomam ciência de como é a rotina dos outros funcionários, valorizando o trabalho de cada um, além de tomar conhecimento e obter informações sobre rotinas de trabalho que poderia nunca ter acesso, caso essa atividade não fosse realizada. A massoterapia fez com que os colaboradores se sentissem mais relaxados, melhorando o bem-estar no local de trabalho e aumentando seu rendimento. O café com a direção sempre foi muito importante pois é um momento de expor as ideias aos gestores e tomar conhecimento de fatos que pareciam ser imperceptíveis no dia-a-dia da rotina de trabalho.

Vale ressaltar que alguns colaboradores assinalaram que participaram de muitas atividades, mas não explicaram como se sentiram, porém, de um modo geral os colaboradores informaram que as atividades proporcionaram muito conhecimento e agregaram valor tanto na área profissional quanto pessoal.

- Questão número 23 - Visão dos colaboradores com relação à qualidade de comunicação interna da empresa.

Essa pergunta tem por objetivo identificar como o colaborador avalia a qualidade da comunicação interna da empresa.

Figura 37 - Visão dos colaboradores com relação à qualidade de comunicação interna da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos mostraram que existem opiniões diversas a respeito da qualidade da comunicação interna. Do total, 27% assinalaram oito, 24% dez, 17% nove, 12% sete, 7% seis, 5% três e cinco e 3% dos entrevistados assinalaram dois.

Sobre a comunicação interna Bekin (1995) esclarece que ela é a espinha dorsal do *endomarketing*, fortalecendo o relacionamento entre organização e funcionário. Com essa importante ferramenta todos podem ter acesso às informações com relação à empresa, aos objetivos, estratégias e valores da mesma. Em se tratando da comunicação entre os colaboradores, podem-se conseguir *feedbacks* importantes, comunicação das suas necessidades e as perspectivas dos mesmos para com a empresa.

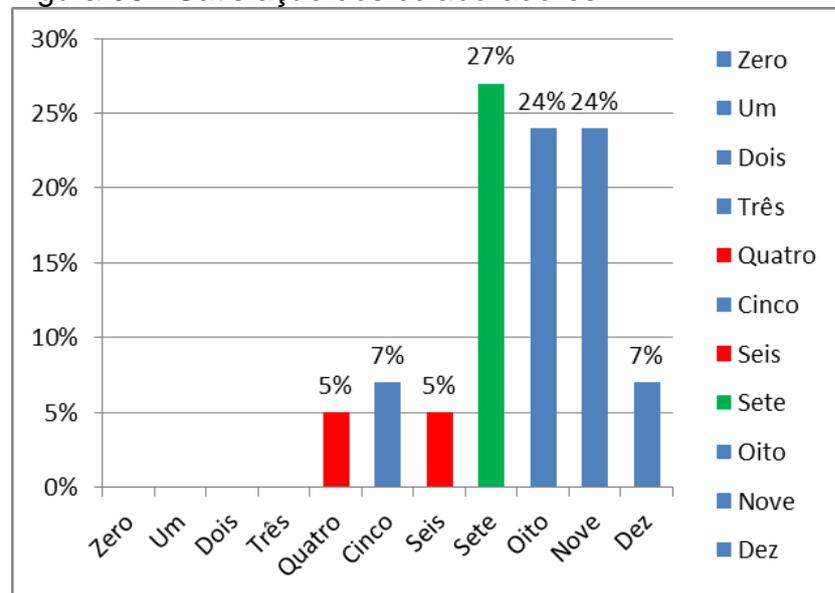
Do total das avaliações em torno de 68% deram notas de oito a dez para a comunicação interna da empresa. Esse número reflete que essa ferramenta importante está sendo utilizada de maneira satisfatória para melhorar os processos

dentro da organização. Todavia, o restante 32% se distribui de forma decrescente de sete a dois. Considerando esses números e a relevância de um sistema de comunicação eficaz para a organização, sugere-se que os processos sejam observados para que se detecte onde está localizada esta insatisfação.

- Questão número 26 - Satisfação dos colaboradores com relação à empresa.

Essa questão tem por objetivo identificar qual o nível de satisfação dos colaboradores com relação à empresa onde trabalham.

Figura 38 - Satisfação dos colaboradores



Fonte: Dados da empresa

A pesquisa mostrou que 27% dos colaboradores consideram sua satisfação nota sete, 25% nota oito, 24% nota nove e 7% nota dez, sendo assim 83% dos colaboradores identificaram sua satisfação com nota á cima da média. 5% assinalaram notas quatro e seis.

Essa questão foi incluída no questionário, como sendo uma das últimas, pois mostra se todo o esforço da empresa, aplicando atividades de motivação, treinamento, comunicação interna, integração, ou seja, atividades de endomarketing, que estão sendo comentadas durante toda a entrevista, estão realmente surtindo o efeito desejado, ou seja, se estão melhorando o clima organizacional e satisfazendo o público interno. Tendo em vista os resultados obtidos, pode-se dizer que as ações implantadas pela empresa estão sim, atingindo seu objetivo, quando nota-se que em torno de 50% dos funcionários deram nota oito e nove, ainda 7% reconheceram a

empresa como nota 10. Somado a isso, mais 27% possui um nível de satisfação sete, em uma escala de zero a dez. Contudo, faz-se necessário estar atento aos demais 17% com um nível mais baixo de satisfação. Quando comparado esta questão a questão 11, verifica-se que os mesmos 17% dos funcionários apontam insatisfação com relação à função que exercem hoje. Portanto, este é um ponto que merece a atenção da empresa, mesmo que seja um percentual menos significativo.

- Questão número 27 - Motivo pelo qual os colaboradores escolheram trabalhar no hospital UNIMED – Criciúma.

Dentre as respostas obtidas, os funcionários informaram que a empresa UNIMED possui nome sólido no mercado, é reconhecida na região, sendo referência. Dessa forma, quando apareceu a oportunidade não quiseram desperdiçar, pois sempre ouviram falar muito bem da empresa, que garante crescimento profissional, valorizam seus funcionários, o salário é bom e também possui bons benefícios.

- Comentários deixados pelos entrevistados no final da entrevista.

Identifica-se nas respostas obtidas que a empresa possui boa referência no mercado como empresa para se trabalhar. A última parte do questionário, não foi descrita como outra questão que os colaboradores precisavam responder, apenas, foi solicitado pelo autor que os entrevistados deixassem comentários sobre algumas áreas, dentro e fora da empresa, sendo que essa parte não era obrigatória. Segue abaixo as respostas obtidas:

Quadro 10 - Comentários deixados pelos entrevistados no final da entrevista

Áreas	Respostas
Direção UNIMED	Os colaboradores informaram que sabem como deve ser difícil tomar a frente grande empresa e parabenizam pelo bom trabalho prestado. Alguns alertam sobre a possibilidade de haver um plano de carreira entre os colaboradores, pois algumas vezes funcionários que acabaram de entrar na empresa consegue crescimento profissional, algo que não acontece com funcionários que trabalham a anos. Outra importante questão levantada por um colaborador foi a relação com os funcionários da sede do plano de saúde. Ele sente os funcionários são muito divididos entre esses dois setores, sendo a empresa uma só, ele alerta a direção para proporcionar atividade em prol de melhorar o relacionamento das equipes.
Os gestores de RH	Na maioria das respostas os colaboradores parabenizaram pelo bom trabalho prestado. Outros comentários apenas solicitaram á essa área estar sempre atenta aos talentos que estão dentro e fora da empresa pois as pessoas formam uma importante base para o sucesso da organização.
Os colegas de trabalho	A maioria dos entrevistados parabenizam sua equipe, pois são todos unidos e trabalhadores, a confiança é muito importante no local de trabalho.
Os gerentes e diretores do seu setor	A maioria dos colaboradores agradecem a oportunidade e parabenizam a maneira como seus coordenadores conduzem o setor. Em uma das respostas o colaborador destaca que os líderes devem andar ao lado de seus funcionários, orientando-os e não à frente deles.
Os pacientes	Na maioria dos comentários, os colaboradores exercitam o marketing da empresa, pois alegam que os pacientes serão muito bem atendidos, estando em um hospital que oferece qualidade de atendimento e equipamentos de ótima qualidade.
Pessoas que estão procurando emprego.	Orientam á essas pessoas para deixarem seus currículos no hospital UNIMED e caso de certo, não irão se arrepende. É claro que cada caso é um caso, mas um colaborador determinado que quer crescer tanto profissionalmente quando pessoalmente na organização possui muitas chances de atingir seus objetivos nessa empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 PROPOSTAS PARA MELHORIA CONTÍNUA DO PLANO DE ENDOMARKETING QUE A EMPRESA UTILIZA

O hospital UNIMED – Criciúma é uma empresa de referência regional que já possui um plano de *endomarketing* estruturado, conquistando os resultados estabelecidos pelo seu planejamento estratégico que puderam ser comprovados com a aplicação da pesquisa. Porém, todo processo por mais que alcance seus objetivos sempre está sujeito a melhorias, a seguir está algumas propostas oferecidas pela autora do trabalho a empresa em estudo, através da análise dos resultados da pesquisa com os colaboradores, com os gestores, observação pessoal participante e análise documental à luz das teorias discutidas na fundamentação teórica.

Quadro 11 - Propostas para a melhoria contínua do plano de *endomarketing* que a empresa utiliza

Questões Relevantes levantadas na pesquisa	Propostas
Designar a um colaborador a função de ouvidora interna	A comunicação interna de uma organização é algo muito importante para o sucesso do <i>endomarketing</i> . Dentre os resultados obtidos pode-se verificar que a comunicação interna do hospital UNIMED – Criciúma é boa, porém também se percebe a falta de um setor específico para isso. Nesse espaço o colaborador pode criticar elogiar e oferecer sugestões.
Estruturar um plano de carreira para os colaboradores	A falta dessa ferramenta foi questão levantada pelos próprios colaboradores, onde muitas vezes se sentem desmotivados por novos contratados possuírem mais chances de crescimento profissional dentro da empresa.
Melhorar a comunicação e o relacionamento entre os colaboradores da sede administrativa do plano de saúde e do hospital Unimed – Criciúma.	<p>O trabalho e a pesquisa em questão não se estendeu à sede administrativa do plano de saúde, porém, os serviços prestados pelos colaboradores do hospital UNIMED muitas vezes são consequência do bom relacionamento ou não com os colegas que trabalham da sede administrativa. Tendo em vista esta questão, se viu necessária abordar esse tema importante. Na elaboração do trabalho pode se verificar que a integração entre os dois setores (hospital e plano) só acontecem em festas comemorativas, como por exemplo dia do trabalhador, festa de natal entre outros. Sendo assim, a autora levanta a alternativa dos gestores proporcionarem momentos de alegria a entidades carentes da região com entrega de donativos feita pelos colaboradores.</p> <p>O programa “amigos” acontecerá todos os anos no primeiro sábado de dezembro onde pelo menos cinco colaboradores de determinado setor do hospital, junto à mais cinco funcionários da sede administrativa do plano de saúde iram visitar uma entidade carente da nossa comunidade. Durante todo o mês de novembro tanto o hospital UNIMED quanto o plano de saúde arrecadarão donativos para essa atividade, nesse caso todos os colaboradores estão convidados a participar.</p>
Reforçar os pontos positivos que a organização tem para funcionários com mais anos de empresa.	Para os colaboradores novos está ótima a maneira com que estão sendo apresentado os benefícios que a organização proporciona, com o momento de integração bem estruturado. Porém para os funcionários mais antigos essa ação não acontece. A autora sugere que a empresa proporcione um café entre os veteranos com cinco de empresa ou mais, reforçando os pontos positivos que oferecidos e informando o quanto a organização cresceu e o quanto ela ainda tem a crescer no mercado. Atividade essa que deve ser dirigida de preferência pelo diretor administrador do hospital.

Fonte: Elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário socioeconômico contemporâneo tem causado mudanças significativas no mercado e, conseqüentemente, as empresas precisam se adaptar para se manterem firmes. Os clientes estão cada vez mais exigentes buscando seus direitos para adquirir produtos e serviços de qualidade. Para o alcance desses objetivos as organizações estão investindo muito no seu ambiente interno. Esse processo se inicia com a apresentação de um líder que com uma boa visão tanto da área externa quanto interna da empresa oferece maiores chances de sucesso para a organização. Um dos grandes desafios de um líder no ambiente organizacional é manter um bom clima, oferecendo aos funcionários a satisfação para desenvolver suas atividades com êxito. A melhor ferramenta que auxilia os líderes no alcance desse objetivo é o *endomarketing*.

O *endomarketing* é uma ferramenta extremamente importante dentro de uma empresa que busca unir o objetivo da organização com os objetivos dos colaboradores para todos estarem em harmonia, satisfeitos e comprometidos nessa caminhada pelo sucesso.

Desta forma, o trabalho foi desenvolvido tendo como objetivo geral analisar como o processo de *endomarketing* está sendo aplicado de forma estratégica no hospital UNIMED – Criciúma.

Analisando o primeiro objetivo específico do estudo, que foi descrever quais são as diretrizes que a UNIMED – Brasil passa para todas as agências nacionais sobre o uso dessa ferramenta, verificou-se que há um plano muito bem estruturado, onde esclarece as áreas mais importantes que as atividades precisam atingir, sendo elas: Canal de escuta, ações de relacionamento, propaganda interna e comunicação direta. Identifica-se também nesse plano quais são os objetivos dessas ações além de citar exemplos de possíveis atividades.

Com relação ao segundo objetivo, levantar as ações que *endomarketing* que o hospital UNIMED – Criciúma foi constatado que a empresa adéqua muito bem o plano já estabelecido e estruturado com a sua realidade e a de seus colaboradores, buscando melhorias na comunicação, relacionamento, motivação, satisfação e reconhecimento entre eles.

No terceiro objetivo, onde se procurou examinar com qual propósito a empresa em empregar determinadas atividades de *endomarketing* sendo elas café

com a direção, café especial mensal, massoterapia, curso de gestante, dia do rodizio, momento de beleza, atendimento psicológico bem-estar e colaborador destaque. Além de entender qual a visão da empresa com relação aos resultados alcançados. Pode-se concluir que nessas atividades a empresa emprega os objetivos especificados na diretriz nacional UNIMED abordando assuntos importantes como, por exemplo, a motivação, o bem-estar e a boa comunicação/relacionamento entre os colaboradores. Com relação aos resultados obtidos, na visão da organização, a maioria das atividades está alcançando seu objetivo e atingindo de uma forma positiva os seus colaboradores.

Considerando que o processo de *endomarketing* é muito extenso não se baseando apenas nas atividades já mencionadas, no quarto objetivo buscou-se ampliar o conhecimento sobre a aplicação dessa ferramenta na empresa envolvendo a opinião dos colaboradores. Para isso foi elaborado um questionário para os funcionários do hospital UNIMED – Criciúma do qual envolve outras questões além dessas explicadas no terceiro objetivo. Foi constatado que a maioria dos colaboradores reconhecem o esforço da empresa para satisfazê-los e manter um bom clima organizacional, sendo assim foi analisada respostas, em sua maioria de funcionários empenhados e satisfeitos com a empresa. É claro que manter 100 % dos colaboradores de uma empresa satisfeitos não é possível, pois essa cooperativa como qualquer outra empresa é guiada e administrada por seres humanos e todo o trabalho humano está sujeito a erros, ainda mais se tratando de um ambiente hospitalar onde diariamente muitos funcionários se deparam com situações críticas envolvendo a saúde dos clientes, mas apesar disso a maioria dos colaboradores entrevistados está satisfeita no seu ambiente de trabalho.

No quinto e último objetivo a autora estabelece a possibilidade de propor melhoria no plano de *endomarketing* que está em ação hoje. Identificou –se quatro tópicos importantes, sendo eles, café entre os veteranos para melhorar a relação com esses funcionários que são muito importantes para a empresa, designar a um colaborador a função de ouvidoria interna melhorando a comunicação, estruturar um plano de carreira para os colaboradores e unir ainda mais os colaboradores que trabalham no hospital e os funcionários da sede administrativa do plano de saúde.

Concluiu-se que a empresa em estudo, possui um plano muito bem estruturado que tem a possibilidade de atingir todos dentro da empresa, apesar da sua extensão, sendo esta constituída por 443 colaboradores. Porém sendo que a

mesma está com projetos de ampliação, suas atuais atividades de *endomarketing* podem não ser suficientes para atingir por completo o seu quadro de colaboradores, tendo em vista essa situação a autora ofereceu as propostas já descritas acima para aumentar o número de atividades que envolvam os colaboradores levando o bem-estar no seu ambiente de trabalho e possível motivação.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Serviços Internos: Como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio.** São Paulo: Pioneira, 1994.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.

BARBIERI, J. C.; SILVA, D. **Educação ambiental e gestão ambiental na formação do administrador: uma visão do quadro regulatório.** In: MORETTI, S. L. A. (Ed). Ensino e Pesquisa em Administração: propostas sobre a capacitação docente. São Paulo/Itu: Capes/Otoni, 2010.

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

_____. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico.** Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2002.

BIRCK, B. Y. da Silva Gomes, L. **Endomarketing: como diferencial competitivo.** *Revista Contribuciones a la Economía.* Maio de 2013. Disponível em: <www.eumed.net/ce/2013/endomarketing.html>. Acesso em: 03 maio 2015.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Rev. Odontol.* Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, 2006.

BOHNENBERGER, Maria Cristina; PINHEIRO, Ivan Antonio. *Endomarketing: Uma ferramenta a ser explorada para obter vantagem competitiva.* *Revista eletrônica de administração.* Ed. 28 Vol. 8, n 4, jul-ago, 2002. Disponível em: <<https://bay169.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgDxFKPRrw5BGA9AAhWtdSgA2&folderid=finbox&attindex=0&cp=-1&atdepth=0&n=82744697>>. Acesso em: 05 maio 2015.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A á Z.** Porto Alegre: Editora Dora Luzzanatto, 2007.

CARDONE, Vanessa. **Cooperativas de trabalho: legalidade e subsistência.** São Paulo: Editora Antiqua, 2007.

CAUTELLA, W. J. **Aconselhamento psicológico centrado na pessoa.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2000.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

COSTA, T. M. Z. de A. **Organização e responsabilidade social**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade_Social/Artigo/1930/organizacao-e-responsabilidade-social.html#>. Acesso em: 02 maio 2015.

COUTINHO, Eduardo Senra et al. De Smith a Porter: um ensaio sobre as teorias de comércio exterior. **Revista de Gestão USP**. São Paulo, v. 12, n. 4, p. 101-113, out./dez. 2005.

CREMONEZI G. O. G et al. As indústrias de produtos orgânicos, o marketing de relacionamento e o *endomarketing*: estudo de múltiplos casos. **Revista Organizações em contexto**. Vol. 9, n. 17, jan.-jun.2013. Disponível em: <<https://bay169.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgDxFKPRrW5BGA9AAhWtdSgA2&folderid=flinbox&attindex=4&cp=-1&attdepth=4&n=72306710>>. Acesso em: 06 maio 2015.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 2012.

GOUILLART, Francis J; KELLY, James N. **Transformando a Organização**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HENDERSON, H. **Transcendendo a economia**. Tradução de Merle Scoss. 10ª ed. São Paulo: Editora Cultrix, 274 p. Título original: Paradigms in Progress. 2001.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1975.

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HORTON, P. B; HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KTZENBACH, Jon R. **Desempenho máximo**. São Paulo: Negócio, 2002.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEMOS, A. D. C; MELLO, M. C. A; NASCIMENTO, L. F. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LIMA, Manoelita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

MACHADO, Rogério A. **A Avaliação de alternativas na tomada de decisão**. Revista de administração pública. Rio de Janeiro, 16 (2): 52-57, mar./abr.1976

MAFIOLETTI, Cacilda Regina. **Cooperativa de Crédito, Benefícios e Limitações**. 2002. 36f. Monografia (Pós-Graduação de Licenciado em Ensino Superior) - Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2005.

MEZOMO, J.C. **Gestão de qualidade na saúde**: princípios básicos. Barueri: Manole,2001.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCHOA, Carolina Giroto. As diferenças entre comunicação interna e *Endomarketing*. **Revista ECCOM**. São Paulo, v. 5, n. 9, jan./jun. 2014. Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/viewFile/819/581>>. Acesso em: 03 maio 2015.

OLIVEIRA, L. G. L.; OLIVEIRA, M. C.; PINTO, F. R. **Responsabilidade social corporativa**: estudo comparativo das normas sociais. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2, p. 169-189, 2008.

PFEFFER, Jeffry. **Vantagem competitiva através das pessoas**; tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 1994.

PINHO, Diva Benevides. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista, suas modificações e sua utilidade**. 2 ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1996.

PINTO, Miguel Luiz Marun; FILHO, Geraldo da Silva Rodrigues. **Lideranças intermediárias no processo de implantação do Endomarketing**. Rio de Janeiro. v. 1. n. 1. set./dez. 2007. Disponível em: <<https://bay169.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgDxFKPRrw5BGA9AAhWtdSgA2&folderid=flinbox&attindex=1&cp=-1&attdepth=1&n=87284048>>. Acesso em: 06 maio 2015.

ROMANCINI, Josiane; WALGINSKI, Sandra Regina. O uso do *endomarketing* pelas empresas de São Miguel do Oeste – SC. **Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v.02, n.01, p.108 – 118, jan./jun 2012.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SEIFFERT, M. E. B. **Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental**. São Paulo: Atlas, 2010.

STEFANO, S.R; ZAMPIER, M. A; GRZESZCZESZYN, G. **Cooperativas: características, gestão e relevância socioeconômica para o Brasil**. In: Seminário em administração – SEMEAD, v. 9, 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 13. Ed Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

TEIXEIRA, G. M; BASTOS NETO, C. P. S; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VOLTOLINI, R. **Líderes Sustentáveis**. O que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade. São Paulo: Senac, 2011.

WOOD JR., T (Coord.). **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÉNDICE (S)

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO REFERENTE AO PROJETO DE MONOGRAFIA

Este questionário trata-se de uma pesquisa de monografia da colaboradora Tainan Cardoso Cruz do curso de administração de empresas - UNESC que visa analisar as ferramentas de motivação, integração e boa comunicação, ou seja, o *Endomarketing* no hospital UNIMED - Criciúma. Agradecemos desde já sua colaboração, lembrando que suas colocações serão anônimas e muito importantes para os resultados da pesquisa e conclusão do trabalho.

*Obrigatório -

1 - Qual a sua idade? *

- Até 18 anos
- De 19 a 29 anos
- De 30 a 45 anos
- Acima de 46 anos

2 - Estado civil *

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Viúvo (a)
- Divorciado (a)

3 - Gênero *

- Sexo Feminino
- Sexo Masculino

4 - Você tem filhos? *

- Sim
- Não

Caso sua resposta for sim, indique abaixo quantos filhos:

- Um
- Dois
- Três
- Quatro
- Cinco ou mais

5 - Qual é a sua escolaridade? *

- Não alfabetizado
- Ensino fundamental incompleto

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Especialização
- Mestrado ou doutorado

6 - Atualmente você está estudando? *

- Sim
- Não

Caso sua resposta for sim à pergunta anterior, indique abaixo qual o curso:

7 - Em sua opinião, a empresa investe no conhecimento de seus funcionários? *

- Sim
- Não

Caso sua resposta for sim, cite abaixo as ações que comprovam isso:

8 - Indique na escala abaixo, quantas vezes você já exerceu seu espírito de liderança: *.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Quase sempre
- Sempre

9 - Indique nas alternativas abaixo, qual afirmação mais se aparece com o seu perfil: *.

- Não trabalho em hipótese alguma em equipe, apenas sozinho.
- Adoro trabalhar em equipe, meu desempenho é melhor, mas caso precise posso trabalhar sozinho.

	Zer o	Um	Dois	Três	Quatr o	Cinco	Seis	Sete	Oito	Nove	Dez
Normas e condutas	<input type="radio"/>										

Caso nenhuma das alternativas a cima define o que realmente o desmotiva na empresa, explique a baixo:

17 - Sendo que para Bekin (2004) a ferramenta de *endomarketing* tem por objetivo esclarecer aos colaboradores quais são os objetivos reais da empresa para assim, cada funcionário conseguir adequar aos seus próprios objetivos, trabalhando todos em harmonia. Em uma escala de zero a dez qual o grau do seu conhecimento com relação á missão, visão e princípios da empresa: *

Zero	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco	Seis	Sete	Oito	Nove	Dez
<input type="radio"/>										

18 - Muitas vezes apenas em uma conversa informal com alguém citando determinado fato positivo que aconteceu dentro da empresa, seja com relação aos colegas ou então com relação ao cliente, já podemos estar fazendo o marketing da organização. Indique em uma escala de zero a dez em que nível você faz o marketing da empresa a qual trabalha? *

Zero	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco	Seis	Sete	Oito	Nove	Dez
<input type="radio"/>										

Explique: *

19 - Você indicaria essa empresa a qual trabalha para outra pessoa também trabalhar? *

- Sim
- Não

Porque *

25 - De que forma você observa o clima organizacional (ambiente de trabalho) do hospital Unimed - Criciúma? *

Zero Um Dois Três Quatro Cinco Seis Sete Oito Nove Dez

26 - Em uma escala de zero a dez como você avalia o nível de satisfação dos funcionários, por trabalharem na empresa? *

Zero Um Dois Três Quatro Cinco Seis Sete Oito Nove Dez

27 - Por que você escolheu essa empresa para trabalhar? *

Se possível, deixe um comentário para:

- Direção da UNIMED.....
.....
.....
- Os gestores de RH.....
.....
.....
- Os colegas de trabalho.....
.....
.....
- Os gerentes diretos do seu setor.....
.....
.....
- Os pacientes que procuram o hospital Unimed.....
.....
.....
- As pessoas que estão procurando um trabalho.....
.....
.....