

## PRÁTICAS DO ENDOMARKETING: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM UM HOSPITAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Alessandra Costenaro Maciel<sup>1</sup>

Gizely Dall Ágnol<sup>2</sup>

William Zanela<sup>3</sup>

Carlos Costa<sup>4</sup>

Daniel Knebel Baggio<sup>5</sup>

### RESUMO

O presente trabalho objetivou identificar a existência da prática de *endomarketing* no setor de enfermagem em um Hospital localizado no Rio Grande do Sul, na região norte do Estado. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com três gestores do Hospital diretamente ligados ao setor de enfermagem e um grupo focal com quatro colaboradores que exercem a função de enfermeiros gestores. Foi constatada a inexistência do departamento, plano ou profissional de *endomarketing* na instituição. Ainda assim, ocorrem algumas ações similares às de *endomarketing* realizadas pelos departamentos de desenvolvimento humano e de informática que utilizam as ferramentas digitais como intranet, site e o sis-

---

1 Professora do Instituto Meridional (IMED - RS/Brasil);

E-mail: alessandra.maciel@imed.edu.br.

2 Especialista em Gestão Empresarial e Relações Públicas.

E-mail: gizely.agnol@imed.edu.br

3 Professor do Instituto Meridional (IMED - RS/Brasil);

E-mail: william.zanela@imed.edu.br

4 Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração do Instituto Meridional -

IMED/RS E-mail: carlos.costa1@gmail.com

5 Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI) E-mail: baggiod@unijui.edu.br.

---

tema gerencial. Considerável carga destas ações está sob a responsabilidade do gestor do setor de enfermagem, dos enfermeiros e gestores de equipes técnicas.

**Palavras-Chave:** *Endomarketing*. Hospital. Comunicação interna.

## INTERNAL MARKETING PRACTICES: A EXPLORATORY STUDY IN A HOSPITAL FROM RIO GRANDE DO SUL STATE

### ABSTRACT

This study sought to evaluate whether or not practices of internal communication exist within the nursing section of the Hospital from Rio Grande do Sul State. Data were collected through interviews with three Hospital managers with direct ties to the nursing section, as well as a focus group consisting of four employees holding nurse management positions. It was noted the absence of Department, plan or endomarketing professional in the institution. Still, there are some actions similar to those carried out by the departments of endomarketing human development, computer and using digital tools, intranet and Web site management system. These actions is considerable load under the responsibility of the Manager of the nursing sector, and of nurses, managers of technical teams.

The absence of a department, plan or professional dedicated to internal marketing (*endomarketing*) in the hospital was noted. Still, there are some actions similar to those of internal marketing carried out by both human development and computer departments using digital tools, such as intranet, Web site, and management information system. These actions are all under the responsibility of the nursing section manager, nurses, and managers of technical teams.

**Keywords:** Internal marketing. Hospital. Internal communication.

## Introdução

As organizações entregam produtos e serviços aos seus clientes e usuários por meio de pessoas. As pessoas podem ser consideradas como fator estratégico de diferenciação organizacional. Neste contexto, a comunicação pode ser percebida como ferramenta fundamental de gestão, requerendo habilidades e conhecimentos para a sua utilização eficaz. A diferenciação através de pessoas, a satisfação do cliente e a comunicação constituem então a essência do *endomarketing*, o qual também pode ser denominado como marketing interno.

Por impactar diretamente no comportamento das pessoas por meio da comunicação de marketing, o *endomarketing* é confundido, muitas vezes, com tarefas da área de gestão de pessoas. Muito mais do que a comunicação interna, o *endomarketing* envolve compreensão, valorização, motivação, comprometimento, participação, satisfação dos colaboradores. Por outro lado, o *endomarketing* contribui para a área de gestão de pessoas, assim como outras áreas da organização, alinhando as atitudes dos colaboradores com os objetivos da organização.

Assim, o estudo desenvolvido objetivou identificar a existência ou não da prática de gestão de colaboradores do setor de enfermagem do Hospital em questão baseada nos princípios do *endomarketing*.

## I. Fundamentação teórica

### I.1. Endomarketing

Muito se fala em diferenciais no âmbito do marketing, considerando que as empresas precisam desenvolver práticas competitivas para obter o sucesso empresarial. De acordo com Kotler (2000), as empresas estão sempre buscando a renovação e a ampliação do valor para oferecer aos seus clientes, dado que os diferenciais, quando copiados pelos concorrentes, poderão perder valor. Quando isso acontece, segundo o autor, é preciso inovar nas formas de atrair a atenção dos clientes e oferecer-lhes novos benefícios que sejam melhores que os anteriores. Tais inovações podem ocorrer várias vezes durante o ciclo de vida de um produto, em função das alterações de demandas do mercado e dos próprios clientes (KOTLER, 2000).

Churchill e Peter (2003) consideram que as empresas que trabalham orienta-

das para oferecer valor aos seus clientes reconhecem a importância de considerar todos os elementos envolvidos em seus negócios, seja eles os stakeholders ou os shareholders.

O termo *stakeholder* corresponde aos públicos, internos e externos, interessados direta ou indiretamente na empresa como governos, entidades, sindicatos, parceiros, acionistas, fornecedores, franqueados, colaboradores (empregados), familiares dos colaboradores. Para fins deste trabalho será considerado como público interno exclusivamente o grupo de colaboradores.

Infelizmente, na maior parte das vezes o marketing (produto, preço, praça e promoção) tem sido mais direcionado ao cliente externo, concentrando os esforços de promoção e/ou comunicação para as mídias de massa que atinjam estes clientes. A aplicação do marketing no ambiente interno é, entretanto, tão ou mais importante que o externo, porque os colaboradores são os primeiros consumidores da empresa, da sua imagem, dos seus valores e dos seus produtos.

Além disso, o desempenho dos colaboradores de todas as áreas impacta no desenvolvimento geral do negócio da empresa e é o bom desempenho destes colaboradores que tornará a empresa eficaz. Isto porque cada área detém um conhecimento técnico e informações específicas que poderão contribuir para o desenvolvimento das tarefas das outras áreas, de modo que se torna fundamental que todos compreendam esta interdependência e percebam que os colaboradores são clientes e fornecedores internos, ao mesmo tempo, uns dos outros (BEKIN, 1995).

A forma como as relações humanas são construídas e geridas entre clientes internos e direção em uma empresa interferem na qualidade dos serviços prestados aos clientes. Por este motivo, as empresas orientadas para a satisfação de clientes consideram e reconhecem a importância da aplicação da filosofia de marketing junto ao público interno. Portanto, essa prática do marketing direcionado aos que trabalham na empresa pode ser compreendida como *endomarketing* (BEKIN, 2004). O termo *endo* deriva do grego *éndon*, que significa em, para dentro, dentro de.

Além disso, também envolve contratar, treinar e motivar funcionários e, por isso, Kotler (2000, p. 44) comenta que “o marketing interno deve preceder o marketing externo” por que a empresa somente poderá encantar os clientes se os

colaboradores estiverem satisfeitos e preparados para isso. De fato, colaboradores desmotivados, que não acreditam e não se orgulham da sua empresa não serão capazes de entregar satisfação alguma aos clientes.

Embora o termo *endomarketing* seja definido de várias formas por autores diversos, Brum (2007, p.16) “ressalta que em todas elas a essência permanece centrada na relevância da qualidade do ambiente interno”. Ele ressalta, ainda, que “as empresas sempre se utilizaram do *endomarketing*, mesmo inconscientemente, que, com o passar do tempo, consolidou-se como processo organizado e estratégico de gestão eficiente do relacionamento empresa- colaboradores” (BRUM, 2007, p.17).

Assim, o *endomarketing* tem como objetivo “facilitar trocas que viabilizem um relacionamento de lealdade entre empresas e colaboradores” (BEKIN, 2004, p. 47). A partir das práticas de *endomarketing* é possível conscientizar e contagiar os colaboradores sobre a importância da satisfação dos clientes, o que interfere diretamente na melhoria da qualidade de produtos, serviços e atendimento. Desta maneira, ações junto ao público interno têm reflexos positivos no público externo e clientes, possibilitando a criação de diferenciais que não podem ser facilmente imitados pelos concorrentes.

Conforme explica Corrado (1994):

os colaboradores são clientes que consomem valores organizacionais e precisam ser informados do seu papel na organização e de aspectos como remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, reconhecimento, desenvolvimento e promoção (CORRADO, 1994, p.58).

Para tanto é preciso que a comunicação se dê em duas vias, uma de cima (direção) para baixo (colaboradores) e outra do sentido contrário, de baixo para cima. De fato, Bekin (2004, p. 53) destaca que “a família e os demais grupos com os quais os colaboradores se relacionam são poderosos influenciadores da imagem da empresa, o que pressupõe a necessidade de canais efetivos de comunicação”. O trabalho em equipe, entretanto, é “fundamental não somente para a comunicação integrada de marketing da empresa, mas para o sucesso da empresa como um todo” (BOONE; KURTZ, 1998, p. 522). De acordo com estes autores, o cliente deve receber uma única mensagem sobre a empresa em todos os

seus contatos, sejam eles verbais ou não verbais, de forma coerente e sintonizada. Para isso é fundamental que os colaboradores estejam treinados, bem-informados e, conseqüentemente, sintonizados com a comunicação que a empresa está fazendo ao público externo, tanto em propaganda como em relações públicas, venda pessoal ou promoção de vendas.

Ainda de acordo com Corrado (1994, p. 73), “torna-se cada vez mais necessária a conjugação de esforços entre as áreas de comunicação e recursos humanos em função da necessidade estratégica de conquistar os colaboradores”. Corrado (1994, p. 93) afirma ainda que “o desafio estratégico do RH é ajudar a administração a desenvolver as mensagens essenciais – o quê”. Enquanto, segundo ele, “a comunicação precisa garantir ao RH que essas mensagens sejam capazes de gerar as atitudes planejadas, através da sua plena compreensão” (CORRADO, 1994, 94). Brum (1998, p. 42) considera que “através das ferramentas de comunicação do *endomarketing* que o RH poderá fazer as suas comunicações”. O que geralmente ocorre, segundo a autora, é que não havendo um programa de *endomarketing* a área de RH trata de comunicar-se diretamente com os colaboradores (BRUM, 1998).

Bekin (2004):

ênfatiza que o diagnóstico irá revelar os pontos fracos e fortes da empresa, a partir da perspectiva interna, oportunidades e ameaças ao seu desempenho no mercado, enfim, suas potencialidades e limitações internas que possam estar interferindo no alcance de um melhor desempenho (BEKIN, p. 64).

Por outro lado, Corrado (1994, p.28) destaca que um diagnóstico seguro é capaz, também, de validar se “os colaboradores estão apenas conscientes das mensagens que a empresa está enviando a eles ou se estão realmente comprometidos com o que a empresa quer passar através destas mensagens”. O autor afirma que o “comprometimento dos colaboradores pode ser percebido através dos seus comportamentos que podem estar agregando, ou não, valor para alcançar o resultado final que a empresa busca” (CORRADO, 1994, p.29).

De acordo com Churchill e Peter (2003), as mensagens da comunicação poderão ter diferentes apelos conforme os objetivos que deverão atingir: (1) apelo racional, que mostra os benefícios reais; (2) apelo emocional, que provoca sen-

timentos bons; (3) apelo de medo, que faz o público despertar para a importância do que está sendo veiculado; (4) apelo sexual, que incita uma auto imagem atraente e sensual; (5) apelo humorístico, que provoca o senso de humor; (6) apelo moral, que afeta os valores morais. Portanto, ao criar as mensagens que serão transmitidas é preciso utilizar diferentes tipos de apelo conforme os objetivos daquela comunicação.

Brum (2007, p. 24), explica, ainda que “as ações de marketing interno são planejadas de forma a alcançarem todos os públicos da empresa, porém, sempre preservando o indivíduo como ser único e importante”. Mas, em função do orçamento Brum (2007, p. 23), comenta que “muitas empresas obrigam-se a restringir seu *endomarketing* a práticas de comunicação interna de massa”, despejando as informações da mesma forma para todos, em função dos custos, sem poder diversificar o *mix* de ferramentas conforme o perfil dos públicos e, menos ainda, comunicar-se diretamente com cada funcionário.

Por outro lado, Corrado (1994) ressalta que há formas simples de as empresas darem início a adequada utilização de ferramentas de comunicação, de acordo com o perfil do público interno, são elas: (1) promover oportunidades de conversa entre direção e colaboradores através de reuniões, encontros e visitas; (2) formalizar e avaliar a transmissão de que deve haver entre gerentes e suas equipes; (3) instalar canais de comunicação que façam a informação chegar com rapidez aos gerentes; (4) informar verbalmente, face-a-face, aos colaboradores sobre a situação da área/empresa e (5) estimular a comunicação de baixo (colaboradores) para cima (direção).

De acordo com Brum (2005, p. 89), “a reação positiva a equipe é decorrente de uma ação positiva do líder”, ou seja, o líder tem um papel fundamental de inspirar e servir de exemplo para sua equipe, sendo que cada atitude do líder causa algum efeito na equipe. A autora ainda afirma que “a liderança pelo comportamento, pelo exemplo, é complementada com a liderança pelo conhecimento, que não requer o completo domínio sobre todas as atividades, mas sim uma visão geral e abrangente do que deve ser feito” (BRUM, (2005, p. 109).

Conforme a estrutura e a cultura da empresa existem inúmeras opções de ferramentas e instrumentos de comunicação que podem ser escolhidos na implantação de um programa de *endomarketing*. Brum (1998, p. 34), sugere que “a com-

posição adequada mescle instrumentos de informação eletrônicos ou impressos, que a empresa usa para emitir mensagens, com os de integração, que promovem a experimentação e a vivência”. Entretanto, antes de elencar os instrumentos é importante que “o programa de *endomarketing* tenha um conceito capaz de sustentar sua credibilidade e sua continuidade, que reforce o posicionamento que a empresa busca alcançar na mente de seus colaboradores” (BRUM, 2007, p. 141).

## 2. Metodologia

Este estudo pode ser classificado como qualitativo e exploratório. “Qualitativo porque aborda os processos que ocorrem dentro dos grupos de pessoas e torna possível a compreensão dos comportamentos” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 51). Por outro lado, enquadra-se como exploratória porque, pois de acordo com Gil (2006, p. 41), “familiariza-se com o problema tornando-o claro ao fazer uma investigação a partir de estudos bibliográficos e entrevistas com as pessoas envolvidas”.

Além disso, o estudo enquadra-se, quanto ao procedimento técnico, como pesquisa-ação, a qual, de acordo com Thiollent (1997, p. 1), refere-se a uma “proposta de pesquisa mais aberta (com características de diagnóstico e consultoria)” que serve para tratar de situações que envolvem diferentes elementos e podem ser vistas de diferentes aspectos.

A população é constituída por todos os colaboradores do setor de enfermagem do Hospital, localizado no Estado do Rio Grande do Sul, na região norte do Estado, que ocupam o cargo de enfermeiros gestores e os gestores diretamente vinculados ao setor – Administrativo, Psicóloga organizacional e Enfermeiro Chefe. O Hospital pertence à comunidade e é administrado por uma Diretoria, um Conselho Deliberativo e um Conselho Fiscal cujos membros, todos voluntários, são eleitos por assembleias, e os integrantes das assembleias fazem parte do quadro de sócios ativos do Hospital.

Foram entrevistados os gestores diretamente ligados ao setor – Administrador, Psicóloga e Enfermeiro-Chefe. Para a formação do Grupo Focal, com os Enfermeiros Gestores, foi considerado um percentual de 50% de participantes, tendo-se sempre em conta que parte deles estaria trabalhando, independente do dia ou do turno em que o grupo estiver reunido. Para Hair Junior *et al.* (2005, p.



163) o fato de “os participantes trabalharem na mesma empresa e executarem as mesmas tarefas tornam estes grupos aptos à aplicação desta técnica”.

A primeira técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista. Foram entrevistados, na primeira etapa de coleta de dados, os gestores diretamente vinculados ao setor de enfermagem do Hospital – Administrador, Psicóloga e Enfermeiro-Chefe que atuam diretamente com equipes. A segunda técnica de coleta de dados utilizada foi o Grupo Focal cujos pressupostos metodológicos possibilitam compreender com relativa profundidade um grupo restrito, quando em situação de exposição ampla de ideias (GATTI, 2005). Esta técnica também é denominada de entrevista focalizada de grupo, entrevista profunda em grupos, reuniões de grupos, pesquisa diagnóstica e pesquisa de motivação. Independente do nome que leva, de acordo com Vergara (2005, p. 112), este “tipo de técnica requer a homogeneidade dos participantes, a interação de todos eles, uma lista de tópicos a serem discutidos acerca do tema de estudo e um moderador que irá conduzir o grupo na discussão destes tópicos”.

Para fins deste trabalho foi organizado um grupo de Enfermeiros Gestores com uma amostra de quatro participantes (de uma população total de 08 Enfermeiros gestores). Buscou-se reunir os oito Enfermeiros Gestores, porém devido à escala de trabalho somente foi possível reunir quatro participantes (50% da população).

### **3. Resultados**

#### **3.1 Entrevistas com os Gestores e Grupo Focal com Enfermeiros Gestores**

Nesta fase da pesquisa foram realizadas três entrevistas com os Gestores vinculados ao setor de enfermagem, o Administrador do Hospital, a Psicóloga responsável pela gestão dos recursos humanos e o Enfermeiro responsável técnico que é também o gestor direto do setor. Além disso, foi realizado um Grupo Focal com uma amostra de quatro (04) Enfermeiros Gestores, representando o importante grupo de líderes. A análise a seguir trata dos assuntos relativos à gestão do marketing interno e da comunicação, conforme o ponto de vista de cada um dos entrevistados e dos participantes do Grupo Focal.

## 4.2 Sobre a compreensão do endomarketing

Foi possível perceber que todos possuem a compreensão de que o marketing interno refere-se ao conhecimento que os colaboradores têm sobre o que acontece na organização, sobre o que ela representa e sobre seus valores. A Psicóloga esclareceu que entende por marketing interno a ação de vender uma ideia, uma imagem, fazendo com que, dessa forma, os colaboradores “comprem” a organização.

## 4.3 Sobre a comunicação interna

Sobre as ferramentas de comunicação interna que estão sendo utilizadas atualmente no Hospital, a Psicóloga entrevistada comentou que a intranet e o sistema integrado de gestão hospitalar (SIGH) ainda não são utilizados como meio oficial de comunicação interna e que precisam ser mais bem aproveitados. Os demais confirmaram que a intranet e o SIGH (Sistema Informações Gerencial do Hospital) têm realmente recursos de comunicação interna que podem ser utilizados de forma mais intensa e eficaz.

Ainda de acordo com a Psicóloga, o *site* do hospital na internet também é uma ferramenta que os colaboradores podem utilizar para obter informações, mesmo que seu foco específico seja o público externo. Por meio do Grupo Focal confirmou-se que o site é uma possibilidade de canal de informação, mas indica que não há muito tempo disponível no dia-a-dia para consultá-lo.

Os Gestores informaram que existe um jornal-mural impresso de atualização bimestral que está localizado próximo ao equipamento de registro de ponto dos colaboradores, no entanto, ele precisa ser melhorado, segundo a psicóloga. Os colaboradores que participaram do Grupo Focal demonstram pouco ou nenhum conhecimento a respeito da ferramenta. Aqueles que a conhecem também estão de acordo com a Psicóloga sobre a necessidade de aperfeiçoar a sua utilização e, mais, indicaram que ele poderia ser ampliado ao público externo numa versão impressa a ser distribuída.

Os Gestores afirmaram que a desinformação acontece com frequência e que muitos colaboradores manifestam o desconhecimento sobre convites para eventos, por exemplo. Esta informação não apareceu durante a realização do Grupo Focal, mas houve manifestações sobre o excesso de informações que circulam verbalmente e que carecem de canais formais para circularem. Considerando o

que foi manifestado, nota-se que a criação de um canal formal de comunicação seria importante para reduzir a falta de conhecimento sobre determinado assunto e garantir, assim, que a informação possa chegar a um maior número possível de colaboradores.

O departamento responsável pela comunicação interna é o de Desenvolvimento Humano e Organizacional – DHO, o qual é composto pelas áreas de Psicologia Organizacional, Psicologia Hospitalar e Assistência Social. O departamento de Tecnologia da Informação presta serviços de atualização do site e melhoramentos da rede de intranet e, assim, não existe um departamento ou um profissional de comunicação atuando no hospital hoje. No entanto, os Gestores reconhecem que é muito importante que ocorra uma organização das informações e uma centralização das questões de comunicação interna.

A Psicóloga complementou ainda que seria muito importante poder centralizar a origem da comunicação para que fosse possível propagar as informações com maior rapidez e facilidade. Ela ainda ressaltou que: *“Ao próprio informativo (jornal mural) poderíamos dar mais atenção para que as pessoas estejam mais cientes”* (Psicóloga do Hospital, 2009). O Administrador ainda reforçou que *“seria interessante potencializar a utilização de informações publicadas nos jornais e no site, por exemplo, através de canais internos”* (Administrador do Hospital, 2009).

Diante do exposto, ressalta-se a possibilidade de implantação de um departamento de comunicação, bem como o desenvolvimento de um plano de comunicação interna na organização em estudo.

#### **4.4 Sobre a responsabilidade de comunicação dos gestores**

O Administrador considerou como não satisfatória a situação na qual os colaboradores ficam sabendo de assuntos internos por meio de pessoas externas do Hospital. A mesma opinião foi compartilhada pelos demais entrevistados, confirmando assim a importância da comunicação interna tanto em nível técnico e administrativo quanto em nível institucional.

O Administrador ressaltou sobre a importância dos Gestores para que a informação flua com eficiência: *“eles são fundamentais, pois tem a incumbência de passar as informações que recebem às suas equipes como uma reação em cadeia, garantindo*

*que todos recebam essas informações” (Administrador do Hospital, 2009).*

Os Enfermeiros Gestores, por sua vez, consideram que algumas informações institucionais e administrativas não interferem na realização do seu trabalho, mas reconhecem que é muito importante terem informações sobre determinados assuntos gerais, visto que eles são questionados diariamente pelos pacientes.

No que diz respeito ao fluxo das informações dos colaboradores até administração, os gestores das equipes também têm papel fundamental. É através deles que os colaboradores podem manifestar suas opiniões, sugestões e reivindicações de modo verbal, pois como foi dito anteriormente, não existe um canal de comunicação formal. Portanto, os Gestores entendem que esse fluxo de informações tem funcionado bem, porém eles ressaltaram sobre a dificuldade em averiguar se realmente o que os colaboradores pensam e sentem é expresso verdadeiramente, uma vez que a manifestação verbal pode intimidar os colaboradores.

De acordo com os princípios do *endomarketing*, seria fundamental disponibilizar canais de comunicação que garantissem a participação franca de todos, não se sentindo assim ameaçados e transmitindo o devido *feed-back*.

Devido ao funcionamento ininterrupto do hospital (24 horas por dia), a Psicóloga explicou que, principalmente, nos setores de enfermagem e recepção é preciso que haja um repasse de informações sobre a situação de cada paciente. E, segundo ela, tanto entre turnos quanto entre setores há dificuldades de comunicação que poderão resultar em pequenos erros. Os gestores têm, novamente, grande importância nessa questão, por que, segundo ela “*entre eles mesmos é preciso desenvolver mais a comunicação em função da interligação entre os departamentos. Precisamos trabalhar mais juntos*” (Psicóloga do Hospital, 2009).

Especificamente no setor de enfermagem, de acordo com o Enfermeiro Responsável Técnico, a comunicação interna é da responsabilidade dos Enfermeiros Gestores, em grande parte, porém, estes colaboradores têm diversas outras atribuições. Eles são os responsáveis pelo gerenciamento do setor de enfermagem no seu turno; redimensionam a equipe de técnicos de enfermagem; distribuem as tarefas e os pacientes por técnico; fazem a gestão e a supervisão da equipe de técnicos do seu turno; executam tarefas técnicas de maior complexidade. Os Enfermeiros Gestores também têm a responsabilidade de treinar, motivar e apoiar a sua equipe quando percebida estas necessidades..

A informação que gera conhecimento é um dos principais ativos do *endomarketing*. E, ao que parece, o fluxo das informações precisa ser organizado através de canais formais que garantam que as informações cheguem aos receptores e sejam compreendidas de modo a se transformarem em conhecimento.

#### **4.5 Sobre a importância que a instituição confere aos seus colaboradores**

Sobre a importância dos colaboradores para a instituição, a Psicóloga considera que eles são muito importantes, pois são os agentes de entrega do “produto” que o hospital “vende”, que é o serviço de atendimento aos pacientes. “É através dos colaboradores que trabalhamos e, por isso, a administração está investindo muito na profissionalização do atendimento para que este serviço seja entregue de forma cada vez mais eficiente” (Psicóloga do Hospital, 2009). Ela ainda acrescenta que *“mesmo que o Hospital seja filantrópico, com características comunitárias, queremos que ele seja uma empresa com foco voltado para o resultado do serviço”* (Psicóloga do Hospital, 2009).

Por outro lado, o Administrador comenta que os colaboradores são fundamentais e reforça a questão da entrega eficiente do serviço, afirmando que o hospital não vende um produto final tangível. Ele ressalta que *“aqui são pessoas cuidando de pessoas e o nosso objetivo sempre foi valorizar essas pessoas, fazer com que se sintam bem aqui dentro”* (Administrador do Hospital, 2009). Além disso, ele diz que *“a alma do hospital são os colaboradores, giramos em torno deles e nada os substitui. São os colaboradores que entregam a imagem do hospital”* (Administrador do Hospital, 2009). Estes dados já revelam a existência de um dos princípios do *endomarketing* que é o de considerar a importância que os colaboradores têm para que a instituição alcance seus objetivos.

O Administrador explica ainda que, na medida do possível, a Direção do Hospital sempre tenta passar aos colaboradores, de várias formas, a ideia de que são realmente muito importantes para a instituição. Para ele, os gestores das equipes são fundamentais nesta conscientização de todos os colaboradores quanto à sua importância para o Hospital.

Para o Gestor do Setor de Enfermagem, é neste setor que ocorre a venda da imagem do hospital, porque são os profissionais da enfermagem que passam o

maior tempo em contato com o paciente. “*Não vendemos mercadorias, vendemos serviços e a equipe de enfermagem é a que poderá ser avaliada por todos porque está constantemente em contato com o cliente*” (Enfermeiro Chefe do Hospital, 2009). Por isso, ele considera o trabalho dos colaboradores do setor de enfermagem como fundamental e representa, para ele, a peça chave na avaliação do Hospital.

A partir do Grupo Focal com os Enfermeiros Gestores foi possível observar que eles estão conscientes da sua relevância para a Administração e para o Hospital. Os participantes demonstram sentirem-se realmente importantes para o hospital, assim como realmente são consideradas pela Administração, o que permite afirmar que há uma convergência entre o que é esperado e o que é entendido da função de Enfermeiro Gestor.

No entanto, quando se trata dos Técnicos de Enfermagem parece não haver o mesmo entendimento. As entrevistas sinalizaram haver uma questão cultural de baixa autoestima por parte dos técnicos em relação aos Enfermeiros graduados, isto é, eles se sentem menos valorizados com relação aos segundos.

Ao mesmo tempo, os Enfermeiros Gestores reconhecem a importância que os Técnicos têm devido as suas diversas atribuições, tais como: dar assistência dos pacientes; zelar pela manutenção do setor; realizar atividades ligadas a outros setores (como requisição de medicamentos à farmácia); transmitir a alta dos pacientes junto ao administrativo e solicitar exames no laboratório. “*Essa relação com outros setores requer que os técnicos tenham alto grau de habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal*” (Enfermeiro Gestor do Hospital, 2009).

Os Técnicos são os profissionais que têm maior contato com os pacientes, ajudando-os na sua rotina e executando as prescrições médicas. E a sua atuação, segundo o Enfermeiro Responsável Técnico, é ser polivalente, porque age em todos os setores da enfermagem (posto, cirurgia e emergência), lidando com todos os tipos de paciente.

No entanto, a consciência desta importância não se faz presente entre os próprios Técnicos. De acordo com os Enfermeiros Gestores, a baixa autoestima acaba incidindo sobre o desempenho e também é capaz de gerar conflitos internos na equipe. Portanto, face necessário um trabalho de conscientização e motivação deste público, buscando melhorar a sua autoestima.

## 4.6 Sobre os programas de reconhecimento

A partir da entrevista com os Gestores, constatou-se a existência de programas de reconhecimento que materializam a importância dos colaboradores para o Hospital. “*O Programa Colaborador Destaque tem funcionado de forma semestral. Os próprios colaboradores elegem os critérios que são importantes e, a partir destes critérios, eles mesmos escolhem o Colaborador Destaque*”, (Psicóloga do Hospital, 2009).

Além disso, segundo a Psicóloga, na comemoração de aniversário dos colaboradores ocorre a entrega de uma lembrança, esta é uma forma singela de reconhecer a importância de cada um para o Hospital. Também são realizadas reuniões mensais de café-da-manhã com as equipes.

Os programas de reconhecimento são muito utilizados nas práticas de *endomarketing*, pois são capazes de gerar fortes vínculos entre os colaboradores e a instituição. Um desses vínculos corresponde ao comprometimento, porque sentir-se reconhecido pela instituição poderá gerar um compromisso moral de comprometimento.

## 4.7 Sobre programa de benefícios

Segundo o Administrador, uma das maneiras para demonstrar aos colaboradores a sua importância é por meio dos benefícios que lhes são concedidos.

Hoje temos hoje o vale-refeição, que é mensal. Tivemos recentemente a redução da jornada para 36 horas semanais que era uma reivindicação antiga. Em 2007, tivemos 16% de reposição salarial, em 2008 7%, em 2009 7% e, em 2010, 8% o que faz com que a nossa média salarial esteja acima da média regional em comparação com outros hospitais. Temos também o programa de avaliação de desempenho, que ocorre pelo segundo ano consecutivo e ainda não está atrelado ao salário, mas sim a treinamentos (Administrador do Hospital, 2009).

Assim como o Administrador e a Psicóloga, o Enfermeiro Responsável Técnico concorda que os benefícios como a redução da jornada de trabalho, cesta básica, auxílio refeição, uniforme, equipamentos de proteção de incidentes são reconhecidos pelos colaboradores. E, por sua vez, o Grupo de Enfermeiros Gestores também afirma reconhecer os benefícios concedidos a todos pela adminis-



tração, como: o uniforme; a comemoração de datas como aniversários e dia do Enfermeiro; os eventos de integração e de comemoração; o aumento de salário; o convênio médico; o vale-refeição; o vale-transporte; e a redução da jornada.

Este levantamento revela outro aspecto do *endomarketing* que é a busca da satisfação das necessidades dos colaboradores. A instituição parece estar certa de que satisfazendo as necessidades dos colaboradores poderá garantir parte do seu desempenho.

#### **4.8 Sobre os programas de integração**

Anualmente, é realizada uma janta do dia do trabalhador com toda a equipe do hospital e também acontece, anualmente, uma festa junina para integração de todos. Devido à organização em turnos é impossível reunir todos os colaboradores num mesmo momento.

O Grupo de Enfermeiros Gestores expressa que a integração com os colegas de outros turnos ocorre mais nos eventos que a Administração promove do que no dia-a-dia em função da rotina turbulenta do setor. O Grupo de Enfermeiros Gestores expressa que procura participar desses eventos na medida do possível e que os considera extremamente importantes. Mesmo assim, o Grupo afirma que há colaboração no repasse de informações e cooperação entre os setores. E, especificamente em relação ao departamento de desenvolvimento humano e organizacional, o grupo expressou que a parceria com a Psicóloga responsável é fundamental.

Percebe-se que há espaço para trabalhar mais a questão da integração, que é outro aspecto importante do *endomarketing*. Conhecer os colegas dos diferentes setores e manter uma relação amistosa com eles facilita a relação de interdependência que há entre os diferentes departamentos. O resultado disso é a melhoria dos processos de trabalho e todos ganham com isso – colaboradores e instituição.

#### **4.9 Sobre perspectiva de evolução na carreira**

Especificamente quanto à avaliação de desempenho, a Psicóloga do Hospital entrevistada entende que a ferramenta serve para o gestor dar um retorno aos colaboradores da sua equipe de forma individual, informando sobre a sua atuação e sobre como a empresa o avalia.



O Grupo de Enfermeiros Gestores participantes do Grupo Focal comentaram que o Hospital fornece possibilidades de crescimento e de aprendizado. Estas possibilidades são viabilizadas principalmente pelo Enfermeiro Responsável Técnico do setor que fornece *feed-back* constante sobre a atuação dos profissionais, promovendo o amadurecimento profissional de todos e fornecendo segurança para que tenham autonomia com responsabilidade. O Grupo reconhece também que a instituição investe nos colaboradores por meio de treinamentos técnicos cujos temas são, muitas vezes, sugeridos pelos próprios colaboradores. Entretanto, este reconhecimento que se mostra consciente no grupo não é a opinião geral de todos os colaboradores.

Outro aspecto do *endomarketing* a considerar são as aspirações das pessoas. Cada colaborador tem um plano de vida profissional que está ligado à evolução da sua carreira dentro da instituição e este aspecto pode ser decisivo para a sua permanência. É indicado estudar a possibilidade de vincular a avaliação de desempenho a critérios claros de evolução de carreira.

#### **4.10 Sobre planos de capacitação**

Segundo o Administrador, o Hospital enfrenta dificuldades em relação à gestão de pessoas, porque tanto Enfermeiros quanto Médicos não foram preparados na sua formação para gerenciar pessoas. Por isso, um dos maiores investimentos do hospital está concentrado em treinamentos de gestão.

De acordo com a Psicóloga há também uma questão importante que é o baixo nível de preparo técnico dos profissionais que estão iniciando na carreira. Isso acaba causando uma sobrecarga de alguns profissionais e exige que os gestores das áreas estejam muito atentos às necessidades de treinamento técnico de cada um.

#### **4.11 Sobre o ambiente de trabalho e o clima organizacional**

Segundo a Psicóloga uma das preocupações da Administração são as condições de trabalho e a qualidade de vida dos colaboradores. Por isso, foi estruturado, em 2009, um grupo de trabalho que buscou identificar as melhorias necessárias. Ainda, é realizada, anualmente, a pesquisa de clima organizacional com a participação de todos os colaboradores.

Para o Administrador, o clima de trabalho é positivo, mas pode ficar pesado pelas circunstâncias do dia-a-dia em função dos casos críticos que são atendidos. *“Mesmo assim, não temos notado pessoas com dificuldades de motivação ou desmotivadas”* (Administrador do Hospital, 2009).

O Gestor do Setor de Enfermagem ressalta sobre o clima colaborativo do setor no qual os colaboradores têm liberdade para opinar e sugerir. Ele acredita que ao opinar sobre determinado assunto, o colaborador se compromete mais com tal tema e inclusive os Enfermeiros Gestores são envolvidos na busca de soluções para os problemas do setor. Ele afirma ainda que a troca de informações e experiências no setor é fundamental, inclusive de colaboradores novos que estão iniciando na profissão e trazem novas técnicas e novos conhecimentos para a equipe. Essa forma de gerir a equipe contribui para que se mantenha um clima saudável de união no setor.

Segundo o Grupo de Enfermeiros Gestores, a relação entre eles (que ocupam a mesma posição hierárquica) é madura e profissional, gerando um clima de apoio e cooperação no setor. As informações e os fatos que ocorrem de um turno para outro são repassados de maneira completa em um caderno de anotações, isto com o objetivo de facilitar e qualificar o trabalho da equipe do turno seguinte, sem que aconteçam conflitos, devido ao clima colaborativo do setor.

No entanto, o Grupo de Enfermeiros Gestores expressa que dentro das equipes de cada turno não existe este mesmo clima de apoio e cooperação, faltando união e engajamento. De acordo com o Grupo há certa rivalidade entre os turnos de trabalho em função das diferentes atividades de cada turno, que podem ser consideradas melhores ou piores para uns e outros. A competitividade acaba por afetar o fluxo de informações e o clima do setor, além de gerar um fluxo de informações negativas e alguns conflitos. O Grupo compreende que este comportamento é, de certa forma, cultural.

Segundo os participantes do Grupo de Enfermeiros Gestores uma das causas deste comportamento também é o sentimento de inferioridade que as pessoas que ocupam as funções de técnicos e auxiliares nutrem em relação aos Enfermeiros Gestores. Ainda, segundo eles, alguns técnicos e auxiliares não têm consciência do tamanho da responsabilidade que há na função que desempenham. Para o Grupo, os técnicos e auxiliares têm grande importância na execução dos

trabalhos do setor e há um esforço dos Enfermeiros Gestores em mostrar a eles essa importância, mas este esforço não tem sido suficiente para provocar esta conscientização e a mudança de atitude.

Para o Grupo há necessidade de todos “falarem a mesma língua” porque algumas discordâncias e a falta de comprometimento fazem com que os mais engajados acabem se desmotivando. De acordo com o Grupo esta situação é inerente ao ser humano e deveria ser melhor trabalhado ainda nos cursos de formação, pois os novos colaboradores chegam com a mesma mentalidade. Uma das grandes dificuldades, segundo eles, é conscientizar as equipes sobre o quanto é importante colocar-se no lugar do paciente. O Grupo ressalta a importância do amor à profissão como um fator relevante para ter equipes engajadas, o que já foi detectado nas etapas anteriores desta pesquisa.

#### 4.12 Sobre o espírito de equipe

Especificamente no Setor de Enfermagem, de acordo com o Gestor do Setor, o clima de união favorece a manutenção de um ambiente saudável, em que a ajuda mútua prevalece. Inclusive, segundo ele, porque muitas tarefas exigem que uns ajudem aos outros em sua execução. Essa união é expressa na maneira colaborativa como ele executa a sua gestão. *“Os problemas que acontecem são vistos como um problema de todos e não apenas da equipe deste ou daquele turno”* (Enfermeiro Chefe, 2009).

Uma coisa que estamos começando a trabalhar e, acho que já avançamos bastante, é reduzir a diferença que ainda existe entre bloco cirúrgico e as unidades de internação. A impressão que eles tinham era de que o bloco cirúrgico era uma unidade separada, que não pode haver troca de colaboradores entre bloco e unidades (Enfermeiro chefe, 2009).

O Enfermeiro Chefe comenta ainda as diferenças são entendidas como algo cultural, porque o próprio bloco é um setor fechado, é uma área com restrições de acesso em que se exigem cuidados antes de entrar nele para evitar as infecções.

Para resolver essas diferenças ele comenta que são realizadas reuniões em conjunto com as equipes sempre lembrando que todos são iguais para o Hospital. Ele ainda ressalta que *“ninguém é melhor do que ninguém por trabalhar no bloco”* e o

que influencia são as características e as habilidades pessoais de cada profissional para lidar com as situações específicas do setor.

O trabalho em equipe é um dos princípios do *endomarketing* que garante que todos tenham o mesmo entendimento sobre a instituição e repassem este entendimento ao público externo de uma forma equalizada.

### **4.13 Sobre engajamento e participação**

Os colaboradores que participaram do Grupo Focal manifestaram que não existe uma grande força de engajamento, de modo geral e referiram que, geralmente, apenas o departamento envolvido diretamente à ação é que se envolve. Mas, consideram que seria importante que houvesse maior engajamento de todos.

Considerando essas opiniões percebe-se que há necessidade de gerar maior convergência entre os planos de vida pessoal de cada colaborador e o plano de vida do hospital. É importante que os colaboradores sintam-se estimulados a se engajarem em ações desenvolvidas por outros departamentos e não somente naquele a que estão vinculados por obrigação. É preciso despertar, nos colaboradores, a vontade de participar fazendo com que as questões do hospital façam sentido para eles, tanto em sua vida profissional como pessoal. Por isso, é importante envolver a família e fazer com que o hospital faça sentido na vida delas, afinal é do hospital que vem parte do sustento da família.

## Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo geral identificar e analisar como é realizada a gestão dos colaboradores do setor de enfermagem do Hospital localizado no Norte do Estado do Rio Grande do Sul, a partir dos princípios do *endomarketing*.

Ao analisar o processo de comunicação no setor a partir do papel dos Enfermeiros Gestores, foi possível confirmar a importância destes. Verificou-se que grande parte do fluxo de comunicação no setor está sob a responsabilidade destes colaboradores. Ainda, este fluxo ocorre, grande parte, por meio da comunicação verbal não havendo registros e dependendo da memória destes profissionais que têm inúmeras outras atividades técnicas e de gestão para cumprir no seu dia-a-dia.

Ao observar e analisar o fluxo de comunicação lateral que se dá entre os Enfermeiros Gestores (e que têm mesmo nível hierárquico), foi possível constatar que este fluxo funciona satisfatoriamente. Possivelmente esta eficácia deve-se ao fato de o grupo ser relativamente pequeno, pois são apenas oito Enfermeiros Gestores. Já ao observar e analisar os fluxos de comunicação descendentes, Gestor-Colaboradores, percebe-se que não é uma tarefa fácil repassar diariamente uma grande quantidade de informações complexas verbalmente. Quanto aos fluxos de comunicação descendente (da administração para os colaboradores) e ascendentes (inverso) dentro do setor, da mesma forma há uma grande utilização da comunicação verbal.

Ao identificar a eficácia dos mecanismos e ferramentas de comunicação interna utilizados no setor tanto para a comunicação administrativa quanto para a comunicação institucional percebeu-se que há deficiências. Além de grande parte dos mecanismos serem verbais, as ferramentas disponíveis não estão sendo exploradas dentro de suas capacidades. Por isso considera-se importante aprofundar o estudo sobre as ferramentas existentes para ampliar a sua utilização de forma adequada, bem como instituir canais que garantam a circulação e o registro das informações que hoje dependem, quase que exclusivamente, da comunicação verbal.

Ao verificar a consciência dos Enfermeiros Gestores sobre o seu papel de intermediários na comunicação entre a instituição e as equipes de Técnicos de Enfermagem, nota-se que este papel foi assumido por eles. Porém, eles reconhe-

cem que o excesso de informações a serem repassadas acaba fazendo com que algumas delas se percam no meio do caminho. A utilização de canais oficiais auxiliaria na maior eficiência da comunicação interna também porque possibilitaria o registro das informações. As informações registradas poderiam ser consultadas posteriormente para verificação ou mesmo para melhor entendimento.

Os Enfermeiros Gestores têm papel fundamental na comunicação interna e a aplicação dos princípios do *endomarketing* dentro do hospital. Este papel é reconhecido pela Administração e é também reconhecido pelos próprios Enfermeiros Gestores que têm consciência da importância do papel que desempenham para o fluxo da comunicação, mas reconhecem as suas limitações. Outro aspecto notável é que a Administração considera o plano de benefícios que oferece como aspecto muito relevante. Essa opinião converge com as das Enfermeiras Gestoras participantes do Grupo Focal, quando citaram, de forma espontânea, o plano de benefícios como um fator importante.

É importante ressaltar que este estudo tem limitações. A primeira delas foi à escolha de um departamento para aplicação da pesquisa, dessa forma não é possível considerar que os resultados são aplicáveis a outros departamentos do hospital porque a análise se restringe a um departamento que tem uma dinâmica muito particular.

Recebido em abril de 2014.

Aprovado em setembro de 2014.

---

## Referências

- BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BOONE, L. E., KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. 12<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Cengage Learning, 1998.
- BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Face a Face com Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: Criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CORRADO, F. M. **A força da Comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Brasília: Liber Editora, 2005.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
-

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.