

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
CURSOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL RELAÇÕES PÚBLICAS

Kymerli Stela Wachholz

**PLANO ESTRATÉGICO DE ENDOMARKETING PARA A EMPRESA
DIX – DIAGNÓSTICO POR IMAGEM EM SANTA MARIA**

Santa Maria, RS
2021

Kymerli Stela Wachholz

**PLANO ESTRATÉGICO DE ENDOMARKETING PARA A EMPRESA DIX –
DIAGNÓSTICO POR IMAGEM EM SANTA MARIA**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Relações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **bacharel em Relações Públicas**.

Orientador: Fabiano Maggioni

Santa Maria, RS
2021

KyMBERLI Stela Wachholz

**PLANO ESTRATÉGICO DE ENDOMARKETING PARA A EMPRESA DIX –
DIAGNÓSTICO POR IMAGEM EM SANTA MARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Relações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **bacharel em Relações Públicas**.

Banca Examinadora:

Prof.^o Dr. Fabiano Maggioni
(Presidente/Orientador)

Prof.^a Dra. Elisângela Carlosso Machado Mortari

Andressa Chiapinotto da Silva

Santa Maria, RS
2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, por todo apoio e paciência de sempre em todos os momentos da minha vida.

À minha irmã Jennyfer, que sempre foi meu ombro amigo, me apoiando e escutando sempre que foi preciso.

Ao meu noivo André que sempre esteve em todos os momentos ao meu lado e desde sempre me incentivou a continuar tentando, antes mesmo de ingressar no curso.

Às minhas queridas colegas e amigas, Crizlaine e Luana, pela nossa amizade construída dentro da sala de aula e que hoje se fortalece mesmo com a distância.

À minha colega de trabalho e amiga Riviane que sempre me ouviu e incentivou, estando sempre na torcida por cada conquista.

À minha coordenadora Elisangela que sempre esteve disposta a me auxiliar em todas as etapas do curso e por me apresentar à área de cerimonial e protocolo, onde adquiri uma paixão pelo trabalho como mestre de cerimônias e cerimonialista.

À Marili, pela atenção em me receber na empresa DIX – Diagnóstico por Imagem e pela disposição em me passar todas as informações necessárias para a construção deste projeto experimental.

Aos professores, por todos os ensinamentos compartilhados.

Ao meu orientador, Prof. Fabiano, por sua dedicação, profissionalismo e compreensão desde a elaboração do projeto até a finalização do Projeto Experimental.

À UFSM por ter me acolhido e me possibilitado adquirir conhecimentos e boas memórias.

E à todas as pessoas que estiveram ao meu lado nestes 6 anos de curso.

Muito obrigada!

RESUMO

PLANO ESTRATÉGICO DE ENDOMARKETING PARA A EMPRESA DIX – DIAGNÓSTICO POR IMAGEM EM SANTA MARIA

AUTOR: Kymberli Stela Wachholz
ORIENTADOR: Fabiano Maggioni

Este projeto experimental apresenta um estudo e planejamento estratégico sobre o endomarketing em empresas da área da saúde, e estratégias de endomarketing que poderão contribuir com o dia a dia da empresa DIX – Diagnóstico por Imagem. A pesquisa parte da importância da utilização de estratégias voltadas para o público interno das organizações com o objetivo de fidelizar o cliente interno. O seu objetivo principal é a elaboração de um planejamento estratégico de endomarketing para a empresa DIX – Diagnóstico por Imagem. Por meio da revisão teórica, de conversas informais e coletas de dados no local de estudo, foi possível traçar um panorama da situação atual da área da saúde com relação ao seu dia a dia e situação de pandemia da Covid-19. O endomarketing, cada vez mais presente nas empresas, torna-se essencial em todos os processos administrativos, através da utilização de ferramentas e realização de ações estratégicas que fidelizam o público interno e consequentemente alcançam um maior desempenho e engajamento.

Palavras-chave: Endomarketing; Comunicação Interna; Covid-19; Estratégias de endomarketing.

ABSTRACT

STRATEGIC PLAN FOR ENDOMARKETING FOR THE DIX COMPANY – IMAGING DIAGNOSIS IN SANTA MARIA

AUTHOR: Kymberli Stela Wachholz

ADVISOR: Fabiano Maggioni

This experimental project presents a study and strategic planning on endomarketing in healthcare companies, and endomarketing strategies that can contribute to the daily life of DIX - Diagnostic Imaging. The research starts from the importance of using strategies aimed at the internal public of organizations in order to retain the internal customer. Its main objective is the elaboration of a strategic endomarketing planning for the company DIX - Diagnostic by Image. Through the theoretical review, informal conversations and data collection at the study site, it was possible to draw an overview of the current situation in the health area in relation to its daily life and the pandemic situation of Covid-19. Internal marketing, which is increasingly present in companies, becomes essential in all administrative processes, through the use of tools and the realization of strategic actions that retain the internal public and consequently achieve greater performance and engagement.

Keywords: Endomarketing; Internal communication; Covid-19; Endomarketing strategies

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Imagem do site da empresa DIX – Diagnóstico por Imagem.....	35
Figura 2 – Imagem do Blog voltado ao externo da empresa.....	35
Figura 3 – Imagem da página da empresa DIX – Diagnóstico por Imagem na rede social Facebook.....	36
Figura 4 – Imagem do perfil da empresa DIX – Diagnóstico por Imagem na rede social Instagram.....	36
Figura 5 – Documento fixado em um dos murais dentro de um plástico para facilitar a limpeza e higienização.....	37
Figura 6 - Imagem da sala de espera interna para os pacientes aguardarem a realização dos exames.....	41
Figura 7 – Imagem da parede onde será colocada a logo da DIX na sala de espera interna.....	41
Figura 8 – Imagem da logo na parede na recepção do andar superior.....	42
Figura 9 – Imagem da sala onde são realizadas as refeições dos colaboradores.....	42
Figura 10 – Imagem da sala onde são realizadas as refeições dos colaboradores.....	43
Figura 11 – Exemplo de calendarização utilizada no drive.....	46
Figura 12 - Exemplo de arte para ser fixada nas paredes dos corredores.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ferramentas digitais de comunicação utilizadas pelo endomarketing.	19
Tabela 2 – Analise SWOT.....	43
Tabela 3 – Estratégia de comunicação para a empresa DIX.....	46
Tabela 4 - Estratégia de comunicação para a empresa DIX.....	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	ENDOMARKETING	12
2.1	Cultura organizacional.....	16
2.2	Endomarketing aplicado.....	17
2.3	A utilização de ferramentas digitais no endomarketing.....	19
2.4	Endomarketing na área de prestação de serviços.....	23
2.5	Ações de endomarketing em pequenas e médias empresas.....	24
3	ENDOMARKETING NA ÁREA DA SAÚDE	26
3.1	Práticas de endomarketing na área da saúde.....	27
3.2	Cases de empresas na área da saúde.....	29
3.3	Cenário atual da área da saúde.....	31
4	A EMPRESA DIX	33
4.1	Setor de comunicação da empresa.....	34
4.2	Endomarketing e o relacionamento interno na empresa.....	38
4.3	Ambientes internos da empresa.....	40
4.4	Matriz SWOT.....	43
4.5	A empresa durante a Pandemia do Covid-19.....	44
5	PLANO ESTRATÉGICO DE ENDOMARKETING PARA A EMPRESA DIX	45
5.1	Estratégias comunicacionais.....	45
5.1.1	Calendarização de datas importantes	45
5.1.2	Disponibilização de monitores nos setores para divulgação de informações	48
5.1.3	Pintura da Logomarca da empresa nos corredores internos e locais de circulação dos colaboradores	49
5.1.4	Gravação de vídeos para a campanha “A coragem vem primeiro”	50
5.1.5	Fixação de quadros motivacionais nos locais de circulação dos colaboradores	51
5.1.6	Banco de elogios	52
5.1.7	Divulgação de materiais da área da saúde	53
5.1.8	Resumo das estratégias comunicacionais	53
6	CONCLUSÃO	54
	REFERENCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

Todos os processos dentro de uma organização envolvem comunicação, um emissor, uma mensagem e um receptor, ou seja, para que uma organização funcione é necessário que haja pessoas e que elas tenham uma comunicação efetiva. O setor de comunicação das empresas em sua grande maioria tem como foco o seu público externo, esquecendo que as pessoas que constituem a organização são as propulsoras de opiniões com relação ao nosso público externo.

Através da união de praticas dos setores de recursos humanos e comunicação, surgem as praticas de endomarketing, como o próprio nome diz, praticas de marketing para dentro da organização, ou seja, seu público interno. As praticas comunicacionais precisam trabalhar de forma integrada com todos os setores e processos da organização.

O endomarketing tornou-se fundamental no dia a dia das organizações, contudo, dentro da área da saúde o endomarketing tem a responsabilidade de trabalhar com questões ligadas ao emocional das pessoas, o que faz com que este trabalho se torne fundamental dentro de organizações que precisam manter suas atividades independentes da situação ao seu redor.

O presente trabalho se justifica pela necessidade da realização de estudos nas áreas de comunicação interna e recursos humanos e o interesse em pesquisar a integração dessas duas áreas. A integração do setor que faz a gestão de pessoas de uma organização com o setor que promove a comunicação interna é uma estratégia que pode promover e facilitar a implementação de ações dos dois setores, comunicação e recursos humanos.

Portanto o tema deste trabalho é o endomarketing e suas praticas e estratégias utilizadas dentro de uma empresa da área da saúde e como elas podem influenciar nas atividades e rotinas da empresa, sejam administrativas ou comunicacionais. A comunicação tem papel fundamental para amenizar ou acabar com os possíveis problemas de relacionamento.

O setor de recursos humanos em sua grande maioria é responsável somente pelos processos burocráticos, entretanto o profissional de RH é responsável por realizar a gestão dos recursos humanos da empresa, ou seja, desempenhar o papel de gestor de pessoas. O setor de comunicação também em sua grande maioria é

responsável por gerenciar o relacionamento interno, ou seja, ser o gestor da comunicação entre colaboradores e chefias. Portanto, a união das duas forças de gestão pode ser uma estratégia de gestão, sendo considerada fundamental para as organizações. Através destes referenciais o trabalho busca responder:

Como as práticas de endomarketing podem auxiliar no dia a dia de uma empresa da área da saúde da cidade de Santa Maria?

O objetivo principal deste trabalho é elaborar um projeto experimental através de práticas de endomarketing e verificar como podem auxiliar no dia a dia de uma empresa da área da saúde da cidade de Santa Maria. Além disso, os objetivos específicos são: I - identificar práticas de comunicação interna que sejam efetivas dentro de um ambiente hospitalar; II - reconhecer as dificuldades enfrentadas pelos profissionais da área da saúde e como a comunicação pode amenizá-las; III - identificar ferramentas de comunicação que auxiliem nas atividades desses profissionais sem interferir no seu desempenho e; IV – Elaborar um projeto de endomarketing para a empresa objeto deste estudo.

Segundo Giudice (2014, p.925) a comunicação hospitalar é uma área que vem crescendo e que possui poucos profissionais com as habilidades necessárias para abrir os espaços de investigações nesse ambiente e contribuir diretamente para informar os diversos públicos existentes nesse cenário. Por isso é importante destacar a importância da investigação da comunicação na área da saúde.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador busca, basicamente, levantar as opiniões, as crenças, o significado das coisas nas palavras dos participantes da pesquisa (VIEIRA, 2009, p. 5). O levantamento de dados através de conversas informais permite a identificação e interpretação dos processos da organização a partir do ponto de vista de um colaborador que está no centro dos processos da empresa.

Com base na fala anterior de Vieira (2009), é possível destacar que, as visitas ao local de estudo e conversas informais com a responsável pelo setor de recursos humanos, proporcionaram a análise dos ambientes internos da empresa e a busca por estratégias focadas no marketing interno, sendo fundamental para a elaboração do Plano Estratégico de Endomarketing para a empresa.

O trabalho é dividido em 5 capítulos, e seus subcapítulos respectivamente. O primeiro capítulo consiste na introdução do trabalho com as principais informações

sobre o mesmo. O segundo capítulo, *Endomarketing*, trás os principais conceitos e ferramentas de endomarketing dentro das organizações e atuação do endomarketing em empresas de prestação de serviços, e em pequenas e médias empresas.

A partir do capítulo três, são discutidas as praticas de endomarketing dentro de empresas da área da saúde, são apresentados cases da área e o atual cenário da área da saúde com relação a pandemia da Covid-19.

No quarto capítulo é apresentada a empresa DIX – Diagnóstico por Imagem, o seu setor de comunicação, o endomarketing e o relacionamento interno dentro da empresa, a análise dos ambientes internos, a matriz SHOWT e a situação da empresa durante a Pandemia da Covid-19.

E no capítulo cinco é apresentado o Plano Estratégico de Endomarketing para a empresa DIX – Diagnóstico por Imagem e suas propostas de ações de endomarketing.

Contudo, o trabalho tem contribuição significativa para a área de endomarketing na área da saúde, tento em vista que é um tema pouco explorado e possui muitos aspectos a serem investigados. Diferente de outras áreas, em empresas da área da saúde a importância da comunicação interna e bem estar dos colaboradores ultrapassa os limites de um bom serviço prestado e precisam ser considerados processos fundamentais para profissionais que atuam na linha de frente em, principalmente em situações como a que estamos passando. E sem estes profissionais a população deixaria de ter um importante serviço que é oferecido para a população seja de forma paga ou gratuita.

2 ENDOMARKETING

O prefixo “endo” significa “para dentro, dentro de”, dando a ideia de interiorização, de algo que se move para dentro de si, de uma ação no interior de algo. Nesse sentido o endomarketing pode ser entendido como ações de marketing voltadas para dentro da empresa (FRANÇA, 2008, p.149). As empresas procuram o alinhamento dos pensamentos das pessoas com os objetivos da empresa. Por esse motivo a gestão de pessoas está diretamente ligada ao marketing interno.

O endomarketing pode ser considerado uma estratégia para a gestão de pessoas. Kunsch (2016, p. 121) resalta,

[...] não se pode mais pensar numa comunicação interna fechada e restrita ao universo institucional, mas composta de um conteúdo que leva em conta as interferências do ambiente externo. O setor de Relações Públicas poderá trabalhar de forma integrada com o departamento de recursos humanos ou de gestão de pessoas, por meio de parcerias e no desenvolvimento de atividades específicas de comunicação interna com os empregados, valendo-se de diversos meios e instrumentos.

Promover a motivação e satisfação das pessoas tem sido uma das principais preocupações dos gestores nas organizações. O marketing tem por objetivo a promoção da satisfação das necessidades e desejos dos clientes, neste sentido o endomarketing visa cuidar do relacionamento entre empresa e empregados, objetivando a satisfação dos mesmos. É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão (KUNSCH, 2016, p. 155).

Nesse sentido, surge o marketing interno como uma ferramenta de gestão que auxilia as organizações a aprimorar sua maneira de se comunicar com seus colaboradores, a fim de fazer com que eles “vistam a camisa” da empresa. Além disso, surge também como um elemento que permite um vínculo maior entre empresa e funcionário, refletindo na melhoria da produtividade e no contato com cliente externo. Nesse contexto, o empregado torna-se um aliado nos negócios, ou seja, foge da limitação da denominação “empregado”, exercendo de fato a denominação “colaborador” (FILHO; PEREIRA; PASSOS, 2013, p. 2).

As pessoas constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia (CHIAVENATO, 2009, p. 13). Os colaboradores, como o próprio nome diz, devem ser vistos como colaboradores e parceiros da organização, fazendo parte dos objetivos institucionais e não como meros recursos humanos.

Conforme Chiavenato (2009) cita em uma de suas obras, é fundamental que as pessoas sejam vistas como seres humanos diferentes entre si e com personalidades próprias; pessoas não como meros recursos humanos, mas principalmente como elementos impulsionadores da organização; e pessoas como parceiras. Cada ser humano possui uma personalidade e capacidades próprias, e a organização tem o papel de analisar, entender e buscar obter o melhor rendimento possível. Por esse motivo o papel da Gestão de Pessoas se faz tão fundamental nas organizações.

A gestão de pessoas, conforme Chiavenato (2014, p. 13) é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. São eles: processos de agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. Desta forma o endomarketing trabalhando em conjunto com o setor de gestão de pessoas, pode atuar em todos os processos em que os colaboradores estão envolvidos dentro da empresa.

Para Dias (2008 apud ROMANCINI; WALGINSKI, 2012, p. 109)

O endomarketing hoje pode ser entendido como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de desempenho de Recursos Humanos, Clima Organizacional, indicadores de produtividade e apoio da alta gerência, principalmente.

Para muitos autores o relacionamento entre empresa e colaborador deve ser baseado em uma boa comunicação e transparência. Para Brum (2010), “a informação é, sem dúvida, a maior arma de uma empresa para contribuir com a felicidade do seu público interno”. Fazer o colaborador sentir-se parte importante da empresa e da cultura organizacional é fundamental para uma boa comunicação interna.

A comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento (KUNSCH, 2016, p. 154). Na medida em que ela é desenvolvida de forma integrada com os outros processos de comunicação da empresa, se tornará mais eficiente.

Para Bernardo, Vianna e Souza (2013, p. 4) é necessário que os líderes tenham iniciativas voltadas para o endomarketing, com intuito de aumentar o nível de conhecimento e a integração dos funcionários, visando o bem estar e o trabalho em equipe. O trabalho integrado entre as áreas de comunicação, gestão de pessoas, gestores e líderes, é fundamental para que as ações de endomarketing sejam efetivas.

O papel da comunicação interna no endomarketing é encontrar a melhor forma de transmitir as informações que a empresa precisa para o seu público interno de forma que seja efetiva essa comunicação. Segundo Barth e Negri (2012), o endomarketing pode ser uma ferramenta importante para os colaboradores assim

como para a empresa, pois envolve os colaboradores em ações que visam satisfazer o público interno que poderão resultar positivamente em suas tarefas desenvolvidas e demais processos da organização.

Endomarketing é, portanto, um conjunto de ações de marketing institucional dirigida para o público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores) (SANTOS et al, 2016, p.3). Pode ser considerada uma estratégia organizacional, onde a empresa oferece benefícios ao seu público interno com o objetivo de motivá-lo a sentir-se parte da organização.

Essa é a função do Endomarketing, estreitar o relacionamento da empresa com o funcionário, afim de motivá-lo de modo que ele se sinta parte integrante da empresa e propulsor do sucesso alcançado. Definindo ações de Marketing que sejam pensadas e dirigidas a eles, e que isso reflita na sua atuação no mercado, já que um funcionário satisfeito aumenta sua produtividade, passa seu contentamento no ambiente organizacional para o cliente externo, oferecendo uma qualidade de serviço prestado muito mais satisfatória. (SANTOS et al, 2016, p.4)

Ter um colaborador mais feliz e motivado conseqüentemente fará com que tenha uma maior produtividade e um maior desempenho nos processos da organização como um todo. Esse é um dos objetivos e benefícios da utilização do endomarketing como uma ferramenta de gestão estratégica.

O objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.), dentro de um clima organizacional positivo (BRUM, 2010, p. 21). Para Romancini e Walginsk (2012) o endomarketing tem como objetivo fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, englobando itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atuam.

Os processos e ações de endomarketing buscam favorecer o clima organizacional da empresa e como consequência irão gerar uma cultura organizacional favorável. O cliente interno, neste caso os colaboradores, sofrem influência direta da cultura organizacional. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) a cultura tem o papel de definidora de fronteiras, visto que ela cria distinções entre as organizações.

2.1 Cultura organizacional

O endomarketing é uma ferramenta da cultura organizacional, visto que “permite à empresa a promoção de valores culturais que levam ao comprometimento, ao desejo dos colaboradores de fazerem e sentirem parte da organização” (FILHO; PEREIRA; PASSOS, 2013, p. 6).

O termo cultura sugere a existência de um conjunto de valores, crenças, rituais, maneiras de ser e significado, constituídas e compartilhadas por um grupo humano (DIAS, 2013, p.73). Em uma organização é possível visualizar o conjunto de valores, crenças e rituais seguidos por seus colaboradores de tal forma que constituem uma identidade e a cultura organizacional da empresa.

As organizações, conforme Dias (2013), independente do tipo, apresentam características comuns e universais, são elas: a cooperação, a divisão do trabalho, os objetivos comuns e a existência de normas. E, portanto, uma organização “é formada por indivíduos que através da divisão de trabalho, cooperam entre si, obedecendo a determinadas normas, com o objetivo de atender suas necessidades e alcançar objetivos comuns” (DIAS, 2013, p.6).

Segundo Chiavenato (2009, p. 201) a cultura organizacional não é algo palpável que se possa tocar. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas através dos seus efeitos e consequências (CHIAVENATO, 2009, p. 201). O autor faz a comparação da cultura organizacional a um iceberg.

Na comparação realizada pelo autor Chiavenato (2009, p. 201) na parte superior do iceberg que está acima do nível da água estão os aspectos visíveis e superficiais onde é possível serem observados na organização em decorrência de sua cultura organizacional. Dentre esses aspectos podemos considerar o local, cores utilizadas, métodos e procedimentos, tecnologias, cargos e políticas de gestão de pessoas, todos esses aspectos e processos influenciam na percepção do público interno e externo da organização. E na parte submersa estão os aspectos denominados pelo autor como invisíveis e profundos, onde sua observação ou percepção é mais difícil, ou seja, os aspectos psicológicos e sociológicos da cultura.

A cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 501). Ou seja, é a percepção comum entre os membros

de uma organização, onde existe uma cultura dominante, podendo existir subculturas dentro da empresa.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501) existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização, são elas: inovação, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, foco na pessoa, foco na equipe, agressividade e estabilidade. Onde as organizações que possuem essas características, possuem uma estrutura complexa da cultura organizacional.

A cultura organizacional proporciona um sentido de identidade aos colaboradores da empresa. Uma matriz ao abrir uma filial em outra cidade tenderá a levar a mesma cultura organizacional para a nova empresa, porém os indivíduos da nova empresa sofrem influência de características locais diferentes e, portanto, poderão ter uma cultura organizacional parecida, mas não completamente igual à de sua matriz.

O endomarketing pode ser considerado uma ferramenta de mudança comportamental, pois sua utilização irá contribuir nas mudanças de comportamento dos indivíduos da organização influenciando na cultura organizacional. Como exemplo, podemos citar o endomarketing ambiental, que promove a conscientização ambiental e faz com que as mudanças de comportamento e atitudes dos colaboradores tornem-se parte da identidade da empresa.

As lideranças dentro da empresa também contribuem com o comportamento e cultura organizacional. Os gestores [...] devem estar abertos a opiniões, incentivar troca de experiências e permitir que os funcionários tenham liberdade de sugerir ideias criando assim, uma cultura organizacional dinâmica capaz de se diferenciar no mercado por meio de suas inovações (FILHO; PEREIRA; PASSOS, 2013, p. 6).

2.2 Endomarketing aplicado

A comunicação pode ocorrer de várias formas: escrita, falada, gestual, eletrônica, ou a combinação dentre elas. Desta forma, é fundamental que a organização busque de forma estratégica encontrar maneiras de efetivar os processos de comunicação de acordo com o seu público de interesse.

Para que a comunicação ocorra de maneira eficaz, é necessário que a organização compreenda os motivos dos problemas ocorridos, desta forma,

poderá atuar para que eles sejam minimizados ou até mesmo evitados, pois a comunicação entre funcionários só se dará de maneira eficaz quando o receptor interpretar a mensagem enviada pelo emissor da mesma forma que foi emitida (ARAÚJO; DUARTE, 2017, p. 412)

A utilização das ferramentas de endomarketing objetiva facilitar o processo de comunicação entre empresa e colaboradores e proporciona rapidez na troca de informações. A grande barreira à implantação de ferramentas de endomarketing em qualquer empresa é uma visão apenas focada em estratégias de marketing para o cliente final, sem pensar no cliente interno (FREIRE et al, 2016, p. 60).

A aquisição de novas tecnologias da comunicação não possibilitará o diferencial competitivo da empresa, somente a utilização das ferramentas de forma efetiva irá resultar na redução do distanciamento entre as pessoas e satisfação dos funcionários, podendo se tornar um diferencial para a organização.

O profissional de comunicação tem papel essencial no gerenciamento das atividades de endomarketing trata-se

[...] da criação de programas especiais, da coordenação de produção de mídias impressas, audiovisuais, telemáticas/interativas e multimídias, do desenvolvimento de telejornais radiofônicos e televisivos, da encenação de peças teatrais, da organização de eventos especiais e confraternizações, do apoio aos treinamentos, da montagem de programas de visitas e de *open house* para familiares, da contribuição para o incremento das atividades de associações desportivas, da implantação e do controle de caixas de sugestões, da coordenação de campanhas internas, concursos, da emissão de circulares personalizadas e de muitas outras atividades que estimulem a participação, a integração e o interesse do funcionário na organização, tornando-o um co-participante ativo de sua vida. (KUNSCH,2016, p. 121).

A utilização de ferramentas de endomarketing promove o bem estar dos colaboradores e o alinhamento entre suas necessidades e os objetivos da organização, trazendo outros benefícios para a organização. No estudo realizado em empresas do ramo de produtos orgânicos por Graziana et AL (2016), alguns dos benefícios apontados pelas empresas com relação a utilização dos programas de endomarketing são: estímulo a participação de todos os colaboradores, melhora nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, estímulo a criação e promoção de ideias voltadas ao bom atendimento e aumento dos índices de produtividade.

2.3 A utilização de ferramentas digitais no endomarketing

Comunicar não é apenas informar, mas sim uma via de mão dupla, onde a mensagem deve ser transmitida de um emissor para um receptor, onde o emissor está preocupado com a qualidade da recepção da mensagem. Neste sentido, a utilização de ferramentas digitais de comunicação dentro das organizações surge para que a comunicação entre empresa e colaboradores aplicada de forma estratégica seja efetiva.

Na tabela abaixo são listadas algumas das ferramentas utilizadas pelas organizações para obter um maior alcance das informações ao seu público interno.

Tabela 1 – Ferramentas digitais de comunicação utilizadas pelo endomarketing

Ferramenta	Descrição
Drive/Nuvem	Plataforma de armazenamento e sincronização de arquivos.
E-mail	Sistema também conhecido como correio eletrônico baseado na troca de mensagens através de sistemas eletrônicos de comunicação.
<i>Facebook</i>	Rede social virtual que permite a troca de mensagens e compartilhamento de conteúdos (fotos, vídeos e links).
<i>Hangouts</i>	Plataforma de troca de mensagens da Google.
<i>Intranet</i>	Rede de computadores interligados baseado nos modelos de transmissão de dados da <i>internet</i> .
Messenger	Rede social vinculada ao <i>Facebook</i> que permite a troca de mensagens entre os usuários da rede.
Telegram	Aplicativo de troca de mensagens instantâneas e chamadas de voz e vídeo.

Trello	Aplicativo de gerenciamento de projetos.
Vídeo	Transmissão de informações através de imagens em movimento.
WhatsApp	Aplicativo de troca de mensagens instantâneas e chamadas de voz e vídeo.

Autor: Próprio autor.

As tecnologias digitais são potencializadoras da comunicação, com o avanço e crescimento do número de novas tecnologias, as organizações são pressionadas pelo mercado competitivo e cada vez mais buscam formas de inserir essas novas formas de tecnologia no dia a dia das empresas.

As novas tecnologias e a virtualização das organizações estão revolucionando os processos de troca de informações, e, neste contexto, o endomarketing aliado à tecnologia tem como vantagem promover a integração entre os profissionais utilizando o ambiente virtual para facilitar essas relações, de forma direcionada e específica (BERNARDO; VIANNA; SOUZA, 2012, p.12).

A utilização das redes sociais proporciona uma maior disseminação dos conteúdos, essa estratégia é muito utilizada para alcançar o público externo, porém cada vez mais as empresas estão buscando a utilização destas ferramentas como estratégia para obter um maior alcance das informações institucionais para o seu público interno.

Utilizar as redes sociais no ambiente empresarial com o seu público interno é algo novo para muitas empresas, visando isso, os colaboradores inicialmente podem ser inseridos e estimulados a utilizar redes sociais tradicionais, como por exemplo, o *Facebook*, uma rede social com um grande número de usuários e utilizada por pessoas de todas as idades. A utilização de redes conhecidas pelo seu público de interesse facilitará o processo de aceitação da inserção da rede nas atividades organizacionais, todavia, também poderá ser um obstáculo.

A utilização das redes sociais durante o horário de trabalho sempre foi vista como algo negativo, porém, com a utilização destes canais pelas empresas para obter um maior alcance do seu público interno, exigiu-se uma mudança de comportamento da empresa e dos funcionários.

A busca por novas tecnologias que sejam aliadas ao desenvolvimento de pessoas e efetividade da comunicação interna resulta em uma grande demanda de pesquisas realizadas na área, com o objetivo de buscar alternativas para as empresas baseadas em experiências positivas ou mal sucedidas. Mascarenhas, Zambaldi e Natrieli (2010, p.16) citam o ranking Global 100, da revista Forbes, entre as organizações entrevistadas na pesquisa 79% utilizam pelo menos uma plataforma de mídia social como ferramenta de comunicação corporativa. E o mercado altamente competitivo impulsiona essa busca pela inserção das organizações nas redes digitais de comunicação.

A autora Brum (1998 apud FERNANDES; MICHEL, 2015) cita outros canais e instrumentos de comunicação interna a serem utilizados pelo endomarketing, como, por exemplo, jornal de parede, cartazes motivacionais e informativos, painéis motivacionais e decorativos, datas festivas, canais diretos entre direção e funcionários, vídeos, palestras internas, intervenções teatrais, correio eletrônico, intranet e eventos corporativos internos. Em sua obra a autora destaca que por mais simples que possam ser algumas das ações, elas podem ser efetivas para o público interno.

Muitas empresas optam pelo uso de canais de comunicação internos, como por exemplo, e-mail, *hangouts*, *Messenger*, entre outros, para não misturar o uso profissional com o pessoal. Contudo, “com a utilização de redes sociais, intranets, bate-papos internos, cursos online e treinamentos, os funcionários passam a ter maior integração no ambiente de trabalho, e conseqüentemente estarão mais aptos ao atendimento das necessidades dos clientes externos” (BERNARDO; VIANNA; SOUZA, 2013, p. 16). Este é um dos motivos para que as empresas sejam receptivas e procurem canais efetivos, de acordo com as características de seus públicos.

Segundo Andrade e Calazans (2015, p. 135), “estudos apontam que o uso do e-mail como principal ferramenta de comunicação com o público interno está praticamente banalizado no Brasil”. Este fato se dá devido à quantidade de conteúdo que recebemos todos os dias no e-mail, o que compromete a credibilidade não somente das informações, mas também do canal.

O e-mail corporativo continua sendo um dos canais mais utilizados pelas empresas, porém, as constantes mudanças na comunicação resultam em uma busca por canais mais efetivos.

Outra opção muito utilizada pelas empresas como ferramenta de comunicação interna é a *intranet*. A *intranet* é uma rede de computadores interligados baseado nos modelos de transmissão de dados da *internet* que contribui com a comunicação interna e, conseqüentemente, com a disseminação das ações de endomarketing (ANDRADE; CALAZANS, 2015, p. 137). Esta ferramenta dispõe do uso de redes internas e compartilhadas, onde é possível o fácil compartilhamento de dados e informações, facilitando o fluxo comunicacional e o acesso às informações.

Outro aliado e facilitador da comunicação dentro das organizações é o tão conhecido aplicativo de troca de mensagens *WhatsApp*, utilizado em todo o mundo, além dele também podemos citar a plataforma Telegram, aplicativo semelhante ao *WhatsApp*, porém com algumas funções distintas.

Telegram é um aplicativo de mensagens instantâneas para smartphones (embora multiplataforma, isto é, acessível em computadores, laptops, tablets) desenvolvido pelos irmãos russos Pavel e Nikolai Durov e lançado em 2013. O software fora desenhado a partir da base do aplicativo mais popular e o pioneiro da categoria, o *WhatsApp*, explorando sua fragilidade de segurança e privacidade que fora notícia e motivo de grande insatisfação por parte dos usuários. O surgimento do Telegram resultou na migração de um grande volume de usuários insatisfeitos com o *Whatsapp* para sua base, que tem aumentado constantemente desde sua origem e alcança a marca, em março de 2018, de 200 milhões de usuários ativos espalhados no mundo (SILVA, A., 2019, p.85).

Os dois aplicativos são ferramentas utilizadas como canais de comunicação interna, podendo ser consideradas ferramentas estratégicas de endomarketing, pois proporcionam a troca rápida e segura de informações.

Tornar a comunicação interna efetiva utilizando ferramentas digitais de endomarketing “implica em conscientizar os colaboradores e gestores de que, com a utilização da internet e redes internas, é possível estabelecer um ambiente de trabalho mais integrado, motivado, onde a comunicação interna se apresente alinhada, rápida e segura” (BERNARDO; VIANNA; SOUZA, 2013, p. 13).

Outra ferramenta que se encontra em ascensão nas empresas são os Drives de compartilhamento. A necessidade de armazenar e compartilhar arquivos e

informações com pequenos ou grandes grupos de pessoas levou a utilização de ferramentas de armazenamento e compartilhamento online. O Google Drive e a Nuvem são ferramentas de uso diário em grande parte das organizações. A facilidade de compartilhar informações entre usuários da plataforma e o grande alcance que a ferramenta proporciona vão de encontro com uma das principais necessidades do endomarketing, terem canais efetivos de comunicação dentro das organizações.

2.4 Endomarketing na área de prestação de serviços

O atendimento oferecido ao público externo é reflexo dos processos internos de uma organização. Para Graces (2009) a busca por diferenciais competitivos é necessária para a empresa sustentar-se e permanecer em um mercado altamente competitivo, tendo como prioridade trabalhar diferenciais em sua organização interna para refletir positivamente em seu mercado.

Na área de prestação de serviços, o atendimento ao cliente externo é um dos principais diferenciais no mercado. Em seu livro Brum (2010) defende que “fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”.

A função de uma empresa, hoje, não é apenas produzir e vender bens e serviços, mas principalmente proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes (BRUM, 2010). Independente da área de atuação, a busca pela fidelização do cliente externo é um fator determinante para o gerenciamento dos processos internos. Freire (2016) discorre que a presença do endomarketing resulta em um bom atendimento aos clientes, melhorando a qualidade da prestação dos serviços e maximizando a competitividade das organizações.

O principal objetivo das empresas é obter crescimento e sucesso em sua área. Para a obtenção do crescimento da organização faz-se necessário que a empresa, por meio de um plano estratégico eficaz, direcione seus esforços para algumas atitudes de gerenciamento que norteiem e facilitem a realização do objetivo desejado (ROCHA, 2019, p. 7).

A implementação de ações e estratégias de endomarketing devem ser parte substancial do plano estratégico de uma organização que visa alcançar os seus objetivos através de um bom relacionamento com o seu cliente externo que irá refletir na entrega do seu produto e na prestação de serviços.

Quando a comunicação interna entre funcionários de uma organização empresarial é falha e ineficiente, por causa do desuso de ferramentas de bom relacionamento interpessoal por parte da empresa, isso acaba gerando problemas de relacionamento que impedem o pleno crescimento da empresa (ROCHA, 2019, p.8).

Para entregar um bom atendimento ao seu público externo as empresas precisam buscar aperfeiçoamento na prestação de seus serviços. É necessário utilizar se de ferramentas estratégicas que objetivam melhorar o desempenho e processos de dentro para fora, ou seja, a empresa deve buscar formas de melhorar o seu relacionamento e processos internos para que tenha como reflexo de suas ações um melhor atendimento e prestação de serviços para o seu público externo.

2.5 Ações de endomarketing em pequenas e médias empresas

Por meio de ações de endomarketing as organizações buscam fidelizar o cliente interno com a utilização de estratégias de marketing no interior da empresa com o objetivo de “[...] gerar cultura organizacional de uma forma dinâmica e criativa, por meio de ações para vender a imagem da empresa aos funcionários e familiares, em uma estratégia de gerenciamento e de relacionamento” (SILVA, M., 2012, p. 35).

Segundo Silva V. (2019) “O aumento da competitividade e a acirrada concorrência entre as empresas de pequeno porte, promove o surgimento de novos modelos de gestão e novas estratégias para retenção de talentos”. O endomarketing é parte fundamental nos processos de criação e manutenção dos novos modelos de gestão e estratégias.

No estudo realizado por Silva V. (2019), a empresa analisada utiliza diversas ferramentas de endomarketing que tornam o processo de comunicação da empresa com o cliente externo mais eficiente. “As principais ferramentas utilizadas são: tv corporativa, mural de recados, intranet, Whatsapp institucional, Talk (salas de bate papo online), além de confraternizações, palestras, DDS (Diálogo Diário de Segurança).” (SILVA, V. 2019, p. 19). A utilização dessas ferramentas proporciona a

valorização e o reconhecimento do público interno, e como consequência, funcionários mais engajados em suas atividades laborais.

Na pesquisa realizada por Romancini e Walginski (2012) com empresas do comércio da cidade de São Miguel do Oeste – SC, o ambiente competitivo incita as empresas a buscarem por diferenciais competitivos, mas uma grande parte delas está tão preocupada com os resultados a serem alcançados que como consequência esquece-se de olhar para o processo integralmente. A utilização do endomarketing como ferramenta estratégica no caso das empresas do comércio da cidade de São Miguel do Oeste, é uma forma de buscar a fidelização do cliente interno, o que resultará em um diferencial competitivo para as empresas, ao alinhar as necessidades dos colaboradores e os objetivos organizacionais.

O endomarketing através do uso de ferramentas e ações voltadas ao seu público interno, de encontro com as estratégias de comunicação empresarial, buscam além de fidelizar o cliente interno, obter o feedback de todos os seus públicos de interesse.

Por maior que seja o contexto de turbulências e ameaças, uma empresa jamais deve abandonar seus canais de comunicação com o seu público interno (funcionários) e externo (clientes, acionistas, fornecedores e opinião pública geral). Quando bem processado e planejado, o processo de comunicação gera a sua realimentação graças ao feedback do receptor. (ALVES; LUZ; BARBOSA, 2019, p. 73).

Além da implementação de ações e utilização de ferramentas de marketing interno, é necessário realizar o acompanhamento do desempenho das práticas desenvolvidas. Não basta apenas aplicar, mas sim realizar o acompanhamento para que seja possível verificar a efetividade das ações. Como o diferencial das empresas está nas pessoas, as organizações deveriam mensurar os resultados destes investimentos, assim como fazem com máquinas e estoques, por exemplo (ALVES; LUZ; BARBOSA, 2019, p. 73).

A comunicação interna não se resume aos colaboradores de uma organização, é impreterível que todos os níveis hierárquicos estejam em sintonia com os objetivos organizacionais. Por menor que seja a empresa, ou a quantidade de funcionários, todos precisam estar em equilíbrio com a missão, visão e valores da organização. Por esse motivo, empresas de pequeno e médio porte têm investido na

criação de seus valores, missão e visão, e um plano estratégico para que a sua empresa obtenha crescimento ou consiga manter-se no mercado.

As ferramentas de endomarketing são essenciais para estreitar o relacionamento entre colaboradores e empresa, pois criam um sentimento de pertencimento e reconhecimento, impactando positivamente na imagem da organização perante os seus públicos interno e externo. A empresa deve visar o fortalecimento das relações internas para que os resultados positivos sejam reflexos de um bom relacionamento e da comunicação interna.

Empresas de pequeno e médio porte costumam deixar a comunicação entre chefias e colaboradores em segundo plano. O processo de comunicação funciona como um sistema aberto em que ocorre certa quantidade de ruído, ou seja, uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer e alterar de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas (CHIAVENATO, 2009, p. 148). Por menor que seja a empresa, podem ocorrer ruídos na comunicação, que refletirão no atendimento e prestação de serviços ao público externo.

Tendo em vista a importância da comunicação, percebe-se que as ações de endomarketing são fundamentais em empresas de todos os portes, gerando diferencial competitivo para aquelas empresas que conseguem atingir seus objetivos tornando a comunicação efetiva.

3 ENDOMARKETING NA ÁREA DA SAÚDE

A área da saúde, como todas as outras, sofre constantes mudanças em sua gestão. O endomarketing tem papel fundamental para auxiliar nas transformações e mudanças nos serviços de saúde. Para Weirich, Munari e Bezerra (2004) o atual contexto de mudanças e transformações motivadas pelos avanços tecnológicos que acontecem com uma velocidade incontável e tornam obsoletos os conhecimentos vigentes em gestão, vislumbramos a necessidade de mudança do perfil do gestor e das ferramentas utilizadas na gestão em saúde.

A comunicação hospitalar é uma área que vem crescendo e que possui poucos profissionais com as habilidades necessárias para abrir os espaços de investigações nesse ambiente e contribuir diretamente para informar os diversos públicos existentes nesse cenário (GIUDICE, 2014, p. 925).

A Assessoria de Comunicação na área da saúde tem a necessidade de buscar soluções práticas e objetivas para o público interno. Para Giudice (2014, p. 933) o profissional comunicador precisa acima de tudo realizar uma pesquisa para conhecer o seu público, saber o que pensam, como agem, as suas percepções e como reagem a certas informações veiculadas nas diversas mídias internas espalhadas pela instituição.

Muitos autores citam a função de gestor na área da enfermagem, neste caso a parceria entre gestor, setor de recursos humanos e setor de comunicação é fundamental para que exista um equilíbrio entre os objetivos dos profissionais e os objetivos da empresa.

Na área da saúde, a busca por motivação e eficiência nos serviços prestados requer a busca por processos eficientes de gestão interna. O endomarketing pode ser um aliado, pois pode ser considerado um instrumento de motivação, que além de abranger todos os processos comunicativos, contribui com o crescimento dos funcionários.

O processo de educação continuada, através de capacitação das pessoas são exemplos práticos, realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes, respeitando expectativas e necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, que proporciona um ambiente de confiança mútua e alta eficiência (WEIRICH; MUNARI; BEZERRA, 2004).

Na área da saúde o principal produto oferecido é o relacionamento entre profissional e cliente. Através do endomarketing os gestores irão buscar a satisfação e motivação do cliente interno, o que irá refletir na qualidade dos atendimentos prestados. Afinal, no mercado de planos e serviços de saúde, o usuário não faz compras, e sim, estabelece relacionamentos, o que faz com que a qualidade do atendimento venha constituir-se no maior e mais sensível dos diferenciais (ABREU; ALMEIDA, 2013).

3.1 Práticas de endomarketing na área da saúde

Trabalhar com práticas de endomarketing na área da saúde exige ultrapassar barreiras diferentes das encontradas em outras áreas. Por esse motivo, é importante destacar a escassez de materiais e referências de práticas de endomarketing na

área da saúde. É muito comum encontrarmos referências de estratégias e ações de endomarketing realizadas em empresas da área da educação, prestação de serviços entre outras áreas, porém não existe um manual ou guia de práticas que possam ser utilizadas dentro de instituições da saúde.

A gestão do relacionamento interno deve ter foco na rapidez na troca de informações e no alto grau de motivação que deve ser trabalhado. Giudice (2014) destaca que na área da saúde, assim como nas outras áreas, existe a necessidade de realizar ações de motivação e valorização dos colaboradores, demonstrando que a empresa se preocupa com aqueles que cuidam do cliente externo. Ações simples como, por exemplo, festividades de comemoração aos aniversários dos colaboradores ou da organização, dia das mães, dia dos pais e dia da saúde, passam a imagem de preocupação da empresa com a valorização de seus profissionais e motivação para exercerem suas atividades diárias.

As práticas desenvolvidas pelo setor de comunicação devem envolver e integrar a alta gerencia e todos os níveis de colaboradores da organização. A comunicação deve conquistar o seu espaço e demonstrar a sua importância para a organização. Além dos processos de comunicação voltados para o público externo, é necessário conquistar o espaço da comunicação para o cliente interno.

Dentro de hospitais e clínicas podem ser utilizados canais digitais de comunicação, para a organização da agenda interna de eventos e plantões, troca de mensagens e envio de informações. O e-mail, WhatsApp, Telegram, Trello, Hangouts, Agenda e Drive do Google, são alguns dos aplicativos que podem ser utilizados diariamente pelos profissionais, para troca de mensagens, envio de conteúdos ou agendamentos e disponibilização de cronogramas, cada um com o seu fim distinto, podendo ser utilizado mais de um canal.

A Newsletter tem o objetivo de manter os profissionais atualizados sobre os principais conteúdos que estão sendo publicados ou tecnologias lançadas nas áreas de atuação da empresa, podendo ser enviada de forma, semanal, quinzenal ou mensal. A Newsletter também pode conter notícias sobre a empresa, datas comemorativas e agenda de eventos.

Outro meio de informar os colaboradores, mas de forma off-line, é o boletim impresso, que cumpre o mesmo papel da Newsletter, mas de forma impressa, sendo disponibilizado para todos os colaboradores. O boletim pode conter notícias,

informações sobre publicações acadêmicas nas áreas de atuação dos profissionais da empresa, cronograma de eventos, datas comemorativas entre outros conteúdos.

A disponibilização de vídeos é outra forma de garantir o acesso dos colaboradores aos conteúdos vistos em eventos realizados pela empresa. Com a correria do dia a dia dos hospitais e clínicas, não é possível parar todos os setores para participarem de eventos, treinamentos, palestras e encontros, por esse motivo a disponibilização da gravação em vídeo é ideal para que todos tenham acesso às informações que foram apresentadas.

E pensando no bem estar dos colaboradores, as plataformas digitais, meios impressos, murais, eventos e agradados, são ferramentas de endomarketing que devem ser utilizadas de forma estratégica. Faz-se necessária a análise dos diferentes níveis de públicos internos que a organização possui, para que seja possível utilizar as ferramentas e ações mais adequadas para atingir cada público. Mesmo dentro de uma organização, existem vários públicos internos, no caso da área da saúde, é possível dividir as diferentes áreas de atuação e necessidades de cada público.

Para que o funcionário consiga atender bem o cliente, ele precisa primeiramente ser bem atendido dentro da organização, caso contrário não será possível passar um bom atendimento aos clientes (Marçal et al., 2018, p. 1067). O bom atendimento é reflexo de um bom relacionamento interno na organização.

3.2 Cases de empresas na área da saúde

No estudo realizado por Abreu e Almeida (2013) na empresa Unimed Inconfidentes, na cidade de Ouro Preto em Minas Gerais, os dados apontam que os investimentos em treinamento e formação de lideranças contribuem para que os gestores conduzam as atividades de acordo com os objetivos da empresa. Também foi possível verificar que a maioria dos profissionais não identifica uma preocupação da empresa em estreitar o seu relacionamento com o público interno. Neste caso “a Cooperativa deve buscar meios mais enfáticos de fazer com que seu colaborador sinta orgulho em trabalhar na Unimed Inconfidentes, através do reconhecimento do colaborador enquanto parte integrante do sistema” (ABREU; ALMEIDA, 2013).

Entender as necessidades dos colaboradores e construir uma gestão estratégica aliada às ferramentas de endomarketing é fundamental para a construção de um bom relacionamento. As necessidades técnicas devem ser trabalhadas de forma que o profissional sinta-se motivado e satisfeito em participar dos projetos de desenvolvimento e treinamento de pessoas dentro da empresa.

No trabalho desenvolvido por Giudice (2014) na Santa Casa de Andradina, localizada na cidade de Andradina/SP, foi possível concluir que existia a necessidade de criação de um setor de comunicação para gerenciar os processos comunicacionais. Pensar em criar uma assessoria de comunicação na área hospitalar é antes de tudo saber que você irá lidar com emoções. Alegria e tristeza andam juntas nesse cenário (GIUDICE, 2014, p. 928). O assessor de comunicação precisará lidar com essas situações, prezando pela ética da profissão e a melhor forma de ajudar com soluções práticas e objetivas que gerem resultados satisfatórios para a organização.

Dentre as práticas desenvolvidas no Hospital Santa Casa de Andradina, pode-se destacar a criação de um planejamento das atividades propostas, apresentado aos diretores do hospital e posterior a análise dos fluxos comunicacionais entre direção, gestores e colaboradores, onde foi possível identificar as barreiras e ruídos na comunicação.

O estudo realizado por Fernandes, Campos e Bortolozzi (2019), em uma empresa da área da saúde, destacou as seguintes ações com o objetivo de promover melhorias na comunicação interna: criação de um espaço para comunicação, onde todos possam falar; realização de reuniões periódicas; interação presencial e virtual com auxílio de ferramentas digitais de comunicação; e feedback entre a equipe, para oportunizar o momento de fala. Os autores concluíram que os impactos causados pela comunicação interna, dependem de como as ferramentas são utilizadas. Também verificaram como as reuniões periódicas são importantes para manter o equilíbrio das atividades desenvolvidas no cotidiano dos profissionais dentro da empresa.

A partir da análise dos casos de empresas na área da saúde, é possível identificar que a comunicação no ambiente da área da saúde possui barreiras marcantes que devem ser trabalhadas com foco na motivação e na gestão do relacionamento. E além da promoção do bem estar dos colaboradores é

indispensável buscar estratégias para efetivar a comunicação entre os diferentes tipos de públicos internos da organização, a fim de otimizar os processos comunicacionais internos e promover a disseminação de conteúdos relevantes aos públicos.

3.3 Cenário atual da área da saúde

Atualmente a saúde pública passa por um contexto de pandemia, onde “a rapidez com que o novo Coronavírus se alastrou mundialmente, carrega consigo os desafios de se superar uma crise com potenciais efeitos presentes e futuros (RODRIGUES et al., 2020, p.1).

A pandemia da COVID-19 surgiu como uma das crises globais mais severas da história. Bilhões de pessoas estão confinadas, o vírus é desconhecido e as consequências socioeconômicas são imprevisíveis. Governos ao redor do mundo vêm seguindo as diretrizes da Organização Mundial da Saúde (OMS) e outras recomendações baseadas em evidência para promover medidas de distanciamento social (MELO; CABRAL, 2020, p. 736).

Além do aumento dos cuidados pela sua alta transmissibilidade, foi necessário adaptar-se e buscar formas de atender o aumento das demandas de atendimentos, e com o grande número de óbitos como consequência às complicações em decorrência da doença. Neste contexto, a área da saúde encontra desafios na gestão hospitalar e precisa implementar novos fluxos de trabalho, incluindo a comunicação interna e externa, com o objetivo de otimizar as atividades de enfrentamento à pandemia.

Conforme citado nos capítulos anteriores, estudos mostram que ações de comunicação interna de motivação e valorização são extremamente importantes no ambiente hospitalar, o que se tornou ainda mais relevante durante a pandemia do Covid-19. Antes de tudo é necessário entender quais são as dificuldades e demandas do público em estudo, para que seja possível a criação de estratégias voltadas ao bem estar dos profissionais e otimização dos resultados.

Estudo realizado por Laselva (2020), no Hospital Israelita Albert Einstein, mostra a importância da criação de um comitê de crise durante uma pandemia. Segundo a pesquisadora,

o primeiro passo para uma instituição combater uma pandemia é estabelecer precocemente um Comitê de Gestão de Crise (CGC), interdisciplinar e multidepartamental, composto pela alta liderança da instituição, bem como por líderes técnicos, que será responsável por desenvolver as respostas necessárias à crise. Nesse momento, a integração entre as diversas diretorias, áreas, departamentos e profissionais é mandatória e contribui para o desenho de práticas e protocolos adequados ao enfrentamento da pandemia. (LASELVA, 2020, p. 186).

Dentro do comitê de gestão de crise, o profissional de comunicação irá trabalhar com a comunicação direcionada ao público externo e interno. Os profissionais que estão atuando de forma direta ou indireta nos processos ligados ao gerenciamento da crise, e na linha de frente com os atendimentos a pacientes com suspeita ou contaminados pelo vírus da Covid-19, possuem uma carga emocional e física muito grande.

Araújo, Bohomol e Teixeira (2020) destacam a importância da criação de espaços terapêuticos e de apoio psicológico para a equipe; manter uma comunicação positiva, evitando notícias falsas; e momentos de pausa durante a jornada de trabalho para o restabelecimento da condição emocional e alinhamento das informações.

As estratégias comunicacionais voltadas ao público interno em instituições da área da saúde precisam buscar preencher as lacunas criadas pela carga emocional e física diárias. Ações de endomarketing voltadas ao bem estar do profissional, como por exemplo, exercícios laborais e cuidados com a alimentação, fazem bem para o corpo e mente, aliviando as tensões geradas durante a jornada de trabalho.

Neste momento são de extrema relevância a disponibilização de materiais, palestras, workshops e treinamentos, para que os profissionais sintam-se seguros ao realizar suas atividades laborais. Além de promover o bem estar, é necessário promover uma comunicação contínua e efetiva entre gerencia e colaboradores das diferentes áreas de atuação.

A pandemia nos exige medidas extremas, como por exemplo, o distanciamento social, e as tecnologias digitais são nossas aliadas nestes momentos. A disponibilização de vídeos dos treinamentos, capacitações, encontros dos profissionais, é um meio de tornar a comunicação e o acesso às informações efetivos. As reuniões online e compartilhamento de informações através de aplicativos e softwares digitais facilitam a comunicação e aproximam as pessoas sem desrespeitar o distanciamento social.

O enfrentamento da pandemia não somente, mas principalmente na área da saúde, exige a ampla busca por resultados, seja no atendimento aos pacientes, gerenciamento dos processos e fluxos organizacionais, até mesmo na criação de uma vacina. As instituições e profissionais da área da saúde foram os principais afetados e precisam de atenção e cuidados.

Os profissionais da comunicação atuantes na comunicação interna destes locais têm papel fundamental no gerenciamento e realização de ações voltadas aos profissionais da saúde. Uma das principais habilidades dos profissionais de comunicação, principalmente do relações públicas, é realizar a gestão de crise, e em uma situação de pandemia, os profissionais que atuam dentro de hospitais e clínicas precisam mostrar sua importância e conquistar o seu espaço dentro da empresa.

4 A EMPRESA DIX

A Clínica Dix – Diagnóstico por Imagem é vinculada ao Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo, localizada na rua Floriano Peixoto na cidade de Santa Maria – RS. A clínica oferece serviços de diagnóstico de imagem desde o início da década de 1950, primeiramente com o nome de CRSM, até chegar a atual denominação.

Ao passar dos anos os serviços foram se modificando e modernizando. A clínica conta com equipamentos de última geração como radiologia digital, ultrassonografia, tomografia multislice, ressonância magnética, mamografia digital e densitometria óssea. A equipe de profissionais é formada por médicos membros titulares do Colégio Brasileiro de Radiologia (CBR), que são responsáveis pela supervisão da realização dos exames e pelos laudos radiológicos.

A clínica atende mais de 90 convênios, entre instituições, sindicatos, empresas, cooperativas médicas, prefeituras e caixas de assistência e cartões de desconto.

O público alvo da empresa são pacientes internados e ambulatoriais.

Sua missão é: “Prestar serviço buscando soluções através do diagnóstico por imagem, satisfazendo com qualidade, credibilidade, agilidade e ética as necessidades dos pacientes internados e ambulatoriais do interior do estado”.

A visão não está atualizada, portanto a empresa não divulga. E seus valores são: “Credibilidade, ética, tecnologia, agilidade, qualidade, profissionalismo, transparência interna e externa”.

A empresa conta com em média 130 colaboradores entre matriz e filial localizado no outro lado da rua, mesma rua da matriz.

4.1 Setor de comunicação da empresa

A DIX não possui um profissional de comunicação responsável pelos processos comunicativos, existem apenas ferramentas de comunicação, como por exemplo, sistema da empresa, e-mail interno, mensagem instantânea que não fica salva, blog interno (divulgação de escalas, férias, aniversariantes), mural interno e blog para conteúdo. Porém possui uma empresa terceirizada que realiza a criação de materiais gráficos externos e internos, além do gerenciamento das redes sociais.

O relacionamento entre a empresa de comunicação e a DIX é mediado diretamente pelo setor administrativo principal, que solicita os materiais. O setor administrativo principal da DIX recebe uma programação para todo o mês com os conteúdos que serão publicados nas redes sociais e que posteriormente serão criados e postados pela empresa terceirizada após a aprovação do setor administrativo principal da empresa.

A Clínica possui site próprio, com informações sobre a empresa, serviços oferecidos, contato para atendimento, localização, informações sobre a equipe médica, convênios, tipos de exame e vagas disponíveis para trabalho. Também é possível consultar resultados e acessar links relacionados à empresa, como por exemplo, o site do Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo.

Figura 1- Imagem do site da empresa DIX – Diagnóstico por Imagem



Fonte: Site da empresa DIX – Diagnóstico por Imagem. Disponível em: <https://www.diximagem.com.br/web/index.php>

Além do blog interno vinculado ao sistema de intranet, dentro do site da DIX está disponível para o público interno e externo um blog com publicações referentes a temas atuais da área da saúde.

Figura 2 – Imagem do Blog voltado ao externo da empresa



Fonte: Site da empresa DIX – Diagnóstico por Imagem. Disponível em: <https://www.diximagem.com.br/web/blog/>

A empresa também possui uma página na rede social Facebook, com publicações semanais.

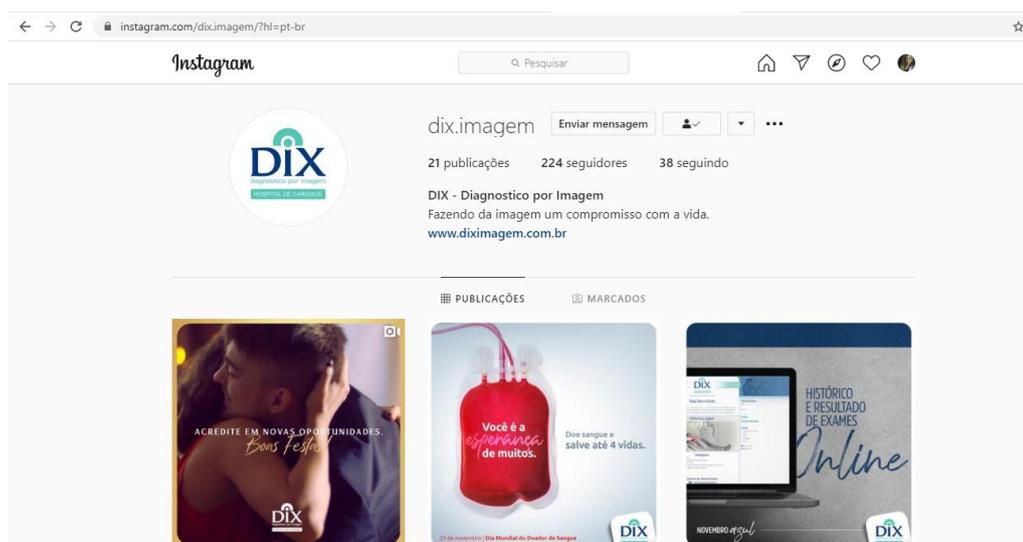
Figura 3 – Imagem da página da empresa DIX – Diagnóstico por Imagem na rede social Facebook.



Fonte: Rede Social Facebook. Disponível em: <https://www.facebook.com/dixdiagnosticoporimagem/>

O perfil da DIX no Instagram possui publicações semanais, porém com um número baixo de seguidores.

Figura 4 – Imagem do perfil da empresa DIX – Diagnóstico por Imagem na rede social Instagram



Fonte: Rede Social Instagram. Disponível em: <https://www.instagram.com/dix.imagem/?hl=pt-br>

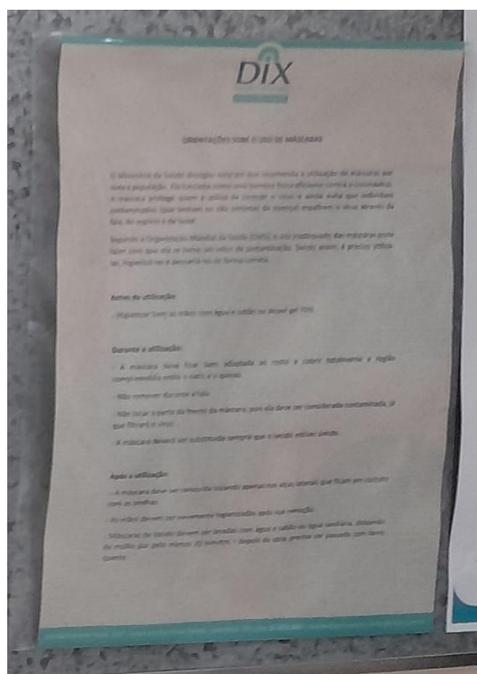
A empresa possui um setor próprio de TI, onde todos os sistemas de software e operacional utilizados pela empresa são desenvolvidos, o que consequentemente

torna as informações mais seguras, e a empresa reconhece que existe a necessidade constante de evoluir nesta área principalmente para atender a legislação vigente.

O aplicativo WhatsApp é utilizado pela empresa, porém não de forma corporativa, não sendo considerado um meio oficial de comunicação interna da empresa. É importante destacar que durante o horário de trabalho é proibido o uso de celular, o que torna restrita a comunicação somente a troca de mensagens através da intranet, e informações dos murais. No entanto, é uma norma efetiva que a direção da empresa, melhorou o atendimento aos pacientes e ajudou no desempenho, produtividade e para evita acidentes de trabalho.

A utilização dos murais é algo que a empresa deve ter cuidado no formato em que os materiais são disponibilizados, pois devem ser fixados dentro de um plástico que possibilite a limpeza adequada para serem esterilizados, mas está presente em praticamente todos os setores e as informações que precisam ser fixadas são colocados dentro de um plástico para livre acesso aos colaboradores.

Imagem 5 – Documento fixado em um dos murais dentro de um plástico para facilitar a limpeza e higienização



Fonte: Próprio autor

4.2 Endomarketing e o relacionamento interno na empresa

Por não existir um setor de comunicação dentro da empresa, todas as ações de marketing interno são realizadas em sua grande maioria pelo setor de Recursos Humanos. No momento em que o colaborador entra na empresa é realizado um treinamento inicial na área da saúde, visto que existem treinamentos obrigatórios sobre riscos biológicos e segurança em ressonância magnética. O treinamento é realizado por um dos colaboradores do setor que tenha mais conhecimento.

São realizados treinamentos de atendimento ao paciente, em razão de todas as áreas de atuação dos profissionais terem contato com os pacientes, seja de forma presencial ou através do telefone. Além disso, a empresa possui um cronograma de reuniões para todos os setores o que reforça a comunicação interna entre os colaboradores, chefias, setor de recursos humanos e administração da empresa.

As lideranças dentro da organização são bem definidas e todos os setores são ligados ao setor de administração. Todos os colaboradores utilizam uniformes dentro das instalações da DIX, e possuem uma sala de descanso denominada “Estar dos funcionários”. A empresa procura fazer ações eventuais, além da confecção de, camisetas, mascarás com a marca da DIX, abrigos, jaqueta no inverno, garrafa de água com a marca da empresa, entre outras materiais e brindes para os colaboradores.

A empresa possui políticas de privacidade, aplicadas desde o momento em que o funcionário entra na empresa e assina o termo de sigilo e confidencialidade das informações do paciente e o termo de responsabilidade quanto ao uso do sistema e do login. Para a empresa a ética na área da saúde não pode falhar e deve ser trabalhada constantemente a fins de acabar com possíveis falhas.

No canal interno de comunicação da empresa, intranet, são fixados cartões em comemoração aos aniversários dos colaboradores e o ranking de aniversários de tempo de empresa, sendo feito um cartaz com o nome e quantos anos faz que o colaborador está na empresa. Estas ações buscam apresentar os colegas para que saibam quanto tempo faz que estão na empresa e valorizar os anos de dedicação do colaborador.

Nas datas comemorativas, como por exemplo, dia da recepcionista, dia do técnico de enfermagem, dia do técnico e radiologia sempre é publicado no mural da intranet um cartão em homenagem a data, além de serem entregues mimos, criação de vídeos específicos para a data, fixação de cartazes comemorativos e também ações de confraternização.

Além das datas comemorativas também são realizadas confraternizações de final de ano, onde são reunidos todos os colaboradores com o propósito de confraternizar e agradecer pelos serviços prestados durante o ano. Esses momentos são extremamente importantes na reunião da equipe, visto que em nenhum momento pode-se fechar a empresa ou reduzir o número de colaboradores devido ao atendimento contínuo nos setores. Em outras datas comemorativas, como, por exemplo, dia das mães, não é possível reunir todos os colaboradores, as atividades precisam ser divididas em grupos em horários distintos.

Alguns exemplos de ações desenvolvidas na empresa são a fixação de cartazes com mensagens motivacionais no dia do amigo, e de aniversário de tempo de empresa com um agradecimento, e ainda, o varal de fotos com as fotos dos colaboradores com a possibilidade de os colegas escreverem mensagens para os outros colegas e fixar emojis que descreviam os colegas. No dia das telefonistas é realizada uma ação, onde uma das ações realizadas é a fixação de um banner na recepção do prédio com as fotos das colaboradoras telefonistas da empresa com o intuito de apresentar os rostos das pessoas que atendem o público externo.

Todas as ações realizadas são pensadas e desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos com o intuito de motivar e agradecer o trabalho de cada integrante da empresa. Através dessas ações a empresa identifica a necessidade de valorização que as pessoas possuem e como elas podem motivar o bom desempenho das atividades laborais desenvolvidas.

A empresa identifica pontos fracos e entende a importância das ações de motivação, treinamento e valorização dos seus colaboradores no dia a dia de trabalho. Além disso, também é possível identificar a necessidade da construção de um plano de carreira para que seja possível evoluir dentro da empresa. Hoje, são realizados processo de recrutamento interno, principalmente através da valorização do desempenho quando surgem oportunidades dentro dos setores.

Os canais de comunicação da empresa precisam ser aprimorados, visto que existem barreiras, como por exemplo, a utilização do celular durante o horário de trabalho, uma medida que teve efetividade no seu objetivo, porém torna-se uma barreira no ponto em que o acesso as informações torna-se restrito ao sistema da empresa.

4.3 Ambientes internos da empresa

Nos ambientes internos da empresa, é possível verificar a falta de elementos que identifiquem a empresa com o objetivo de enaltecer a marca para os colaboradores, pois a marca da DIX só é vista nas recepções onde o público externo frequenta e nos uniformes. Os corredores internos da clínica possuem cores neutras que reforçam a identificação de um ambiente hospitalar sem elementos de identificação da marca.

Existem sinalizações de saídas de emergência, adesivação próximo aos arcondicionados da recepção pedindo para que o ar seja desligado ao saírem do ambiente, porém não existe elementos da marca em locais que não seja as duas recepções e os locais de espera dos pacientes.

Uma das salas de espera para os pacientes no ambiente interno foi especialmente elaborada, com móveis planejados e no futuro terá a marca da empresa em uma das paredes. O local possui cadeiras e banheiros para os pacientes realizarem a preparação para os exames.

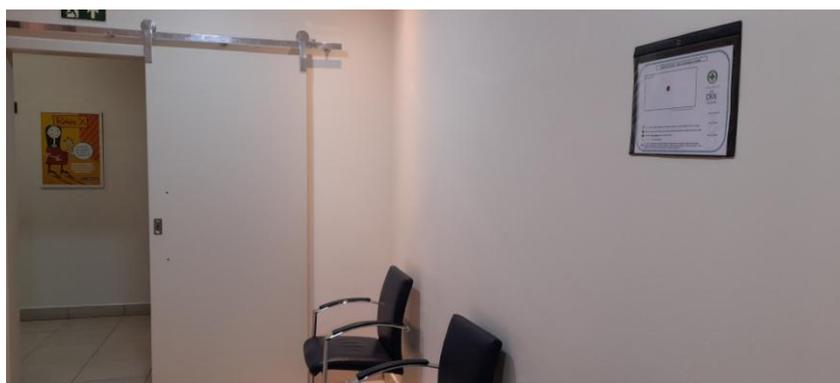
A ambientação somente dos locais onde o os pacientes circulam, demonstram a carência de ações voltadas para o bem estar dos colaboradores dentro dos ambientes de trabalho. A maior preocupação em divulgar a identidade da empresa é voltada para o público externo.

Figura 6 – Imagem da sala de espera interna para os pacientes aguardarem a realização dos exames



Fonte: Próprio autor

Figura 7 – Imagem da parede onde será colocada a logo da DIX na sala de espera interna



Fonte: Próprio autor

Existem duas recepções, uma localizada na parte superior, onde é realizada a maioria dos exames e possui a marca da empresa na parede de entrada. E no andar abaixo uma recepção onde são realizadas as marcações de exames, entrega de resultados e exames da mulher. Este local foi decorado com tons claros na cor pêssego nas paredes, bancadas em cores claras e cadeiras em cores neutras, ressaltando a delicadeza e demonstrando detalhes femininos, como por exemplo o banner de uma mulher desenhada através de figuras de flores, elaborado para uma das campanhas da DIX.

Figura 8 – Imagem da logo na parede na recepção do andar superior



Fonte: Próprio autor

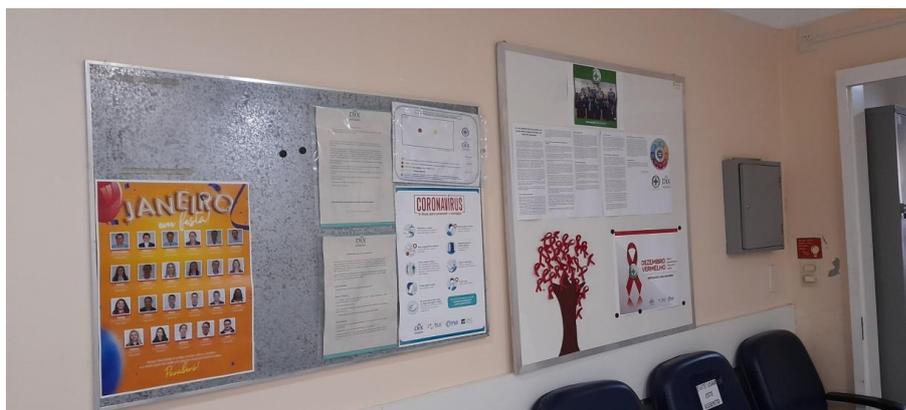
Os ambientes compartilhados dos colaboradores também não possuem elementos de identidade visual, apenas um mural para a fixação de cartazes e informações.

Figura 9 – Imagem da sala onde são realizadas as refeições dos colaboradores



Fonte: Próprio autor

Figura 10 – Imagem da sala onde são realizadas as refeições dos colaboradores



Fonte: Próprio autor.

Como podemos ver na imagem, existem murais nos ambientes compartilhados dos colaboradores onde é fixado o cartaz de aniversários de tempo de trabalho na empresa e avisos, porém isso somente é visto nos locais de convívio comum, o que diminui o sendo de equipe dos colaboradores e o engajamento e divulgar a marca, pois a mesma é muito pouco vista por eles no decorrer do dia de trabalho.

4.4 Matriz SWOT

Através da matriz SWOT é possível identificar os fatores positivos e negativos dos ambientes externo e interno da organização, reconhecendo suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Tabela 2 – Análise SWOT

SWOT	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	Forças: <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de softwares dentro da empresa; - Lideranças definidas; - Setor de RH estruturado, - Profissionais capacitados e treinados; - Sistema de intranet. 	Fraquezas: <ul style="list-style-type: none"> - Proibição do uso de celulares durante o horário de trabalho; - Falta de um profissional de comunicação dentro da empresa; - Falta de comunicação interna, - Falta de elementos de identidade visual (ambientes internos).
Ambiente Externo	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> - Localização (centro); - Sem interrupção das atividades 	Ameaças: <ul style="list-style-type: none"> - Pandemia da Covid-19. - Avanço das novas tecnologias de

Externo	devido à pandemia. - Utilização das novas tecnologias no atendimento externo.	comunicação.
----------------	--	--------------

Fonte: Próprio autor

Por meio da análise SWOT é possível identificar que existe uma carência na comunicação, a empresa não consegue passar todas as informações que precisa para os seus colaboradores. Existem problemas na comunicação interna. Existem barreiras na comunicação que a empresa identificou e reconhece que precisa rompê-las.

Podemos perceber que os principais problemas na empresa é a falta de ações voltadas para o bem estar de empresa e falta de comunicação visual para enaltecer a marca DIX.

4.5 A empresa durante a Pandemia do Covid-19

Durante este ano de 2020, devido a pandemia da Covid-19, que afetou os atendimentos e ações, muitas atividades não foram desenvolvidas. Foram realizadas poucas reuniões entre os setores principalmente devido à falta de tempo e o distanciamento social. Cada supervisor realizava reuniões mensais com as equipes, sendo cobrados pelos colaboradores casos contrários.

A limitação de as reuniões serem realizadas dentro do horário de trabalho e não poder fechar os setores não é um problema exclusivo da atuação durante a pandemia, mas sim uma questão permanente do cenário da empresa. A comunicação em sua grande parte é realizada através do e-mail e verbal.

Através da plataforma Google Meet foram realizadas algumas reuniões dos setores administrativos da empresa no ano de 2020, mas o canal de comunicação proporcionou uma linha direta com os fornecedores.

Inicialmente a empresa precisou adotar turnos intercalados, e ter mudanças diárias e estruturais relacionadas ao distanciamento social. O sistema da empresa foi continuamente utilizado para o envio de mensagens com informações sobre cuidados e prevenção ao Covid-19.

A questão emocional dos colaboradores precisou ser constantemente trabalhada, conforme afirma Marili Giareta, Gerente de Recursos Humanos da DIX, era necessário *“dizer que a gente tinha que ficar trabalhando como empresa porque se os nossos familiares adoecessem alguém teria que atender eles”* e também *“dizer que a gente também estava com medo, mas que além do medo a nossa coragem tem que ser acima do medo porque a gente ia precisar continuar na área da saúde”*.

Esses relatos são um indicativo para propor estratégias com o objetivo de levantar o ânimo dos colaboradores para passar por essa situação.

5 PLANO ESTRATÉGICO DE ENDOMARKETING PARA A EMPRESA DIX

Através do diagnóstico realizado pelas visitas à empresa, conversas informais e coletas de dados, foi possível a criação de um plano estratégico de endomarketing interna para a empresa DIX – Diagnóstico por Imagem. No plano são apresentadas estratégias de endomarketing elaboradas com o objetivo proporcionar bem estar e um melhor desempenho para os colaboradores e melhoria nos serviços prestados pela empresa.

A empresa DIX possui a demanda de ações voltadas para o cliente interno, seus colaboradores. Por esse motivo o plano estratégico de endomarketing irá focar nas ações de endomarketing, com o objetivo de enaltecer a marca e tornar o ambiente mais acolhedor para os funcionários, principalmente com relação a questão emocional que no momento atual em que estamos vivendo em uma pandemia, tornou-se fundamental para que o conjunto de ações direcionadas para esse público sejam efetivas.

5.1 Estratégias comunicacionais

5.1.1 Calendarização de datas importantes

A calendarização de datas importantes é fundamental para a realização de ações na empresa, pois será a partir dele que as ações poderão ser planejadas e organizadas de acordo com as demandas da organização. Além de ações e

eventos, também podem ser programados os treinamentos e capacitações para os colaboradores e gestores.

As ações em datas comemorativas, por mais simples que sejam, são fundamentais para o funcionário sentir-se acolhido e lembrado. A calendarização poderá ficar disponível para um determinado grupo de pessoas no sistema da intranet da empresa, onde os gestores poderão ter acesso ao calendário e também programar suas atividades ou acrescentar novas ações. Também é possível realizar o compartilhamento no drive para acesso de setores ou equipes.

Figura 11 – Exemplo de calendarização utilizada no drive

JANEIRO						
DOMINGO	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO
					1	2
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19 - Dia do Terapeuta Ocupacional	20 - Dia do Farmacêutico	21	22	23
24	25	26		28	29	30
31						

Fonte: Próprio autor.

Segue alguns exemplos de datas comemorativas e feriados durante o primeiro semestre de ano com sugestões de ações que podem ser programadas e implementadas pela empresa.

Tabela 3 – Calendarização de datas comemorativas do 1º semestre de 2021

	DIA	DATA COMEMORATIVA	ESTRATÉGIA
JANEIRO	1	Ano Novo	Elaboração e publicação de card no Blog interno da intranet.
	DIA	DATA COMEMORATIVA	ESTRATÉGIA
FEVEREIRO	4	Dia Mundial de combate ao Câncer.	Elaboração e publicação de card no Blog interno da intranet.
	5	Dia Nacional da Mamografia	Elaboração e publicação de card no Blog interno da

			intranet (Sugestão: colaboradora fazer um vídeo curto falando sobre a importância da realização do exame de mamografia para publicação no Blog interno).
	15	Carnaval	Elaboração e disponibilização de card na intranet desejando um bom feriado, porém reforçando os cuidados e prevenção a Covid-19.
	16	Carnaval	-
	17	Carnaval	-
MARÇO			
	DIA	DATA COMEMORATIVA	ESTRATÉGIA
	8	Dia Internacional da Mulher	Elaboração e publicação de card no Blog interno da intranet. (Sugestão: entrega de cartão com um bombom parabenizando as colaboradoras).
	20	Início do outono	Elaboração e publicação de card no Blog interno.
	20	Dia Internacional da Felicidade	Elaboração e publicação de card no Blog interno. (Sugestão: Fazer cartazes em tamanho A4 para fixar nas portas dos setores com frases sobre o tema felicidade e emojis felizes).
	21	Dia Internacional da Síndrome de Down	Elaboração e publicação de card no Blog interno.
	31	Dia da saúde e nutrição	Elaboração e publicação de card no Blog interno sobre cuidados com a saúde e nutrição.
ABRIL			
	DIA	DATA COMEMORATIVA	ESTRATÉGIA
	2	Sexta-feira Santa	-
	4	Páscoa	Elaboração e publicação de card no Blog interno (Sugestão: entrega de cartão com bombom).
	6	Dia Nacional de Mobilização pela	Sugestão: palestra disponibilizada em formato

		Promoção da Saúde e Qualidade de Vida.	de vídeo falando sobre o tema unindo com o “dia mundial da saúde”.
	7	Dia Mundial da Saúde	Elaboração e publicação de card no Blog interno.
	21	Tiradentes	-
	28	Dia Mundial da Segurança e da Saúde no Trabalho	Sugestão: palestra em formato de vídeo.
MAIO			
MAIO	DIA	DATA COMEMORATIVA	ESTRATÉGIA
	1	Dia do Trabalho	Elaboração e publicação de card no Blog interno.
	5	Dia Mundial de Higiene das Mãos	Elaboração e publicação de card no Blog interno lembrando a importância.
	22	Dia do Abraço	Elaboração e publicação de card no Blog interno perguntando “Você já enviou um abraço virtual hoje?”.
JUNHO			
JUNHO	DIA	DATA COMEMORATIVA	ESTRATÉGIA
	5	Dia Mundial do Meio Ambiente	Elaboração e publicação de card no Blog interno.
	14	Dia Mundial do Doador de sangue	Elaboração e publicação de card no Blog interno.
	29	Dia do(a) Telefonista	Elaboração e publicação de card no Blog interno.

Fonte: Próprio autor

5.1.2 Disponibilização de monitores nos setores para divulgação de informações

Todos os colaboradores possuem acesso a intranet onde estão todas as informações sobre horários, equipamentos, consultas etc, porém nem todos conseguem acessar o sistema devida as atividades que desempenham e como não é possível utilizar o celular devido a normativa da empresa muitos não tem acesso a todas as informações necessárias.

Em vista disso, uma estratégia de endomarketing é a colocação de um monitor de tamanho médio, fixado nas paredes dos corredores dos principais setores. Este monitor estará ligado ao sistema da intranet, portanto todos, ou um

grupo específico, poderá realizar o envio de informações do sistema intranet para o monitor.

As informações ficarão disponíveis para todos os colaboradores que possuem acesso aquele local, mantendo assim uma comunicação indireta, onde mesmo o colaborador não acessando o sistema, poderá visualizar a informação no monitor e realizar os processos de acordo com as demandas.

Um exemplo prático são os avisos de equipamentos estragados, se a informação for para o monitor, mais rapidamente um técnico será chamado para realizar o concerto e os colaboradores poderão ser remanejados até o problema seja resolvido.

Como a empresa possui um setor de desenvolvimento de softwares próprios, é possível verificar com o setor se é exequível esse ajuste no sistema, permitindo assim que informações sejam lançadas no próprio sistema pelo chefe de setor ou coordenador, e enviadas diretamente para os monitores disponíveis.

Além da visualização de informações administrativas e técnicas, o monitor também poderá ser utilizado na divulgação de informações gerais, eventos, ações, treinamentos e capacitações previstas.

O gasto inicial com a aquisição dos monitores poderá ser alto, porém o valor gasto será compensado no momento em que houver algum problema com uma máquina e ao estarem informados sobre o problema não irão ficar parados, pois os colaboradores envolvidos serão rapidamente remanejados para outras funções ou setores.

5.1.3 Pintura da marca da empresa nos corredores internos e locais de circulação dos colaboradores

Foi possível verificar que os corredores dos locais internos de realização de exames e circulação de funcionários não possui a marca da empresa somente nas salas de espera dos pacientes. Por este motivo, com o objetivo de enriquecer o ambiente, enaltecer e aumentar o valor do engajamento da marca, uma das estratégias de endomarketing é a pintura da marca da empresa nas paredes dos corredores.

A pintura poderá ser realizada de forma simples, como por exemplo, através da confecção de um molde e utilização de tinta de parede para a pintura.

É importante ressaltar que os corredores da clínica não possuem decoração, apenas são pintados com tons neutros e a pintura já está um pouco desgastada, talvez devido às diárias higienizações realizadas. Portanto a realização da pintura das paredes e da logomarca irá transformar os corredores em ambientes mais acolhedores para os colaboradores, inclusive para os pacientes que também circulam por esses ambientes.

Sugestão de cor para parede: creme

Sugestão de cor para a logomarca: azul

5.1.4 Gravação de vídeos para a campanha “A coragem vem primeiro”

Através das conversas informais e notícias que circularam durante todo o ano de 2020, sabemos das dificuldades enfrentadas por todos que precisaram permanecer trabalhando durante a Pandemia no ano de 2020, seja de forma presencial ou remota, por esse motivo a criação de uma campanha voltada para os bons sentimentos envolvidos nesse processo é fundamental para promover o bem estar dos colaboradores e criar boas memórias.

Portanto uma das estratégias comunicacionais será a campanha “A coragem vem primeiro”, voltada para o público interno. A campanha tem o objetivo de criar boas memórias com relação a um período complicado que todos passamos e promover a integração entre os mesmos.

Como funcionará a campanha: serão gravados vídeos curtos pelos colaboradores que estiverem dispostos a participar, no vídeo o colaborador deverá resumir em poucas palavras o que define o aprendizado que teve com a pandemia da Covid-19. Os vídeos terão em torno de 30 a 40 segundos.

Será fundamental deixar claro para os colaboradores que a campanha não objetiva trazer a tona sentimentos ruins, mas sim contar para os colegas qual foi o seu aprendizado com toda essa situação de pandemia.

As gravações serão enviadas para o setor de Recursos Humanos, onde serão encaminhadas para o setor responsável pela comunicação realizar a edição dos vídeos e disponibilização do produto final para ser divulgado aos colaboradores e

familiares através do compartilhamento via WhatsApp para que os familiares tenham acesso e exibição em aparelho de data show durante os intervalos dos colaboradores na sala de descanso.

Os vídeos serão passados para os colaboradores se conhecerem e terem várias motivos (palavras) para agradecer pelo ano de 2020, criando boas memórias sobre o que 2020 trouxe de bom para as vidas deles.

O nome da campanha veio da frase que a Gerente do RH Marili comentou durante uma das conversas informais, ressaltando que foi necessário coragem para continuara trabalhando e estar pronta para atender os clientes, apesar de todos os poréns da pandemia.

A partir da exibição do produto final, o vídeo, é esperado que os colaboradores tenham motivos para se orgulharem de trabalhar em uma empresa que passou pela pandemia sem em nenhum momento parar suas atividades e ainda assim terem motivos para agradecer pelos aprendizados.

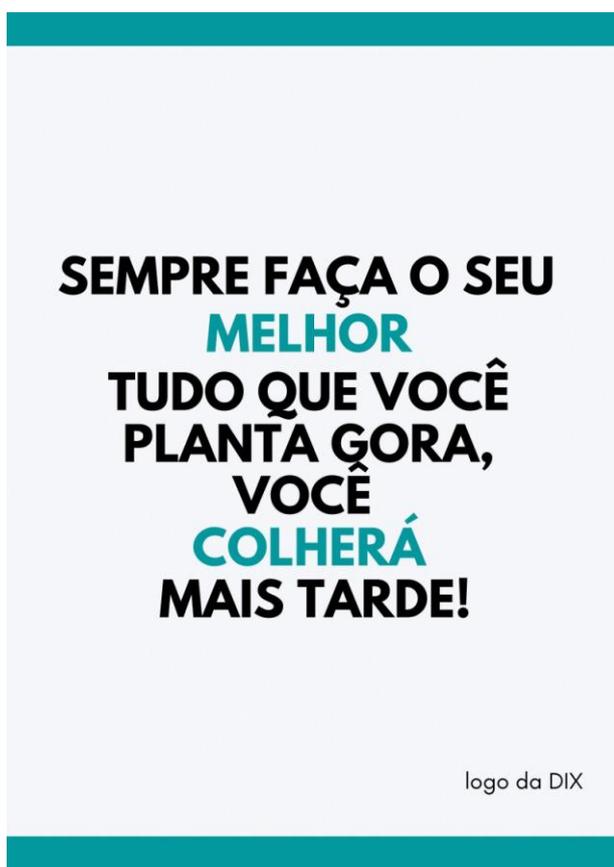
5.1.5 Fixação de quadros motivacionais nos locais de circulação dos colaboradores

A quinta estratégia é voltada para o bem estar dos funcionários. Conforme citado no item 4.3 deste trabalho, os locais de circulação dos colaboradores não possuem elementos que demonstrem a identidade da empresa, nem mesmo elementos de decoração. Em vista disso, e com o objetivo de trazer os sentimentos de bem estar e acolhimento aos colaboradores, uma das estratégias é a fixação de quadros com frases motivacionais nos corredores e local de convivência dos colaboradores, chamado “Estar dos funcionários”.

As molduras serão confeccionadas em cores neutras e vidro para facilitar a limpeza e higienização. Os quadros deverão ser fixados na altura dos olhos de uma pessoa com estatura média para que esteja de fácil alcance do olhar.

As artes serão elaboradas pelo responsável que realiza a confecção das artes para a empresa. A ideia principal é utilizar diferentes cores nas artes com a finalidade de chamar a atenção e passar um sentimento de aconchego e alegria para quem passar nos corredores. Segue exemplo de arte a ser fixada na parede.

Figura 12 – Exemplo de arte para ser fixada nas paredes dos corredores



Fonte: Próprio autor

5.1.6 Banco de elogios

A valorização do funcionário é fator determinante na busca por alcançar metas e promover o desenvolvimento dos colaboradores. Com o objetivo de promover a valorização dos funcionários, a empresa, disponibilizará um talonário em forma de fichas que será preenchido com elogios e entregue aos funcionários, sempre que o chefe achar necessário. O funcionário, por sua vez, receberá um “porta-elogios” no qual vai guardar todos os elogios recebidos durante um determinado período.

O período de validade do banco de elogios deverá ser determinado pela administração da empresa e amplamente divulgado entre os funcionários. É fundamental realizar a divulgação dos critérios a serem utilizados pela chefia para escolher o elogio e o seu destinatário. No final do período estipulado, em ocasião apropriada, é realizada a ação de compartilhamento com todas as equipes da empresa, fomentando o reconhecimento dos esforços e dedicação.

5.1.7 Divulgação de materiais da área da saúde

Na área da saúde são produzidas enumeras publicações referentes a temas atuais e novas tecnologias, como também livros de motivação e ambiente corporativo. Através da elaboração de uma biblioteca virtual e publicações no Blog Interno na intranet, os colaboradores podem ter acesso a uma biblioteca virtual com assuntos atuais da área da saúde e novas tecnologias.

A disponibilização de materiais na área de atuação dos colaboradores irá estimular o aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal. A biblioteca virtual contaria com um acervo de publicações da área de radiologia, saúde, bem-estar, como também e-books de administração, motivação, estratégias, entre outros. E as publicações no Blog interno estimulariam os colaboradores a frequentarem de forma virtual a biblioteca e terem a constante busca por novos conhecimentos e atualização dos processos e procedimentos técnicos e administrativos dos profissionais da área da saúde e gestão.

5.1.8 Resumo das estratégias comunicacionais

Na tabela a seguir estão dispostas todas as propostas elaboradas no Plano de Comunicação Estratégica para a empresa DIX – Diagnóstico por Imagem de Santa Maria, de forma resumida.

Tabela 4 – Estratégia de endomarketing para a empresa DIX

Estratégia	Ação	Portfólio
1) Calendarização de datas importantes	Fazer uma calendarização das datas importantes para a empresa e trabalhar as ações a partir desse calendário.	
2) Disponibilização de monitores nos setores para divulgação de informações	Fixação de monitores na parede dos setores para melhorar e agilizar a troca de informações e melhorar o acesso.	
3) Pintura da Logomarca da empresa nos corredores internos e locais de circulação dos	Pintura das paredes e da logo maca nos corredores onde há circulação dos colaboradores e clientes	

colaboradores	externos.	
4) Gravação de vídeos para a campanha “A coragem vem primeiro”	Campanha através da gravação de vídeos com o objetivo de criar boas memórias.	
5) Fixação de quadros motivacionais nos locais de circulação dos colaboradores	Fixação de quadros com frases motivais espalhados pelos corredores internos da clínica, com o objetivo de trazer os sentimentos de bem estar e acolhimento.	
6) Banco de elogios	Disponibilização de talonário em forma de fichas a ser preenchido com elogios e entregue aos funcionários, sempre que o chefe achar necessário. O funcionário, por sua vez, receberá um “porta-elogios” no qual vai guardar todos os elogios recebidos durante um determinado período determinado pela administração da empresa e compartilhado com os colaboradores em um determinado momento objetivando fomentar o reconhecimento dos esforços e dedicação.	
7) Divulgação de materiais da área da saúde	Criação de acervo para disponibilização de livros, artigos e materiais da área da saúde.	

Fonte: Próprio autor

6 CONCLUSÃO

A comunicação deve ser pensada como um pilar dos processos administrativos de uma empresa. O endomarketing, cada vez mais presente nas

empresas, busca realizar o marketing interno através de estratégias e ferramentas de comunicação que rapidamente estão crescendo e se modificando e as empresas precisam correr atrás para se manterem competitivas no mercado.

Em uma empresa da área da saúde é indispensável ter estratégias e ações definidas para trabalhar com os colaboradores diariamente. Os ambientes hospitalares exigem um maior cuidado com a colocação das emoções, e por esse motivo possui muito a ser explorado.

O endomarketing é fundamental para qualquer empresa, pois as organizações funcionam a partir de pessoas e, portanto esse é o bem mais precioso de uma organização. O endomarketing irá promover o marketing do cliente interno, fazendo com que um funcionário bem atendido e acolhido saia falando bem da sua empresa, chamando mais clientes e pessoas para trabalhar.

Os objetivos do trabalho foram alcançados, desde a elaboração do Planejamento de Comunicação estratégico até a elaboração das estratégias. A elaboração de um projeto experimental proporciona a chance de elaborar um trabalho que poderá ser executado, desta forma valorizando ainda mais todos os processos de desenvolvimento das etapas.

Foram realizadas duas visitas ao local de estudo, onde fui recebida pela responsável pelo setor de recursos humanos. Na primeira visita foi possível identificar um ambiente tranquilo, onde nenhum funcionário fica parado, o que reforça a importância do trabalho de valorização através das estratégias de endomarketing. Também foi possível analisar que os setores são ambientes fechados, com relação à divisão entre salas e de equipes, por esse motivo é importante realizar ação, como por exemplo a proposta do vídeo, onde todos vão interagir mesmo que de forma indireta.

A pandemia da Covid-19 causou muitas mudanças nas empresas, mas na DIX, por ser uma empresa da área da saúde precisou adaptar-se e seguir realizando o trabalho sem interrupção. Em muitos pontos a pandemia trouxe sentimentos e situações ruins, mas também nos trouxe muito aprendizado, e além de ter uma resposta rápida para as mudanças exigidas, a DIX busca continuar crescendo e oferecendo serviços de qualidade para os seus clientes, e demonstrando preocupação com os seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

ABREU, Renata; ALMEIDA, Ivana Carneiro. O papel estratégico do endomarketing no processo de melhoria do relacionamento da Unimed Inconfidentes com seus clientes internos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/17718302.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2020.

ALVES, Jessica Candea; LUZ, Patrick Moreira, BARBOSA, Nélio da Silva. O papel estratégico do endomarketing nas organizações: um estudo de caso em uma empresa de telefonia do Triângulo Mineiro. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, v.8, n. 9, p. 69-87, jan/jun. 2019. Disponível em: <<http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/429>>. Acesso em: 28 jun. 2020.

ANDRADE, Viviane Teobaldo Lopes de; CALAZANS, Janaina de Holanda Costa. Endomarketing: estratégias digitais para o engajamento dos clientes internos. **Cientefico**, v. 15, n. 31, p. 133-157, 2015. Disponível em: <<https://revistacientefico.adtalembrasil.com.br/cientefico/article/view/126>>. Acesso em: 19 maio 2020.

ARAÚJO, Marcos Alberto de; DUARTE, Francisco Ricardo. Os Desafios e Dificuldades na Gestão da Comunicação Organizacional Interna: Um estudo bibliográfico. **Id on Line REVISTA MULTIDISCIPLINAR E DE PSICOLOGIA**, v. 11, n. 37, p. 408-420, 2017. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/841/1202>>. Acesso em: 19 maio 2020.

ARAUJO, Paula Maria Corrêa de Gouveia; BOHOMOL, Elena; TEIXEIRA, Tereza Aparecida Benjamim. Gestão da enfermagem em hospital geral público acreditado no enfrentamento na pandemia por covid-19. **Enfermagem em foco**. V. 11, n.1 esp., p. 192-195, 2020. Disponível em: <<http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3650>>. Acesso em: 14 set. 2020.

BARTH, Maurício; NEGRI, Adriana de. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**, João Pessoa, ano 8, n. 1, p. 1-22, jan. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/23853/13094>> . Acesso em: 15 abr. 2020.

BERNARDO, Juliana Maioli Laval; VIANNA, Laísa Moraes; SOUZA, Larissa Morôcco. Endomarketing e tecnologia: a aliança para melhoria da comunicação interna. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, Juiz de Fora, n. 14. p. 1-16, jan./jul. 2013. Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/NDg4.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2020.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 2. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri, SP: Manole, 2014.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, Marcia Dayana; Campos, Cláudia Marcelle de; BORTOLOZZI, Flávio. Comunicação interna: estudo de caso de uma empresa da área da saúde. In: XI ENCONTRO INTERNACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA. 11., 2019. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://rdu.unicesumar.edu.br/handle/123456789/3316>>. Acesso em: 5 jul. 2020.

FERNANDES, Iago; MICHEL, Margareth. Endomarketing e eventos: a influência dos eventos corporativos para o público interno. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 16., 2015, Joinville. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://www.portalintercom.org.br/anais/sul2015/resumos/R45-0891-1.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2020.

FILHO, Edson Pinto Ferreira; PEREIRA, Fernanda Abrantes; PASSOS, Graciela dos Santos. A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43318476.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2020.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008.

FREIRE, Acácia Lopes et al. Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil. **Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, Madrid, v. 10, n. 2, maio/ago. 2016. p. 54-70. Disponível em: <<https://gcg.universia.net/article/view/1672>>. Acesso em: 23 maio 2020.

GIUDICE, Rafael Furlan Lo. A aplicação do endomarketing como fator de mudança do clima organizacional de uma instituição de saúde. **Revista Conexão Eletrônica**. Três Lagoas, v. 11, n. 1/1, p.925-940, 2014. Disponível em: <[http://revistaconexao.aems.edu.br/edicoes-anteriores/2014/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas-3/?queries\[search\]=endomarketing](http://revistaconexao.aems.edu.br/edicoes-anteriores/2014/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas-3/?queries[search]=endomarketing)>. Acesso em: 5 jul. 2020.

GRACES, Bruna Mansilha. **Análise das estratégias de endomarketing em indústria moveleira**. 2009. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em

Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Uruguaiana, RS, 2009. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/view/6721/4882>>. Acesso em 29 abr. 2020.

GRAZIANO, Graziela Oeste. Programas de endomarketing na indústria de produtos orgânicos: estudo do marketing de relacionamento. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**. São Paulo, v. 15, n. 5, p.626-641, out./dez. 2016. Disponível em: <<http://revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/viewarticle/3410>>. Acesso em: 29 abr. 2020.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6 ed. São Paulo: Summus, 2016.

LASELVA, Claudia Regina. Ações técnicas e gerenciais da enfermagem no Hospital Israelita Albert Einstein para atender na pandemia do Covid-19. **Enfermagem em foco**. V. 11, n. 1, p. 185-191, 2020. Disponível em: <<http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3945>>. Acesso em: 14 set. 2020.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=khKHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=DEFINI%C3%87%C3%83O+DE+ESTRATEGIA+&ots=G6krrwBBkz&sig=0Brmjc94bsn3bCqUXZ9lnXlh1iw#v=onepage&q=DEFINI%C3%87%C3%83O%20DE%20ESTRATEGIA&f=false>>. Acesso em: 02 fev. 2021.

MARÇAL, Gabriela Caroline Silva et al. Endomarketing: estudo de caso de uma empresa de pesquisa online. **Revista Conexão Eletrônica**. Três Lagoas, v. 15, n. 1, p. 1067-1075, 2018. Disponível em: <[http://revistaconexao.aems.edu.br/edicoes-antteriores/2018/2018/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas-6/?queries\[search\]=endomarketing](http://revistaconexao.aems.edu.br/edicoes-antteriores/2018/2018/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas-6/?queries[search]=endomarketing)>. Acesso em: 5 jul. 2020.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; ZAMBALDI, Felipe; NATRIELI, Fábio. Marketing, endomarketing e redes sociais: fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. **Organizações em contexto**. São Paulo, ano 6, n. 11, p. 1-21, jan/jun. 2010. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/zambaldi_-_marketing_endomarketing_e_redes_sociais_fundamentos_teoricos.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2020.

MELO, Carolina; CABRAL, Sandro. Pandemias e comunicação: uma avaliação experimental. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 735-757, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122020000400735&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 14 set. 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Andreysa Keryane Silva et al. Desafios da gestão de hospitais públicos brasileiros no cenário da pandemia COVID-19. **HU Revista**. Juiz de Fora, v. 46, p. 1-2, 8 jun. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufjf.br/index.php/hurevista/article/view/30492>>. Acesso em: 06 set. 2020.

ROMANCINE, Josiane; WALGINSKI, Sandra Regina. O uso do endomarketing pelas empresas de São Miguel do Oeste – SC. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 108-118, 2012. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/33>>. Acesso em: 19 maio 2020.

ROCHA, Eliana Avelina Lopes. **Endomarketing**: como o endomarketing pode contribuir para o crescimento da organização. 2019. 29 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade Anhanguera, Itapeverica da Serra, SP, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.pgsskroton.com.br/handle/123456789/27661>>. Acesso em: 27 jun. 2020.

SANTOS, Daniella Maria Lopes dos. et al. O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. **RACE - Revista de Administração**, Maceió, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2016. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/28325108-O-endomarketing-como-estrategia-de-gestao-e-crescimento-organizacional.html>>. Acesso em: 15 abr. 2020.

SILVA, André Gustavo Fonseca da. **Entrando em ação, movendo a cena: práticas informacionais nos ambientes do aplicativo Telegram**. 2019. 263 p. Dissertação (Pós-graduação em Ciência da Informação) – Universidade federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/31608>>. Acesso em: 20 maio 2020.

SILVA, Michelle Dutra da. **Estratégias de endomarketing para as empresas do setor farmacêutico**. 2012. 39 f. Monografia (Especialização Lato Sensu) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, 2012. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B002849.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2020.

SILVA, Vanessa Ferreira da. **Como o endomarketing pode auxiliar na eficácia de uma organização de pequeno porte**. 2019. 26 f. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, MG, 2019. Disponível em: <<https://monografias.ufop.br/handle/35400000/2525>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

WEIRICH, Claci Fátima; MUNARI, Denize Bouttelet; BEZERRA, Ana Lucia Queiroz. Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 6, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672004000600026&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 20 maio 2020.