



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
ADMINISTRAÇÃO

KEYLON PEREIRA GOMES

ENDOMARKETING E COVID-19: O ESTUDO DO CASO SABIN.

Palmas-TO

2022

KEYLON PEREIRA GOMES

ENDOMARKETING E COVID-19: O ESTUDO DO CASO SABIN.

Monografia apresentada a UFT –
Universidade Federal do Tocantins –
Campus Universitário de Palmas para
obtenção do título de Bacharel em
Administração, sob orientação da
Professora Doutora Sandra Alberta
Ferreira.

Palmas-TO

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

G633e Gomes, Keylon.
Endomarketing e Covid-19: O estudo do caso Sabin . / Keylon
Gomes. – Palmas, TO, 2022.
98 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins –
Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Administração, 2022.
Orientadora : Sandra Alberta Ferreira

1. Endomarketing. 2. Comunicação interna. 3. Covid-19. 4. Sabin.
I. Título

CDD 658

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

KEYLON PEREIRA GOMES

ENDOMARKETING E COVID-19: O ESTUDO DO CASO SABIN.

Monografia apresentada à UFT - Universidade Federal do Tocantins - Campus Universitário de Palmas, para obtenção do título Bacharel de Administração, sob a orientação da Professora doutora Sandra Alberta Ferreira.

Data de Aprovação 03/03/22

Banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
gov.br Sandra Alberta Ferreira
Data: 06/03/2022 22:39:08-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Professora Dr^a Sandra Alberta Ferreira - Orientadora, UFT

Documento assinado digitalmente
gov.br KLEBER ABREU SOUSA
Data: 06/03/2022 22:52:36-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Professor Dr^o Kleber Abreu Sousa - Examinador, UFT

Documento assinado digitalmente
gov.br Cleiton Silva Ferreira Milagres
Data: 07/03/2022 07:22:42-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Professor Dr^o Cleiton Silva Ferreira Milagres - Examinador, UFT

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, sem ele, nada seria possível, obrigado por não me deixar esquecer da sua grandeza e seu amor.

À minha mãe, por me apoiar em todas as minhas decisões, a minha tia Daniela que sempre torceu por mim. Aos amigos que me apoiam.

Aos amigos conquistados durante a graduação, aos colegas, ao Squad, todos vocês me apoiaram nos momentos mais difíceis.

Aos professores do curso de administração da Universidade Federal do Tocantins, que em sua individualidade contribuíram para o meu aprendizado.

Ao Sabin, empresa que abriu suas portas para o conhecimento.

À minha orientadora Doutora Sandra Alberta Ferreira, por toda dedicação e paciência concedida a mim.

RESUMO

A Covid-19 trouxe transformações e impactos sociais nunca vistos antes, forçaram repentinamente, as pessoas a mudarem de hábitos, as rotinas diárias mudaram, o contato físico devia ser evitado, assim como qualquer tipo de aglomeração. Em resposta à pandemia, muitas mudanças foram e estão sendo implantadas pelas empresas, provocando transformações importantes nas relações de trabalho, comunicação e na aceleração da digitalização. Nesse sentido, o objetivo deste estudo, foi apresentar como o endomarketing foi utilizado para minimizar os efeitos da pandemia da Covid-19, no laboratório Sabin. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, na qual foi utilizado o estudo de caso. Foram coletados dados primários e secundários, sendo o primeiro realizado com a coordenadora de comunicação interna do Sabin, através de uma entrevista semi-estruturada, enquanto os dados secundários foram: reportagens, entrevistas, apresentações e o próprio site; todos materiais de domínio públicos, além dos fornecidos, com autorização, pela própria empresa. Os resultados mostraram que a organização já possuía um setor de endomarketing bem estruturado mesmo antes da pandemia. Portanto eles já utilizavam ferramentas de comunicação interna e estratégias de endomarketing . Dentre as alterações ocorridas frente a pandemia da Covid-19, foi identificado que o maior desafio foi o desconhecimento, as mudanças aconteceram de forma muito rápida, medidas sanitárias foram impostas e os colaboradores tinham que estar informados. Foi necessário colocar colaboradores para trabalhar de *home office*, e houve ainda uma virtualização da comunicação interna, a partir de *lives* e videoconferências. Por se tratar de uma organização com uma gestão humanizada, percebeu-se um cuidado tanto mental quanto físico do colaborador. As práticas de endomarketing se mostraram efetivas, sendo verificadas de acordo com a campanha realizada. Notou-se que muitas mudanças ocorridas devido a pandemia, permanecerão ao longo do tempo, principalmente a virtualização da comunicação.

Palavras-chave: endomarketing; comunicação interna; covid-19; pandemia; sabin.

ABSTRACT

Covid-19 has brought transformations and social impacts never seen before, it has suddenly forced people to change their habits, daily routines have changed, physical contact should be avoided, as well as any kind of agglomeration. In response to the pandemic, many changes were and are being implemented by companies, causing important transformations in work relationships, communication and in the acceleration of digitalization. In this sense, the objective of this study was to present how endomarketing was used to minimize the effects of the Covid-19 pandemic, at the Sabin laboratory. This is an exploratory and descriptive research, in which the case study was used. Primary and secondary data were collected, the first being carried out with Sabin's internal communication coordinator, through a semi-structured interview, while the secondary data were: reports, interviews, presentations and the website itself; all public domain materials, in addition to those provided, with authorization, by the company itself. The results showed that the organization already had a well-structured internal marketing sector even before the pandemic. Therefore, they already used internal communication tools and endomarketing strategies. Among the changes that took place in the face of the Covid-19 pandemic, it was identified that the biggest challenge was ignorance, changes happened very quickly, health measures were imposed and employees had to be informed. It was necessary to put employees to work from home, and there was also a virtualization of internal communication, from lives and videoconferences. Because it is an organization with humanized management, both mental and physical care of the employee was perceived. The internal marketing practices proved to be effective, being verified according to the campaign carried out. It was noted that many changes that occurred due to the pandemic will remain over time, especially the virtualization of communication.

Keywords: endomarketing; internal communication; Covid-19; pandemic; sabin.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Guia de diversidade e inclusão.....	45
Figura 2- Cartaz Sabin por você.....	46
Figura 3- Cartaz da semana da consciência negra.....	47
Figura 4- Cartaz nós somos.....	49
Figura 5- Cartaz somos GPTW.....	49
Figura 6- Cartaz Covid-19, fato ou fake.....	53
Figura 7- Cartaz sou Sabin de coração.....	61
Figura 8- Capa do guia de orientações.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ferramentas do endomarketing.....	25
Quadro 2 - Tabelas de Webinários transmitidos pelo canal “Unisabin Lives”.....	56
Quadro 3 - Tabelas de Webinários transmitidos pelo canal “Sabin Medicina Diagnóstica”	57

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa e relevância.....	13
1.2 Formulação da situação problema.....	15
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo geral.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Endomarketing.....	18
2.2 Endomarketing e cultura organizacional.....	20
2.3 Clima organizacional.....	21
2.4 Ferramentas de endomarketing.....	24
2.5 Endomarketing, marketing e gestão de pessoas.....	27
2.6 A pandemia da Covid-19.....	29
2.7 Comunicação interna e mudanças com a pandemia.....	31
3. PERCURSO METODOLÓGICO.....	36
3.1 Método de pesquisa.....	36
3.2 Tipo de pesquisa.....	36
3.3 Fonte de coleta de dados.....	37
3.4 Técnica de análise de dados.....	38
4. UNIDADE CASO.....	40
4.1 O Laboratório Sabin.....	40
4.2 Práticas de Endomarketing do Sabin.....	44
4.2.1 Ferramentas de comunicação interna utilizadas pelo Sabin.....	44
4.2.2 Alterações no endomarketing visando minimizar os efeitos da pandemia.....	51
4.2.3 Estratégias de endomarketing utilizadas durante a pandemia.....	56
4.2.4 Efetividade das práticas de endomarketing diante ao contexto pandêmico.....	64
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A – ESTADO DA ARTE.....	76

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	83
APÊNDICE C – TCLE.....	85
APÊNDICE D – ARTIGO CIENTÍFICO.....	86

1. INTRODUÇÃO

O *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) é uma doença respiratória causada pelo vírus denominado oficialmente pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2* (Sars-CoV-2). Depois que surgiu na China em dezembro de 2019, essa doença começou a se espalhar e virou pandemia global em fevereiro de 2020 (OMS, 2020). No Brasil, o primeiro contágio ocorreu em 26 de fevereiro de 2020 depois que um homem de 61 anos voltou da Itália para São Paulo trazendo consigo o vírus (FROTA; MARTINS; BEZERRA, 2020).

Em resposta à pandemia, segundo Melo (2020) muitas mudanças foram implantadas pelas empresas, que provocaram transformações importantes nas relações de trabalho, na aceleração da digitalização, nos hábitos de consumo, dentre outras, corroborando a ideia de que o mundo pós Covid-19 não seria o mesmo. A necessidade de isolamento social, por exemplo, fez com que as organizações aderissem ao *home office*. Neste período sem vacina contra o novo coronavírus, isolar a população em casa era a principal medida para evitar que os casos de Covid-19 crescessem a ponto de colapsar o sistema de saúde.

O ano de 2020 foi um marco importante no meio da comunicação e suas relações sociais, pois a pandemia mundial imposta pelo novo coronavírus deu celeridade para o avanço global de negócios dentro do universo digital. Da noite para o dia, empresas e cidadãos de todo o mundo tiveram que se adaptar à comunicação à distância, fazendo uso dos inúmeros recursos digitais, até então disponíveis, para as interações com seus públicos (SAMBUGARO, 2020). Para Harari (2020), as empresas além da necessidade de transmitir a comunicação para plataformas totalmente *online* para manter a conexão com as equipes em *home office*, os comunicadores necessitam incluir temas ligados a sentimentos humanos, como medo, solidão, ansiedade, sofrimento, perdas, luto e estresse nas pautas corporativas.

Nessa velocidade, segundo Pinheiro e Reis (2021), o ritmo de demandas aumentou e as ações que antes eram presenciais, exigiram um trabalho ágil e remoto de gerenciamento da equipe. Por isso, se tornou imprescindível desenvolver novas estratégias nesse momento único que o mundo está enfrentando. Se antes, no cenário tradicional, o setor de comunicação interna priorizava produzir manuais,

vídeos e instruções operacionais, com a pandemia estas formas de comunicação não se mostraram suficientes para manter os colaboradores motivados e informados.

Seja na modalidade remota, presencial ou híbrida, pesquisas já identificaram uma série de desafios para as relações de trabalho, em que diferentes configurações passam a coexistir (COLLINGS *et al*, 2021). Pode-se citar como desafios: dificuldade de adaptação, perda de vínculo organizacional, dificuldade de comunicação, incertezas quanto a valorização e reconhecimento, equilíbrio entre vida pessoal e familiar, sobrecarga do trabalho feminino (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Diante do cenário incerto e das necessidades de mudanças, para Avanzi (2020), as empresas precisam encontrar alternativas para levar informações relevantes ao conhecimento dos colaboradores. Pensando nisso, acredita-se que o papel a ser desenvolvido pela comunicação interna junto com o endomarketing, envolve sobretudo preocupação com os funcionários no cenário de crise desenhado pela pandemia.

Neste entendimento, objetivou-se a partir desta pesquisa, apresentar como o endomarketing foi e está sendo utilizado para minimizar os efeitos da pandemia da Covid-19, mediante estudo de caso das práticas do laboratório Sabin.

1.1 Justificativa e relevância

Este estudo se justifica pela importância de compreender como grandes empresas se adaptaram às mudanças decorrentes da Covid-19 para realizar uma comunicação eficaz com seu público interno. A empresa objeto de estudo faz parte das melhores empresas para se trabalhar no Brasil segundo a pesquisa da *Great Place to Work* (GPTW) 2021.

Em levantamento (Apêndice A) realizado, nos anos de 2020 e 2021, nos principais periódicos do país como *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), Seminários em Administração da Universidade de São Paulo (SEMEAD), Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Revista Brasileira de Marketing (REMARK), e outros; constatou-se uma baixa produção acadêmica que destacasse o endomarketing no enfrentamento da pandemia. Diante disso, propõe-se um estudo mais específico e exploratório de

como o endomarketing foi utilizado para minimizar os efeitos da pandemia da Covid-19 nas empresas, visto que este cenário fez e continua fazendo, com que as organizações se adequassem às novas normas sanitárias.

Araújo e Vasconcellos (2020, p.3) salienta que “o desafio em realizar essa mudança está muito relacionado ao fato de que nunca haviam passado por situação similar”, para Kawasaki, Faria e Filho (2020, p.1) “apesar de ser uma constante na vida organizacional, a mudança ocorrida no ano de 2020 dificilmente foi prevista ou planejada por algum gestor organizacional”. Além disso, como comentam Carvalho, *et al.* (2020, p.1) “organizações de todos os segmentos em todo o mundo suspenderam suas atividades, empregados passaram a fazer uso do teletrabalho, outros tiveram seus contratos suspensos, e infelizmente outros foram demitidos”.

Segundo Pinheiro e Reis (2020), um estudo realizado em 2020 pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), apontou que entre os processos comunicacionais, a comunicação interna foi a mais afetada pela crise da Covid-19 nas organizações.

Este cenário exigiu, e ainda exige, mudanças nas organizações, tendo em vista que ainda vivencia-se o momento de pandemia, demonstrando-se, portanto, relevante e atual.

A pesquisa também se mostra oportuna, pois foram apresentados resultados da pesquisa documental realizada pelo autor e ainda da entrevista com a coordenadora de comunicação interna do Sabin, sobre as mudanças que a empresa sofreu para se adaptar à nova realidade, dando a oportunidade para que outras empresas se espelhem nessas práticas. Uma vez que o Laboratório Sabin coleciona reconhecimentos e prêmios importantes nas áreas de gestão, pesquisa técnico-científica, sustentabilidade, qualidade e inovação. Eleito “a Empresa do Ano 2020”, pelo Guia Exame da Diversidade, conta com programas cuidadosamente desenvolvidos para fortalecer uma cultura organizacional cada vez mais participativa e garantir a promoção de ações que estimulem a diversidade e a inclusão, dentro de um ambiente harmônico e igualitário (SABIN, 2021).

A organização referida foi considerada, em 2021, uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Sendo que há 17 anos consecutivos a empresa figura na lista das melhores empresas para se trabalhar, segundo a GPTW Brasil 2021, além de também receber o título de empresa do ano no prêmio Melhores Empresas para Trabalhar, da revista VOCÊ S/A, em 2017.

1.2 Formulação da situação problema

Com a pandemia do novo coronavírus (Covid-19), tornou-se necessária a adaptação de atividades essenciais em todas as áreas para garantir a segurança e a proteção de todos, o que tornou certos hábitos que antes eram comuns, impossíveis de serem realizados, por exemplo ter várias pessoas aglomeradas.

Nos serviços hospitalares, para se ajustar às novas demandas de trabalho. Bloom (2020) enfatiza a existência de oportunidade no desenvolvimento da assistência médica *online*, para o setor. Anteriormente, tal situação esbarrava em regulamentos na relação médico-paciente, normas de privacidade, entre outros requisitos. Entretanto, a necessidade imediata, o isolamento e a facilidade de acesso aos recursos tecnológicos, permitiram que alguns dos serviços fossem realizados de maneira remota. Em vista disso, por ser um serviço hospitalar, o Sabin também passou por essa adequação em seus serviços.

Nos demais setores, de produtos e serviços não essenciais, os trabalhadores e organizações se viram obrigados a transferir suas atividades para o ambiente virtual, a fim de garantir que os efeitos da crise possam ser superados o mais rápido possível (CONSTANCIO, 2020).

Numa matéria veiculada no site “meio&mensagem”, escrita por Rocha (2020) foi debatido como as empresas estavam, naquela época, lidando com a situação para preservar seus funcionários, manter a organização e o engajamento do pessoal em situações de trabalho que não são as ideais (*home office* forçado ou a exposição das pessoas que atuam em serviços essenciais). Para a diretora de reputação corporativa Raquel Ogando da empresa Brasil Foods (BRF), “dar transparência e acesso à informação é essencial. E este desafio é compartilhado com todas as lideranças”, a diretora ainda cita a importância do líder “em situações como esta, os líderes têm um papel ainda mais relevante na comunicação junto às suas equipes”. Destacando que, “em situações como esta, os líderes têm um papel ainda mais relevante na comunicação junto às suas equipes”.

Na referida matéria, Flávia da Justa, gerente executiva de comunicação e marcas da companhia Petrobras comentou que: “em nossas mensagens no ambiente virtual temos uma postura direta e transparente, fortalecendo aspectos da nossa cultura, como a capacidade de superação e colaboração como um só time”. Flávia ainda ressaltou que “diante da necessidade de isolamento social e da adoção

de medidas para fortalecer o negócio neste contexto, adaptar-se é uma necessidade de todos”, e que durante a pandemia, a Petrobras buscou manter em suas equipes um sentimento de segurança e de engajamento (ROCHA, 2020).

Lockwood (2005), já evidenciava a importância da construção de um Plano de Comunicação de Crises pelo Recursos Humanos (RH), objetivando centralizar informações eliminando a fofoca e a desinformação entre funcionários, clientes, mídia e demais stakeholders. O autor descreve que é importante usar vários canais como: intranet da empresa, atualizações por e-mail, boletins diários e site na Internet (fórum), além de mídia social. Algo que se tornou ainda mais necessário em tempos de pandemia.

Muitas empresas aderiram ao trabalho remoto como medida de contingência, para Filardi; Castro e Zanini (2020), as vantagens desse formato estão associadas à qualidade de vida, equilíbrio entre o trabalho e a família, flexibilidade, melhora de produtividade, redução de custos, estresse e deslocamento; e como desvantagens tem-se a perda de vínculo com a empresa, a ausência de comunicação, a não adaptação e problemas de ordem psicológica.

A Ford entendeu que sua principal ferramenta é a comunicação, esta tem que eficaz e transparente para honrar a confiança que é depositada à empresa, eles produziram uma série de materiais internos sobre o assunto para manter os funcionários bem informados e realizaram algumas sessões sobre resiliência e saúde mental (ROCHA, 2020).

Segundo Oliveira (2020), com a pandemia, vários lugares passaram a vivenciar cenários preocupantes, principalmente com os impactos negativos, em diferentes escalas, na saúde e na economia das pessoas e das empresas. O autor ainda diz que foi intensa a divulgação de dados, foram produzidos mapas, gráficos, tabelas, estudos e pesquisas sobre medidas de cuidados, vacinas, desenvolvimento de tecnologias e equipamentos para cuidados com pessoas hospitalizadas. Ainda são informações com pouco significado de contexto para uma parcela da população, que não tem a menor ideia do que foi dito anteriormente.

Nesse mesmo contexto, para Oliveira (2020), as informações da Covid-19 foram emitidas pelas diversas mídias (meios de comunicação). Mas ficam alguns questionamentos, como elas foram recebidas pelas pessoas? Como cada pessoa conseguiu interpretar cada “código” emitido? o “bombardeio” das informações foi e continua sendo enorme. Uma parcela da população não tem a menor ideia dos

contextos contidos em cada informação divulgada. “A informação, inicialmente, é muito mais individual, de uma pessoa que está preocupada (ou não) com o que vai divulgar” (OLIVEIRA, 2020).

A Cia Hering, recomenda que em momentos como este as empresas têm que zelar por sua cultura organizacional e rituais, mesmo que de forma virtual. Ela ainda ressalta a importância de ter seus gestores próximos de suas equipes, e assim as motivem em suas atividades e tenham a sensibilidade de notar qualquer alteração de humor ou comportamento (ROCHA, 2020).

Diante de incertezas, desinformação e medo, é justificada a adoção de ferramentas de comunicação assertiva para enfrentamento da pandemia nas organizações. Nessa linha, a pergunta que norteou o presente estudo foi: quais fatores influenciaram, tanto positivamente quanto negativamente, na comunicação interna do Sabin, no contexto da pandemia de Covid-19?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Apresentar como o endomarketing foi utilizado para minimizar os efeitos da pandemia da Covid-19, no laboratório Sabin.

1.3.2 Objetivos específicos

- ❖ Levantar as ferramentas de comunicação interna utilizadas pelo Sabin;
- ❖ Identificar as alterações no endomarketing visando minimizar os efeitos da pandemia Covid-19;
- ❖ Descrever as estratégias de endomarketing utilizadas durante a pandemia Covid-19;
- ❖ Analisar a efetividade das práticas de endomarketing diante ao contexto pandêmico.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Endomarketing

Devido a alta concorrência presente no mundo corporativo, as organizações têm buscado alternativas competitivas que as possam diferenciar dentro de um mercado cada vez mais acirrado, e é neste contexto que surge o desenvolvimento do que se conhece por endomarketing. Bekin (2004, p.2), autor do termo, define o endomarketing como sendo "ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (colaboradores) das organizações ou empresas, que observam condutas de responsabilidade comunitária e ambiental."

Bekin (1995) comenta que a utilização do endomarketing pela primeira vez aconteceu no ano de 1975. Naquela época, o termo estabelecido ainda não existia, porém, ele já usava de suas ferramentas de estratégia de gestão que hoje englobam a expressão endomarketing. No ano de 1990 aconteceu que Saul Faingaus Bekin, criou a palavra endomarketing, que vem do termo "endo", em grego significa "em, dentro, para dentro". Logo depois, no ano de 1995, Bekin registrou a palavra.

Naquele tempo, seu cargo profissional era de gerente de produtos na empresa multinacional Johnson & Johnson. Bekin constatou a necessidade de um relacionamento melhor entre os setores, aproximando funcionários e empresas, onde notou a necessidade de motivar e treinar os colaboradores para alcançar melhores resultados. A partir disso, Bekin foi em busca de instrumentos e estratégias para poder suprir essa tal necessidade, concebendo assim o marketing voltado para uma ação interna da empresa, que foi chamada como endomarketing (BEKIN, 1995).

Brum (2010) considera que um dos objetivos do endomarketing é proporcionar uma consciência empresarial alinhada com a visão, a missão, os valores, os princípios e os procedimentos, dentro de um clima organizacional positivo. Mas, o objetivo principal, visa transformar o colaborador em facilitador, de modo que consiga consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

Lima (2017) salienta que os principais objetivos do endomarketing são: dar agilidade e facilitar todo o processo de comunicação; trocar e compartilhar informações para construir um relacionamento aberto com o público interno, tornando claros e transparentes os objetivos da organização, alinhando e

consolidando as relações entre as lideranças do negócio e os funcionários, assim como entre departamentos e áreas da empresa

Para Farias (2010), na literatura brasileira especializada em Administração, há várias interpretações sobre o que é marketing interno, uma vez que são vários os termos utilizados: endomarketing e marketing aplicado aos recursos humanos. Outro fator existente, é que a abordagem do endomarketing nas organizações, tem o estímulo de desenvolver um relacionamento eficaz com os seus funcionários, tendo como base o compromisso de oferecer-lhes um valor superior, compreendendo e satisfazendo as suas necessidades manifestas, de forma a criar valor para os clientes da empresa (GOUNARIS, 2006).

Considerando que o público interno é o primeiro contato com os clientes, é necessário um planejamento estratégico das ações de comunicação voltadas aos colaboradores, com o objetivo de alinhar as informações entre os membros da equipe e os clientes externos, acreditando que a partir do momento que seu cliente interno usa do seu produto primeiro, ele se sente importante (POLLI, 2015).

Para Bekin (2004) a comunicação que se busca com o endomarketing é uma comunicação que vai além da comunicação tradicional, de simplesmente transmitir algo. Todos devem saber o quê e o porquê estão fazendo, como suas atitudes e comportamento impactam nos resultados da empresa. “Em suma comunicação é a informação com *feedback*” (BEKIN, 2004, p.59). Para o mesmo autor não adianta a empresa repassar as informações sem que esta se transforme em diálogo, em troca.

Segundo Bekin (1995) a finalidade do endomarketing é designar um processo efetivo de motivação do funcionário, “tratar o funcionário como cliente”, concedendo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa, mas para os funcionários comprometerem-se com processo de planejamento do endomarketing é necessário saber para onde estão indo, assim fica mais fácil sentir-se parte integrante da organização.

Brum (1998, p.171) cita quatro fatores como resultados que podem ser obtidos de um programa de endomarketing, que são:

- Postura interativa, que significa sintonia entre empresa e funcionários, com iniciativa no estabelecimento de contatos, manutenção de uma relação próxima e amigável, observação de reações e doação de atenção entre as duas partes.
- Transparência, que trabalha a clareza na ação de comunicação interna através de colocações objetivas e diretas, uso de uma linguagem clara e compreensível e preocupação com a correta assimilação da mensagem.

- Democracia, que estimula a participação e o consenso através de compartilhamento de decisões e informações e demonstração de real interesse pela opinião das pessoas.
- Foco, que orienta a empresa para resultados através de organização e planejamento de ações a partir da definição de metas a serem perseguidas, priorização de assuntos relevantes e uma ampla visão sobre os contextos interno e externo da empresa.

Por todos esses aspectos, para Brum (2010) “o endomarketing nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing”. É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com a sofisticação da propaganda bem-feitos.

2.2 Endomarketing e cultura organizacional

Muito se debate, sobre cultura organizacional, Brum (1998) cita que o endomarketing deve ser visto como estratégia de gerenciamento, a qual propicia ao indivíduo - colaborador, uma melhor compreensão a respeito da cultura da empresa bem como das suas práticas em relação aos clientes.

A cultura organizacional diz respeito ao conjunto de princípios e valores que norteiam a empresa. De acordo com Robbins, "cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia a organização das demais" (ROBBINS 2006, p.375).

Lacombe (2003, p.355) coloca várias definições para o assunto, uma delas define a cultura organizacional como:

[...] conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamentos e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.

Para Cerqueira (2005), o endomarketing tem como objetivo propagar a cultura da empresa de maneira homogênea; fazendo com que todos os colaboradores, independentemente do nível que se encontrem, compartilhem dos mesmos valores. Ele entende que este é um processo holístico e interativo, onde os reflexos desta prática irão se estender ao nível familiar e social do colaborador e que as consequências serão refletidas em motivação, comprometimento e aumento da produtividade e qualidade de serviços e bens.

Costa (2004) diz que, implementar ações de endomarketing em uma empresa que culturalmente não desempenha essa função como um processo gerencial,

requer especial atenção e desenvolvimento em etapas como: levantamento de informações de fatores que motivam funcionários, percepção de oportunidades de melhorias através de mudanças, integração dos colaboradores, gerenciamento do clima organizacional e o fortalecimento das conquistas.

De acordo com Cerqueira (1994), para implantar uma cultura de comprometimento, existem alguns valores culturais básicos que devem estar presentes na empresa. São eles: autoestima do trabalhador, empatia nas relações interpessoais e afetividade para enxergar próximo com natureza igualitária.

O bom desenvolvimento da prática do endomarketing pode favorecer tanto a organização quanto ao indivíduo. A organização será favorecida pois a cultura organizacional será reforçada e o senso comum voltado para a convergência dos objetivos da organização estará bem enfatizado. Do lado do indivíduo, como já citado, será percebido um grau maior de empoderamento, motivação, valorização e satisfação (FERNANDES; LEBARCKY; FERREIRA, 2011).

Segundo Brum (1998), o endomarketing deve ser entendido como uma estratégia de gerenciamento, cujo objetivo é assegurar que todos os funcionários compreendam e vivenciam o negócio, buscando desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente.

Portanto, as ações de endomarketing presentes no cotidiano da empresa são maneiras de difundir a cultura corporativa, ou seja, somos assim, trabalhamos assim, queremos assim. Portanto, o endomarketing 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).

2.3 Clima organizacional

O clima organizacional é um fator que influencia diretamente na produtividade da organização, visto que a empresa é gerida por pessoas que lidam com clientes. Segundo Maximiano (2007 p. 107), o clima é definido pelos “conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Logo depois Maximiano comenta ainda que o clima organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes (LACOMBE, 2005).

A motivação é um dos principais objetivos do endomarketing e não pode ser feita aleatoriamente, ela deve ser feita de forma planejada e acompanhada diariamente. É necessário que a motivação seja vista como algo muito mais abrangente, que inclui resultados, a imagem da empresa e clientes (TAVARES, 2010).

Segundo Peres (2012) a base de sucesso de uma empresa está ligada diretamente com a motivação de seus colaboradores. Empresas que criam ações para motivar seus colaboradores, produzem mais e melhor. A ideia do endomarketing é fazer com que o funcionário não vá trabalhar apenas para cumprir horário, mas que vá trabalhar feliz e com vontade de produzir. Para assim, poder contribuir e responder à parceria que a empresa propôs, passando a buscar os mesmos objetivos da empresa.

Sob o mesmo ponto de vista, para Braga; Silva e Dornelas (2002) um dos objetivos do endomarketing é a criação de ambientes e situações que torna o colaborador mais engajado no seu ambiente laboral, trabalhando com as questões motivacionais.

O engajamento foi definido como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, conforme proposto por Schaufeli *et al* (2002).

Nesse sentido, o endomarketing é uma ferramenta importante, moderna, para as organizações, por contemplar ação de marketing voltada para a satisfação, motivação e engajamento do cliente interno e aumentar o comprometimento dos empregados com os objetivos das organizações (COSTA; ZACARIAS, 2012).

Cappellano (2010, p. 54) reflete sobre o tema quando diz que:

Muito mais do que disseminar informações e colaborar para a motivação de funcionários, o endomarketing tem hoje um desafio maior, e responder a essa pergunta de forma objetiva implica o uso de apenas uma palavra: engajamento. Engajar é um processo contínuo de informação que permite ao empregado construir a sua própria percepção sobre a empresa com base em fatos reais, e então manter-se “auto comprometido” com as estratégias

do negócio e ciente do que deve fazer para alcançar tais objetivos. Não ter engajamento significa perder dinheiro.

Outro aspecto do clima organizacional, é a motivação. Grönroos (1995) comenta que todos os funcionários precisam estar preparados e motivados. O endomarketing é tratar como clientes os funcionários. É, portanto, um conjunto de ações de marketing para o público interno.

Para Freire *et al* (2016, p.57) “a motivação pode estar não só em ações planejadas, mas na atitude também de reconhecer o outro, de estar sensível aos seus anseios, de ver o colaborador como um ser humano que também procura e trabalha por algo que o faça feliz”. Ainda para o autor o processo de motivação não é uma ação, que tem que ser trabalhada quando necessário, mas sim uma visão, um estilo de liderança, uma maneira de se portar dentro e fora da empresa, é uma forma de realmente enxergar o indivíduo, se importar e se envolver com o próximo. No final das contas, nem tudo tem que ser planejado, muitas vezes é a empatia, é a solidariedade com o próximo, e muitas dessas atitudes são oriundas dos valores, seja da empresa, seja do colaborador.

Brum (2005) afirma que quando a empresa comunica primeiramente para dentro da organização, para todos os seus funcionários, ela faz com que a satisfação e motivação de seus funcionários sejam garantidas e faz com que eles se sintam parte do processo num todo.

Nota-se que a maioria dos pensadores, citam a comunicação como um fator de grande relevância para motivação do colaborador, a relação entre colaboradores, e lideranças faz parte do conceito sobre motivação no ambiente organizacional, uma comunicação eficiente torna-se um fator de sucesso nas organizações, Kotler e Keller (2009, p.344) afirmam que “manter os funcionários bem informados sobre as estratégias, objetivos corporativos e necessidades dos clientes através de ações de marketing interno é uma prioridade para empresas de sucesso, o que as torna melhores que as outras”.

Portanto, para Dias (2007, p.20) “o conceito de endomarketing é 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”.

2.4 Ferramentas de endomarketing

As ferramentas ou instrumentos de endomarketing são os canais de comunicação utilizados pela empresa para transmitir as informações aos mais diversos setores da empresa, através de técnicas e estratégias de marketing (BRUM, 2010). Para Torquato (2001), essas ferramentas podem ser tradicionais (reuniões, grupos de encontros); audiovisuais (televisão corporativa, vídeos institucionais); meios digitais (intranet, e-mail) ou impressos (jornais, comunicado, murais).

Cabe destacar que um informativo é diferente de comunicação, segundo Bekin (2004), as empresas têm mais informado que comunicado, e isso não é comunicação, ela exige a troca, *feedback* da confirmação da mensagem enviada. Bekin (2004), cita a importância do retorno no processo de comunicação interna ao afirmar que a empresa deve oferecer um sistema de informações completo que faça com que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Ele afirma ainda que “todo esse esforço de informação pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver *feedback*, se a informação não se transformar em diálogo, em troca.” (BEKIN, 2004, p. 67).

Para Torquato (2015), comunicação e endomarketing se confundem. Segundo ele, essa atividade serve para gerar aceitação e consentimento. Como afirma o autor, “a comunicação social funciona como grande alavanca das campanhas internas. A força irradiadora e persuasiva de suas linguagens é fundamental para o sucesso dos projetos de mobilização da comunidade”.

Desde muito tempo a confusão entre os dois termos, endomarketing e comunicação interna é comum. Quanto a isso, Brum (2010) explica que a comunicação interna é a informação transmitida através de canais internos e das lideranças e o endomarketing é a informação repassada com técnicas e estratégias de marketing. Os dois são complementares.

Marketing Interno é quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de marketing para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade. A partir do momento em que uma empresa utiliza apelos emocionais, como frases de efeito, imagem, fotografias e outros recursos visuais para comunicação com os seus empregados, está fazendo Marketing Interno (BRUM, 2005, p. 42).

Ou seja, de qualquer maneira há o processo de comunicação, mas o que não significa que em toda comunicação interna existe o endomarketing.

Por outro lado, Tavares (2010) destaca que, apesar de algumas pessoas dizerem que endomarketing é comunicação interna, é a comunicação interna que representa uma ferramenta do endomarketing.

Além disso, Tavares (2010) destaca que a comunicação interna e o endomarketing andam lado a lado na organização. “Melhorar a qualidade da comunicação interna e, conseqüentemente, gerar motivação nos funcionários de uma empresa torna-se essencial para o resultado final dos processos administrativos” (TAVARES, 2010, p. 19).

O endomarketing é um processo que busca adequar a empresa com as necessidades do mercado, envolvendo seus clientes internos (JOSÉ; ROSA, 2012). Dessa forma, as estratégias de endomarketing devem ser cuidadosamente planejadas e revistas ao longo do tempo, buscando fortalecer a relação empresa e empregado.

As ações que são desenvolvidas dentro de uma organização fazem o colaborador e a empresa se aproximarem. Todos os tipos de ação desta natureza compõem o endomarketing. A intenção do mesmo é tornar o colaborador em um facilitador, assim fortalecendo a imagem da empresa e o seu valor para o mercado. Sendo assim, quanto mais benefícios a empresa propiciar para seus colaboradores, mais felizes ficarão. E pessoas felizes produzem mais e melhor. Esse é o fundamento do endomarketing (BRUM, 2010).

Nesse contexto, Grönroos (2009) afirma que as ferramentas de utilização do endomarketing são: treinamento (alcançar todos os níveis, entender o papel dos colaboradores no relacionamento com o cliente externo); liderança e suporte da administração (a liderança deve cumprir as expectativas dos padrões de foco no cliente interno e externo); comunicação interna (o máximo de contato pessoal e diálogo possível); fazer uso dos efeitos da comunicação externa, envolver os colaboradores no planejamento (tem um efeito motivador, além de que os colaboradores possuem conhecimento da preferência do cliente interno e podem contribuir positivamente) e recompensá-los pelo desempenho de sucesso (mostrar respeito pelos colaboradores e reconhecer o seu bom desempenho, realizar *feedback* com a perspectiva de futuro); desenvolver tecnologias e sistema de suporte, usar instrumentos de recursos humanos, fazer pesquisa interna de mercado

e segmentação (entender as preferências dos colaboradores no ambiente de trabalho); usar métodos quantitativos e qualitativos (utilizar informações e dar *feedback* sobre os encontros de gerentes e supervisores com suas equipes) e lembrar que os colaboradores também fazem parte de um grupo heterogêneo (segmentar em grupos para criar uma abordagem diferente).

Brum (2010) apresenta algumas das ferramentas utilizadas no endomarketing, as quais estão ilustradas no Quadro 1:

Quadro 1 - Ferramentas do endomarketing:

FERRAMENTAS	CONCEITOS/FUNCIONALIDADE
Revista Interna	Deve noticiar os colaboradores e deixá-los ciente das informações abordando assuntos relacionados à empresa.
Jornal de Parede	Deve possuir local apropriado onde consta informações motivacionais e programas interativos para o colaborador.
Painel de Gestão	Painel onde devem ser anunciados desafios e metas da empresa e também os resultados já obtidos.
Intranet	Portal na internet onde os colaboradores terão melhor comunicação com outros setores da empresa e serve também como um meio de se relacionar.
Tv Interna	Funciona como um canal de interação e informativos da empresa no qual deve ter um horário e local apropriado para uso. Deve ficar a vista dos colaboradores.
Mídias Eletrônicas	Podem ser implementadas para impactar o colaborador de forma motivacional, sendo por mensagens no celular, tela de descanso do computador, entre outros.

Fonte: Brum (2010).

As principais ferramentas empregadas pelo endomarketing para que a empresa e colaborador se aproximem e criem um ambiente propício para fomentar o sucesso da empresa, citadas por (BRUM, 2010), objetivam tornar o ambiente favorável, ao fazer com que o colaborador se sinta esclarecido com as informações pertinentes a ele, tais como ferramentas de comunicação, metas e objetivos que a empresa almeja. Também faz com que o colaborador se integre à equipe e se motive através dos meios interativos (BRUM, 2010).

Mediante ao exposto, para Cerqueira (2005) pode-se entender, que o endomarketing apoiado na comunicação surge como ferramenta para auxiliar no processo de mobilização do público interno, a fim de comunicar os objetivos da empresa e alinhá-los aos empregados.

Nesse sentido Tavares (2009) destaca que o processo de endomarketing possui dois enfoques básicos: a comunicação e a motivação. Para o autor esse processo deve ser contínuo com ações planejadas e definidas ao longo do ano.

2.5 Endomarketing, marketing e gestão de pessoas

Para José e Rosa (2012), o endomarketing surge como uma ferramenta complementar estratégica que, associada à gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos trabalhadores aos objetivos organizacionais. No cenário organizacional, o endomarketing foi visto como uma das mais novas ferramentas no âmbito da administração de pessoal. Através da implantação de suas ações, o endomarketing busca estabelecer a reestruturação de relacionamentos internos saudáveis, visando a promoção dos interesses pessoais e organizacionais ao garantir um clima de comprometimento e valorização.

Segundo Bekin (1995, p. 43), “o endomarketing quer estabelecer uma relação mais integrada dentro da empresa, transmitindo responsabilidade a todos, conscientizando-se dos objetivos finais do negócio que envolve a todos”. O autor ainda ressalta que, dentro do campo de atuação do marketing, é necessário implantar a mentalidade da comunicação constantemente de um setor com os demais, sempre com a percepção de lidar com um cliente interno. Assim, o marketing interno se configura como uma atividade disseminada na rotina organizacional.

De acordo com Stadler *et al.* (2009), as ações de um programa de endomarketing devem refletir aos funcionários a estratégia, a missão e os valores da empresa. As organizações que utilizam o endomarketing como ferramenta estratégica estão conseguindo melhorar, junto aos seus funcionários, a compreensão da missão organizacional. Percebe-se, deste modo, que os gestores podem usufruir dos conceitos do endomarketing aliados às políticas de recursos humanos, visando assim maximizar resultados empresariais e elevar a qualidade do clima organizacional.

Brum (2003, p. 31) enfatiza que “um programa de endomarketing não deve ter apenas canais e instrumentos informativos, mas também ações de incentivo ao relacionamento, que são oportunidades de aproximação e abertura entre as pessoas”. O endomarketing, deste modo, é uma ferramenta que possui caráter multidisciplinar, pois visa o alcance de resultados positivos externos organizacionais através de uma abordagem que prioriza a satisfação interna, incentivando a integração do colaborador com as empresas.

De acordo com Nunes e Souza (2012), devido à concorrência acirrada, as organizações necessitam cada vez mais re-avaliarem as suas estratégias e implantar ferramentas que aliem qualidade no clima organizacional e satisfação ao cliente. Passa-se, assim, a visualizar os colaboradores como os seus primeiros clientes e a buscar a fidelização dos mesmos. Visando resultados neste sentido, o endomarketing surge como uma estratégia administrativa preocupada com as questões do marketing associadas ao ambiente organizacional interno.

Segundo Nunes e Souza (2012), o endomarketing procura adaptar estratégias e ferramentas do marketing tradicional utilizados pelas empresas para potencializar as relações de negócios em seu ambiente externo. Ele une as estratégias de marketing aos conceitos de recursos humanos com a finalidade de conquistar e motivar os colaboradores de uma empresa.

Para Bekin (1995) o marketing não pode ser mais tratado como uma atividade isolada na organização, devendo o mesmo ser transformado num valor presente em todas as atividades empresariais, conforme citado abaixo.

É preciso que a realidade do marketing esteja presente na empresa de ponta a ponta do departamento de finanças às vendas, do desenvolvimento do produto aos recursos humanos, etc. Só assim todos poderão compreender a necessidade de que suas ações estejam orientadas para o cliente como parte da estratégia final da empresa (BEKIN, 1995, p. 7).

De acordo com Bekin (1995), o principal objetivo do endomarketing é tornar a empresa mais eficaz e competitiva. Por este motivo, o endomarketing pode ser classificado como uma ferramenta de caráter estratégico nos âmbitos do planejamento e da gestão empresarial. A principal condição para o sucesso das ações de marketing externo, portanto, é a implantação de um programa de marketing interno adequado e devidamente estruturado. Nesta vertente, Bekin (1995, p.8) afirma que “o marketing interno deve preceder o marketing externo”.

O endomarketing bem feito valoriza a equipe e estimula o comprometimento e a motivação dos colaboradores, e mais, ela gera satisfação e aumenta a produtividade da organização de maneira global. É, portanto, uma ferramenta com ações de caráter múltiplo na empresa. Neste contexto, Rahme (2017, p. 83) afirma que “o endomarketing une todas as ferramentas de marketing e comunicação ao processo de gestão de pessoas, colocando-as no centro do processo”.

Dado os conceitos expostos, compreende-se que o endomarketing são ações planejadas e executadas pela área de marketing, mas com envolvimento e apoio da área de gestão de pessoas, pois a comunicação interna é direcionada para as pessoas que são os recursos humanos das organizações.

2.6 A pandemia da Covid-19

Segundo Pinheiro e Reis (2021), quando declarada, no início de março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS), a situação de pandemia pelo novo coronavírus no Brasil, as organizações foram obrigadas a substituir os habituais canais de comunicação interna pelo digital, a fim de manter os funcionários engajados, recebendo informações relevantes, entregando resultados e, simultaneamente, interagindo com a equipe perante um momento de incertezas a curto e longo prazos.

O Covid-19 proporciona sintomas relacionados aos gripais, que evoluem para crises respiratórias agudas que podem levar à morte, por isso o isolamento social foi a principal medida de prevenção (FARO *et al*, 2020). Este distanciamento tornou-se um desafio para as empresas do mundo, pois tiveram que se adaptar às contingências advindas do ambiente externo para continuar ofertando seus produtos e serviços, uma vez que conforme explica Aveni (2020), o trabalho presencial pôde ser substituído pelo trabalho remoto. No entanto, esse novo estilo de prestação de serviços pode ocasionar danos psicológicos e motivacionais aos colaboradores (FARO *et al*, 2020).

Nesse sentido, o aspecto a ser ressaltado é quanto aos impactos psicológicos ocasionados (CRUZ *et al*, 2020), principalmente dos funcionários que prestam serviço nos setores de saúde, que tendem a serem mais graves que a própria pandemia, uma vez que os sintomas permanecem no médio e longo prazo (SCHMIDT *et al*, 2020).

Para Araújo e Vasconcelos (2020), um dos efeitos práticos da pandemia Covid-19 no ambiente das organizações, foi possibilitar a migração do formato presencial para trabalhar em casa (*home office*). O que possibilitou o *home office* e ajudou muitas empresas foi uma Medida Provisória, a MP 927, que flexibilizou algumas regras trabalhistas durante a pandemia. O *home office* é um formato flexível, em que, por exemplo, o funcionário trabalha três dias da semana no escritório e os outros dois em casa. Esse formato pode ser totalmente remoto, como pode ser híbrido.

Para Spurk e Straub (2020), esta pandemia representa uma crise que impactou em vários aspectos da vida das pessoas em todo o mundo. A maioria dos países afetados tomou várias medidas, como paralisações, fechamento de empresas, regulamentação de higiene, distanciamento social, fechamento de escolas e universidades ou rastreamento de mobilidade como forma de diminuir a distribuição da Covid-19.

Empresas adaptaram suas linhas de produção e passaram a utilizar o álcool excedente da produção de cerveja para produzir álcool em gel; aquelas que, na mesma linha de montagem de carros, agora também fazem máscaras de proteção; as que aderiram a campanhas nacionais para não demitir – e as que demitiram trataram a todos com respeito, diálogo e compaixão; as que passaram a disponibilizar gratuitamente suas plataformas de educação e de cultura para ampliar conhecimento a quem quisesse (WEBER, 2020).

Para Pinheiro e Reis (2020), apesar das ferramentas digitais atuarem na linha de frente como principal meio de contato entre os líderes e seus funcionários, é preciso lembrar que além do papel de informar ao público interno, elas repassam a postura da organização, por isso é essencial falar com empatia, transparência e agilidade. As pessoas, mesmo as de fora da empresa, estão sendo sobrecarregadas pelo assunto da pandemia diariamente por meio da imprensa, redes sociais, vizinhos e amigos.

No ano de 2021, até 03 de novembro, 121.002.280 brasileiros tomaram a segunda dose ou a dose única de vacinas contra a Covid e estão com o sistema vacinal completo, isso representa mais de 53% da população do Brasil (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021).

Uma pesquisa veiculada pela Uol, realizada pela corretora It'sSeg, demonstrou que, 62% das empresas pretendem que seus colaboradores voltem aos

trabalhos presenciais neste ano de 2021, sendo que 40% querem retornar ainda em agosto, 12% em setembro, 24% em outubro, 16% em novembro e 8% em dezembro. Com o avanço da vacinação em todo país e a diminuição do número de mortes e casos de Covid-19, os empresários sentem mais segurança para retornar. Entretanto, a maioria (82%) afirmou que os colaboradores irão trabalhar de forma híbrida, ou seja, alguns no escritório e outros de casa. Enquanto 16% voltarão totalmente presencial e apenas 2% permanecerão em modelo totalmente *home office* (FUTEMA, 2021).

Na visão de Pinheiro e Reis (2020), manter a comunicação ativa e próxima humaniza as relações e ajuda os colaboradores a saberem que estão todos unidos com o mesmo propósito. Por conseguinte, outro ponto que deve ser implementado na reinvenção do papel da comunicação interna é o pensamento no futuro, ou seja, pensar em boletins especiais ou pílulas de programas que abordem o cenário do mundo pós-Covid-19.

2.7 Comunicação interna e mudanças com a pandemia

Comunicação segundo Torquato (2015) é um sistema para transmissão de ideias, de conceitos e de ações desenvolvidas por uma entidade. É por meio da comunicação que uma organização estabelece consentimento, homogeneização de ideias e assimilação de propósitos (TORQUATO, 2001; CURVELLO, 2012).

Brum (2010) afirma que a comunicação interna é um conjunto de ações que visa tornar compatíveis os interesses dos colaboradores e da empresa, por meio de diálogo, troca de experiências e colaboração mútua. Para Garcia (2006) “a comunicação serve para produzir consenso, aceitação e consentimento”. Ainda segundo a autora, a comunicação é um processo de mediação entre expectativas e interesses. Dessa forma, nota-se que a comunicação dentro da empresa auxilia na definição e concretização das metas organizacionais (CURY, 2016).

Em primeiro lugar, para Bekin (2004) o endomarketing objetiva tornar transparente a comunicação em relação à empresa com seu funcionário, disponibilizar oportunidades e expor para o colaborador que ele possui boa visão dentro da organização. A empresa deve dar um *feedback* imediato quando seu colaborador estiver mostrando resultados. Estreitar esse relacionamento faz com que o sucesso da empresa seja assegurado. Para que isso ocorra o colaborador

deve estar sujeito a suas obrigações e a empresa empenhada em fornecer o que o funcionário precisa.

Conforme Peres (2012) a empresa também pode se empenhar na missão, visão e valores, fazendo com que os colaboradores foquem cada vez mais na intenção de fazer com que a empresa consiga seus objetivos. Estando ligado ainda ao êxito pessoal de cada um dos colaboradores.

Como um fortalecimento da comunicação interna, Brum (2010, p. 70) constata que o endomarketing é a ferramenta para “dar valor e visibilidade para a informação, permitindo que o público interno a reconheça de forma positiva, independente de qual seja o conteúdo”. O que é comunicado, traz a integração, o conhecimento e motivação, mas mesmo assim a forma como é comunicado faz toda a diferença .

É consenso entre autores da literatura internacional e nacional, que a comunicação interna é uma das principais ferramentas do endomarketing (BEKIN, 2004; BRUM, 1998; GRÖNROOS, 2009). Para Brum (2010), como a informação é o produto da comunicação interna, ela é a maior estratégia de aproximação entre a empresa e os seus funcionários. Ainda que a empresa ofereça um conjunto de benefícios e incentivos atrativos ao seu público interno, sem uma informação bem trabalhada, não existirá funcionário motivado.

Brum (2005, p.42) afirma que, “comunicação interna é algo que toda empresa faz. A partir do momento em que uma empresa repassa uma informação através de um e-mail ou de um documento qualquer para seus empregados, está fazendo comunicação interna”, conclui-se então que a comunicação interna é toda interação entre a organização e os colaboradores.

Para Okano *et al.* (2020), neste tempo de mobilidade limitada, as TICs passaram a ter um papel fundamental, pois elas permitem que as pessoas possam se comunicar e colaborar sem precisar sair de casa. Isso tudo devido a possibilidade de os computadores serem ligados em uma rede mundial, a Internet, que deu origem a diversas tecnologias, quebrou os limites físicos e expandiu os domínios das empresas.

Na Coreia do Sul, um estudo mostrou que trabalhadores mais jovens que ocupam posições de menor hierarquia tem uma propensão maior em utilizar as Tecnologias da informação e comunicação (TICs) e, nesses casos, o isolamento social, a ausência de comunicação, da liderança e da gestão podem ter efeitos negativos (EOM; CHOI; SUNG, 2016).

Para Pinheiro e Reis (2020), tradicionalmente os meios utilizados pela comunicação interna estão espalhados pelos principais pontos de contato da empresa, como elevadores, hall de entrada, refeitórios, computadores e murais. Trazendo para as perspectivas atuais, com a crise instaurada, Avanzi (2020) comenta a existência de um novo modelo de relações entre os públicos da empresa, “o desafio para a área de comunicação é, mesmo com o aumento do distanciamento, estreitar os relacionamentos entre os mais diversos departamentos da empresa.”

Não obstante, as facilidades proporcionadas pelas tecnologias da informação e comunicação, que em grande parte foram as viabilizadoras do impulso para o trabalho *home office* como consequência da pandemia da Covid-19, tornaram-se uma faca de dois gumes: ao mesmo tempo que viabilizam o trabalho fora do escritório, tornam o profissional acessível a qualquer momento. Essa acessibilidade casada com a necessidade de controle dos gestores que, em sua grande maioria, não foram preparados para lidar com equipes remotas, geram uma sobrecarga de trabalho, que no médio/longo prazo pode ser desgastante tanto para a equipe quanto para o gestor (WIBBENS *et al*, 2020).

Abreu (2020) disse no site da agência Rockcontent, que as organizações precisam deixar informados clientes, parceiros, colaboradores e demais *stakeholders*, visto que em meio a tantas incertezas, novas resoluções e informações são exibidos diariamente e as pessoas precisam entender como isso afetará os seus direitos e suas obrigações.

Nesse sentido, o autor supracitado sugere que as instituições não poupem canais de comunicação, que usem as redes sociais, blogs, email, páginas extraordinárias, telefone e, se for preciso, até as mídias maiores para manter todos os envolvidos com a instituição a par dos acontecimentos e das decisões que estão sendo feitas.

Abreu (2020) ainda recomenda orientações de como as empresas devem agir ao se comunicar com seus clientes internos neste novo contexto:

- Não interfira nos comunicados de saúde: se você não é uma autoridade, não é o seu papel definir ou divulgar protocolos de ações de combate à pandemia.
- Ajuste a sua linguagem para a seriedade que o momento exige: esse não é o momento para humor ou sarcasmo na comunicação corporativa.
- Seja claro e objetivo: a população está sendo bombardeada com noticiários e conteúdos sobre o coronavírus e, portanto, se você deseja continuar

capturando a atenção das pessoas, precisará ser o mais claro e direto em suas mensagens, artigos, mídias e campanhas.

- Mantenha-se atualizado: estamos diante de uma emergência e existem muitas questões a serem esclarecidas. É um momento de mudanças rápidas no qual a informação divulgada agora pode perder a sua relevância em horas.
- Combata as fake news: as *fake news* já representam 85% das mensagens verificadas pelo Ministério da Saúde. O impacto negativo das notícias falsas já foi atestado nas eleições de vários países e seu potencial de dano é ainda maior em uma crise de saúde.
- Use conteúdos leves com cautela: pode ser positivo publicar conteúdos leves em meio a enorme onda de noticiários sobre casos suspeitos e mortes.
- Mantenha sua estratégia de conteúdo: continue com a estratégia de Marketing de Conteúdo, afinal, o mundo não parou. As pessoas ainda têm suas tarefas e problemas cotidianos e coisas boas continuam acontecendo.

Numa visão positiva das mudanças, Avanzi (2020) propõe que é preciso enxergar para além dessa crise e pensar em novas oportunidades geradas tanto do ponto de vista operacional como no de comunicação. O autor afirma que “um novo horizonte está se formando, criando espaços muito interessantes para comunicar de forma mais intensa por meios digitais, construindo hábitos que antes eram mais difíceis.”

Araújo e Vasconcelos (2020), em sua pesquisa realizada na Rodobens, cita como resultado com 989 colaboradores, que a comunicação interna entre os colaboradores aumentou muito, que foram facilitadas por ferramentas *online*, nesse cenário as pessoas demonstravam estar mais disponíveis e os problemas eram resolvidos mais rapidamente com essa disponibilidade. Outro resultado importante após a análise dos dados, foi que aspectos fundamentais para a gestão da mudança, como por exemplo a estratégia adotada, comunicação da mudança e autonomia foram fundamentais. O foco foi resgatar a própria história, cuidar do pessoal e encontrar novos meios de se comunicarem, resgatando e ressignificando o poder das relações. Comunicação e visibilidade sobre cada passo, garantindo a transparência na comunicação inclusive sobre as incertezas, pois estranho seria comunicar todas as mudanças com todas as garantias e certezas do mundo. Pelo contrário, comunicavam e se precisasse era alterada o comunicado quantas vezes fossem necessárias no dia.

Outro ponto descoberto na referida pesquisa, é que além de adaptarem a comunicação para o digital durante a pandemia, a organização já tinha criado diversas iniciativas para fomentar o uso da comunicação digital fora desse contexto, ou seja, as mudanças poderiam ser permanentes, o que por meio da

experimentação, facilitou a adaptação dos colaboradores, minimizando a resistência, como foi constatada na pesquisa realizada durante a pandemia.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 Método de pesquisa

A presente pesquisa configura-se como um estudo de caso, pois trata-se da coleta de informações de uma organização verídica, a fim de esboçar a problemática e observar fenômenos. Yin (2015) afirma que a necessidade do estudo de caso parte de entender fenômenos sociais, traçando paralelos entre os mesmos e a bibliografia estudada, ou seja, é uma forma prática de utilizar a teoria acadêmica.

O estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza, geralmente, de dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (YIN, 2009).

De acordo com Yin, (2015, p.19), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Para este trabalho acadêmico, o método de pesquisa escolhido para entender os desdobramentos do endomarketing em tempos de pandemia, foi o estudo de caso, que trouxe insumos importantes para análise e resolução do problema.

3.2 Tipo de pesquisa

Segundo Gil (2002), há três diferentes formas de classificar uma pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória visa aprimorar ideias, tornar um problema mais explícito ou criar hipóteses. Já as descritivas são aquelas que objetivam descrever características de uma população, fenômeno ou ainda fazer uma ligação entre variáveis. Por fim, as explicativas têm o objetivo de apontar o que levou a ocorrência de determinados fenômenos. (GIL, 2002)

A pesquisa realizada trata-se de caráter exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória tem como objetivo familiarizar-se com um assunto pouco explorado, ou com um problema, com vistas a tornar mais explícito, ou a construir hipóteses (GIL,

2002). Já a pesquisa descritiva, tem como objetivo primordial a definição das características de determinadas populações ou fenômenos (GIL, 2002).

Nesse sentido, a pesquisa exploratória foi utilizada para o caso Sabin, dada a sua temática contemporânea, e; foi descritiva, pois foram descritas as práticas de endomarketing utilizadas pelo Sabin, diante a este novo cenário da pandemia, a fim de minimizar os efeitos da pandemia da Covid-19.

3.3 Fonte de coleta de dados

Quanto às fontes de pesquisa, os mais utilizados para a coleta de dados secundários, em estudos de caso, são: levantamento e análise de cartas, documentos, relatórios internos, jornais, revistas, internet, apresentações, e outros materiais como gravação, fotografias, filmes, etc. Para a coleta de dados primários, os meios mais utilizados são: entrevistas, observação direta e observação participativa. Os estudos de casos devem estar apoiados em múltiplas fontes de evidências secundárias e primárias (YIN, 2009).

Para adquirir conhecimentos sobre o Sabin, foi realizada uma busca de documentos públicos: reportagens, entrevistas, apresentações e o próprio site; todos materiais de domínio públicos, além dos fornecidos, com autorização, pela própria empresa.

Posteriormente, foram levantados dados primários dentro da própria empresa, por meio de uma entrevista realizada com o departamento de comunicação interna, buscou-se a partir disso levantar as práticas de comunicação interna e endomarketing utilizadas durante a pandemia da Covid-19.

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 94), a entrevista pode ser traduzida como “um encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”. Para os referidos autores, existem dois tipos de entrevistas que se destacam entre as mais utilizadas nas pesquisas científicas: as estruturadas e semi-estruturadas. Na primeira, o entrevistador se baseia em um roteiro previamente estabelecido com o intuito de encurtar as chances de fugir delas, enquanto que nas semi-estruturadas ele fica livre para guiar qualquer situação a diferentes destinos que julgar necessário (LAKATOS; MARCONI, 2010).

A técnica de coleta de dados utilizada foi uma entrevista semiestruturada, constituída por um roteiro com perguntas elaboradas pelo pesquisador, subdivididos por temáticas que pretendiam apresentar como o endomarketing foi utilizado para minimizar os efeitos da pandemia da Covid-19, no laboratório Sabin.

O roteiro de entrevista (APÊNDICE B) foi dividido de acordo com os objetivos a serem alcançados, buscou-se identificar as ferramentas e estratégias utilizadas pelo Sabin e averiguar as percepções do Sabin em relação ao endomarketing durante as mudanças ocorridas desde o início da pandemia.

A entrevista foi realizada com uma colaboradora do Sabin no dia 22 de Dezembro de 2021, ela é coordenadora do departamento de comunicação interna, que responde pela comunicação dos mais de seis mil e trezentos colaboradores. A entrevista teve duração de mais de trinta minutos, de forma virtual, gravada, com a prévia autorização da entrevistada. Rojas *et al* (1999) afirmam que a utilização do gravador na coleta de dados preserva o conteúdo original e aumenta a precisão dos dados coletados tais como registrar palavras, silêncios e mudanças no tom de voz dos participantes, além de possibilitar maior atenção ao participante entrevistado.

3.4 Técnica de análise de dados

Segundo Yin (2001), a análise dos dados consiste no exame, categorização, classificação ou mesmo na recombinação das evidências conforme proposições iniciais do estudo. O referido autor, propõe duas estratégias gerais e alguns modelos específicos de condução da análise do estudo.

A primeira estratégia geral, trata-se de elaborar uma estrutura descritiva do estudo de caso, que permitirá ao pesquisador, por exemplo, identificar tipos de decisões que ajudaram ou não no processo analisado, um maior nível de entendimento das pessoas envolvidas, dentre outras questões específicas da unidade de caso. A segunda estratégia geral, baseando-se em proposições teóricas, consiste em comparar as questões do caso ao quadro teórico utilizado neste estudo. Como um guia, elas ajudam o investigador a selecionar os dados, a organizar o estudo e a definir explicações alternativas (YIN, 2001).

Com relação aos métodos de condução da análise do estudo, Yin (2001) sugere:

1. Adequação ao padrão - objetiva comparar um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica (ou com várias outras previsões alternativas). “Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna” (p. 136), e;
2. Construção da explanação - tem por objetivo analisar os dados do estudo caso, construindo uma explanação sobre o caso. “De difícil aplicação, ocorre geralmente em forma narrativa, por meio da qual o investigador procura explicar um fenômeno, estipulando um conjunto de elos causais em relação a ele” (p. 141).

A análise dos dados do caso Sabin, foi realizada a partir de recortes da entrevista a fim de entender como o endomarketing foi utilizado para minimizar os efeitos da pandemia da Covid-19. Junto a estes recortes da entrevista, a análise foi complementada com materiais secundários que falavam do Sabin, sendo todos estes dados analisados com base em fundamentação teórica.

4. UNIDADE CASO

O presente capítulo desta monografia, irá apresentar o Sabin, empresa escolhida para o estudo de caso, conectando as teorias discutidas ao longo deste trabalho com a realidade da empresa. Os dados contidos neste capítulo foram obtidos através de conteúdos provenientes da entrevista realizada com a coordenadora de comunicação interna do Sabin, material de endomarketing disponibilizado pela empresa e outros documentos de domínio público, dados quantitativos não serão abordados nesta pesquisa.

Na primeira seção, será apresentada a empresa, suas características e um breve histórico da sua existência. Em seguida, serão analisados os conteúdos coletados e caracterizados alinhados à luz dos objetivos deste estudo. Assim, foram analisados dados primários e secundários agrupando-as por subtemas por meio da metodologia da adequação ao padrão.

Para realizar a análise e discussão dos dados, foram previamente definidos sub-temáticas, sendo: as ferramentas de comunicação interna utilizadas pelo Sabin; as alterações nas ferramentas de endomarketing visando minimizar os efeitos da pandemia, e; as ferramentas de endomarketing utilizadas durante a pandemia. Os dados foram coletados com base nos objetivos deste trabalho, a fim de responder “quais fatores influenciaram, tanto positivamente quanto negativamente, na comunicação interna do Sabin, no contexto da pandemia de Covid-19”.

4.1 O Laboratório Sabin

Segundo o site oficial da empresa, há 37 anos atuando no Brasil, o Grupo Sabin é um dos maiores *players* no setor de medicina diagnóstica do país. Fundado em Brasília, pelas bioquímicas Janete Vaz e Sandra Soares Costa, o grupo conta com mais de 6.300 colaboradores, que atendem mais de 5,7 milhões de clientes com um amplo portfólio de serviços de análises clínicas, diagnósticos por imagem, vacinação e check-up executivo em 318 unidades de atendimento no Distrito Federal e nos estados de Amazonas, Bahia, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraná, Roraima, São Paulo, Tocantins e Santa Catarina. O Grupo também investe em empresas com atuação na área de atenção primária à saúde e gestão de saúde.

Nos anos 80, as co-fundadoras Janete Vaz e Sandra Soares Costa decidiram iniciar sua jornada empreendedora e abrir um laboratório de análises clínicas na Capital Federal. A empresa nasceu em Brasília, em 1984, com quatro colaboradores: uma recepcionista, uma auxiliar de serviços gerais e as duas sócias.

Em 1990, o Sabin participa do Controle Externo da Qualidade (CEQ), também conhecido como Ensaio de Proficiência, disponibilizado pelo Programa de Excelência para Laboratórios Médicos (PELM), chancelado pela Sociedade Brasileira de Patologia Clínica e Medicina Laboratorial (SBPC/ML) e gerenciado pela empresa Control Lab, em nível nacional.

Na virada do século, em 2000, teve início o processo de implantação da ISO 9001, certificação internacional que atesta o processo de gestão da qualidade. Houve a Implantação do Sistema de Informação Laboratorial, que permitiu o monitoramento das amostras em todas as fases do processo. Em 2003, a empresa trouxe as pessoas para o Centro da Estratégia Empresarial (o respeito, a ética e a valorização das pessoas como parte dos princípios e filosofias do Sabin). Adequação à SA 8000 - norma internacional que avalia a responsabilidade social, o signatário do Pacto Global (mobilização da comunidade internacional na disseminação de práticas e políticas socioambientais e econômico-financeiras, neste momento a empresa tinha nove unidades de atendimento).

Em 2005, o Instituto Sabin foi criado com a missão de coordenar ações de responsabilidade social já existentes no Grupo Sabin. Atuou com várias áreas temáticas, sendo mais concentradas e alinhadas às áreas de atuação do Grupo Sabin. Desde 2014, a missão do Instituto Sabin é contribuir para melhorar a qualidade de vida das comunidades onde existe o Grupo Sabin, ele atua nas áreas de saúde, desporto e inovação social.

Em 2010, o Sabin implantou a certificação da ISO 14001, norma internacional que estabelece padrões para um sistema de gestão ambiental efetivo. Ainda em 2010, o Sabin iniciou seu ousado processo de expansão ao inaugurar unidades na cidade de Anápolis (GO) e Barreiras (BA). Em 2012, o processo de crescimento do Sabin ganhou força e amplitude com a ampliação da operação em Brasília (DF) e a chegada a Manaus (AM). Como também aquisições realizadas em Uberaba (MG), Palmas (TO), Salvador (BA) e Belém (PA).

Em 2016, o Sabin estava presente nas cinco regiões do país - O grupo de medicina diagnóstica ampliou sua marca em Anápolis (GO), passou a atuar no

serviço de imagem em Uberaba (MG) e Salvador (BA), além de realizar uma aquisição em Londrina (PR).

Em 2021, o Sabin possuía um portfólio composto por mais de 3 mil exames laboratoriais e de imagem, além do serviço de vacinas, que oferece mais de 20 tipos de imunizações, e do Sabin Prime, serviço de *check-up* executivo e estão distribuídos em 296 unidades no Brasil. Além disso, a empresa investe nas áreas de atenção primária à saúde e prontuário eletrônico. Em 2021, o Grupo lançou seu Centro de Saúde Digital – Rita Saúde (SABIN, 2022).

A organização possui um compromisso diferenciado com seus clientes e colaboradores, oferecendo a ambos um excelente ambiente para se estar. A empresa possui uma área de Gestão de Pessoas reconhecida internacionalmente por suas políticas e práticas focadas no colaborador e traça estratégias de pessoal a partir dos pilares: desenvolver, desafiar, reconhecer, recompensar e comemorar (KENOBY, 2022)

A organização valoriza e trabalha todos os aspectos importantes da vida de seus profissionais: o desenvolvimento, a carreira, a família, a saúde, as relações, os sonhos (KENOBY, 2022).

No site da Kenoby, empresa que faz o recrutamento e seleção da organização, estão destacados os resultados das pesquisas de clima da *Great Place to Work* (GPTW) e Revista Época, ambos em 2018. Estas pesquisas demonstraram que:

- 89% sentem que podem ser elas mesmas em seus ambientes de trabalho
- 90% avaliam que as pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal
- 95% acreditam que possuem benefícios especiais e diferenciados dentro da empresa
- 95% acreditam que as lideranças só promoveriam reduções de quadro como último recurso
- 94% sentem que seu trabalho tem um sentido especial. Para elas, não é só "mais um emprego"
- 95% sentem orgulho do que fazem
- 95% entendem como seu trabalho contribui para o alcance das metas e objetivos estabelecidos
- 93% avaliam a empresa como um excelente lugar para se trabalhar.

Além disso, a mesma empresa destaca em sua página, os resultados de pesquisas realizadas pela Fundação Instituto de Administração (FIA) e Revista Você S/A também de 2018. Estas pesquisas apontaram o Sabin como sendo uma empresa onde:

- 88% confiam em sua liderança

- 87% relatam que a empresa coloca em prática as sugestões dos funcionários
- 91% acreditam que o trabalho que realizam apresenta desafios que estimulam o desenvolvimento
- 91% relatam que os treinamentos oferecidos pela empresa atendem suas necessidades
- 98% consideram que a empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade
- 98% conhece os objetivos da empresa
- 97% concorda com os objetivos da empresa
- 96% confia na empresa
- 96% tem orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalham no Sabin
- 96% recomendariam a empresa para parentes e amigos
- Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT) – 90,6

O Sabin tem 99% dos cargos de liderança preenchidos por colaboradores desenvolvidos internamente. Seguindo essa cultura de valorização de pessoas, as sócias-fundadoras decidiram eleger profissionais da Casa para assumir o comando da operação a partir de 2014.

A pesquisa realizada pela GPTW (2018) revelou que no Sabin, a percepção dos colaboradores reflete o esforço para o engajamento de todos os níveis em prol da diversidade. Os colaboradores consideram que no Sabin as pessoas são bem tratadas independentemente de: Idade (94%), Etnia (97%), Gênero (96%) e Orientação sexual (97%).

No Sabin 74% da liderança é composta por mulheres, desde 2017 recebe o prêmio de Melhor Empresa para Mulher Trabalhar, do Instituto *Great Place To Work* – GPTW Mulher, por incentivar a presença feminina em cargos de chefia e por aumentar as oportunidades de carreira das profissionais. O Sabin foi eleito uma das melhores empresas para o lançamento de uma carreira entre os profissionais de 18 anos e 26 anos entrevistados pela revista *Você S / A* (2013).

O Sabin possui, a Unisabin que é uma universidade corporativa, que promove ações de formação de presencial e de distância, tendo, para este modal, um portal de educação à distância, onde o colaborador tem acesso a cursos com diferentes focos: práticas corporativas, institucionais e procedimentos para pessoas físicas, trilhas de carreira.

Há mais de 15 anos o Sabin se destaca entre as empresas brasileiras e a América Latina em várias oportunidades por organizações como o GPTW, Valor Econômico, *Você S / A*. O Sabin está entre as três empresas com melhor reputação corporativa no setor de serviços de saúde no Brasil, segundo a recém-publicada pesquisa da MERCO, um dos maiores monitores empresariais de reputação

corporativa do mundo (SABIN, 2022).

4.2 Práticas de Endomarketing do Sabin

Nesta parte do estudo encontram-se as análises e discussão dos conteúdos que foram coletados baseando-se nos objetivos deste trabalho, que se relacionam com as percepções sobre como o endomarketing foi utilizado para minimizar os efeitos da pandemia da Covid-19, no laboratório Sabin.

Como descrito no percurso metodológico, o material analisado foi proveniente da entrevista realizada com a coordenadora de comunicação interna do Sabin, além de material de endomarketing disponibilizado pela empresa e outros documentos de domínio público.

Os conteúdos coletados foram previamente caracterizados com temas alinhados à luz dos objetivos deste estudo. Assim, trabalharam-se os dados primários e secundários agrupando-as por categoria temática por meio da metodologia da adequação ao padrão. Para realizar a análise e discussão dos dados, foram elencados quatro subtemas, sendo: ferramentas de comunicação interna utilizadas pelo Sabin; alterações no endomarketing visando minimizar os efeitos da pandemia Covid-19; estratégias de endomarketing utilizadas durante a pandemia Covid-19; efetividade das práticas de endomarketing diante ao contexto pandêmico.

4.2.1 Ferramentas de comunicação interna utilizadas pelo Sabin

Para compreender-se as ferramentas utilizadas pelo Sabin, é necessário o entendimento de como funciona a comunicação da empresa. De acordo com a entrevistada é dividida em três grandes áreas: marketing, a comunicação institucional e a comunicação interna:

No Sabin a gente tem três áreas de comunicação, [...] a primeira área tem o marketing, o marketing ele cuida de todo aquele contato que eu falo que é de porta pra fora, o contato com o cliente, então eles cuidam dessa parte de Instagram, de Facebook, [...] o *layout* das unidades [...] como a gente está trabalhando com o cliente, quem cuida é o marketing. A gente tem uma parte que se chama comunicação institucional, ela cuida das nossas relações com o mercado, então toda a parte de assessoria de imprensa é feita com eles, como a parte do LinkedIn e de posicionamento da empresa perante o mercado do grupo Sabin.

No levantamento de dados realizado pelo pesquisador, foi notado muita semelhança entre as estratégias de marketing e endomarketing da organização. Em vista disso, foi questionado se as redes sociais são utilizadas como canais de comunicação interna, essa dúvida foi sanada na seguinte fala da entrevistada, “a gente não utiliza, o que a gente, é como eu te falei, essa parte de rede social está ligada ao marketing [...] ela passa a ser uma ferramenta para clientes”. Ainda nesse contexto, a entrevistada cita a função geral do departamento de comunicação interna, ela frisa a seguinte fala:

A gente na verdade é apenas um porta voz, então a gente tem que contribuir com todas as áreas do Sabin, então a gente não é uma área, aqui a gente [...] apoia todo mundo, a gente sobrepõem todo mundo, né?.

Questionou-se durante a entrevista, como eram realizadas as decisões da comunicação interna, foi percebido que elas são tomadas pelo próprio setor, embora haja diretrizes direcionadas pela estratégia do negócio. Tal fato pode ser constatado na fala da entrevistada, “A gente tem que trabalhar alinhada a toda a estratégia corporativa, e a estratégia corporativa ela vem da alta liderança, então existe uma questão de alinhamento de diretrizes finais”.

Como a comunicação interna é um suporte para os outros departamentos, nesse sentido a alta gestão também está em contato direto com o setor quando necessário, verifica-se isso na fala da entrevistada:

Mas eles sim, eles falam a gente precisa fazer uma campanha tal acho que a gente poderia é pegar [...] alguma coisa, principalmente quando são, com premiações com a própria doutora Lídia que é a nossa presidente executiva muitas vezes tem vídeos dela, então assim acaba que algumas coisinhas são costuradas aí com o jogo, mas é claro que tudo é desdobramento da estratégia do grupo Sabin.

Como exemplo de comunicação institucional, na figura 1, tem-se uma imagem informando sobre um guia de diversidade e inclusão, que foi veiculado em uma campanha interna.

Figura 1: Guia de diversidade e inclusão



**Guia Sabin de
Diversidade e Inclusão**

Hoje, lançamos o Guia Sabin de Diversidade e Inclusão que fortalece o nosso compromisso com mulheres, negros, pessoas com deficiência, pessoas LGBTQIA+ e de diferentes gerações.

Essa publicação é um marco em nossa história, pois reforça nosso comprometimento em construir um ambiente inclusivo e cada dia mais livre de preconceito, para que todos possam ser como realmente são.

[Clique aqui, leia o Guia e coloque o respeito em prática.](#)

São nas atitudes de cada um de nós que as mudanças acontecem de verdade. Você tem um papel fundamental nesse caminho!

Fonte: Imagem cedida pela empresa

Em relação a comunicação interna, a entrevistada explicou como funcionava o departamento que ela coordenava, incluindo o endomarketing na sua responsabilidade:

Nós somos na verdade comunicação interna. Agora vou entrar na nossa denominação. Então, a gente cuida de tudo que é da porta pra dentro, o que eu falo, eu falo exclusivamente com os nossos seis mil e trezentos colaboradores. Então assim, a nossa equipe, ela é responsável por cuidar de toda essa parte de disseminação de informações o que inclui bastante essa parte de comunicação interna e parte de endomarketing também, porque existe uma diferenciação, na comunicação interna a gente fala que são os comunicados.

No que diz respeito ao endomarketing, a entrevistada explica em sua visão que, “a parte do endomarketing é como se fosse um marketing interno, é sobre o envolvimento dos colaboradores nas campanhas”.

Como exemplo de uma comunicação interna utilizada com os funcionários, tem-se a ilustração na figura 2, de um cartaz sobre uma campanha que foi veiculada informando sobre o programa de benefícios que a empresa oferece ao colaborador.

Figura 2: Cartaz Sabin por você



Fonte: Imagem cedida pela empresa

Para Inkotte (2000), existem várias ferramentas para a comunicação interna atingir seus colaboradores, como “jornais internos, boletins, circulares, revistas, circuito interno de rádio, filmes publicitários, quadros de avisos, cartazes e uma série de outros veículos” (INKOTTE, 2000, p. 91). No Sabin, de acordo com a entrevistada, as mais utilizadas são:

As principais ferramentas que a gente usa, que a gente pode considerar que são oficiais comunicação com os colaboradores, a gente tem a nossa intranet, a gente tem os descansos de telas nos computadores que eles acabam sendo uma ferramenta para ser utilizada principalmente aqui pelo corporativo, a gente tem o e-mail corporativo que acaba sendo a ferramenta oficial. Uma questão que a gente trabalha, aqui em Brasília no caso, processos a gente também tem acesso às TVs corporativas, e a gente tenta diversificar para alcançar os colaboradores.

Lídia Abdalla, presidente do grupo Sabin, em uma entrevista cedida para a Época Negócios (SALLES, 2020), afirma que "o Sabin já tinha programas internos com um conteúdo sobre saúde mental para os funcionários e seus familiares, mesmo antes da pandemia". Nesta fala é confirmado que a empresa investe em programas de cuidados mentais para os colaboradores, o que não deixa de ser uma estratégia de endomarketing.

A entrevistada dá alguns exemplos de campanhas visando o envolvimento dos colaboradores a fim de chamar atenção para as causas importantes, como por exemplo, as campanhas “setembro amarelo, dezembro vermelho, outubro rosa e as

outras campanhas que a gente achar que fazem sentido estrategicamente para o grupo Sabin”.

Na figura 3, há um exemplo de campanha veiculada, sobre a consciência negra, o Sabin programou uma série de *lives* sobre o tema durante a semana que antecede a data.

Figura 3: Cartaz da semana da consciência negra.

SEMANA SABIN DA
CONSCIÊNCIA NEGRA
16 A 20 DE NOVEMBRO

Na próxima terça-feira, teremos o início da Semana Sabin da Consciência Negra!

Serão cinco dias totalmente dedicados a iniciativas voltadas para a valorização da diversidade racial e para a promoção do diálogo e desconstrução de conceitos, falas e atitudes preconceituosas.

Confira a programação completa e participe. Seu apoio a essa causa é essencial para tornar o Sabin uma empresa cada vez mais diversa e inclusiva!

Programação:

-  **16/nov**
Expressões que devemos evitar.
-  **17/nov**
Curso Inclusão e Diversidade nas Organizações.
-  **18/nov**
Lançamento do Guia Sabin de Diversidade e Inclusão.
-  **19/nov, às 16h**
Live: Vieses inconscientes, raça e racismo.
• Com Heloise Costa - Consultora Interna de Diversidade e Inclusão do Nubank.
-  **20/nov**
Dia da Consciência Negra.

 | 

Fonte: Imagem cedida pela empresa

Conforme a entrevistada, no Sabin, o tipo de mensagem emitida ao público interno varia de acordo com a campanha realizada:

A gente tenta diversificar, seleciona formato, em vídeo, [...] se vai ser uma mensagem curtinha a gente vai tentando trabalhar tudo da maneira mais criativa possível e em parte a gente tenta misturar todas essas ferramentas.

Essa é uma estratégia para alcançar seu público-alvo, ou seja, a diversificação dos formatos da comunicação, isso é reforçado quando a entrevistada fala:

A gente, usando apenas esses três meios, a gente tenta diversificar, seleciona o formato, em vídeo, [...] se vai ser uma mensagem curtinha, a gente vai tentando trabalhar tudo da maneira mais criativa possível e em parte a gente tenta misturar todas essas ferramentas.

A entrevistada justifica o uso dessa estratégia de comunicação quando diz:

De quantas maneiras diferentes eu posso falar a mesma coisa. Isso também ajuda muito na adesão porque você tem de pensar que têm vários colaboradores. Do administrativo por exemplo, todos têm acesso a computador, acesso a intranet, e-mail a todo momento, mas eu tenho que atingir os motoristas, colhedores, agente da recepção e eles não estão na frente do computador o tempo inteiro.

Uma estratégia citada envolvendo o orgulho de se trabalhar no Sabin, foi a elaboração de molduras para os colaboradores usarem em suas redes sociais, quando a entrevistada diz, “por exemplo, a gente tem um tema, como o dia do profissional de informática [...] a gente produz aquelas molduras que a gente manda por e-mail para que os próprios colaboradores postem”. Pode-se notar que a empresa busca envolver o colaborador nas campanhas e entende-se que essa estratégia veio do sentimento do próprio colaborador, e eles buscaram uma forma de apoiar essa divulgação, “a gente tem visto que tem dado bastante certo com a questão do orgulho das pessoas”.

Na figura 4, está uma das molduras criadas para que os colaboradores possam postar em suas redes sociais, mencionando sobre o Sabin ser um dos lugares incríveis para se trabalhar em 2021.

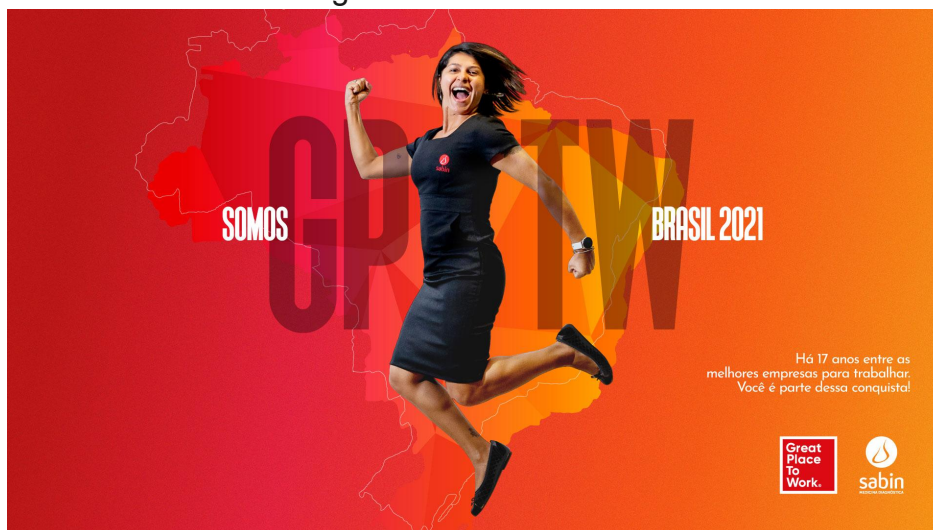
Figura 4: Cartaz nós somos



Fonte: Imagem cedida pela empresa

Para Curvello (2012), a comunicação interna existe primeiramente para coordenar a cultura organizacional, de forma a mobilizar e informar o público interno sobre os valores e propósitos e como podem colaborar para construir uma boa imagem pública. Segue a figura 5, exemplificando uma campanha de comunicação interna veiculada após a organização ficar entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Figura 5: Cartaz somos GPTW



Fonte: Imagem cedida pela empresa

Nos dias atuais, o Whatsapp acaba sendo confundido como um meio oficial de comunicação das organizações, durante a entrevista foi questionado o uso dessa ferramenta na organização, “o WhatsApp, ele não é uma ferramenta oficial de comunicação, mas a gente sabe que muitas das coisas perpetuam e viralizam por ali também”, destacou a entrevistada.

Portanto, é evidenciado que o departamento de comunicação interna do Sabin enxerga a comunicação como Bekin (2004), ou seja, ela tem que ter *feedback*. Na entrevista a coordenadora falou dessa troca quando disse “em termos, comunicação não é o que a gente fala, comunicação é que você escuta, isso é comunicação quando você percebe quando você entende”.

4.2.2 Alterações no endomarketing visando minimizar os efeitos da pandemia

A pandemia da Covid-19 é considerada uma crise, conforme definição de Vardarlier (2016), consiste num evento totalmente disruptivo ou parcialmente disruptivo para pessoas, propriedades, equipamentos ou meio ambiente e que pode terminar afetando negativamente o valor de uma empresa e sua reputação, frustrando a percepção das partes relacionadas sobre a organização.

Quando questionada sobre as dificuldades enfrentadas durante a pandemia da Covid-19, a entrevistada verbalizou, “com certeza foi o desconhecimento que a gente tinha e as mudanças, as informações mudavam muito rápido, da noite pro dia, e a gente tinha que se adaptar [...] o volume de mudanças foi de fato muito grande”.

Em entrevista cedida para a *Época Negócios* (SALLES, 2020), a presidente do Grupo Sabin, falou um pouco sobre os desafios vividos na pandemia, ela comentou sobre os primeiros passos:

O primeiro passo foi: nós montamos dentro do Sabin um comitê de crise. Os participantes são especialistas na área de saúde. Eles se reúnem diariamente (seguindo todos os protocolos de segurança) para buscar a transformação diante da crise.

Durante a entrevista, a coordenadora de comunicação interna do Sabin narrou como foi esse momento para os colaboradores e o cuidado que a empresa teve nesse cenário de incertezas, ela detalha quando diz:

Os colaboradores, todos os nossos colaboradores, eles são pessoas, então eles têm as suas emoções, as suas próprias inseguranças, os seus próprios medos, e toda a nossa comunicação também. A gente sempre tentava da melhor maneira possível acolher, levar informação e adaptar também. Nesse sentido, não era uma comunicação restrita a normas e diretrizes do

tipo: use máscara; use álcool; lave as mãos. Não é só isso, é tentando também dar um apoio, dando suporte, porque como uma empresa de saúde, [...] a gente não pode parar. E, nós estávamos entre os poucos setores que a gente não podia parar, e tudo isso gera também essa angústia, aí os colaboradores: como é que faz?; isso é seguro?; estou seguro; não estou seguro?. As pessoas vêm o Sabin nesse sentido, de a gente implantar e esclarecer e apoiar e como eu falei, sendo apenas um braço, apenas um apoio, porque quando a gente fala de comunicação interna, são todos os níveis de comunicação que acontece no corporativo [...] então eu acho que tem muita comunicação interna nesse momento entre as lideranças, de conscientização para ter o desdobramento correto, para ter o apoio correto, essa é uma preocupação muito grande também.

A entrevistada enfatizou que as medidas sanitárias foram inseridas no cotidiano muito rápido:

No outro dia era, tem que manter distanciamento, no outro dia o distanciamento é maior ainda, no outro dia a questão de aglomeração, tem que trabalhar, não pode trabalhar, tem isso, tem aquilo, e; tem que conscientizar.

Assim sendo, percebe-se que com a mudança do cenário, a comunicação interna teve que se reinventar junto com a organização. Como a pandemia da Covid-19 não foi prevista, o início da pandemia alterou o andamento das atividades do departamento, trazendo mudanças repentinas.

A gente está falando de um momento de pânico, de tensão, e foi um momento muito difícil, muito atípico, nunca tinha vivido esse cenário, então foi um momento de grande aprendizado, mas acredito que a nossa principal arma foi a nossa atividade em tentar comunicar e tentar fazer os materiais mais completos possíveis.

A entrevistada relata como foi esse momento da chegada da pandemia: “o que quer que aconteça acho que esse momento no início da pandemia foi um momento desafiador. Não só para a comunicação interna, mas para toda a diretoria e toda a liderança”. Destacando que houveram muitas alterações em toda a organização como um todo “tudo mudava muito, então a gente tinha uma informação no outro dia era outra informação”, além disso, “assim, como você trabalha fazendo *home office*, como você cuida da sua saúde mental, como você faz, e tudo isso foi um trabalho de diversas áreas em conjunto com a comunicação interna”.

Esse fato narrado pela entrevistada, é reafirmado pelo pensamento de Brum (2010), segundo ela o endomarketing vive-se em curto prazo e isso ocorre porque a informação é decorrente de fatos do dia a dia e permite o planejamento conceitual, estrutural e criativo. Quando acontece uma crise como a que aconteceu, o planejamento das ações sofreram alterações rapidamente.

Brum (2010), afirma que a informação quando é acompanhada da explicação, permite ao colaborador, sentir-se parte do processo. Nessa circunstância a entrevistada explica como foi feita a entrega da informação, que apesar do novo cenário, com quase nenhuma informação científica sobre a Covid-19, teve que ser comunicada aos funcionários. O departamento de comunicação teve que trazer as informações completas com base em informações confiáveis. Quando abordada sobre as fontes das informações veiculadas, a entrevistada diz:

Todas as informações oficiais sobre a pandemia, a gente segue a Organização mundial da saúde, o Ministério da saúde, a gente tem que trabalhar sempre respaldado dos assuntos oficiais de informação, nenhuma das decisões, ela é tomada deliberadamente.

A entrevistada ainda deixa evidente a preocupação do Sabin tanto com a comunicação interna, tão quanto a qualidade de vida de seus colaboradores, ao afirmar:

Parte como a preocupação contínua, informação completa na medida do possível, e tentando cuidar também da qualidade de vida dos colaboradores, não só tomada de decisão, mas essa parte de cuidar da saúde com qualidade de vida.

A presidente da empresa, Lidia Abdalla, ao ser entrevistada pela revista Época Negócios, destacou a importância da comunicação, comentando sobre as dificuldades em lidar com informações falsas e como o Sabin lidou com isso:

A comunicação foi primordial. Foi muito difícil para a gente do setor de saúde enfrentar todas as *fakes news*. Então, para filtrar as informações verdadeiras, nós criamos um grupo com médicos, bioquímicos e especialistas só para ficar selecionando todas as notícias que saiam nas redes sociais e verificar o que era de fato informação confiável.

Na figura 6, há um cartaz usado em uma campanha de conscientização sobre informações falsas durante a pandemia.

Figura 6: Cartaz Covid-19, fato ou *fake*

COVID-19
FATO  ou  FAKE

Já tive COVID-19, estou imune!
FAKE 

A memória do sistema imunológico é semelhante à nossa: lembra-se de algumas infecções, mas não de outras. O sarampo é um exemplo de doença com memória longa no sistema imunológico. Quem já teve a infecção, tem imunidade ao longo da vida. No entanto, muitas outras doenças não garantem imunidade perene e a reinfecção pode acontecer em menos de um ano. Para o novo coronavírus, não sabemos ao certo por quanto tempo dura a imunização.

A nova etiqueta corporativa prevê o uso contínuo da máscara como barreira física preventiva contra contaminações, afinal não é possível distinguir quem já teve Covid-19 apenas por contato visual. Decretos locais e regionais também instituem a obrigatoriedade do uso da máscara por todas as pessoas, seja pelo risco de infecção por uma variante (mutação) do vírus ou ainda por reinfecção após alguns meses.

Já tive COVID-19, não preciso usar máscara!
FAKE 

Álcool Gel, desinfetantes, detergentes e água sanitária podem eliminar o vírus.
FATO 

Todos estes produtos têm poder contra o novo coronavírus, assim como limpadores multiuso com cloro, sabão e álcool de limpeza (líquido, com concentração entre 60% e 80%).

Como ainda não há cura ou vacinação em massa, é fundamental manter o distanciamento social! Não é permitido aglomerar. Observe as regras para uso de salas, respeite o distanciamento inclusive na hora das refeições e deixe as comemorações para depois.

Com a virada do ano, já podemos abrir mão do distanciamento social.
FAKE 



Fonte: Imagem cedida pela empresa

No decorrer da entrevista, é percebido o esforço que o Sabin teve ao cuidar do colaborador e ainda ao comunicar internamente, que é justificado quando a entrevistada diz “o nosso modelo de gestão humanizada, você tem um excelente clima para você trabalhar presencial”, entretanto, quando se torna *home office*, em meio a distância, incertezas e preocupações advindas da pandemia, é difícil manter o mesmo clima que no presencial.

Nesse sentido, a entrevistada ainda diz que as medidas de biossegurança no Sabin em fornecer as máscaras, de ter álcool em gel e reforçar a higienização, todas

elas foram tomadas de uma maneira muito rápida. O departamento, assim como a organização, se adaptou da melhor maneira possível no meio de tudo isso.

Recentemente, em uma entrevista cedida, em janeiro de 2022 ao Correio Braziliense, Marly Vidal, diretora administrativa e de pessoas da empresa, comenta como foi a rotina e os protocolos para os trabalhadores do Sabin, "nós temos uma área de saúde e segurança, formada por nosso grupo de médicos e engenheiros do trabalho. Todo protocolo é muito bem orientado".

Quanto ao departamento de comunicação interna do Sabin, ele foi impactado pelas muitas mudanças advindas da covid-19, percebeu-se a dedicação exercida nesse momento pandêmico, isso fica evidente quando a coordenadora entrevistada diz, "foi uma dedicação extrema não só da diretoria em tomar as decisões (...) e a gente em comunicar". Além disso, houve uma certa cautela para comunicar, "fazer que os colaboradores recebessem essas informações da melhor maneira possível".

De forma geral, as organizações procuram estar preparadas para alguns contextos de crise, mas, quase sempre, descobrem que não estão tão bem estruturadas quando se deparam, de fato, com os problemas impostos por desafios maiores do que os imaginados inicialmente (BOIN, 2019). E, de acordo com o relato da coordenadora de comunicação interna do Sabin, foi exatamente isso que a empresa passou. Nas palavras dela:

Seria muito bom se a gente tivesse previsto, se tivesse uma fórmula mágica pra saber tudo isso, mas as coisas foram acontecendo e a gente foi se adaptando [...] a gente foi ali fazendo da melhor maneira possível.

Na entrevista cedida para a *Época Negócios* (SALLES, 2020), após o início da pandemia, a presidente do Sabin ainda destacou, "investimos também em comunicação interna muito forte: tanto do ponto de vista dos cuidados físicos aos nossos funcionários, como o cuidado com a saúde mental".

Por outro lado, quando se fala em coronavírus, é difícil visualizar o cenário sem falar sobre *home office*, uma vez que para evitar a aglomeração nas organizações, essa foi a alternativa mais utilizada. Foi indagado a entrevistada, como ficou a organização no que diz respeito a essa modalidade de trabalho, ela afirmou que o desafio de comunicar com o pessoal em casa, foi responsabilidade do departamento de comunicação interna. Já a decisão de fazer *home office* foi da diretoria, na qual teve embasamento na legislação vigente na época, nela, gestantes

e doentes crônicos não voltaram a trabalhar como todo mundo voltou. Foi um momento de muita adaptação.

Avanzi (2020) comenta que antes da crise, muitas empresas sequer se preparavam ou pensavam na possibilidade de adotar o sistema *home office* com os funcionários. Entretanto, com a ajuda da tecnologia, foi possível rapidamente mudar a administração e, ainda assim, manter a produtividade.

4.2.3 Estratégias de endomarketing utilizadas durante a pandemia

Na pandemia iniciada, é fato que o coronavírus colocou empresas e profissionais em xeque. Acelerou mudanças profundas na forma de ser, de agir e de comunicar, nessa crise, foi preciso agir e comunicar com nobreza de espírito, em que o interesse coletivo se agigantou frente ao interesse puramente individual (WEBER, 2020).

Com as mudanças advindas da pandemia da Covid-19, percebe-se que a organização foi obrigada a agir rápido, a entrevistada relata algumas estratégias surgidas por conta desse contexto:

A gente lançava cartilhas, lançava vídeos, fazia uma série de *lives*, teve um ano que a gente teve muitas *lives* acontecendo, porque em decorrência de todo um desdobramento, quando a gente fala da pandemia, uma coisa são as decisões corporativas que a gente tinha que comunicar, e outra coisa são as campanhas de cuidado.

Lidia Abdala, durante a entrevista cedida para a *Época Negócios*, afirmou que o Sabin, reforçou a importância de ações que já haviam, como exemplo, houveram fóruns sobre o assunto da pandemia e *lives* com especialistas, que trouxeram não só conhecimento sobre o tema, mas técnicas de como lidar com o medo, além disso foram criados também momentos de yoga virtual.

Corroborando com a fala da presidente na referida entrevista, foi elencado numa tabela, as *lives* transmitidas desde o início da pandemia. Dentre as mídias de domínio público, na plataforma YouTube, o Sabin possui dois canais, um deles chamado “Unisabin *Lives*”, e; “Sabin Medicina Diagnóstica”. Em ambos houve transmissões no período analisado, que foi entre 26 de fevereiro de 2020 e 26 de fevereiro de 2022. No quadro 2, foram listadas 33 *lives*, observa-se que nas mídias do canal “Unisabin *Lives*”. Foi verificado, a partir da titulação dos vídeos, que o conteúdo transmitido neste canal foi inteiramente destinado ao público interno.

Quadro 2 - Tabelas de Webinários transmitidos pelo canal “Unisabin Lives”.

	TÍTULO	DATA	LINK
1	Live - Carlos Pereira- Treino em casa	12/05/2020	https://www.youtube.com/watch?v=t4HhJmsGZ3M
2	Live - Istvan Camargo - Uma onda de inovação	27/05/2020	https://www.youtube.com/watch?v=FSjv9hUCuGg
3	Momento com Deus	01/08/2020	https://www.youtube.com/watch?v=0mHUqsBcXus
4	Live - Camila Zoner - ZenKlub - Líderes	26/08/2020	https://www.youtube.com/watch?v=TbT-DrNfE-l
5	Live - Camila Zoner - ZenKlub	27/08/2020	https://www.youtube.com/watch?v=xWVe6yZuHf8
6	Agilidade e adaptabilidade	01/02/2021	https://www.youtube.com/watch?v=pKszz5PHUK4
7	Programa de Líder para Líder	01/05/2021	https://www.youtube.com/watch?v=GnVWHI0kKYg
8	Live - Carlos Pereira- Treino em casa	19/05/2021	https://www.youtube.com/watch?v=b-uN3Wun6wM
9	Finanças em tempo de pandemia	01/06/2021	https://www.youtube.com/watch?v=cHYI9Zkbf7w
10	Inovação e criatividade	01/06/2021	https://www.youtube.com/watch?v=-Am77u46noY&t=1s
11	Programa Saber - Mindfulness Estratégias para enfrentar desafios	01/06/2021	https://www.youtube.com/watch?v=l_HoBNEF4m8&lc=UgXw8CprBOCQKqJOKKJ4AaABAg
12	Equilíbrio Emocional em tempos de pandemia	09/06/2021	https://www.youtube.com/watch?v=tPWyy0iNX2g&t=102s
13	Live - Carlos Pereira- Treino em casa	09/06/2021	https://www.youtube.com/watch?v=1HCFR-IJEXs
14	Treinamento para Multiplicadores de Ginástica Laboral	10/06/2021	https://www.youtube.com/watch?v=GFyhMDDK6v0
15	Live - Carlos Pereira- Treino em casa	30/06/2021	https://www.youtube.com/watch?v=t2EQnPMwU3M
16	Momento com Deus	01/10/2021	https://www.youtube.com/watch?v=eENDJgN-a_w
17	Momento com Deus	02/10/2021	https://www.youtube.com/watch?v=gJBMOE2F2dM

18	Cuidar de si é um ato de amor	01/11/2021	https://www.youtube.com/watch?v=jSn2yZYngqA
19	Dia da Consciência Negra	01/11/2021	https://www.youtube.com/watch?v=Wa0qnXO-HFQ
20	Momento com Deus	02/11/2021	https://www.youtube.com/watch?v=rz3IKJ7K2mc
21	Novembro Azul	11/11/2021	https://www.youtube.com/watch?v=HeyI9GzILD8
22	Momento com Deus	01/12/2021	https://www.youtube.com/watch?v=MRVM84v0UUE
23	Terço de Natal	01/12/2021	https://www.youtube.com/watch?v=WPRwfPx5kps
24	Momento com Deus	02/12/2021	https://www.youtube.com/watch?v=obOV0_WvtkM&t=1s
25	Missa de Natal	02/12/2021	https://www.youtube.com/watch?v=HTNQCZC0u5A
26	Momento com Deus	03/12/2021	https://www.youtube.com/watch?v=0Js_bSymHGk
27	Cantata de Natal	03/12/2021	https://www.youtube.com/watch?v=b4XYJwNiJpk
28	Vida Vitoriosa	03/01/2022	https://www.youtube.com/watch?v=JCKalKonbRY
29	Vida Vitoriosa	06/01/2022	https://www.youtube.com/watch?v=JFu7nHma7XA
30	Vida Vitoriosa	20/01/2022	https://www.youtube.com/watch?v=34sKYk-pYfY
31	Programa Janeiro Branco	02/02/2022	https://www.youtube.com/watch?v=KwrXKJmFz0c
32	Momento com Deus	09/02/2022	https://www.youtube.com/watch?v=T--DriR7rhM
33	Momento com Deus	16/02/2022	https://www.youtube.com/watch?v=wbHgQdPKBNQ

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Já no quadro 3, foram listadas as mídias do canal “Sabin Medicina Diagnóstica”, sendo 35 *lives*, onde pode-se verificar, pela titulação dos vídeos que o conteúdo transmitido neste canal foi destinado ao público interno e externo e ainda aos *Stakeholders*.

Quadro 3 - Tabelas de Webinários transmitidos pelo canal “Sabin Medicina Diagnóstica”.

	TEMA	DATA	LINK
--	------	------	------

1	Webinar Científico Sabin - Tipos de testes disponíveis para detecção da COVID-19 e indicações.	29/04/2020	https://www.youtube.com/watch?v=WvUiMb8EusQ
2	Perguntas e Respostas - Webinar Tipos de testes disponíveis para detecção da COVID-19 e indicações	07/05/2020	https://www.youtube.com/watch?v=957F243GW1M&t=11s
3	Webinar - COVID-19 em Situações Especiais: Doenças Endócrinas	21/05/2020	https://www.youtube.com/watch?v=kBiiPPJK2ao
4	Webinar SabinTV - Transformação Digital do Consultório	02/06/2020	https://www.youtube.com/watch?v=JTitn1RdE70
5	Webinar SabinTV - Achados de Imagem no Toráx por Covid-19	08/06/2020	https://www.youtube.com/watch?v=VmLnISS_YNY
6	Webinar SabinTV - Novas Tecnologias para o Tratamento do Diabetes	09/06/2020	https://www.youtube.com/watch?v=L6y56asZMc8
7	Webinar SabinTV - Papel dos Imunomoduladores e Antivirais na Covid-19	15/06/2020	https://www.youtube.com/watch?v=Bg-IVk-pXCU
8	Webinar SabinTV Achados de Imagem do Tórax na Infecção por Covid 19	19/06/2020	https://www.youtube.com/watch?v=0jmlT0bVvfU
9	Webinar SabinTV - Medicina Fetal: do presente ao futuro	02/07/2020	https://www.youtube.com/watch?v=EntYzR38Nzo
10	Webinar Protocolos de Segurança em Tempos de Pandemia para Consultórios e Clínicas Médicas	20/07/2020	https://www.youtube.com/watch?v=pK3FoF5utC0&t=34s
11	Webinar Nem Todo Vidro Fosco é Covid-19	21/07/2020	https://www.youtube.com/watch?v=uVg8TqSFCFE
12	Webinar Fraturas das Colunas Torácica e Lombar conforme Classificação da AO	27/07/2020	https://www.youtube.com/watch?v=ZQhj3g5U9MI
13	Lançamento do Relatório de Sustentabilidade com Parceiros e Stakeholders	29/07/2020	https://www.youtube.com/watch?v=dy2Fo0B6U0E
14	Neurorradiologia do Eixo Hipotálamo-Hipofisário	11/08/2020	https://www.youtube.com/watch?v=OUR9bPo54c4

15	Webinar Risco Cardiovascular na Mulher	18/08/2020	https://www.youtube.com/watch?v=OUy4y9RA9Uw
16	Webinar Atualização do Diagnóstico Laboratorial e por Imagem da COVID-19	24/08/2020	https://www.youtube.com/watch?v=6nzt97IWCxU
17	Webinar Atualização do Diagnóstico Laboratorial da Covid-19	27/08/2020	https://www.youtube.com/watch?v=2bldlBbydl8
18	Webinar Atualização do Diagnóstico por Imagem da Covid-19	28/08/2020	https://www.youtube.com/watch?v=-sLYeBwNbdC
19	Webinar: Radiologia Mamária: métodos disponíveis para rastreio e diagnóstico de câncer de mama	11/09/2020	https://www.youtube.com/watch?v=QguijiS9yw8
20	Webinar Retomada dos Convênios no Cenário Atual	18/09/2020	https://www.youtube.com/watch?v=yT9T9WRUyNY
21	Webinar SabinTV Covid-19 em Situações Especiais: Obesidade	22/09/2020	https://www.youtube.com/watch?v=cUv4R_8hDSM
22	Webinar Empatia como Alicerce no Cuidado da Saúde Mental	30/09/2020	https://www.youtube.com/watch?v=VLuQAycPJEE
23	Webinar SabinTV Anticoagulação de Pacientes Críticos	24/11/2020	https://www.youtube.com/watch?v=x-9cFyuTKvQ
24	Webinar O Papel do D-Dímero e Exames Laboratoriais na Coagulopatia da Covid - 19	27/02/2021	https://www.youtube.com/watch?v=ty_BOWQReDk
25	[LIVE] SkyHub.minds - Sabin Inovação no Butantan	03/2021	https://www.youtube.com/watch?v=qpKxD70ra4
26	O que é autismo e como identificá-lo?	14/04/2021	https://www.youtube.com/watch?v=33K0Uz76sb8
27	Os desafios do autismo: infância vs. vida adulta	14/04/2021	https://www.youtube.com/watch?v=TdMu21WZEJ4
28	Mitos ou verdade sobre o autismo	14/04/2021	https://www.youtube.com/watch?v=UGmghHeSsXM
29	Lançamento do Relatório de Sustentabilidade 2020 com Parceiros e	28/05/2021	https://www.youtube.com/watch?v=si51FPg4SYk

	<i>Stakeholders</i>		
30	[Live] Da Theranos aos testes rápidos de farmácia: o que é mito e realidade em <i>Point of Care!</i>	06/2021	https://www.youtube.com/watch?v=aSul1otDB4E
31	WEBINAR 13º Painel de Educação de Diabetes - Sociedade Brasileira de Diabetes/DF	14/06/2021	https://www.youtube.com/watch?v=GVbl84zq_tY
32	14º Painel de Educação em Diabetes - SBD/DF	20/07/2021	https://www.youtube.com/watch?v=PLT8JLRL_8Y
33	Sou Sabin de Coração	11/2021	https://www.youtube.com/watch?v=kGqAfCSAMg0
34	Destaques do Ano 2021	12/2021	https://www.youtube.com/watch?v=G-kGmf9tT2w
35	Festa de Fim de ano 2021	12/2021	https://www.youtube.com/watch?v=ZjYOMyigO84

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Lidia Abdalla, mencionou na entrevista cedida, para a *Época Negócios* (SALLES, 2020), que o educador físico que acompanhava os grupos de corrida também passou a transmitir lives semanais com conteúdos de exercício físico, “as pessoas gostaram tanto que o nosso coordenador disse que mesmo no pós-pandemia vai continuar com as aulas *online* também”. Paralelamente houve um serviço de teleconsulta para assistência psicológica para os funcionários e seus familiares que funciona 24 horas por dia.

No novo cotidiano do departamento de comunicação interna do Sabin, percebe-se que as *lives* já ganharam seu lugar nas ações de comunicação, isso é visto a partir de várias falas ditas pela entrevistada, “a gente também promove lives, promove outros tipos de ações para poder fazer com que essa mensagem chegue”.

Foi interrogado no decorrer da entrevista sobre a inovação nas estratégias de endomarketing utilizados neste momento, “talvez a gente tenha inovado no formato ” por exemplo “informação por meio de um comunicado por vídeo”, em outra fala pode-se observar a união do endomarketing com o Recursos Humanos (RH), “a gente teve a criação do fala RH, que é o nosso programa quinzenal por vídeo. Que foi também essa tentativa de se aproximar dos colaboradores”. A entrevistada comentou ainda, que com a virtualização da comunicação, a ambientação dos novos

colaboradores é feito de forma *online*, assim como várias etapas de processos seletivos.

Na figura 7, tem-se uma das campanhas de endomarketing aliado ao RH, visando a implementação de um programa de fidelidade aos seus colaboradores.

Figura 7: Cartaz sou Sabin de coração

O cartaz apresenta o logotipo "SOU SABIN DE CORAÇÃO" no topo. À esquerda, há uma linha vertical com cinco círculos contendo fotos de colaboradores e ícones de corações, marcando as idades: +10 anos, +15 anos, +20 anos, +25 anos e +30 anos. À direita, há blocos de texto que refletem sobre o valor do tempo e o propósito do programa de fidelidade.

SOU SABIN DE CORAÇÃO

+10 anos

O tempo é implacável! Dez dias é tempo suficiente para você acompanhar os primeiros passos do seu filho. Já em 15 dias, você pode visitar alguém que ama e que está morrendo de saudades. E o período de 20 dias pode ser exatamente o que você precisa para se dedicar a aprender alguma coisa nova.

+15 anos

A verdade é que só o tempo nos permite viver experiências novas. Alguns dias podem ser a diferença entre ter um plano no papel e a realização de um sonho. E esse é um desafio, pois tempo não se compra. Ele só acontece.

+20 anos

Sabendo disso, com nosso programa de fidelidade Sou Sabin de Coração, nossas pessoas aos completarem 5, 10, 15, 20 e 25 anos de empresa são reconhecidas com uma licença prêmio.

+25 anos

Queremos que todos tenham mais tempo livre e que aproveitem da melhor maneira possível. Afinal de contas, o melhor presente é estar presente.

+30 anos

Assista ao vídeo do Programa.

Fonte: Imagem cedida pela empresa

Para França (2007), umas das características do endomarketing é fazer um elo entre as áreas de recursos humanos e de marketing, ao serem usados alguns de seus conceitos, políticas e técnicas. Nesse sentido, a teoria do autor corrobora com a estratégia do Sabin. Além disso, o endomarketing é uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização (BRUM, 2010).

Durante toda a entrevista percebe-se o cuidado do Sabin na sua comunicação interna, seja com práticas saudáveis, seja conscientizando sobre algum tema. Isso é visto na fala da entrevistada, “campanha de conscientização e eu realmente quero que essa mensagem chegue”. Outro exemplo são os guias de usos criados para os colaboradores, “a gente tem claro o guia de uso de redes sociais que a gente divulga

e faz parte porque exatamente o uso consciente, né, porque a gente tem sempre de lembrar que a gente tem dados confidenciais”.

Em outra fala da entrevista ainda foi mencionado sobre cuidados de como se portar no *home office*, na época o Sabin chegou a fazer uma cartilha falando desde a ergonomia para se ter, sobre como trabalhar saudável, a economia familiar e até de como participar de uma reunião *home office*. Outros pontos abordados foram: como o colaborador se apresenta; sobre a etiqueta que tem que ser seguido; como controlar os horários trabalhando de casa.

A capa (figura 8), se refere ao guia veiculado ao pessoal a trabalhar de *home office*, nele constam orientações sobre: como escolher o local adequado; a mobília adequada para se trabalhar confortável; postura ideal enquanto estiver trabalhando; iluminação adequada; organização; e alongamentos.

Figura 8: Capa do guia de orientações de ergonomia



Fonte: Imagem cedida pela empresa

Para Brum (2010), a liderança deve ser o principal canal de comunicação da empresa com seu público interno, e que os canais, instrumentos e ações devem funcionar como meios complementares. A entrevistada foi indagada como era feita a comunicação com os colaboradores de *home office*, ela respondeu com a seguinte fala: “cada líder na verdade, eles eram preparados, e cada líder que conduzia a sua equipe”.

Durante a entrevista, nota-se o sentimento de desafio vivido nesse momento inicial da pandemia, do cuidado e adaptação que foram necessários para superar esse cenário. Como a pandemia não acabou, na entrevista foi mencionada uma campanha que está sendo realizada que é a campanha de vacinação da terceira dose da vacina da Covid-19, “a gente está com uma campanha grande é uma preocupação da empresa com a terceira dose da vacina”, a entrevistada reforça mais essa preocupação que a empresa tem.

4.2.4 Efetividade das práticas de endomarketing diante ao contexto pandêmico

Para Brum (2010), o grande desafio, hoje, é mensurar o retorno de ações de endomarketing, principalmente no que diz respeito às campanhas internas. No Sabin, não é diferente, nota-se esta dificuldade quando a coordenadora de comunicação interna mencionou que, “é muito difícil a gente ter um indicador exato, mas a gente vai tentando perceber”.

Entretanto, há indicadores próprios, como a entrevistada comentou, e também há outras maneiras de identificar essa efetividade, essa verificação depende da campanha:

Indicadores, os próprios índices e *feedbacks* [...] a gente depende da ação, a gente está falando de uma campanha de engajamento de resposta de pesquisas de clima, tem todos os indicadores, estão me respondendo? não estão me respondendo? tem de ser feita essa comunicação ou não, eu posso estar tranquila?, eu já atingi minha meta?.

Percebe-se ainda, uma preocupação do Sabin com a efetividade das ações realizadas, quando a entrevistada reforça:

Se é uma *live* de esportes, se é uma coisa sobre saúde mental, tudo isso a gente vai percebendo desde do *feedback* dos próprios colaboradores, a gente vai sentindo o que de fato está chegando pra gente, e a gente vai se adaptando e levando.

Se adaptar foi a palavra mais evidente durante a entrevista, a partir disso percebe-se foi se adaptando às mudanças que o Sabin usou para conseguir lidar

com a pandemia. A entrevistada comentou que com as novas estratégias de comunicação interna e endomarketing, eles puderam alcançar todos os seus colaboradores, hoje eles conseguem se comunicar com todo o seu público de norte a sul do Brasil utilizando meios virtuais.

O Sabin está presente em todas as regiões do país, as *lives* acabaram unificando essa comunicação, “quando a gente faz virtual a gente consegue abraçar todas as regionais e esse sentimento de todo” disse a entrevistada.

Ela ainda comentou a transição do novo formato de comunicação interna:

A gente acabou aprendendo assim, de imagens, de formatos virtuais, que antes a gente não tinha. Você imagina nessa mesma situação complexa talvez ela não fosse tão natural como está sendo há um ano atrás, quando a gente não tinha toda essa familiaridade. Então é claro, que essa questão de virtualizar, tem muitas coisas que a gente faz hoje de meio virtual que a gente aprendeu com a pandemia, e que não vão voltar de maneira presencial.

A partir dessa fala percebe-se que muitas mudanças que ocorreram devido a pandemia, permanecerão ao longo do tempo, principalmente essa virtualização da comunicação. Com a finalização da pandemia “espera-se arranjos de trabalho mais flexíveis [...] como “*future-ready companies*”, as empresas vão buscar reduzir seus custos digitalizando os processos internos, para melhorar a eficiência, e ter uma forte presença *online*” (MELO, 2020, p. 1).

É interessante perceber, que o endomarketing é um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, objetivando dentre outros, melhoria da comunicação nas organizações, e para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de desempenho de Recursos Humanos; Clima Organizacional; indicadores de produtividade; e apoio da alta gerência (DIAS, 2007).

Quando questionada se a pesquisa de clima foi realizada durante a pandemia, a entrevistada fala, “na verdade a pesquisa acontece anualmente independente de pandemia [...] então essas pesquisas, elas são feitas independentemente de pandemia, vai continuar”. Nessa perspectiva, a fala da entrevistada corrobora o pensamento Dias (2007), como a pesquisa de clima é uma ferramenta que visa entender o ambiente de trabalho e seus efeitos nos colaboradores, ela se torna também um indicador de efetividade do endomarketing.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde 2020, a pandemia da Covid-19 assola o Brasil impactando todos os campos da atividade humana. Ainda não se pode mensurar o tamanho da interferência na vida individual, social e organizacional, entretanto, percebe-se que algumas empresas têm tomado ações, que refletem na implementação de novas práticas organizacionais, buscando sua própria sobrevivência ao reduzir os impactos das incertezas da crise. Diante disso, surgiu o interesse de apresentar como o endomarketing foi utilizado para minimizar os efeitos da pandemia da Covid-19, no laboratório Sabin.

Optou-se pela pesquisa exploratória para o estudo, dada a sua temática contemporânea, e; descritiva, pois foram descritas as práticas de endomarketing que o Sabin utilizou frente à pandemia. Foi utilizado o estudo de caso como estratégia de pesquisa para analisar as variáveis do caso Sabin, e posteriormente, aprofundar-se em alguns temas relacionados como: endomarketing; comunicação interna; Covid-19.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa da literatura sobre endomarketing e Covid-19. Da qual resultou num embasamento teórico que possibilitou a elaboração do instrumento de coleta de dados, no caso um roteiro de entrevista pré-categorizado.

Analisando os dados coletados, que consistiram em dados primários e secundários, foi possível alcançar os objetivos específicos deste estudo que, consistiam em: levantar as ferramentas de comunicação interna utilizadas pelo Sabin; identificar as alterações no endomarketing visando minimizar os efeitos da pandemia; descrever as estratégias de endomarketing utilizadas durante a pandemia; e analisar a efetividade das práticas de endomarketing diante ao contexto pandêmico.

A partir da entrevista realizada na organização, percebeu-se que já havia um planejamento das ações de endomarketing por parte do departamento de comunicação interna. As ferramentas de comunicação interna oficiais utilizadas eram: descanso de telas dos computadores; intranet, e; e-mail corporativo. Embora percebe-se que haviam outras ferramentas utilizadas, mesmo antes da pandemia, como o uso de cartazes.

As estratégias de endomarketing utilizadas, sofreram mudanças durante a pandemia da Covid-19, elas foram voltadas à qualidade de vida do colaborador, as estratégias foram implementadas visando cuidar da saúde mental e física deles. Com essa visão, *lives* e videoconferências foram apresentados, sobre diversos temas, além do uso de cartilhas digitalizadas.

Dentre as alterações ocorridas no endomarketing frente a pandemia da Covid-19, foi identificado que o maior desafio foi o desconhecimento. A primeira atitude tomada pelo Sabin foi montar um comitê de crise para lidar com a situação, as mudanças nas informações eram um empecilho para planejar as ações, a empresa traçou estratégias para evitar *fakes news*, as informações veiculadas todas eram embasadas em informações oficiais. Disso, percebeu-se o tamanho da responsabilidade do departamento de comunicação interna em meio a tantas mudanças, e ainda o cuidado e preocupação que a organização teve ao olhar pro seu colaborador, como eles mesmo disseram, sempre se adaptando e respeitando uma gestão humanizada. Cabe mencionar, que a campanha realizada em dezembro de 2021, durante a entrevista feita com a coordenadora de comunicação interna do Sabin, foi sobre o engajamento para seus colaboradores se vacinarem com a terceira dose da vacina da Covid-19.

O desafio de se verificar a efetividade das práticas de endomarketing diante ao contexto pandêmico, é o mesmo que sem pandemia. Os indicadores de efetividade variam de acordo com a campanha veiculada, essa efetividade pode ser notada por meio de indicadores próprios, por exemplo uma campanha para pesquisa de clima, ou até mesmo feedbacks dos próprios colaboradores.

Observou-se ainda mudanças no formato da comunicação, mudanças essas que vieram para ficar e irão permanecer, assim o que era presencial, se tornou virtual, o que era físico se tornou digital. Espera-se arranjos de trabalho mais flexíveis, empresas vão buscar reduzir seus custos digitalizando os processos internos, e também ter uma forte presença *online* (MELO,2020).

Diante dos dados levantados nesta pesquisa, acredita-se que a contribuição deste estudo, está em principalmente entender a modificação na comunicação interna de uma organização, principalmente no que diz respeito ao endomarketing utilizado em meio a pandemia da Covid-19.

Esse estudo não esgota a possibilidade de novas pesquisas sobre a temática, pelo contrário, é necessário que muitas outras pesquisas sejam feitas, uma vez que

o tema é novo e tem muito o que ser explorado. Sugere-se que a partir disso, outras pesquisas sejam feitas por meio de estudos de casos comparativos em outras organizações e ainda a investigação de como a virtualização da comunicação interna está sendo explorada em meio a pandemia.

REFERÊNCIAS

ABREU, Leandro. Coronavírus: quais medidas as empresas podem tomar diante da pandemia de covid-19, **Blog rockcontent**, S.l.,23 mar.2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/coronavirus/>. Acesso em: 23 out. 2021.

ARAÚJO, J.O. de; VASCONCELOS, L. Um olhar para a mudança organizacional durante a pandemia, São Paulo, **XXIII SEMEAD**, nov.2020. Disponível em: https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1374. Acesso em: 12 out. 2021.

AVANZI, Renato. **Comunicação Interna em tempos de Coronavírus**: Guia completo com ideias para sua empresa se comunicar melhor com funcionários durante a crise. 2. ed. Widoox, 2020.

AVENI, Alessandro. Estratégias pelo trabalho no futuro devidos a pandemia Covid-19. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, Brasília, v. 2, n. 3, p. 04-14, abr. 2020. Disponível em: <http://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/187>. Acesso em: 20 out. 2021.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

_____. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BLOOM, N. The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19. **Stanford**.2020. Disponível em: <https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivitypitfalls-working-home-age-covid-19/>. Acesso em: 20 out. 2021

Boin, A. **The Transboundary Crisis**: Why we are unprepared and the road ahead. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27, 2019.

BRAGA, M. J.; SILVA, A. J. H.; DORNELAS, H. L. “O emprego do endomarketing em cooperativas de crédito: Estudo de caso da UFV – Credi e da Uniced- Viçosa”. Seminario: **Ciências Humanas e Sociais**, Vol. 23, Num. 1, pp. 49-62, 2002. Disponível em: <https://locus.ufv.br//handle/123456789/17526>. Acesso em: 22 fev. 2022.

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

_____. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

_____. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

_____. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CAPPELLANO, T. A Comunicação Interna. In: SILVA, B. R. (org.). **Comunicação corporativa e reputação**: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010.

CARVALHO, A.A.de; LUCAS, R.B.; CARVALHO, L.B. de; FARINA, M.C. A influência da pandemia da Covid-19 sobre o comportamento social, individual e nas relações de trabalho dos jovens universitários, São Paulo, **XXIII SEMEAD**, nov.2020.

Disponível em:

https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1642.

Acesso em: 27 out. 2021.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

COLLINGS, D. G. *et al.* Leading through paradox in a COVID-19 world: human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, S.I., p. 1-15, 2021

CONSTANCIO, T.I. Educação corporativa “adaptada”. **startupsaude.com**.Sl., 15 mai.2020. Disponível em: <https://startupsaude.com/educacao-corporativa-adaptada/>. Acesso em: 22 fev. 2022.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente**. Porto Alegre: Dublinense, 2004.

COSTA, R. R.; ZACARIAS, J. H. **Endomarketing como ferramenta motivacional**: estudo de caso “Empresa X”. 2012. (V. 2). Disponível em:

<http://www.computacao.unitri.edu.br/erac/index.php/e-rac/article/view/87/89>. Acesso em: 27 out. 2021.

CRUZ, Roberto Moraes *et al.* COVID-19: emergência e impactos na saúde e no trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 20, n. 2, p. I-III, jun. 2020.

Disponível em

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-6657202000020001&lng=pt&nrm=iso. acessos em 14 dez. 2021.

CURVELLO, Joao José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional** (2 ed). Brasília, BR: Casa das Musas, 2012.

CURY, Vania Bueno. **Comunicação para o desenvolvimento organizacional**. In KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional Estratégica**. São Paulo: Summus. 2016.

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

EOM, S. J.; CHOI, N.; SUNG, W. The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016.

FARIAS, S. A. Marketing interno (MI): uma revisão da literatura e proposições de pesquisa para a excelência nos serviços. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 7, n. 2, p. 106-122, maio/ago. 2010.

FARO, A.; BAHIANO, M. D. A.; NAKANO, T. D. C.; REIS, C.; SILVA, B. F. P. D.; VITTI, L. S. (2020). COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado. **Estudos de Psicologia** (Campinas), 37.

FERNANDES, A. R.; LEBARCKY, F. V.; FERREIRA, K. A. Gestão da Diversidade e Endomarketing: Existe uma relação? **XXXIV ENANPAD**, Rio de Janeiro, p. 4-7, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR3014.pdf>. Acesso em: 12. nov 2021

FILARDI, F.; CASTRO, R.; ZANINI, M. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. FULTON, C. Information control in the vi.

FILHO, E.P.F.; PEREIRA, F.A.; PASSOS, G. dos S. A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional. Resende, **SEGeT**, out.2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43318476.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2021.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas. 2007.

FREIRE, A.L.; WOEHL, S.; CATAPAN, A.; BONFIM, B.L.S. Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability / Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad / Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, vol. 10, núm. 2, mayo-agosto, 2016, pp. 54-70 Portal Universia S.A. Boadilla del Monte, España.

FREIRE, Hugo. Cerca de 40% dos profissionais brasileiros se dizem felizes no trabalho, revela pesquisa. **ETALENT**, Rio de Janeiro, 20 out. 2015. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/clima-e-cultura/cerca-de-40-dos-profissionais-brasileiros-se-dizem-felizes-no-trabalho-revela-pesquisa/>. Acesso em: 21 out. 2021.

FROTA, L.A.A.; MARTINS, T.A.P.; BEZERRA, S.Q. Intenção Empreendedora de Estudantes de Gestão Brasileiros e a Possível Crise Econômica Causada Pela Pandemia de Covid 19, São Paulo, **XLIV ANPAD**, out.2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjgzNzY=, Acesso em: 12 out. 2021.

FUTEMA, Fabiana. Volta ao presencial afeta rotina de funcionários e cria necessidade de nova adaptação, **6minutos**, São Paulo, 19 set. 2021. Disponível em: <https://6minutos.uol.com.br/carreira/volta-ao-presencial-muda-rotina-de-funcionarios-e-gera-necessidade-de-nova-adaptacao/>. Acesso em: 22 fev. 2022.

GARCIA, M. T.; CAIM, F.; TRAJANO, T. **Marketing & Comunicação para pequenas empresas**. Novatec Editora, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOUNARIS, S. P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 4, p. 432-448, 2006.

GREGO, Maurício. Laboratório Sabin é destaque em Melhores Empresas para Trabalhar. **VOCÊRH**, 17 out. 2017. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/melhores-empresas/laboratorio-sabin-e-destaque-em-melhores-empresas-para-trabalhar/>, Acesso em: 18 out. 2021

GRÖNROOS, **Christian. Marketing: gerenciamento e serviços**. Tradução de Arlete Simille Marques e Cláudia Mello Belhassof. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Marketing: gerenciamento e serviços - a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARARI, Y. N. **Notas sobre a pandemia: e breves lições para o mundo pós-coronavírus**. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

INKOTTE, Alexandre Luiz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. Florianópolis, SC, 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, 2000. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>. Acesso em: 12 out. 2021.

JOSÉ, B.L.C.S.; ROSA, A.T.R.O. O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. **Revista de Ciências Gerenciais da Faculdade Anhanguera Educacional**, v.6, n.24, p.145-159. Disponível em: <http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/1954/1856> Acesso em: 05 dez.2021.

KAWASAKI, H.H. de O.; FARIA, J.C. de; FILHO, C.G. da C. Transformações organizacionais frente à pandemia: Quais as estratégias adotadas para a atividade-fim da Universidade Federal de Viçosa?, São Paulo, **XXIII SEMEAD**, nov.2020. Disponível em: https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1514. Acesso em: 12 out. 2021.

KENOBY, **Sabin**. Recrutamento e seleção. Disponível em: <https://jobs.kenoby.com/sabin>. Acesso em: 22 fev. 2022.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing management**. New Jersey/USA: Pearson Prentice Hall, 2009.

LACOMBE, Francisco Jose M. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo. Saraiva, 2003.

LOCKWOOD, Nancy. R. (2005). Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. **The Society for Human Resource Management (SHRM)**, 1–10. Disponível em: <https://www.shrm.org/hrtoday/news/hrmagazine/documents/1205rquartpdf.pdf>. Acesso em: 12 out. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed, São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, Grace Aparecida de Oliveira. Posicionamentos da liderança em resposta aos desafios apresentados pelo Covid-19, São Paulo, **XXIII SEMEAD**, nov.2020. Disponível em: https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=168, Acesso em: 12 out. 2021.

_____. A busca de um framework que ancore as discussões estratégicas do RH para um capital humano que seja fonte de vantagem competitiva sustentável. **XXIII Semead – Anais**, novembro, 2020.

Vacinação. **MINISTÉRIO DA SAÚDE**, Brasil, 03 nov. 2021, primeira página. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/vacinacao/>. Acesso em: 03 nov. 2021.

NUNES, M.L.; SOUZA, A.C. Endomarketing: o desafio na formação de equipes conscientemente comprometidas. **Revista Científica da Faculdade de Balsas**, ano III, n.1. Disponível em: <https://docplayer.com.br/15970675-Endomarketing-os-desafios-na-formacao-de-equipes-conscientemente-comprometidas.html>. Acesso em: 05 dez.2021.

OKANO, M.T.; SANTOS H. DE C.L. DOS; HONORATO, H.J.; VIANA, A.M.; URSINI, E.L. Impactos da Pandemia COVID-19 em Empresas de Grande Porte: Avaliação das Mudanças na Infraestrutura de Tecnologia para o Teletrabalho Sob a Ótica da Estrutura Adaptativa, São Paulo, **XXIII SEMEAD**, nov.2020. Disponível em: https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1642. Acesso em: 12 out. 2021.

OLIVEIRA, João Carlos de. A importância da informação e da comunicação na pandemia de coronavírus: estratégias da promoção da saúde, **Comunica**, Uberlândia, 2020. Disponível em: <https://comunica.ufu.br/noticia/2020/05/importancia-da-informacao-e-da-comunicacao-na-pandemia-de-coronavirus-estrategias-da>. Acesso em: 06 dez. 2021.

OMS, **World Health Organization**. Página inicial, 2021 Disponível em: <https://www.who.int/portuguese/countries/bra/pt/>. Acesso em: 22 fev. 2022.

PERES, Teresa Cristina Oliveira. Ferramentas do endomarketing para avaliar e propor melhorias no clima organizacional de uma biblioteca universitária pública. **Rev. Dig. Bibl. Ci. Inf.**, Campinas, v.9, n.2, p.12-24, jan./jun. 2012. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32310930/ferramentas_do_endomarketing.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539434724&Signature=3fk%2Fcq1w0NcyfbrgN61TxaPi7uM%3D&response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DFERRAMENTAS_DO_endomarketing_PARA_AVALIA.pdf. Acesso em: 25 out. 2021.

PINHEIRO, P.C.; REIS, P.C. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise, São José dos Pinhais, **Brazilian Journal of Development**, jan.2021, Disponível em: DOI:10.34117/bjdv7n1-361, Acesso em: 14 out. 2021.

POLLI, Shandô Waltrick. O endomarketing como ferramenta de relacionamento com o cliente externo. **Caderno de Administração**, v. 9, n. 1. p. 49-72. Jan-Dez. 2015.

RAHME, L.H. **Comunicação, marketing e as novas tecnologias de gestão empresarial**. Curitiba. InterSaberes, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

ROJAS, J. E. A. **O indivisível e o divisível na história oral**. In: MARTINELLI, M. L. Pesquisa qualitativa: um instigante desafio. São Paulo: Veras, 1999. p. 87-94

ROCHA, Roseani. Covid-19 também testa força do endomarketing. **Meio&Mensagem**. 06 abr. 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/04/06/covid-19-tambem-t-esta-forca-do-endomarketing.html>. Acesso em: 04 dez. 2021

SABIN, Laboratório. Prêmios. Disponível em: <https://www.sabin.com.br/reconhecimentos/nossos-premios/>. Acesso em: 22 fev. 2022.

SABIN, Laboratório. Quem somos. Disponível em: <https://www.sabin.com.br/o-sabin/quem-somos/>. Acesso em: 22 fev. 2022.

SAMBUGARO, C. Hospitalidade virtual e comunicação digital: reflexões sobre o “novo normal” e o mercado sênior, São Paulo, **XXIII SEMEAD**, nov.2020. Disponível em: https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1912. Acesso em: 14 out. 2021.

SALLES, Daniel. CEOs do laboratório Sabin e da Roche discutem o futuro da saúde e o legado da pandemia, **Época Negócios**, S.l., 20 set. 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2021/09/ceos-do-laboratorio-sabin>

-e-da-roche-discutem-o-futuro-da-saude-e-o-legado-da-pandemia.html. Acesso em: 21 out. 2021.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; & BAKKER, A.B. The measurement of engagement and burnout: a two simple confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, 2002, p.71-92.

SCHMIDT, B.; CREPALDI, M. A.; BOLZE, S. D. A.; NEIVA-SILVA, L.; DEMENECH, L. M. Impactos na Saúde Mental e Intervenções Psicológicas Diante da Pandemia do Novo Coronavírus. **Estudos de Psicologia**. Campinas, 37, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/L6j64vKkynZH9Gc4PtNWQng/?lang=pt>. Acesso em: 22 fev. 2022

SPURK, D. ; STRAUB, C. Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. **Journal of Vocational Behavior**, 2020.

STADLER, A; et al. endomarketing e suas aplicações em organizações comerciais: o caso de uma rede de lojas de tinta do interior do Paraná. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v.2, n.2, p.97-104. Disponível em: www.admpg.com.br/revista2009/v2/artigos/a11.pdf. Acesso em: 05 dez.2021.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: Integrando Teoria e Prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**. São Paulo. Summus, 2015

_____. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

VARDARLIER, P. . Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 463–472, 2016.

WEBER, Malu. A era do “Fim do Lero”. **Associação Brasileira das Agências de Comunicação**. 03 de jun. 2020. Disponível em: <https://www.abracom.org.br/2020/06/a-era-do-fim-do-lero/>. Acesso em: 22 fev. 2022

WIBBENS P. D.; KOO, W. W-Y.; & MCGAHAN A. M. (2020). Which COVID policies are most effective? A bayesian analysis of Covid-19 by **jurisdiction**. *PLoS ONE* 15(12): e0244177.

YIN, Robert K. **Case study research, design and methods (applied social research methods)**. Thousand Oaks. California: Sage Publications. 2009

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

_____. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Bookman, 2005.

_____. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ESTADO DA ARTE

Palavras chaves: Endomarketing, Comunicação interna, Covid-19, Pandemia

Nº	Artigo	Periódico	Ano	Autores
01	TENDÊNCIAS DO NOVO NORMAL DO MERCADO DE TRABALHO PÓS-COVID-19	ANPAD-XLV	2021	MACEDO, Carlos Jorge Taborda; DURANS, Amilson de Araujo; VALE, Carliene do.
02	EMOÇÕES, AMBIVALÊNCIA E O TRABALHO: UM ESTUDO NO CONTEXTO DOS SERVIÇOS ESSENCIAIS DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19 NO BRASIL	ANPAD-XLV	2021	FERNANDES, Camilla; ARCARO, Saulo; SILVA, Marcos Antonio Lopes da; LOURENÇO, Mariane Lemos.
03	TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM TEMPOS DE COVID-19: IMPACTOS PERCEBIDOS SOBRE A GESTÃO DE DESEMPENHO E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	ANPAD-XLV	2021	ENES, Yuri de Souza Odaguri; VIEIRA, Mariana Borges Nunes; PEREIRA, Delciene, Aparecida Oliveira; SILVA, Erica Rodrigues Zanon; JUNIOR, Francisco Antonio Coelho.
04	POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19: O EQUILÍBRIO ENTRE A TÁTICA E A ESTRATÉGIA	ANPAD-XLV	2021	VASCONCELOS, Katia Cirlene de Araújo; MELLO, Andreza Sampaio de; JUNIOR Annor da Silva; LUCHI, Raissa; SOARES, Lorena Barbosa.
05	FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DAS PRÁTICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19	ANPAD-XLV	2021	FIALHO, Simone das Neves; SILVA, Alexandra Francisco Tochetto Botelho da.

06	PERCEPÇÃO SOBRE OS TRAÇOS DE PERSONALIDADE DO DARK TRIAD EM LÍDERES: O BEM-ESTAR LABORAL EM TEMPOS DE PANDEMIA DO COVID-19	ANPAD-XLV	2021	DSOUZA, Marcia Figueredo; CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho.
07	SAÚDE E BEM-ESTAR DO TRABALHADOR BANCÁRIO: UM ESTUDO EM AGÊNCIA GAÚCHA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19	ANPAD-XLV	2021	GUNDLACH, Gabriela Noetzold; MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira.
08	O PODER DA MARCA EMPREGADORA EM SITUAÇÕES DE CRISE: ESTUDO DE CASO EM HOSPITAL DURANTE A PANDEMIA COVID-19	ANPAD-XLV	2021	SAMPAIO, Priscila Aparecida Surita; ROCHA, Thelma Valéria.
09	ESTRESSE OCUPACIONAL EM TEMPOS DE COVID-19: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA ENFERMAGEM DE UM HOSPITAL DA MESORREGIÃO DE CAMPO DAS VERTENTES, MINAS GERAIS	ANPAD-XLV	2021	VIDIGL, Luciana de Abreu Discacciati; PEREIRA, Jefferson Rodrigues; OLETO, Alice de Freitas.
10	UM OLHAR PARA A GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL DURANTE A PANDEMIA	SEMEAD-XXIII	2020	ARAÚJO, Juliana Ordonhes de; VASCONCELLOS, Liliana.
11	TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS FRENTE À PANDEMIA: QUAIS AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA A ATIVIDADE-FIM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA?	SEMEAD-XXIII	2020	KAWASAKI, Henrique Haruhico de Oliveira; FARIA, Jessica Costa de; FILHO, Custódio Genésio da Costa.
12	A INFLUÊNCIA DA PANDEMIA DA COVID-19 SOBRE O COMPORTAMENTO SOCIAL, INDIVIDUAL E NAS RELAÇÕES DE TRABALHO DOS JOVENS UNIVERSITÁRIOS	SEMEAD-XXIII	2020	CARVALHO, Antonio Aparecido de; LUCAS, Reginaldo Braga; CARVALHO, Leonardo Birche

				de; FARINA, Milton Carlos.
13	REFLEXÕES DAS PANDEMIAS NO CONTEXTO SOCIAL: O FRESH START MINDSET COMO MECANISMO ESTRATÉGICO PARA O MARKETING NO CONTEXTO DA COVID-19	ANPAD-XLIV	2020	FORTI, Pedro; SILVA, Caio Pedrinho da; RICHARDE, Ana Paula Merenda.
14	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PERCEPÇÃO DE FUTUROS ADMINISTRADORES EM TEMPOS DE COVID-19	SEMEAD-XXIII	2020	SOUSA, Felipe Rodrigo Santos de; LACERDA, Anderson Wesley Marques de Araújo; FEITOSA, Thais Vieira Nogueira; SOUZA Cristiane Madeiro Araújo de; NETO, Adalberto Benevides Magalhães.
15	PRÁTICAS, POSSIBILIDADES E PERSPECTIVAS DO TRABALHO HOME-OFFICE EM MEIO A PANDEMIA DA COVID-19 NO BRASIL	ANPAD-XLIV	2020	COSTA, Silas Dias Mendes;
16	PRÁTICAS IMPLEMENTADAS E CONTEXTO: A INFLUÊNCIA DA CRISE PANDÊMICA (COVID-19) NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	SEMEAD-XXIII	2020	SILVA, Humberto Kerinne da Conceição Santos; CZARNESKI, Flavia.
17	POSICIONAMENTOS DA LIDERANÇA EM RESPOSTA AOS DESAFIOS APRESENTADOS PELO COVID-19	SEMEAD-XXIII	2020	MELO, Grace Aparecida de Oliveira.
18	PEQUENOS NEGÓCIOS E A COVID 19: UMA ANÁLISE À LUZ DO ENTREPRENEURIAL MARKETING (EM)	SEMEAD-XXIII	2020	CARVALHO, André Luiz.
19	O PAPEL ESTRATÉGICO DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO DE CRISE – A PANDEMIA	SEMEAD-XXIII	2020	SILVA, Carla Diniz dos Santos da; MORAES, Ana

	COVID-19			Beatriz Gomes de Mello.
20	O BEM-ESTAR PSICOLÓGICO PARA AS DIFERENTES SITUAÇÕES DE TRABALHO DURANTE A QUARENTENA NO ESTADO DE SÃO PAULO	SEMEAD-XXIII	2020	SANTANA, Flávia Feitosa; MALVEZZI, Mariana; FIGUEIREDO, Cléber da Costa.
21	CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO DIANTE DOS IMPACTOS DA COVID-19	SEMEAD-XXIII	2020	POSPICHIL, Bruna Carolina; FROELICH, Cristiane; GONÇALVES, Manuela Albornoz; ENGELMAN, Raquel; SCHMIDT Serje.
22	INFLUÊNCIA DOS FATORES SOCIAIS, ECONÔMICOS, CULTURAIS E DEMOGRÁFICOS NA PANDEMIA DO COVID-19	SEMEAD-XXIII	2020	EIGENSTUHLER, Dyenniffer Packer; PACASSA Franciele; KRUGER, Silvana Dalmutt; MAZZIONI, Sady.
23	IMPACTOS DA PANDEMIA COVID-19 EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE: AVALIAÇÃO DAS MUDANÇAS NA INFRAESTRUTURA DE TECNOLOGIA PARA O TELETRABALHO SOB A ÓTICA DA ESTRUTURA ADAPTATIVA	SEMEAD-XXIII	2020	OKANO, Marcelo T.; SANTOS Henri de Castro Lobo dos; HONORATO, William Johnny; VIANA, Alex Maia; URSINI, Edson luiz.
24	INTENÇÃO EMPREENDEDORA DE ESTUDANTES DE GESTÃO BRASILEIROS E A POSSÍVEL CRISE ECONÔMICA CAUSADA PELA PANDEMIA DE COVID 19.	ANPAD-XLIV	2020	FROTA, Andre Luiz Aragão; MARTINS, Tiago Andre Portela; BEZERRA, Sefisa Quixada.
25	HOSPITALIDADE VIRTUAL E COMUNICAÇÃO DIGITAL: REFLEXÕES SOBRE O “NOVO NORMAL” E O MERCADO	SEMEAD-XXIII	2020	SAMBUGARO, Cristiane

	SÊNIOR			
26	HOME-OFFICE EM MEIO À PANDEMIA: IMPACTOS SOBRE OS TRABALHADORES DO INGRESSO NÃO PLANEJADO EM UMA NOVA MODALIDADE DE TRABALHO	SEMEAD-XXIII	2020	FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; COSTA, Débora Vargas Ferreira; KIRCHMAIR, Débora Magalhães; CERTO, Marcela Pereira.
27	ASSENTAMENTO FUNCIONAL DIGITAL: UMA ANÁLISE PELO OLHAR DOS FUNCIONÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA EM HOME OFFICE EM TEMPO DE PANDEMIA COVID-19	SEMEAD-XXIII	2020	COSTA, Maria Clarice Alves da; AGUIAR, Sandra da Cruz Garcia do Espírito Santo; RODRIGUES, Tomas Daniel Menendez.
28	GESTÃO HUMANIZADA EM TEMPOS DE PANDEMIA: IMPACTOS E CONTRIBUIÇÕES PARA O COOPERATIVISMO.	SEMEAD-XXIII	2020	SAUSEN, Juliana da Fonseca Capsa Lima; BAGGIO, Daniel Knebel; CANEPPELE, Nairana Radtke.
29	CAPACIDADES DINÂMICAS E ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAMENTO DA CRISE DIANTE DA PANDEMIA DA COVID-19	SEMEAD-XXIII	2020	WECKER, Ana Cláudia; FROEHLICH Cristiane; GONÇALVES, Manuela Albornoz.
30	EFEITOS DA PANDEMIA DE COVID-19 SOBRE A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA DE EMPRESAS BRASILEIRAS	SEMEAD-XXIII	2020	AVELAR, Ewerton Alex; FERREIRA, Priscila Oliveira; SILVA, Beatriz Najela Ekaterina Ribeiro da; FERREIRA, Cássia Oliveira.
31	CONTRATAÇÕES PÚBLICAS EM TEMPOS DE PANDEMIA E AS ESCOLHAS TRÁGICAS DOS GOVERNANTES NO BRASIL	SEMEAD-XXIII	2020	MENDES, Vera Lucia Peixoto Santos; SILVA, Luiz Marcello

				Pinheiro.
32	CONFIANÇA E PRONTIDÃO PARA MUDANÇA EM EQUIPES VIRTUAIS: DESAFIOS EM TEMPOS DE COVID-19	SEMEAD-XXIII	2020	MENDES, Tania Cristine Remigio Madeira; NETO, Mario Teixeira Reis.
33	CAUSAS DO MARKETING SOCI(ET)AL EM TEMPOS DE PANDEMIA DO COVID-19 E SUAS CONSEQUÊNCIAS NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DO VAREJO	SEMEAD-XXIII	2020	SANTOS, Nicole Vedovatto B dos
34	CASA OU TRABALHO?: REFLEXÕES SOBRE O TELETRABALHO E A INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO	SEMEAD-XXIII	2020	SANTOS, Luana Sodré da.
35	CAPACIDADE ABSORTIVA E DESEMPENHO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO BRASIL EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID19	SEMEAD-XXIII	2020	SANTOS, Annara Cristina Oliveira; DELAMONICA, Olga Marques Souza Lessa; NETO, Macario Neri Ferreira; FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante.

LIVROS:

BRUM, Analisa de Medeiros, **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa, 5ª edição, São Paulo, Integrare editora, 2010.

BRUM, Analisa de Medeiros, **Endomarketing Estratégico**: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores, 1ª edição, São Paulo, Integrare editora, 2017.

Legenda dos periódicos

ANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) (http://www.anpad.org.br/home_eventos_at.php)

SEMEAD (Seminários em Administração) (<https://semead.com.br>)

REMARK- Revista Brasileira de marketing
(<https://periodicos.uninove.br/remark/index>)

SEGET- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia
(<https://www.aedb.br/seget/>)

BBR- Brazilian Business Review (<https://www.bbronline.com.br/index.php/bbr>)

RGSS- Revista de Gestão em Ciências de Saúde
(<http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss>)

APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA

Objetivo 1: Levantar as ferramentas de comunicação interna utilizadas pelo Sabin

1. Quais são as principais estratégias e ferramentas de endomarketing que o Sabin utiliza? Como elas são?
2. Quais canais de comunicação interna e endomarketing a empresa utiliza para alcançar seus colaboradores?
3. Vocês utilizam as redes sociais como canal de endomarketing? Poderiam falar um pouco sobre essas ações?
4. Como é a relação entre o endomarketing e a comunicação interna do Sabin? A comunicação interna e endomarketing é feita em conjunto com outros departamentos? Quais?
5. A alta gestão participa das tomadas de decisões? Eles dão sugestões de ações, campanhas?
6. O Sabin utiliza a liderança para realizar as práticas de endomarketing? Como é feito?

Objetivo 2: Identificar as alterações nas ferramentas de endomarketing com a Covid-19

7. Quando emergiu a pandemia no Brasil, quais foram as primeiras atitudes tomadas pelo Sabin?
8. Foram interrompidas muitas ações? pode dar um exemplo?
9. Quais foram as primeiras ações de endomarketing e comunicação interna nesse cenário de crise? Como foi esse momento?
10. Quais foram as maiores dificuldades na comunicação interna e endomarketing nesse primeiro momento de pandemia?
11. Quais foram suas principais fontes para obter informações sobre a pandemia? Como vocês lidaram com as mudanças nessas informações?
12. Com as novas medidas sanitárias, quais ações o Sabin tomou para o bem-estar do seu colaborador?
13. O Sabin ficou de *home office*? Como foi essa transição?
14. Como o Sabin se comunicou com o pessoal de *home office* em geral? Houve alguma estratégia de endomarketing?

15. Quais foram as mudanças que houveram nas ferramentas de endomarketing após a instalação da pandemia?

16. Qual foi a percepção do Sabin neste primeiro momento?

Objetivo 3: Descrever as ferramentas de endomarketing utilizadas durante a pandemia

17. O Sabin inovou no quesito comunicação interna, com a pandemia? Como?

18. Após o início da pandemia, algum meio de comunicação se fortaleceu? Qual?

19. Algum meio de comunicação deixou de ser utilizado? qual?

20. Após a chegada da pandemia, mudou os canais de comunicação?

21. Com o início da pandemia, mudou a mensagem da comunicação? Mudou os objetivos? Mudou as ferramentas?

22. Quais foram as principais ferramentas utilizadas durante a pandemia?

Objetivo 4: Efetividade das ferramentas diante ao contexto pandêmico

23. Na percepção do Sabin quais estratégias foram e/ ou estão sendo mais eficazes?

24. Como o Sabin percebe a efetividade de suas ações de endomarketing e comunicação interna?

25. Com o início da pandemia, houve alguma pesquisa de clima? Pode falar um pouco sobre os resultados?

26. Quais foram os principais desafios neste processo de comunicação durante a pandemia?

27. Poderia disponibilizar alguma campanha (imagens) de endomarketing realizada pelo Sabin?

APÊNDICE C-TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Cláudia Roberta Belo de Oliveira

abaixo assinado, concordo em participar da pesquisa intitulada "Endomarketing e Covid-19: O estudo do caso Sabin", que será realizada na cidade de Palmas-TO. A entrevista será gravada para registrar fielmente a minha fala. Estou ciente de que responderei perguntas relacionadas à organização Sabin. Os pesquisadores manterão sigilo absoluto sobre as informações, assegurarão o meu anonimato quando da publicação dos resultados da pesquisa, além de me dar permissão de desistir, em qualquer momento. Fui informado(a) que posso indagar o pesquisador Keylon Pereira Gomes se desejar fazer alguma pergunta sobre a pesquisa, pelo seguinte e-mail keylon15@mail.uft.edu.br e telefone (63) 98122-9379 e que, se me interessar, posso receber os resultados da pesquisa quando forem publicados. A pesquisa será desenvolvida por Keylon Pereira Gomes, sob orientação da Prof. (a) Dra. Sandra Alberta Ferreira, da Universidade Federal do Tocantins.

Este termo de consentimento será guardado pelo pesquisador e, em nenhuma circunstância, ele será dado a conhecer a outra pessoa.

Local e Data: Brasília, 22 / 12 / 2021



Assinatura do (a) participante

APÊNDICE D - ARTIGO CIENTÍFICO

Endomarketing e Covid-19: O estudo do caso Sabin.

RESUMO

A Covid-19 trouxe transformações e impactos sociais nunca vistos antes, forçaram repentinamente, as pessoas a mudarem de hábitos, as rotinas diárias mudaram, o contato físico devia ser evitado, assim como qualquer tipo de aglomeração. Em resposta à pandemia, muitas mudanças estão sendo implantadas pelas empresas, que provocam transformações importantes nas relações de trabalho, comunicação e na aceleração da digitalização. Nesse sentido, o objetivo deste estudo, foi apresentar como o endomarketing foi utilizado para minimizar os efeitos da pandemia da Covid-19, no laboratório Sabin. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, na qual foi utilizado o estudo de caso. Foram coletados dados primários e secundários, sendo o primeiro realizado com a coordenadora de comunicação interna do Sabin, através de uma entrevista semi-estruturada, enquanto os dados secundários foram: reportagens, entrevistas, apresentações e o próprio site; todos materiais de domínio públicos, além dos fornecidos, com autorização, pela própria empresa. Os resultados mostraram que a organização já possuía um setor de endomarketing bem estruturado mesmo antes da pandemia. Portanto eles já utilizavam ferramentas de comunicação interna e estratégias de endomarketing, as alterações advindas da pandemia foram em torno do distanciamento social. Dentre as alterações ocorridas frente a pandemia da Covid-19, foi identificado que o maior desafio foi o desconhecimento, as mudanças aconteceram de forma muito rápida, medidas sanitárias foram impostas e os colaboradores tinham que estar informados. Foi necessário colocar colaboradores para trabalhar de *home office*, e houve ainda uma virtualização da comunicação interna, a partir de *lives* e videoconferências. Por se tratar de uma organização com uma gestão humanizada, percebeu-se um cuidado tanto mental quanto físico do colaborador. As práticas de endomarketing se mostraram efetivas, sendo verificadas de acordo com a campanha realizada. Notou-se que muitas mudanças ocorridas devido a pandemia, permanecerão ao longo do tempo, principalmente a virtualização da comunicação.

Palavras-chave: endomarketing; comunicação interna; covid-19; pandemia; sabin.

1 INTRODUÇÃO

O *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) é uma doença respiratória causada pelo vírus denominado oficialmente pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2* (Sars-CoV-2).

Em resposta à pandemia, segundo Melo (2020) muitas mudanças foram implantadas pelas empresas, que provocaram transformações importantes nas relações de trabalho, na aceleração da digitalização, nos hábitos de consumo, dentre outras, corroborando a ideia de que o mundo pós Covid-19 não seria o mesmo. A necessidade de isolamento social, por exemplo, fez com que as organizações aderissem ao *home office*. Neste período sem vacina contra o novo

coronavírus, isolar a população em casa era a principal medida para evitar que os casos de Covid-19 crescessem a ponto de colapsar o sistema de saúde.

O ano de 2020 foi um marco importante no meio da comunicação e suas relações sociais, pois a pandemia mundial imposta pelo novo coronavírus deu celeridade para o avanço global de negócios dentro do universo digital. Da noite para o dia, empresas e cidadãos de todo o mundo tiveram que se adaptar à comunicação à distância, fazendo uso dos inúmeros recursos digitais, até então disponíveis, para as interações com seus públicos (SAMBUGARO, 2020). Para Harari (2020), as empresas além da necessidade de transmitir a comunicação para plataformas totalmente *online* para manter a conexão com as equipes em *home office*, os comunicadores necessitam incluir temas ligados a sentimentos humanos, como medo, solidão, ansiedade, sofrimento, perdas, luto e estresse nas pautas corporativas.

Nessa velocidade, segundo Pinheiro e Reis (2021), o ritmo de demandas aumentou e as ações que antes eram presenciais, exigiram um trabalho ágil e remoto de gerenciamento da equipe. Por isso, se tornou imprescindível desenvolver novas estratégias nesse momento único que o mundo está enfrentando. Se antes, no cenário tradicional, o setor de comunicação interna priorizava produzir manuais, vídeos e instruções operacionais, com a pandemia estas formas de comunicação não se mostraram suficientes para manter os colaboradores motivados e informados.

Diante do cenário incerto e das necessidades de mudanças, para Avanzi (2020), as empresas precisam encontrar alternativas para levar informações relevantes ao conhecimento dos colaboradores. Pensando nisso, acredita-se que o papel a ser desenvolvido pela comunicação interna junto com o endomarketing, envolve sobretudo preocupação com os funcionários no cenário de crise desenhado pela pandemia.

Neste entendimento, objetivou-se neste artigo apresentar como o endomarketing foi e está sendo utilizado para minimizar os efeitos da pandemia da Covid-19, mediante estudo de caso, das práticas do laboratório Sabin. Os objetivos específicos eram: levantar as ferramentas de comunicação interna utilizadas pelo Sabin; identificar as alterações no endomarketing visando minimizar os efeitos da pandemia ; descrever as estratégias de endomarketing utilizadas durante a pandemia ; e analisar a efetividade das práticas de endomarketing diante ao contexto pandêmico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Devido a alta concorrência presente no mundo corporativo, as organizações têm buscado alternativas competitivas que as possam diferenciar dentro de um mercado cada vez mais acirrado, e é neste contexto que surge o desenvolvimento do que se conhece por endomarketing. Bekin (2004, p.2), autor do termo, define o endomarketing como sendo "ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (colaboradores) das organizações ou empresas, que observam condutas de responsabilidade comunitária e ambiental."

Bekin (1995) comenta que a utilização do endomarketing pela primeira vez aconteceu no ano de 1975. Naquela época, o termo estabelecido ainda não existia, porém, ele já usava de suas ferramentas de estratégia de gestão que hoje englobam a expressão endomarketing. No ano de 1990 aconteceu que Saul Faingaus Bekin,

criou a palavra endomarketing, que vem do termo “endo”, em Grego significa “em, dentro, para dentro”. Logo depois, no ano de 1995, Bekin registrou a palavra.

Naquele tempo, seu cargo profissional era de gerente de produtos na empresa multinacional Johnson & Johnson. Bekin constatou a necessidade de um relacionamento melhor entre os setores, aproximando funcionários e empresas, onde notou a necessidade de motivar e treinar os colaboradores para alcançar melhores resultados. A partir disso, Bekin foi em busca de instrumentos e estratégias para poder suprir essa tal necessidade, concebendo assim o marketing voltado para uma ação interna da empresa, que foi chamada como endomarketing (BEKIN, 1995).

Brum (2010) considera que um dos objetivos do endomarketing é proporcionar uma consciência empresarial alinhada com a visão, a missão, os valores, os princípios e os procedimentos, dentro de um clima organizacional positivo. Mas, o objetivo principal, visa transformar o colaborador em facilitador, de modo que consiga consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

Lima (2017) salienta que os principais objetivos do endomarketing são: dar agilidade e facilitar todo o processo de comunicação; trocar e compartilhar informações para construir um relacionamento aberto com o público interno, tornando claros e transparentes os objetivos da organização, alinhando e consolidando as relações entre as lideranças do negócio e os funcionários, assim como entre departamentos e áreas da empresa

Para Farias (2010), na literatura brasileira especializada em Administração, há várias interpretações sobre o que é marketing interno, uma vez que são vários os termos utilizados: endomarketing e marketing aplicado aos recursos humanos. Outro fator existente, é que a abordagem do endomarketing nas organizações, tem o estímulo de desenvolver um relacionamento eficaz com os seus funcionários, tendo como base o compromisso de oferecer-lhes um valor superior, compreendendo e satisfazendo as suas necessidades manifestas, de forma a criar valor para os clientes da empresa (GOUNARIS, 2006).

Considerando que o público interno é o primeiro contato com os clientes, é necessário um planejamento estratégico das ações de comunicação voltadas aos colaboradores, com o objetivo de alinhar as informações entre os membros da equipe e os clientes externos, acreditando que a partir do momento que seu cliente interno usa do seu produto primeiro, ele se sente importante (POLLI, 2015).

Para Bekin (2004) a comunicação que se busca com o endomarketing é uma comunicação que vai além da comunicação tradicional, de simplesmente transmitir algo. Todos devem saber o quê e o porquê estão fazendo, como suas atitudes e comportamento impactam nos resultados da empresa. “Em suma comunicação é a informação com *feedback*” (BEKIN, 2004, p.59). Para o mesmo autor não adianta a empresa repassar as informações sem que esta se transforme em diálogo, em troca.

Segundo Bekin (1995) a finalidade do endomarketing é designar um processo efetivo de motivação do funcionário, “tratar o funcionário como cliente”, concedendo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa, mas para os funcionários comprometerem-se com processo de planejamento do endomarketing é necessário saber para onde estão indo, assim fica mais fácil sentir-se parte integrante da organização.

Por todos esses aspectos, para Brum (2010) “o endomarketing nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing”. É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com a sofisticação da propaganda bem-feitos.

Comunicação segundo Torquato (2015) é um sistema para transmissão de ideias, de conceitos e de ações desenvolvidas por uma entidade. É por meio da comunicação que uma organização estabelece consentimento, homogeneização de ideias e assimilação de propósitos (TORQUATO,2001; CURVELLO, 2012).

Brum (2010) afirma que a comunicação interna é um conjunto de ações que visa tornar compatíveis os interesses dos colaboradores e da empresa, por meio de diálogo, troca de experiências e colaboração mútua. Para Garcia (2006) “a comunicação serve para produzir consenso, aceitação e consentimento”. Ainda segundo a autora, a comunicação é um processo de mediação entre expectativas e interesses. Dessa forma, nota-se que a comunicação dentro da empresa auxilia na definição e concretização das metas organizacionais (CURY, 2016).

Em primeiro lugar, para Bekin (2004) o endomarketing objetiva tornar transparente a comunicação em relação à empresa com seu funcionário, disponibilizar oportunidades e expor para o colaborador que ele possui boa visão dentro da organização. A empresa deve dar um *feedback* imediato quando seu colaborador estiver mostrando resultados. Estreitar esse relacionamento faz com que o sucesso da empresa seja assegurado. Para que isso ocorra o colaborador deve estar sujeito a suas obrigações e a empresa empenhada em fornecer o que o funcionário precisa.

Brum (2005, p.42) afirma que, “comunicação interna é algo que toda empresa faz. A partir do momento em que uma empresa repassa uma informação através de um e-mail ou de um documento qualquer para seus empregados, está fazendo comunicação interna”, conclui-se então que a comunicação interna é toda interação entre a organização e os colaboradores.

Para Okano *et al.* (2020), neste tempo de mobilidade limitada, as TICs passaram a ter um papel fundamental, pois elas permitem que as pessoas possam se comunicar e colaborar sem precisar sair de casa. Isso tudo devido a possibilidade de os computadores serem ligados em uma rede mundial, a Internet, que deu origem a diversas tecnologias, quebrou os limites físicos e expandiu os domínios das empresas.

Na Coreia do Sul, um estudo mostrou que trabalhadores mais jovens que ocupam posições de menor hierarquia tem uma propensão maior em utilizar as Tecnologias da informação e comunicação (TICs) e, nesses casos, o isolamento social, a ausência de comunicação, da liderança e da gestão podem ter efeitos negativos (EOM; CHOI; SUNG, 2016).

Para Pinheiro e Reis (2020), tradicionalmente os meios utilizados pela comunicação interna estão espalhados pelos principais pontos de contato da empresa, como elevadores, hall de entrada, refeitórios, computadores e murais. Trazendo para as perspectivas atuais, com a crise instaurada, Avanzi (2020) comenta a existência de um novo modelo de relações entre os públicos da empresa, “o desafio para a área de comunicação é, mesmo com o aumento do distanciamento, estreitar os relacionamentos entre os mais diversos departamentos da empresa.”

Não obstante, as facilidades proporcionadas pelas tecnologias da informação e comunicação, que em grande parte foram as viabilizadoras do impulso para o trabalho *home office* como consequência da pandemia da Covid-19, tornaram-se uma faca de dois gumes: ao mesmo tempo que viabilizam o trabalho fora do escritório, tornam o profissional acessível a qualquer momento. Essa acessibilidade casada com a necessidade de controle dos gestores que, em sua grande maioria, não foram preparados para lidar com equipes remotas, geram uma sobrecarga de

trabalho, que no médio/longo prazo pode ser desgastante tanto para a equipe quanto para o gestor (WIBBENS *et al*, 2020).

Numa visão positiva das mudanças, Avanzi (2020) propõe que é preciso enxergar para além dessa crise e pensar em novas oportunidades geradas tanto do ponto de vista operacional como no de comunicação. O autor afirma que “um novo horizonte está se formando, criando espaços muito interessantes para comunicar de forma mais intensa por meios digitais, construindo hábitos que antes eram mais difíceis”.

Outro ponto descoberto na referida pesquisa, é que além de adaptarem a comunicação para o digital durante a pandemia, a organização já tinha criado diversas iniciativas para fomentar o uso da comunicação digital fora desse contexto, ou seja, as mudanças poderiam ser permanentes, o que por meio da experimentação, facilitou a adaptação dos colaboradores, minimizando a resistência, como foi constatada na pesquisa realizada durante a pandemia.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

O presente artigo configura-se como um estudo de caso, pois trata-se da coleta de informações de uma organização verídica, a fim de esboçar a problemática e observar fenômenos. Yin (2015) afirma que a necessidade do estudo de caso parte de entender fenômenos sociais, traçando paralelos entre os mesmos e a bibliografia estudada, ou seja, é uma forma prática de utilizar a teoria acadêmica.

O estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza, geralmente, de dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (YIN, 2009).

De acordo com Yin, (2015, p.19), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Para este trabalho acadêmico, o método de pesquisa escolhido para entender os desdobramentos do endomarketing em tempos de pandemia, foi o estudo de caso, que trouxe insumos importantes para análise e resolução do problema.

A pesquisa realizada trata-se de caráter exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória tem como objetivo familiarizar-se com um assunto pouco explorado, ou com um problema, com vistas a tornar mais explícito, ou a construir hipóteses (GIL, 2002). Já a pesquisa descritiva, tem como objetivo primordial a definição das características de determinadas populações ou fenômenos (GIL, 2002).

Nesse sentido, a pesquisa exploratória foi utilizada para o caso Sabin, dada a sua temática contemporânea, e; foi descritiva, pois foram descritas as práticas de endomarketing utilizadas pelo Sabin, diante a este novo cenário da pandemia, a fim de minimizar os efeitos da pandemia da Covid-19.

Quanto às fontes de pesquisa, os mais utilizados para a coleta de dados secundários, em estudos de caso, são: levantamento e análise de cartas, documentos, relatórios internos, jornais, revistas, internet, apresentações, e outros materiais como gravação, fotografias, filmes, etc. Para a coleta de dados primários, os meios mais utilizados são: entrevistas, observação direta e observação participativa. Os estudos de casos devem estar apoiados em múltiplas fontes de evidências secundárias e primárias (YIN, 2005).

Para adquirir conhecimentos sobre o Sabin, foi realizada uma busca de documentos públicos: reportagens, entrevistas, apresentações e o próprio site; todos materiais de domínio públicos, além dos fornecidos, com autorização, pela própria empresa.

Posteriormente, foram levantados dados primários dentro da própria empresa, por meio de uma entrevista realizada com o departamento de comunicação interna, buscou-se a partir disso levantar as práticas de comunicação interna e endomarketing utilizadas durante a pandemia da Covid-19.

A técnica de coleta de dados utilizada foi uma entrevista semiestruturada, constituída por um roteiro com perguntas elaboradas pelo pesquisador, subdivididos por temáticas que pretendiam apresentar como o endomarketing foi utilizado para minimizar os efeitos da pandemia da Covid-19, no laboratório Sabin.

A entrevista foi realizada com uma colaboradora do Sabin no dia 22 de Dezembro de 2021, ela é coordenadora do departamento de comunicação interna, que responde pela comunicação dos mais de seis mil e trezentos colaboradores. A entrevista teve duração de mais de trinta minutos, de forma virtual, gravada, com a prévia autorização da entrevistada. Rojas et al (1999) afirmam que a utilização do gravador na coleta de dados preserva o conteúdo original e aumenta a precisão dos dados coletados tais como registrar palavras, silêncios e mudanças no tom de voz dos participantes, além de possibilitar maior atenção ao participante entrevistado.

Segundo Yin (2001), a análise dos dados consiste no exame, categorização, classificação ou mesmo na recombinação das evidências conforme proposições iniciais do estudo. O referido autor, propõe duas estratégias gerais e alguns modelos específicos de condução da análise do estudo.

A primeira estratégia geral, trata-se de elaborar uma estrutura descritiva do estudo de caso, que permitirá ao pesquisador, por exemplo, identificar tipos de decisões que ajudaram ou não no processo analisado, um maior nível de entendimento das pessoas envolvidas, dentre outras questões específicas da unidade de caso. A segunda estratégia geral, baseando-se em proposições teóricas, consiste em comparar as questões do caso ao quadro teórico utilizado neste estudo. Como um guia, elas ajudam o investigador a selecionar os dados, a organizar o estudo e a definir explicações alternativas (YIN, 2001).

A análise dos dados do caso Sabin, foi realizada a partir de recortes da entrevista a fim de entender como o endomarketing foi utilizado para minimizar os efeitos da pandemia da Covid-19. Junto a estes recortes da entrevista, a análise foi complementada com materiais secundários que falavam do Sabin, sendo todos estes dados analisados com base em fundamentação teórica.

4. UNIDADE CASO

4.1 O Laboratório Sabin

Segundo o site oficial da empresa, há 37 anos atuando no Brasil, o Grupo Sabin é um dos maiores *players* no setor de medicina diagnóstica do país. Fundado em Brasília, pelas bioquímicas Janete Vaz e Sandra Soares Costa, o grupo conta com mais de 6.300 colaboradores, que atendem mais de 5,7 milhões de clientes com um amplo portfólio de serviços de análises clínicas, diagnósticos por imagem, vacinação e check-up executivo em 318 unidades de atendimento distribuídas pelo Brasil. O Grupo também investe em empresas com atuação na área de atenção primária à saúde e gestão de saúde.

A organização possui um compromisso diferenciado com seus clientes e

colaboradores, oferecendo a ambos um excelente ambiente para se estar. A empresa possui uma área de Gestão de Pessoas reconhecida internacionalmente por suas políticas e práticas focadas no colaborador e traça estratégias de pessoal a partir dos pilares: desenvolver, desafiar, reconhecer, recompensar e comemorar. A organização valoriza e trabalha todos os aspectos importantes da vida de seus profissionais: o desenvolvimento, a carreira, a família, a saúde, as relações, os sonhos (KENOBY, 2022).

Os conteúdos coletados foram previamente caracterizados com temas alinhados à luz dos objetivos deste estudo. Assim, trabalharam-se os dados primários e secundários agrupando-as por categoria temática por meio da metodologia da adequação ao padrão. Para realizar a análise e discussão dos dados, foram elencados quatro subtemas, sendo: ferramentas de comunicação interna utilizadas pelo Sabin; alterações no endomarketing visando minimizar os efeitos da pandemia Covid-19; estratégias de endomarketing utilizadas durante a pandemia Covid-19; efetividade das práticas de endomarketing diante ao contexto pandêmico.

No que diz respeito ao endomarketing, a entrevistada explica em sua visão que, “a parte do endomarketing é como se fosse um marketing interno, é sobre o envolvimento dos colaboradores nas campanhas”.

Para Inkotte (2000), existem várias ferramentas para a comunicação interna atingir seus colaboradores, como “jornais internos, boletins, circulares, revistas, circuito interno de rádio, filmes publicitários, quadros de avisos, cartazes e uma série de outros veículos” (INKOTTE, 2000, p. 91). No Sabin, de acordo com a entrevistada, as mais utilizadas são:

As principais ferramentas que a gente usa, que a gente pode considerar que são oficiais comunicação com os colaboradores, a gente tem a nossa intranet, a gente tem os descansos de telas nos computadores que eles acabam sendo uma ferramenta para ser utilizada principalmente aqui pelo corporativo, a gente tem o e-mail corporativo que acaba sendo a ferramenta oficial. Uma questão que a gente trabalha, aqui em Brasília no caso, processos a gente também tem acesso às TVs corporativas, e a gente tenta diversificar para alcançar os colaboradores.

Lídia Abdalla, presidente do grupo Sabin, em uma entrevista cedida para a *Época Negócios* (SALLES, 2020), afirma que “o Sabin já tinha programas internos com um conteúdo sobre saúde mental para os funcionários e seus familiares, mesmo antes da pandemia”. Nesta fala é confirmado que a empresa investe em programas de cuidados mentais para os colaboradores, o que não deixa de ser uma estratégia de endomarketing.

A entrevistada dá alguns exemplos de campanhas visando o envolvimento dos colaboradores a fim de chamar atenção para as causas importantes, como por exemplo, “setembro amarelo, dezembro vermelho, outubro rosa e as outras campanhas que a gente achar que fazem sentido estrategicamente para o grupo Sabin”.

Conforme a entrevistada, no Sabin, o tipo de mensagem emitida ao público interno varia de acordo com a campanha realizada:

A gente tenta diversificar, seleciona formato, em vídeo, [...] se vai ser uma mensagem curtinha a gente vai tentando trabalhar tudo da maneira mais criativa possível e em parte a gente tenta misturar todas essas ferramentas.

Uma estratégia citada envolvendo o orgulho de se trabalhar no Sabin, foi a elaboração de molduras para os colaboradores usarem em suas redes sociais,

quando a entrevistada diz, “por exemplo, a gente tem um tema, como o dia do profissional de informática [...] a gente produz aquelas molduras que a gente manda por e-mail para que os próprios colaboradores postem”. Pode-se notar que a empresa busca envolver o colaborador nas campanhas e entende-se que essa estratégia veio do sentimento do próprio colaborador, e eles buscaram uma forma de apoiar essa divulgação, “a gente tem visto que tem dado bastante certo com a questão do orgulho das pessoas”.

Para Curvello (2012), a comunicação interna existe primeiramente para coordenar a cultura organizacional, de forma a mobilizar e informar o público interno sobre os valores e propósitos e como podem colaborar para construir uma boa imagem pública.

Nos dias atuais, o Whatsapp acaba sendo confundido como um meio oficial de comunicação das organizações, durante a entrevista foi questionado o uso dessa ferramenta na organização, “o WhatsApp, ele não é uma ferramenta oficial de comunicação, mas a gente sabe que muitas das coisas perpetuam e viralizam por ali também”, destacou a entrevistada.

A pandemia da Covid-19 é considerada uma crise, conforme definição de Vardarlier (2016), consiste num evento totalmente disruptivo ou parcialmente disruptivo para pessoas, propriedades, equipamentos ou meio ambiente e que pode terminar afetando negativamente o valor de uma empresa e sua reputação, frustrando a percepção das partes relacionadas sobre a organização.

Quando questionada sobre as dificuldades enfrentadas durante a pandemia da Covid-19, a entrevistada verbalizou, “com certeza foi o desconhecimento que a gente tinha e as mudanças, as informações mudavam muito rápido, da noite pro dia, e a gente tinha que se adaptar [...] o volume de mudanças foi de fato muito grande”.

Em entrevista cedida para a *Época Negócios* (SALLES, 2020), a presidente do Grupo Sabin, falou um pouco sobre os desafios vividos na pandemia, ela comentou sobre os primeiros passos:

O primeiro passo foi: nós montamos dentro do Sabin um comitê de crise. Os participantes são especialistas na área de saúde. Eles se reúnem diariamente (seguindo todos os protocolos de segurança) para buscar a transformação diante da crise.

Brum (2010), afirma que a informação quando é acompanhada da explicação, permite ao colaborador, sentir-se parte do processo. Nessa circunstância a entrevistada explica como foi feita a entrega da informação, que apesar do novo cenário, com quase nenhuma informação científica sobre a Covid-19. O departamento de comunicação teve que trazer as informações completas com base em informações confiáveis. Quando abordada sobre as fontes das informações veiculadas, a entrevistada diz:

Todas as informações oficiais sobre a pandemia, a gente segue a Organização mundial da saúde, o Ministério da saúde, a gente tem que trabalhar sempre respaldado dos assuntos oficiais de informação, nenhuma das decisões, ela é tomada deliberadamente.

A entrevistada ainda deixa evidente a preocupação do Sabin tanto com a comunicação interna, tão quanto a qualidade de vida de seus colaboradores, ao afirmar:

Parte como a preocupação contínua, informação completa na medida do possível, e tentando cuidar também da qualidade de vida dos colaboradores, não só tomada de decisão, mas essa parte de cuidar da saúde com qualidade de vida.

No decorrer da entrevista, é percebido o esforço que o Sabin teve ao cuidar do colaborador e ainda ao comunicar internamente, que é justificado quando a entrevistada diz “o nosso modelo de gestão humanizada, você tem um excelente clima para você trabalhar presencial”, entretanto, quando se torna *home office*, em meio a distância, incertezas e preocupações advindas da pandemia, é difícil manter o mesmo clima que no presencial.

Por outro lado, para a entrevistada, as medidas de biossegurança no Sabin de fornecer as máscaras, de ter álcool em gel e reforçar a higienização, todas elas foram tomadas de uma maneira muito rápida.

Na mesma entrevista cedida para a *Época Negócios* (SALLES, 2020), a presidente do Sabin ainda destacou, “Investimos também em comunicação interna muito forte: tanto do ponto de vista dos cuidados físicos aos nossos funcionários, como o cuidado com a saúde mental”.

Avanzi (2020) comenta que antes da crise, muitas empresas sequer se preparavam ou pensavam na possibilidade de adotar o sistema *home office* com os funcionários. Entretanto, com a ajuda da tecnologia, foi possível rapidamente mudar a administração e, ainda assim, manter a produtividade.

Na pandemia iniciada, é fato que o coronavírus colocou empresas e profissionais em xeque. Acelerou mudanças profundas na forma de ser, de agir e de comunicar, nessa crise, foi preciso agir e comunicar com nobreza de espírito, em que o interesse coletivo se agigantou frente ao interesse puramente individual (WEBER, 2020).

Com as mudanças advindas da pandemia da Covid-19, percebe-se que a organização foi obrigada a agir rápido, a entrevistada relata algumas estratégias surgidas por conta desse contexto:

A gente lançava cartilhas, lançava vídeos, fazia uma série de *lives*, teve um ano que a gente teve muitas *lives* acontecendo, porque em decorrência de todo um desdobramento, quando a gente fala da pandemia, uma coisa são as decisões corporativas que a gente tinha que comunicar, e outra coisa são as campanhas de cuidado.

Lidia Abdalla, durante a entrevista cedida para a *Época Negócios*, afirmou que o Sabin, reforçou a importância de ações que já haviam, como exemplo, houveram fóruns sobre o assunto da pandemia e *lives* com especialistas, que trouxeram não só conhecimento sobre o tema, mas técnicas de como lidar com o medo, além disso foram criados também momentos de yoga virtual.

Lidia Abdala, mencionou na entrevista cedida, para a *Época Negócios* (SALLES, 2020), que o educador físico que acompanhava os grupos de corrida também passou a transmitir *lives* semanais com conteúdos de exercício físico, “as pessoas gostaram tanto que o nosso coordenador disse que mesmo no pós-pandemia vai continuar com as aulas *online* também”. Paralelamente houve um serviço de teleconsulta para assistência psicológica para os funcionários e seus familiares que funciona 24 horas por dia.

No novo cotidiano do departamento de comunicação interna do Sabin, percebe-se que as *lives* já ganharam seu lugar nas ações de comunicação, isso é visto a partir de várias falas ditas pela entrevistada, “a gente também promove *lives*, promove outros tipos de ações para poder fazer com que essa mensagem chegue”.

Foi interrogado no decorrer da entrevista sobre a inovação nas estratégias de endomarketing utilizados neste momento, “talvez a gente tenha inovado no formato ” por exemplo “informação por meio de um comunicado por vídeo”.

Em outra fala da entrevista ainda foi mencionado sobre cuidados de como se portar no *home office*, na época o Sabin chegou a fazer uma cartilha falando desde a ergonomia para se ter, sobre como trabalhar saudável, a economia familiar e até de como participar de uma reunião *home office*. Outros pontos abordados foram: como o colaborador se apresenta; sobre a etiqueta que tem que ser seguido; como controlar os horários trabalhando de casa.

Durante a entrevista, nota-se o sentimento de desafio vivido nesse momento inicial da pandemia, do cuidado e adaptação que foram necessários para superar esse cenário. Como a pandemia não acabou, na entrevista foi mencionada uma campanha que está sendo realizada que é a campanha de vacinação da terceira dose da vacina da Covid-19, “a gente está com uma campanha grande é uma preocupação da empresa com a terceira dose da vacina”, a entrevistada reforça mais essa preocupação que a empresa tem.

Para Brum (2010), o grande desafio, hoje, é mensurar o retorno de ações de endomarketing, principalmente no que diz respeito às campanhas internas. No Sabin, não é diferente, nota-se esta dificuldade quando a coordenadora de comunicação interna mencionou que, “é muito difícil a gente ter um indicador exato, mas a gente vai tentando perceber”.

Entretanto, há indicadores próprios, como a entrevistada comentou, e também há outras maneiras de identificar essa efetividade, essa verificação depende da campanha:

Indicadores, os próprios índices e *feedbacks* [...] a gente depende da ação, a gente está falando de uma campanha de engajamento de resposta de pesquisas de clima, tem todos os indicadores, estão me respondendo? não estão me respondendo? tem de ser feita essa comunicação ou não, eu posso estar tranquila?, eu já atingi minha meta?.

Muitas mudanças que ocorreram devido a pandemia, permanecerão ao longo do tempo, principalmente essa virtualização da comunicação. Com a finalização da pandemia “espera-se arranjos de trabalho mais flexíveis [...] como *future-ready companies*”, as empresas vão buscar reduzir seus custos digitalizando os processos internos, para melhorar a eficiência, e ter uma forte presença *online*” (MELO, 2020, p. 1).

Quando questionada se a pesquisa de clima foi realizada durante a pandemia, a entrevistada fala, “na verdade a pesquisa acontece anualmente independente de pandemia [...] então essas pesquisas, elas são feitas independentemente de pandemia, vai continuar”. Nessa perspectiva, a fala da entrevistada corrobora o pensamento Dias (2007), como a pesquisa de clima é uma ferramenta que visa entender o ambiente de trabalho e seus efeitos nos colaboradores, ela se torna também um indicador de efetividade do endomarketing.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os dados coletados, que consistiram em dados primários e secundários, foi possível alcançar os objetivos específicos deste estudo que, consistiam em: levantar as ferramentas de comunicação interna utilizadas pelo Sabin; identificar as alterações no endomarketing visando minimizar os efeitos da pandemia; descrever as estratégias de endomarketing utilizadas durante a pandemia; e analisar a efetividade das práticas de endomarketing diante ao contexto pandêmico.

A partir da entrevista realizada na organização, percebeu-se que já havia um planejamento das ações de endomarketing por parte do departamento de

comunicação interna. As ferramentas de comunicação interna oficiais utilizadas eram: descanso de telas dos computadores; intranet, e; e-mail corporativo. Embora perceba-se que haviam outras ferramentas utilizadas, mesmo antes da pandemia, como o uso de cartazes.

As estratégias de endomarketing utilizadas, sofreram mudanças durante a pandemia da Covid-19, elas foram voltadas à qualidade de vida do colaborador, as estratégias foram implementadas visando cuidar da saúde mental e física deles. Com essa visão, *lives* e videoconferências foram apresentados, sobre diversos temas, além do uso de cartilhas digitalizadas.

Dentre as alterações ocorridas no endomarketing frente a pandemia da Covid-19, foi identificado que o maior desafio foi o desconhecimento. A primeira atitude tomada pelo Sabin foi montar um comitê de crise para lidar com a situação, as mudanças nas informações eram um empecilho para planejar as ações, a empresa traçou estratégias para evitar *fakes news*, as informações veiculadas todas eram embasadas em informações oficiais. Disso, percebeu-se o tamanho da responsabilidade do departamento de comunicação interna em meio a tantas mudanças, e ainda o cuidado e preocupação que a organização teve ao olhar pro seu colaborador, como eles mesmo disseram, sempre se adaptando e respeitando uma gestão humanizada. Cabe mencionar, que a campanha realizada em dezembro de 2021, durante a entrevista feita com a coordenadora de comunicação interna do Sabin, foi sobre o engajamento para seus colaboradores se vacinarem com a terceira dose da vacina da Covid-19.

O desafio de se verificar a efetividade das práticas de endomarketing diante ao contexto pandêmico, é o mesmo que sem pandemia. Os indicadores de efetividade variam de acordo com a campanha veiculada, essa efetividade pode ser notada por meio de indicadores próprios, por exemplo uma campanha para pesquisa de clima, ou até mesmo feedbacks dos próprios colaboradores.

Observou-se ainda mudanças no formato da comunicação, mudanças essas que vieram para ficar e irão permanecer, assim o que era presencial, se tornou virtual, o que era físico se tornou digital. Espera-se arranjos de trabalho mais flexíveis, empresas vão buscar reduzir seus custos digitalizando os processos internos, e também ter uma forte presença *online* (MELO,2020).

Diante dos dados levantados nesta pesquisa, acredita-se que a contribuição deste estudo, está em principalmente entender a modificação na comunicação interna de uma organização, principalmente no que diz respeito ao endomarketing utilizado em meio a pandemia da Covid-19.

Esse estudo não esgota a possibilidade de novas pesquisas sobre a temática, pelo contrário, é necessário que muitas outras pesquisas sejam feitas, uma vez que o tema é novo e tem muito o que ser explorado. Sugere-se que a partir disso, outras pesquisas sejam feitas por meio de estudos de casos comparativos em outras organizações e ainda a investigação de como a virtualização da comunicação interna está sendo explorada em meio a pandemia.

REFERÊNCIAS

AVANZI, Renato. **Comunicação Interna em tempos de Coronavírus: Guia completo com ideias para sua empresa se comunicar melhor com funcionários durante a crise.** 2. ed. Widoox, 2020.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

_____. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

_____. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

_____. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CURVELLO, Joao José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional** (2 ed). Brasília, BR: Casa das Musas, 2012.

CURY, Vania Bueno. **Comunicação para o desenvolvimento organizacional**. In KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional Estratégica**. São Paulo: Summus. 2016.

EOM, S. J.; CHOI, N.; SUNG, W. The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016.

FARIAS, S. A. Marketing interno (MI): uma revisão da literatura e proposições de pesquisa para a excelência nos serviços. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 7, n. 2, p. 106-122, maio/ago. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOUNARIS, S. P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 4, p. 432-448, 2006.

HARARI, Y. N. **Notas sobre a pandemia: e breves lições para o mundo pós-coronavírus**. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

INKOTTE, Alexandre Luiz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. Florianópolis, SC, 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, 2000. Disponível em:
<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>. Acesso em: 12 out. 2021.

KENOBY, **Sabin**. Recrutamento e seleção. Disponível em:
<https://jobs.kenoby.com/sabin>. Acesso em: 22 fev. 2022.

MELO, Grace Aparecida de Oliveira. Posicionamentos da liderança em resposta aos desafios apresentados pelo Covid-19, São Paulo, **XXIII SEMEAD**, nov.2020. Disponível em:
https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=168, Acesso em: 12 out. 2021.

OKANO, M.T.; SANTOS H. DE C.L. DOS; HONORATO, H.J.; VIANA, A.M.; URSINI, E.L. Impactos da Pandemia COVID-19 em Empresas de Grande Porte: Avaliação das Mudanças na Infraestrutura de Tecnologia para o Teletrabalho Sob a Ótica da Estrutura Adaptativa, São Paulo, **XXIII SEMEAD**, nov.2020. Disponível em: https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1642. Acesso em: 12 out. 2021.

OMS, **World Health Organization**. Página inicial, 2021 Disponível em: <https://www.who.int/portuguese/countries/bra/pt/>. Acesso em: 22 fev. 2022.

PINHEIRO, P.C.; REIS, P.C. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise, São José dos Pinhais, **Brazilian Journal of Development**, jan.2021, Disponível em: DOI:10.34117/bjdv7n1-361, Acesso em: 14 out. 2021.

POLLI, Shandô Waltrick. O endomarketing como ferramenta de relacionamento com o cliente externo. **Caderno de Administração**, v. 9, n. 1. p. 49-72. Jan-Dez. 2015.

SABIN, Laboratório. Quem somos. Disponível em: <https://www.sabin.com.br/o-sabin/quem-somos/>. Acesso em: 22 fev. 2022.

SALLES, Daniel. CEOs do laboratório Sabin e da Roche discutem o futuro da saúde e o legado da pandemia, **Época Negócios**, S.I.,20 set. 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2021/09/ceos-do-laboratorio-sabin-e-da-roche-discutem-o-futuro-da-saude-e-o-legado-da-pandemia.html>. Acesso em: 21 out. 2021.

SAMBUGARO, C. Hospitalidade virtual e comunicação digital: reflexões sobre o “novo normal” e o mercado sênior, São Paulo, **XXIII SEMEAD**, nov.2020. Disponível em: https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1912. Acesso em: 14 out. 2021

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**. São Paulo. Summus, 2015.

VARDARLIER, P. . Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 463–472, 2016.

WEBER, Malu. A era do “Fim do Lero”. **Associação Brasileira das Agências de Comunicação**. 03 de jun. 2020. Disponível em: <https://www.abracom.org.br/2020/06/a-era-do-fim-do-lero/>. Acesso em: 22 fev. 2022.

WIBBENS P. D.; KOO, W. W-Y.; & MCGAHAN A. M. (2020). Which COVID policies are most effective? A bayesian analysis of Covid-19 by **jurisdiction**. *PLoS ONE* 15(12): e0244177.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 5. ed. Bookman, 2015.

_____. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Bookman, 2005.

_____. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Bookman, 2001.