

TOP SER HUMANO 2022

Categoria: Organização | **Modalidade:** Desenvolvimento

**Endomarketing
estratégico
para fortalecer a
cultura de cuidar**

Unimed 
Nordeste/RS

RESPONSÁVEIS:

Sandra Carneiro – Gerente de Recursos Humanos
Anderson Zarth – Coordenador de Comunicação Interna
Ediani Oliveira – Assistente de Comunicação Interna

INTRODUÇÃO.....	01
CORPO DO TRABALHO.....	02
Endomarketing na Unimed Noroeste/RS.....	04
Jeito de Cuidar Unimed.....	05
Planejamento de Endomarketing.....	06
RESULTADOS.....	11
CONCLUSÃO.....	17
BIBLIOGRAFIA.....	19
INFORMAÇÕES DOS AUTORES.....	20

Em uma organização em que a principal entrega é o cuidado com a saúde, olhar com atenção para quem tem este ofício como missão é fundamental. A Unimed Noroeste/RS tem como compromisso potencializar propósitos e valores para gerar experiências positivas a todos que têm contato com a marca. Desde 2014, o setor de Endomarketing, ligado à área de Gestão de Pessoas, promove o engajamento do colaborador e o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida, alicerçada no Jeito de Cuidar Unimed, através de programas e ações que fortaleçam a marca e o propósito de cuidar.

O foco do setor está centrado nos funcionários da cooperativa. O Planejamento de Endomarketing anual observa aspectos como a Pesquisa de Clima Organizacional e o Planejamento Estratégico da Unimed. As atividades visam o desenvolvimento dos colaboradores, a integração entre eles e com a gestão, a capacitação, a motivação, o autocuidado e o alinhamento da comunicação interna, impulsionando para que sejam líderes de sua vida profissional e pessoal e representem a marca com dedicação.

Esta atenção traz resultados como a satisfação do colaborador, que alcança 85%, o sentimento de pertencimento e o orgulho. Observa-se que as pessoas gostam de trabalhar na cooperativa e veem nela uma oportunidade de desenvolver carreira. Reflete ainda a satisfação dos clientes e o reconhecimento por parte de órgãos reguladores.

Para reter funcionários e mantê-los motivados é essencial um ambiente de trabalho saudável. Uma rotina segura, a valorização do bem-estar e da qualidade de vida, o respeito à diversidade, a oportunidade de desenvolver talentos e os benefícios, são algumas das estratégias aliadas das empresas que almejam ser reconhecidas por uma atuação qualificada e humana. A Unimed Noroeste/RS tem em suas práticas de Gestão de Pessoas um olhar direcionado ao colaborador, com vistas a potencializar uma cultura que promova o engajamento, a valorização das pessoas, que se efetivem resultados organizacionais, mas sempre refletindo o propósito de cuidar.

Ao trazer em seus Referenciais Estratégicos “Saúde e qualidade de vida”, a cooperativa olha com atenção especial para seus funcionários. Afinal, é preciso cuidar de quem cuida, para que ocorra a entrega de serviços qualificados e seguros aos beneficiários, que confiam a saúde à marca Unimed Noroeste/RS. Assim, direciona a atuação da área de Gestão de Pessoas às perspectivas estabelecidas no Planejamento Estratégico, buscando “Desenvolver funcionários orientados à cultura do Jeito de Cuidar, inovação e tecnologia” e “Promover o engajamento e a valorização do funcionário”. É através do setor de Endomarketing que estes objetivos se transformam em práticas para promover uma cultura organizacional através do diálogo, de programas e ações que geram engajamento e experiências positivas nos colaboradores.

As estratégias da Unimed Noroeste/RS, através da estruturação do setor de Endomarketing e suas consequentes práticas, estão voltadas ao desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador. Assim, a cooperativa reforça sua essência de cuidado, de uma marca humana, próxima e cooperativa.

Ambiente estratégico para cuidar de quem cuida

A “Valorização das Pessoas” é um dos princípios da Unimed Noroeste/RS. O conceito está diretamente relacionado à área de Gestão de Pessoas. A cooperativa gera atualmente 883 empregos diretos e está presente em 52 municípios das Regiões Noroeste, Celeiro e Médio Alto Uruguai. Seu quadro associativo é composto por 433 médicos cooperados (donos do negócio). Disponibiliza 159 serviços credenciados, além da estrutura própria de atendimento - o Hospital

Unimed Noroeste/RS.

A Unimed Noroeste/RS é uma das primeiras cooperativas médicas do Rio Grande do Sul, fundada quando o cooperativismo médico começava a se difundir no País. Portanto, tem uma experiência de 50 anos no mercado da saúde suplementar. Faz parte da maior rede de assistência médica do País, o Sistema Unimed. Sua atuação no mercado regional de planos de saúde está alicerçada na qualidade do trabalho médico e na excelência em serviços.

Divide-se em duas unidades de negócio: Operadora de Planos de Saúde e Hospital Unimed Noroeste/RS. Tem estrutura de atendimento em Ijuí (Sede Administrativa, Espaço Viver Bem e Hospital Unimed Noroeste/RS - com Laboratório de Análises Clínicas e Centro de Diagnóstico por Imagem) e também pontos de atendimento na região: Espaços Unimed (escritórios) em Frederico Westphalen, Palmeira das Missões, Panambi, Santo Augusto, Tenente Portela e Três Passos. Conta ainda com outros três Laboratórios próprios instalados nos municípios de Frederico Westphalen, Panambi e no centro de Ijuí.

CORPO DO TRABALHO

Objetivo do case:

Promover o engajamento do colaborador e o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida, alicerçada no Jeito de Cuidar Unimed, através de programas e ações de Endomarketing que fortaleçam a marca e o propósito de cuidar.

Público-alvo:

Colaboradores da Unimed Noroeste/RS. Atualmente são 883, que atuam no Hospital Unimed Noroeste/RS, na Operadora de Planos de Saúde, no Espaço Viver Bem e nas demais unidades de atendimento, conforme caracterização que consta no “questionário de perfil e indicadores”. A cultura organizacional está presente em todos os processos e rotinas do Gestão de Pessoas, atingindo todo o público interno. Já as ações criadas para a construção desta cultura e integração dos colaboradores, estão disponíveis para todos.

As mudanças globais criaram uma necessidade importante dentro e fora das empresas: no âmbito do cliente, perceber cada vez mais o que este espera; no interno, olhar mais atentamente para os funcionários. A crescente competição de mercado, as constantes mudanças nos relacionamentos sociais, o impacto das redes e mídias digitais exigiu adaptabilidade, transformando o modo como as empresas se comunicam, interagem e vendem para seus públicos.

Neste contexto de mudanças, o Marketing se fez ainda mais necessário e embasa as estratégias das organizações. Kotler e Armstrong (2003, p. 3) definem que "marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio de criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros". Para Boone e Kurtz (1998, p. 6), "marketing é o processo de planejar e executar a concepção, definição do preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, criando trocas que atendem a objetivos individuais e organizacionais". Ambos contextualizam e direcionam para o âmbito das relações, da percepção do que os indivíduos esperam, querem ou necessitam.

No contexto interno das empresas, partindo da necessidade de manter o alinhamento com os funcionários para que contribuam com a estratégia de marketing e expressem a essência da marca, surge o Endomarketing. No campo do Marketing, "apoia-se na ideia de que uma boa imagem solidificada junto ao cliente interno aumenta a chance de sucesso nas ações de marketing com o público externo" (Bekin, 1995). Teoria ratificada por Dalpiaz (2002, p. 18), quando afirma que marketing é:

Um instrumento que auxilia as empresas na satisfação das necessidades de seus clientes, criando condições para existir motivação para que as pessoas do lado de fora da empresa (ambiente externo) comprem um certo produto ou serviço. Então, se o marketing proporciona essa condição externamente pode também proporcionar condições para existir motivação para as pessoas do lado de dentro da empresa (ambiente interno). Essa 'motivação' se dará através do suprimento de suas próprias necessidades, pois ambos estão necessitando de algo e ambos oferecem alguma coisa em troca. (DALPIAZ, 2002, p. 18).

No campo de gestão de pessoas, o Endomarketing é um apoiador da cultura interna. Junto à área, passa a olhar as pessoas como indivíduos colaborativos, parceiros, cheios de sentimentos e anseios, que constroem a organização e

consequentemente a marca.

O novo papel da Gestão de Pessoas atualmente não envolve somente as práticas, políticas e funções da área, mas também uma visão estratégica de pessoas, ligada ao negócio da organização, este implica em perceber as pessoas como parceiras da organização, e não mais como recursos. (ROMERO, 2013)

Portanto, estabelece uma relação de troca, onde todos ganham. A empresa, ao atender com mais efetividade os seus clientes, estabelecendo uma cultura mais forte. O colaborador, por sentir-se envolvido e contribuindo com os objetivos da empresa, percebendo também seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Endomarketing na Unimed Noroeste/RS

Na Unimed Noroeste/RS o Endomarketing iniciou no formato de assessoria, então ligada à presidência. O setor era responsável pela comunicação interna e também pela organização de eventos internos. Após, ficou um período sob responsabilidade da área de Marketing. Foi em 2014, quando o Endomarketing se tornou um setor vinculado à gerência de Gestão de Pessoas, que o olhar para a cultura interna se une ao de comunicação interna, ou seja, passa a ser estratégico e não somente a área responsável pela divulgação de informações e campanhas. Atualmente, o setor tem o papel de fortalecer a cultura de cuidar e incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal. O trabalho da área é orientado por quatro responsabilidades:

1- COMUNICAR: Estabelece e gerencia os meios de comunicação interna (mural, e-mail, Spark, WhatsApp), divulgando informações oficiais da cooperativa. Baseia-se nas diretrizes da marca, disponíveis na Central da Marca Unimed (Brandcenter).

2- PLANEJAR: Com base no Planejamento Estratégico da cooperativa, a Pesquisa de Clima Organizacional, o Diagnóstico de Endomarketing e outras informações pertinentes ao público de interesse, elabora o Planejamento de Endomarketing que tem por finalidade criar cultura interna alinhada ao Jeito de Cuidar Unimed.

3- DESENVOLVER: Atende demandas de setores internos, produzindo materiais, orientando e estimulando ações de aproximação e integração. Auxilia no desenvolvimento de projetos e programas. Busca aproximação com todas as áreas e zela pela aplicação correta da marca Unimed.

4- TREINAR: Auxilia a área de Gestão de Pessoas nos treinamentos, projetos e programas internos. Assim, o Endomarketing é um dos responsáveis por consolidar o Jeito de Cuidar Unimed, pelo desenvolvimento dos Programas Start, Papo com os Gestores e de Ambientação.

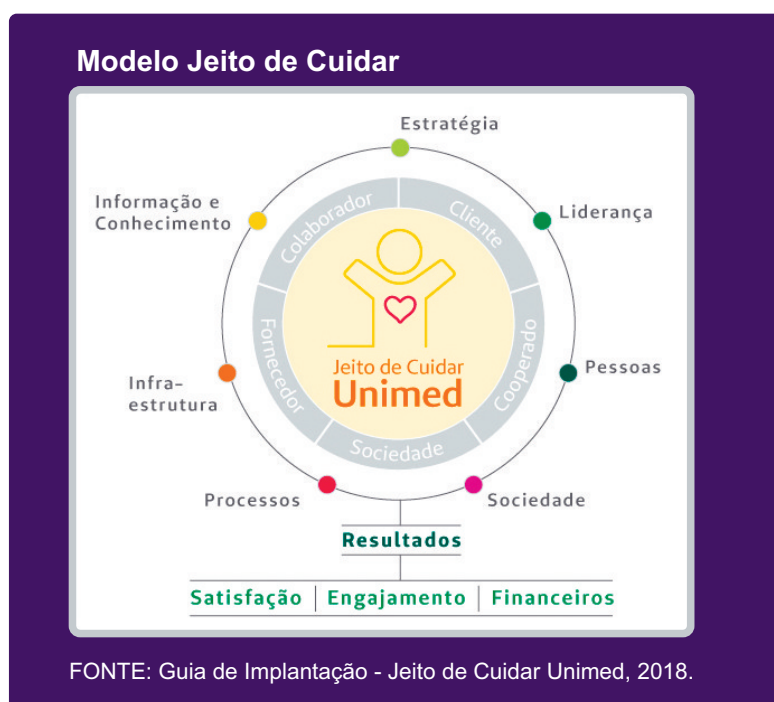
O setor de Endomarketing compõe o grupo de Gestão da Marca da Unimed Noroeste/RS. Trata-se de um comitê formado juntamente com a Assessoria Corporativa e de Comunicação e o setor de Marketing. Juntos, buscam fortalecer o relacionamento com diferentes públicos, que além dos colaboradores, abrange médicos cooperados, beneficiários, comunidade e fornecedores, entre outros.

Jeito de Cuidar Unimed

O Jeito de Cuidar Unimed inspira uma cultura pela qual a Unimed Noroeste/RS almeja ser vista, experienciada e reconhecida por seus stakeholders. Este modelo de gestão foi adotado pela cooperativa em 2019. A iniciativa é estimulada em nível nacional pelo Sistema Unimed desde 2018, visando fortalecer a cultura da marca. De acordo com o Guia de Implementação do modelo, “Jeito de

Cuidar Unimed é um processo de transformação cultural que modela atitudes e comportamentos, processos, procedimentos e equipamentos com o propósito de cuidar da saúde e do bem estar das pessoas e tornar a vida melhor”. Este movimento, busca gerar experiências positivas para clientes, cooperados, colaboradores, fornecedores e sociedade em geral, demonstrando a essência do Sistema Unimed.

Do ponto de vista de Endomarketing, o Jeito de Cuidar Unimed alinhou e potencializou o discurso relacionado à cultura interna da marca que já vinha sendo trabalhada desde 2014, direcionando e contribuindo para a elaboração do seu planejamento. É um modelo que contribui para a aplicação prática dos atributos da marca, que são:



PRÓXIMA

Celebramos a proximidade na forma como lidamos com nossos clientes, cooperados, parceiros e comunidades.

Estamos presentes em todo o Brasil e enxergamos esta capilaridade como a razão que nos possibilita entender e atender verdadeiramente as necessidades locais.

HUMANA

Estamos a serviço da saúde e das vidas que cuidamos. Somos humanos porque ouvimos as necessidades das pessoas. Enxergamos a importância da atenção e da comunicação aberta; de estarmos presentes e sempre dispostos a cuidar das pessoas; ajudá-las a cuidar de si mesmas, dos outros e do mundo.

ESPECIALISTA

Somos apaixonados por cuidar de pessoas e fazemos isso com propriedade e o domínio técnico que nossa experiência e profundo conhecimento nos deu.

COOPERATIVA

Colaboração faz parte da nossa história e do nosso DNA. Dispor-se a ajudar, incluir o outro e facilitar a comunicação é o nosso jeito de ser. Acreditamos que somar forças é a melhor forma de proporcionar cuidado.

Planejamento de Endomarketing

O Planejamento de Endomarketing é realizado anualmente, desde 2016, com apoio de consultoria externa. Alinha processos, rotinas e ações que reforçam o sentido e o significado comuns entre seus agentes, de ser e fazer Unimed. É um processo “vivo” e se adapta conforme o cenário interno. Exemplo disso é o Planejamento de Endomarketing 2022, que após as análises e, principalmente, com base na Pesquisa de Clima Organizacional, estabeleceu a linha de comunicação a partir deste ano. O tema liderança, associado ao Jeito de Cuidar Unimed, foi definido. O contexto leva em consideração a avaliação das lideranças e os pontos de atenção observados pelo Great Place to Work (GPTW) após a Pesquisa de Clima Organizacional. Desde 2020 este estudo sobre a percepção do ambiente de trabalho é realizado em parceria com o GPTW.

O tema deliberado impulsiona o diálogo sobre liderança voltada ao Jeito de Cuidar Unimed. Busca despertar em todos os colaboradores o *mindset* e atitudes de ser líder em nível pessoal e profissional. Este alinhamento também condiz com o cenário externo, segundo o GPTW em seu relatório “Tendências de Gestão de Pessoas em 2022”. O documento aponta que os principais desafios para 2022 são o desenvolvimento e a capacitação de lideranças, a cultura organizacional, a

comunicação interna e a experiência do colaborador.

Ações e estratégias de atuação

O foco do Endomarketing centrado no colaborador e direcionado por seu Planejamento faz com que se desenvolvam atividades cada vez mais qualificadas e com resultados efetivos. Para disseminar suas ações, o setor utiliza-se dos seguintes canais de comunicação interna:

Murais: Espalhados pelo Hospital, pela Operadora e no Espaço Viver Bem.

E-mail corporativo: Áreas administrativas e de apoio e lideranças.

Spark: Canal de comunicação instantânea (chat interno) para mensagens curtas, disponíveis em todos os computadores da cooperativa.

WhatsApp: Grupo chamado “Informe Unimed” e grupos específicos com as lideranças.

Estes canais, assim como os programas e treinamentos, geram momentos de interação com o público interno, possibilitando a disseminação de conteúdos escritos, imagens, vídeos e áudios que além de informar, estimulam a reflexão e o autocuidado. A seguir, exemplos de ações estratégicas para a construção da cultura da marca. A realização de algumas já vem de anos anteriores, outras foram elaboradas a partir da reestruturação do Endomarketing, em 2014, e, ainda, têm aquelas realizadas excepcionalmente, conforme demanda.

a) Datas especiais - Comemorar datas especiais faz parte dos rituais sociais, ajudam a integrar, estabelecer laços, humanizar, aproximar e desenvolver as pessoas. Assim, para todos os anos é estabelecido um Calendário de Ações conforme anexo 1, com as datas principais já fixas (trabalhadas tradicionalmente) e novas, estabelecidas conforme o mote do Planejamento. Entre as que ganham atenção especial anualmente estão: Dia Internacional da Mulher, Páscoa, Dia Mundial da Saúde, Dia das Mães, Dia do Cooperativismo, Dia dos Pais e Natal. E como reforço do cuidado com a saúde, também são organizadas ações por meses e suas cores, tais como Abril Verde, Setembro Amarelo, Outubro Rosa, Novembro Azul e Dezembro

Laranja, além da Semana da Enfermagem.

b) Endomarketing e Gestão de Pessoas - A atuação do Endomarketing é muito próxima das demais áreas que compõem a Gerência de Gestão de Pessoas. Seu papel é estimular olhar atento a todas as dimensões do colaborador: Educação Continuada (treinamentos, cursos e palestras); Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (Sesmt) e Psicologia Organizacional (Programa Qualidade de Vida, Psicologia Viva, atendimentos psicológicos); Recrutamento e Seleção (avaliação do candidato respeitando suas características e diversidade); e Administração de Pessoal (benefícios, adaptações).

c) Papo com os Gestores - O Papo com os Gestores é um projeto que visa a aproximação da Diretoria com os colaboradores, abordando pautas relativas a mudanças, dados e resultados financeiros, reconhecimentos e premiações conquistadas. É um encontro que permite um “olho no olho” com os dirigentes, gerando proximidade, aprendizado e aculturação interna. Momentos como estes, trazem força à comunicação, fortalecendo a transparência, gerando confiança e segurança psicológica.

d) Programa de Ambientação - O Programa de Ambientação consiste no processo de integrar o novo colaborador na cooperativa e em sua rotina. O encontro de boas-vindas apresenta a instituição e informações para a sua jornada na Unimed. São dois dias presenciais, preparados para abordar temas, que vão desde a história da cooperativa, sua estrutura, até normas internas e rotinas.

e) Natal e Ano Novo - Para finalizar um ano e começar outro, é tradicional a Unimed Noroeste/RS organizar, com o apoio da Associação dos Funcionários da Unimed (Afui), uma Festa de Final de Ano. Trata-se de jantar e baile, com a presença também da diretoria, gerentes e assessores, sempre trazendo o propósito de agradecimento. Há também sorteio de prêmios. O momento é de comemoração, integração e interação, ampliando o eixo de relacionamento entre gestores, colaboradores e seus familiares, com a marca Unimed.

Em razão da pandemia da Covid-19, não foi possível realizar o evento nos dois

últimos anos. Mas a ação de Natal foi mantida, trazendo um sentido ainda mais especial em 2020 e 2021. A área de Gestão de Pessoas recepcionou os colaboradores com presentes personalizados, que instigavam autocuidado, momentos de descanso e de conexão consigo próprio e com a família. No início de 2021 e 2022, a recepção também foi "calorosa". Neste último ano, por exemplo, ocorreu a disseminação de um vídeo de retrospectiva, com fotos do ano anterior e também entrega de brinde.

f) Aniversário da Unimed e do Hospital próprio - O aniversário da Unimed Noroeste/RS (20 de outubro) e do Hospital Unimed Noroeste/RS (23 de maio) é tradicionalmente comemorado. As celebrações são mais intensas conforme o ano. Assim, ações de maior abrangência foram pensadas para os 5, 10 e 15 anos do Hospital e para os 25, 40 e 50 anos da cooperativa. Nos aniversários da cooperativa, por exemplo, elaboram-se materiais com mensagens que marcam o momento. *Lives* também já foram realizadas, como em 2020 (*Live "Happy Hour"*), integrando colaboradores e médicos cooperados com show humorístico.

g) Unimed Noroeste/RS – 50 anos - Os 50 anos da cooperativa, em 2021, foram celebrados valorizando a relação dos diferentes públicos com a organização. Através de vídeos, retratou e recordou boas histórias. Parte do elenco envolveu colaboradores. No lançamento das comemorações (agosto), evento essencialmente on-line, houve show com multinstrumentista. Já a live de aniversário (outubro), aberta também à comunidade, contou com show de banda nacional. A participação de colaboradores e cooperados foi estimulada com a entrega prévia de presentes. Peças comemorativas ornamentaram diferentes ambientes, estando em murais, wallpapers, cartazes e, ainda, disponibilizadas por móveis.

h) Programa Start - Criado após o Diagnóstico de Endomarketing de 2018, busca estrategicamente fomentar pontos como crescimento profissional e pessoal e preparação para novos desafios. O Programa Start é uma iniciativa que gerou aproximação entre os colaboradores participantes, instigou debates e fortaleceu a cooperativa a partir do desenvolvimento destas pessoas, que perceberam a Unimed como um ambiente incentivador e de possibilidades, tornando-as guardiões da marca.

No primeiro ciclo de realização do programa, participaram 25 pessoas (2019/2020/2021). Atualmente estão participando 29 colaboradores de diferentes áreas, os quais frequentam encontros mensais para o desenvolvimento dos temas definidos.

i) Campanha Girassóis - Ajuda mútua, carinho pelo olhar, cuidado através de palavras. Uma estrutura de apoio e de atenção foi estabelecida internamente em 2021, diante da elevada demanda de atendimentos e internações motivados pela Covid-19. O olhar para o outro e para si mesmo foi estimulado por uma campanha intitulada "Girassóis". Com esta ação especial, totalmente relacionada ao Jeito de Cuidar Unimed, a cooperativa agradeceu seus funcionários por estarem juntos na batalha contra a Covid-19 (ANEXO X). Os girassóis simbolizam a troca de energia entre os colegas. "Se não temos sol todos os dias, temos uns aos outros.(...) sempre nascerá um sol para iluminar o seu caminho", dizia parte da mensagem do cartão entregue aos profissionais, junto com um girassol natural.

Cartazes com frases de incentivo, embasadas pela simbologia da planta, foram espalhados pela cooperativa. Vasos com girassóis enfeitaram os espaços internos. Para a área assistencial, houve a confecção de cartões com fotos e mensagens enviadas pelos familiares dos profissionais, transmitindo carinho e admiração pelo trabalho e, após, preparada uma exposição surpresa, organizada no auditório do Hospital Unimed. Estimulados pelo simbolismo da ação, os colaboradores da Operadora de planos de saúde confeccionaram cartões escritos à mão, expressando carinho e gratidão, e enviaram com bombons aos colegas da linha de frente e de apoio.

j) Sapat - Na Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (Sapat), realizada anualmente, a programação estimula para a importância da segurança no ambiente de trabalho e do autocuidado, bem como, motiva para uma vida saudável. Sempre há distribuição de brindes. Nestes dois anos pandêmicos, parte das atividades foram on-line. O compromisso social também é incentivado, como a doação de sangue, de agasalhos, alimentos e materiais de higiene e limpeza. Antes de serem encaminhados à uma instituição social, as roupas e os produtos foram deixados à

disposição dos colaboradores que ocasionalmente estavam necessitando naquele momento.

k) Mês do Cuidado - O Mês do Cuidado é mais um projeto que incentiva o autocuidado e a adoção de hábitos saudáveis. São realizadas oficinas, momentos de meditação (yoga, mindfulness, massagem, etc.) e orientação sobre atividade física.

l) Dia do Trabalhador e Dia do Colaborador Unimed - A valorização das pessoas que atuam na cooperativa recebe destaque ainda em atividades alusivas ao Dia do Trabalhador e Dia do Colaborador Unimed, ambos celebrados em maio. Em 2021, especialmente, o momento marcou de forma positiva o quadro funcional. Em vídeo, os diretores fizeram chegar a todos uma mensagem de reconhecimento, agradecimento e motivação diante do desafiador ano de pandemia. Houve entrega de presentes.

Cuidar e estar próximo de quem também cuida

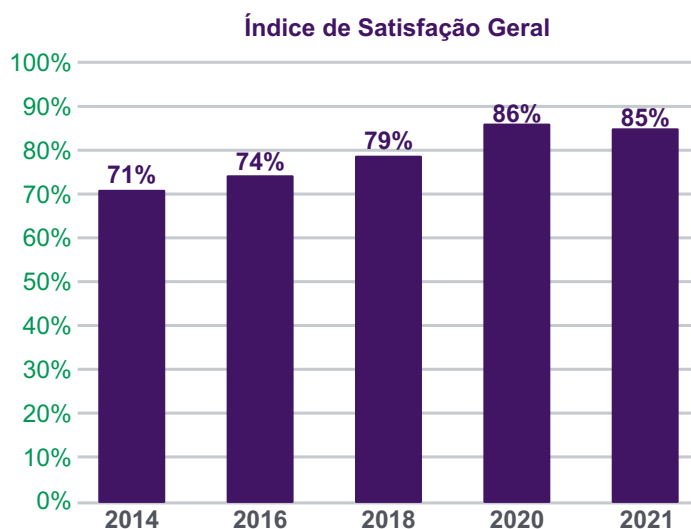
Além de todas essas ações concretas que envolvem o Endomarketing, os profissionais que atuam neste setor sempre valorizam a proximidade com os demais colegas de trabalho. Em diferentes momentos, buscam o contato “olho no olho”, seja em visitas nos setores, bem como, durante eventos presenciais ou virtuais.

RESULTADOS

Promover ações e uma comunicação interna alinhada aos valores e princípios da Unimed Noroeste/RS, tendo as pessoas como principais protagonistas de sua própria evolução pessoal e profissional, tem refletido em significativos resultados tanto para os funcionários, como para a organização como um todo. Estas pessoas representam a marca Unimed com dedicação, entregando qualidade, responsabilidade e sentem-se, de fato, parte integrante de um grande “time”.

Satisfação - A partir dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional é possível identificar o quanto as práticas desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas e a contribuição do setor de Endomarketing, auxiliaram para a satisfação dos

colaboradores. Fica evidente que se sentem movidos e engajados, conforme demonstra o gráfico ao lado, que traz a evolução da estatística de 2014 a 2021.



O resultado obtido nos anos de 2020 e 2021 garantiu à Unimed Noroeste/RS a certificação do GPTW como um excelente lugar para

trabalhar. Em 2020 a cooperativa figurou na lista das Melhores Empresas para Trabalhar do Rio Grande do Sul. No último ano, a meta de 86% definida internamente como índice de satisfação, manteve tendência de alta, como já registrada nos anos anteriores.

Orgulho - É notória a contribuição das ações de Endomarketing para atender efetivamente a diretriz estabelecida pela cooperativa em seu Planejamento Estratégico, de “Promover o Engajamento e a valorização do funcionário”. Análise mais aprofundada permite perceber bons índices em 2020 e 2021, relacionados à categoria “Orgulho” da pesquisa:

Questão	2020	2021
43 - Meu trabalho tem um sentido especial para mim não é só “mais um emprego”	93%	93%
47 - Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	92%	90%
48 - Tenho orgulho de contar para as pessoas que trabalho aqui	97%	96%
50 - Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuimos para a comunidade	94%	95%
51 - Com certeza eu recomendaria minha empresa para amigos e família como um excelente lugar para trabalhar	95%	94%
60 - Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar	94%	93%

Os resultados nesta categoria evidenciam que as pessoas se sentem bem, engajadas e comprometidas com o trabalho que realizam. Percebem que estão envolvidas em um sentido maior relacionado à sua atuação, que “fazem parte”, como é o caso da Técnica de Enfermagem, Divane Bacelar Flores. “Atuando há quase 14 anos na instituição, posso testificar o quanto satisfatório, prazeroso e inspirador é colaborar

nesta empresa que só cresce. Conseqüentemente, tenho me beneficiado com isso, pois tive a oportunidade de mudar de setor e fazer o que mais amo, cuidar de pessoas”, relata a profissional que iniciou como Auxiliar de Farmácia e em 2016 passou a atuar na área de Enfermagem.

Persistência - Mesmo diante do desafiador período de pandemia da Covid-19, o sentimento de pertencimento e valorização manteve as pessoas dedicadas, produtivas e empenhadas em fazer o melhor pela cooperativa e pelas pessoas que cuidam. “Passamos por muitos desafios, mudamos nossos hábitos, nossa forma de viver, de trabalhar. Teve impacto na nossa saúde, emoções e sentimentos. Mas é incrível saber que trabalhamos em um lugar que cuida dos seus colaboradores em cada palavra de carinho, de incentivo. Cada ação proporcionada nesse tempo foi importante para cuidar da nossa saúde mental e física. Fomos acalentados por diversos setores, nos trazendo ânimo. Foi um tempo difícil, mas houve muita doação mútua, que nos aproximou da gestão, nos integrou com colegas. Percebo a extrema importância de focar nas pessoas para gerar resultados e engajar, tendo uma boa comunicação, que estimula cada vez mais a trabalhar em harmonia”, comenta Divane, que atua em unidade de internação.

Valorização - A valorização dos profissionais com diferentes características também desperta ambientes de trabalho onde prevalece a cultura do respeito, do cuidado e do empenho para os melhores resultados à empresa. Na Pesquisa de Clima Organizacional é possível perceber o quanto as pessoas estão satisfeitas com a forma de tratamento no contexto da diversidade.

Questão	2020	2021
37 - Os colaboradores aqui são bem tratados independente da sua idade	94%	95%
38 - Os colaboradores aqui são bem tratados independente da sua cor ou etnia	96%	98%
39 - Os colaboradores aqui são bem tratados independente do seu gênero	95%	97%
40 - Os colaboradores aqui são bem tratados independente da sua orientação sexual	97%	97%

Aproximação - “Minha percepção é que o Endomarketing está realizando um trabalho de ponte entre os Espaços e a Sede, alinhando e afinando esses laços de pertencimento”. A afirmação da Assistente de Atendimento Kelin Luana Schovanz

ratifica o compromisso da integração entre as áreas e de fortalecer a cultura de cuidar. A profissional executa suas funções no Espaço Unimed Tenente Portela, distante cerca de 150 km da Sede Administrativa da cooperativa. “Nesses três anos atuando aqui, já vivenciei uma grande evolução deste trabalho de integração e consigo visualizar ainda mais oportunidades futuras, passada a pandemia. As ações, por pequenas que sejam, representam muito”, complementa. Para avaliar de maneira direta a satisfação dos colaboradores em relação às práticas de Endomarketing, em 2021 foram incorporadas três questões específicas à Pesquisa de Clima Organizacional e os resultados foram positivos:

Questão	2021
67 – A Cooperativa realiza ações voltadas aos colaboradores	93%
68 – Minha liderança me incentiva a participar das ações voltadas aos colaboradores	91%
69 – Me sinto satisfeito(a) em relação as ações realizadas (datas especiais, aniversário Unimed, ações durante a pandemia)	90%

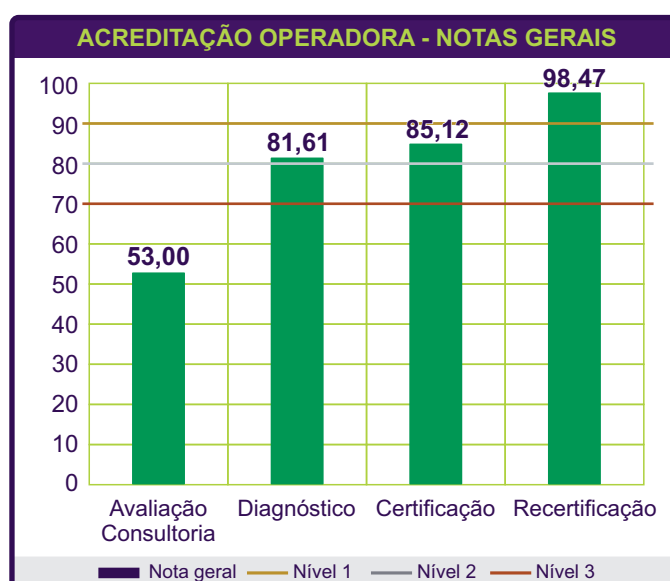
A satisfação do funcionário com relação à comunicação interna é medida também através da Pesquisa de Endomarketing, que em 2022 alcançou 94%. Este é um indicador que evidencia a importância do Endomarketing como agente disseminador de informações e de alinhamento da cultura interna.

Oportunidade - A estratégia de cuidado para reter talentos faz com que as pessoas se sintam bem e desenvolvem carreira na mesma empresa. Este é o caso da Analista Administrativa, Tainá Rodrigues de Moraes, da Auditoria de Enfermagem, que ingressou como Jovem Aprendiz em 2013. “Este é o meu primeiro e único local de trabalho. Sinto-me muito privilegiada por isso, principalmente por estar inserida em uma empresa que preza pelo meu desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional, me proporcionando as mais diversas experiências. A Unimed Noroeste/RS me oferece grandes oportunidades de aprendizado e evolução. Em um mundo de mudanças constantes, nos prepara diariamente para enfrentar novos desafios nas rotinas de trabalho, através do conhecimento e de experiências, nos oferecendo sempre o que há de melhor para realizarmos nossas atividades diárias, através das mais avançadas tecnologias, relata.

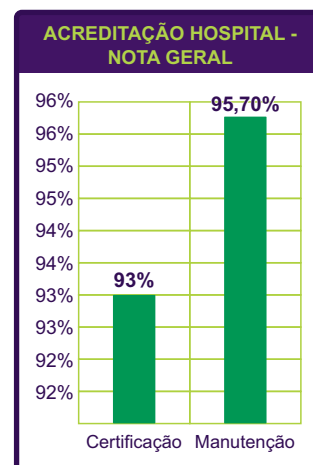
Cuidado - O Jeito de Cuidar Unimed, adotado para gerar mais experiências positivas nos diferentes públicos, é conhecido por 96% do quadro funcional, conforme Pesquisa de Endomarketing. As principais formas de acesso a este modelo são: a) Treinamentos e disseminações; b) Através da Coordenação e Gerência (Lideranças); c) Mural com informações e conteúdo. Este resultado está diretamente alinhado com as ações implantadas pelo Endomarketing e com a diretriz “Desenvolver funcionários orientados à cultura do Jeito de Cuidar, inovação e tecnologia”, estabelecida no Planejamento Estratégico da cooperativa. Cultura de cuidado reconhecida no depoimento da funcionária Tainá Rodrigues de Moraes. “É uma empresa que está sempre preocupada e empenhada para nos oferecer todo cuidado que necessitamos, através de ações que nos fazem exercitar o corpo e a mente, ou ainda, por meio de pequenas e singelas recordações. Isso tudo enche o meu coração de alegria e satisfação, me despertando o desejo de querer fazer parte de uma empresa tão singular como a Unimed Noroeste/RS”. Os resultados apresentados até aqui demonstram alinhamento com Palhares (2021, p. 27):

O Endomarketing contribui com a atração, a retenção e o engajamento. Ele promove o orgulho em pertencer e o sentido de propósito nos colaboradores. Endomarketing é uma estratégia de gestão com capacidade de engajar os funcionários para que exerçam melhor as suas atividades e ajudem a empresa a atingir seus objetivos (PALHARES, 2021, p.27)

Reconhecimento - A atuação das pessoas alinhada ao propósito estabelecido pela cooperativa garante notáveis resultados ao negócio. A Unimed Noroeste/RS é certificada em nível nacional quanto a qualidade assistencial e operacional. Pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), tem reconhecimento no Programa de Acreditação de Operadoras de Plano de Saúde desde 2017, a qual obteve



certificação Nível 2 (Prata). Em 2020 foi recertificada Nível 1 (Ouro), integrando o grupo das instituições mais bem classificadas na certificação, com base na Resolução Normativa – RN 277. O Hospital Unimed Noroeste/RS é certificado pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), uma das mais importantes certificações nos âmbitos da qualidade e da segurança do paciente, baseada em padrões internacionais. A primeira certificação ocorreu em 2019, obtendo Nível 1 (Bronze). Em 2021 passou por processo de recertificação, alcançando Nível 2 (Prata). Anualmente, o Hospital próprio e a Operadora passam por processo de manutenção da certificação pelas instituições acreditadoras. Se observa que os resultados vêm aumentando.



Desenvolvimento - O alinhamento na cultura permite que funcionários e cooperativa evoluem juntos. As capacitações preparam para atender muitos requisitos, tanto de qualidade e segurança, como comportamentais e aqueles exigidos pelos órgãos reguladores da saúde suplementar. “O Programa Start foi uma oportunidade ímpar de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional guiado pela a Unimed Noroeste/RS. A proposta é simples e objetiva: fornecer ferramentas de autoconhecimento, gestão e liderança. Na minha vida, o Start foi literalmente a bandeirada de largada para buscar o novo, para me libertar de cobranças desnecessárias e repensar o propósito de vida. Quem é a Eveline? Essa foi a pergunta chave para que eu pudesse entender o quanto eu posso e o quanto, de fato, estou disposta a fazer para transformar e inspirar o meu mundo”, descreve a Farmacêutica, Eveline Dischkaln Stolz, que trabalho há três anos no Hospital próprio.

Os programas de desenvolvimento, como o Start, visam a preparação em diferentes âmbitos. No relato da colaboradora, é possível perceber ainda como o autoconhecimento e a gestão das ações fez a diferença em um momento turbulento como o pandêmico. “Consegui ser calma e porto seguro em plena pandemia, com lacunas e rupturas sociais, bem como de processos de trabalho. Pude experienciar a

satisfação de conseguir ancorar pessoas e gerenciar conflitos durante um período de complexidade extrema, contribuindo diretamente com ações para minimizar o impacto da escassez de medicamentos e insumos, sem deixar de garantir a segurança do paciente e desempenhar o meu papel como farmacêutica”, assegura Eveline.

Qualidade - Ao unificarem seus propósitos, cooperativa, médico e funcionário tem como centro principal de atenção e cuidado o beneficiário e os demais clientes. Restabelecer a saúde, aliviar o sofrimento, curar, ser o amparo para o nascimento de novas vidas. Missão de quem traz na essência o Jeito de Cuidar Unimed e percebida pelos clientes, conforme demonstrado no índice de satisfação dos serviços prestados. O nível de aprovação que era de 82,74% em 2020, passou para 87,60% em 2021.

2020 – 82,74% | 2021 – 87,60%

Vocação - Fortalecer uma cultura exige persistência, atenção permanente ao autocuidado para então poder cuidar do outro. Como define a Central da Marca Unimed, “Cuidar é ter atitude para solucionar e acolher, é estar presente a serviço do outro. Temos disposição natural e vocação para essa missão. Cuidar está no nosso DNA”.

CONCLUSÃO

Cada vez mais as tecnologias vêm ganhando espaço e a qualificação para potencializar todas elas, consecutivamente, se torna essencial. Mas nada ocupa de verdade o lado humano do cuidado. Equipamento ou software algum substitui a suavidade do toque, o olhar que acalenta, a palavra calorosa, a boa acolhida. Ao adotar o Jeito de Cuidar Unimed como modelo de gestão para fortalecer sua cultura e gerar experiências positivas a todos que têm contato com a marca, a Unimed Noroeste/RS potencializa seus propósitos e valores. Assim, a atuação permanente do setor de Endomarketing, como parte fundamental da área de Gestão de Pessoas, tem consolidado comportamentos voltados ao autocuidado, ao desenvolvimento, ao bem-estar, à entrega qualificada e aos resultados organizacionais.

Para além contribuir com o bom clima no ambiente de trabalho, as estratégias apresentadas neste case trazem segurança ao colaborador, que se sente visto pela instituição, cuidado e com espaço para ser ouvido. O compromisso com as ações, os programas e projetos, os treinamentos e a forma de relacionamento geram resultados importantes e necessários para a cooperativa. Perceber o funcionário falando sobre cuidado, sobre ser líder de si mesmo, que gosta do que faz e indicando que a cooperativa é bom lugar para trabalhar, traz para o Endomarketing a resposta de que fortalecer a cultura do cuidado é um solo fértil, que precisa ser constantemente adubado, regado e mantido, ou seja, precisa de permanente atenção. Tanto, que a organização sustenta seus objetivos no Planejamento Estratégico estabelecido para o período 2021/2023. Assim como no Planejamento de Endomarketing 2022, que segue em execução.

Para qualificar ainda mais a forma de comunicar internamente, está prevista para o segundo semestre de 2022 a troca dos murais em formato de quadros fixos, por murais digitais (monitores) que serão instalados em pontos estratégicos da Operadora, do Hospital Unimed e do Espaço Viver Bem. Também está em fase de implantação a rede social corporativa, um canal inovador que vai aproximar e potencializar o engajamento e o acesso a informações da cooperativa. A continuidade das ações está assegurada também na sequência do Programa Start, com encontros em andamento, datas e temas definidos para 2022 e 2023.

O Programa Incubadora de Ideias também segue registrando inovações propostas pelos colaboradores. O incentivo a práticas esportivas foi retomado nesse ano, sendo que através do Programa Qualidade de Vida são disponibilizados treinos de voleibol, futsal e futebol. As ações “fixas” também seguem sendo executadas, incluindo a celebração de datas especiais, assim como as disseminações específicas sobre o Jeito de Cuidar Unimed, vislumbrando a criação de um grupo integrador para fortalecer esta cultura.

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

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

DALPIAZ, Roni Carlos Costa. **Endomarketing Um a Um: Marketing Interno como forma de motivação individualizada**. Torres, 2002.

Central da Marca Unimed (Brandcenter). Unimed do Brasil. Encontrado em www.centraldamarca.unimed.coop.br. Acesso em 20.05.2022.

Guia de implantação – Jeito de Cuidar Unimed – Unimed Brasil, 2018.

GPTW – Relatório Pesquisa de Clima Organizacional – 2020 – Unimed Noroeste/RS.

GPTW – Relatório Pesquisa de Clima Organizacional – 2021 – Unimed Noroeste/RS.

GPTW – **Tendências em Gestão de pessoas em 2022** – E-book disponível em <https://conteudo.gptw.com.br/tendencias-de-gestao-de-pessoas-2022>. Acesso em 10/05/2022.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PALHARES, Carlos. **Endomarketing para pequenas e médias empresas que sonham grande**. Porto Alegre, Editora Vienense, 1 Ed, 2021.

Planejamento Estratégico – Unimed Noroeste/RS – 2022/2023.

ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégia**. Curitiba: Intersaberes, 2013.



INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Sandra Carneiro - Gerente de Recursos Humanos

Graduação em Ciências Contábeis e Administração

Pós-graduação em Gestão de Pessoas

MBA em Liderança Estratégica de Negócios e Pessoas em Cooperativas

Anderson Zarth – Coordenador de Comunicação Interna

Graduação em Comunicação Social – Publicidade e propaganda

Pós-graduando em Gestão e Marketing B2B e Internacional

Ediani Oliveira – Assistente de Comunicação Interna

Graduação em Comunicação Social – Jornalismo

Pós-graduanda em Planejamento de Comunicação Integrada

Jaíse Andréa M. Schumann – Analista de Comunicação Social

Graduação em Comunicação Social – Jornalismo

MBA em Administração e Marketing

MBA em Gestão de Negócios em Saúde