



O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS EM SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO

ENDOMARKETING AS A STRATEGY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN HEALTH: A CASE STUDY

EL ENDOMARKETING COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE PERSONAL EN SALUD: UN ESTUDIO DE CASO

Lilian Kelen Aguiar¹, Andreia Guerra Siman², Maria José Menezes Brito³

RESUMO

Objetivo: identificar as ações de endomarketing em uma instituição hospitalar. **Metodologia:** estudo de caso qualitativo, exploratório, realizado em uma instituição hospitalar pública, de grande porte, localizada em Belo Horizonte/MG, Brasil. Os dados foram coletados no período de dezembro de 2010 a julho de 2011 por meio de entrevistas estruturadas, com enfermeiros em cargo de gerência. O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, Protocolo nº 53/2010. **Resultados:** foram identificadas várias ações voltadas para os funcionários, tais como o jornal mensal, ginástica chinesa, saúde com arte, educação em saúde, eventos internos, contrato de gestão, dentre outros. **Conclusão:** há necessidade de maior investimento na comunicação interna e em outras estratégias de valorização dos colaboradores. A compreensão da importância da ferramenta de endomarketing aplicada à saúde representa uma contribuição para um novo modelo de gestão de pessoas. **Descritores:** Administração de Recursos Humanos; Marketing de Serviços de Saúde; Gestão em Saúde.

ABSTRACT

Objective: to identify the internal marketing actions in a hospital. **Methodology:** qualitative exploratory case study conducted in a large public hospital located in Belo Horizonte/MG, Brazil. Data were collected from December 2010 to July 2011 by means of structured interviews with nurses in management positions. The research project was approved by the Research Ethics Committee, Protocol nº 53/2010. **Results:** we identified several actions for employees such as the monthly journal, Chinese gymnastics, health with art, health education, internal events, agreement management, among others. **Conclusion:** there is a need for greater investment in internal communication and other strategies valuing employees. Understanding the importance of the internal marketing tool applied to health represents a contribution to a new model for managing people. **Descriptors:** Human Resource Management; Marketing of Health Services; Management in Health

RESUMEN

Objetivo: Identificar las acciones de marketing interno en un hospital. **Metodología:** estudio de caso cualitativo, exploratorio, realizado en un hospital público, amplio, ubicado en Belo Horizonte / MG, Brasil. Los datos fueron recogidos entre diciembre de 2010 julio de 2011 por medio de entrevistas estructuradas con enfermeras en puestos de dirección. El proyecto de investigación fue aprobado por el Comité de Ética de la Investigación, el Protocolo nº 53/2010. **Resultados:** Se identificaron varias acciones para los empleados, tales como el periódico mensual, gimnasia china, el arte con la salud, la educación para la salud, eventos internos, gestión de contratos, entre otros. **Conclusión:** No existe necesidad de una mayor inversión en la comunicación interna y otras estrategias de valoración de empleados. Comprender la importancia de la herramienta de marketing interno aplicada a la salud representa una contribución a un nuevo modelo de gestión de personas. **Descriptores:** Gestión de Recursos Humanos, Mercadeo de Servicios de Salud, Gestión en Salud.

¹Enfermeira, Professora Mestre em Enfermagem, MBA em Gestão de Pessoas, Universidade do Estado do Amazonas/UEA, Faculdade Metropolitana de Manaus/FAMETRO. Manaus (AM), Brasil. E-mail: aguilar.lka@ig.com.br; ²Enfermeira, Professora Mestre em Enfermagem, Docente na Faculdade de Minas/FAMINAS-BH. Diretora de Educação na ABEN-MG. Belo Horizonte (MG), Brasil. E-mail: ago.80@hotmail.com; ³Enfermeira, Professora Doutora em Administração, Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais/UFGM. Belo Horizonte (MG), Brasil. E-mail: mj.brito@globo.com

INTRODUÇÃO

A construção do SUS em mais de 20 anos de implementação trouxe caminhos promissores e a consolidação de gestão participativa do sistema de saúde. Porém, o setor de saúde ainda vive uma crise relacionada à baixa qualidade de assistência, ineficiência e inequidade. O maior desafio do SUS é melhorar a qualidade dos serviços que presta à população. Neste contexto, observam-se novas orientações do Ministério da Saúde buscando a melhoria da assistência à população através da humanização como o projeto “Humaniza SUS”. O Humaniza SUS objetiva aperfeiçoar as relações entre a comunidade e os serviços de saúde e ainda, as relações interpessoais entre os trabalhadores, valorizando os sujeitos implicados no processo de produção de saúde norteados por valores como a autonomia, o protagonismo dos sujeitos e a co-responsabilidade entre eles, com participação coletiva no processo de gestão.¹

Apesar da busca da concretização de uma gestão participativa do sistema de saúde, o modelo de gestão das instituições hospitalares são caracteristicamente burocráticas, autoritárias e centralizadoras, com um diretor geral e o corpo clínico organizado por departamentos.² Para o alcance de uma qualidade da assistência, torna-se primordial “cuidar” daqueles que prestam o cuidado, transformando a realidade organizacional de forma a valorizar os sujeitos e refletir criticamente sobre as novas tecnologias, instrumentos e estratégias de gestão em saúde.² O atendimento de qualidade à população perpassa por uma equipe de trabalho envolvida em todo o processo, que focaliza as pessoas como prioridade, por meio de capacitação profissional e a busca do comprometimento de todos os participantes do processo.

A estreita relação entre as equipes de saúde dentro de uma organização no alcance da eficácia, eficiência e qualidade, precisa ser cuidada. Esses atores precisam ser valorizados, respeitados enquanto sujeitos, de forma a se sentirem envolvidos no processo, tornando profissionais comprometidos e satisfeitos. Neste sentido, o Endomarketing passa a ser usado com o objetivo de melhorar o ambiente profissional. As ações de endomarketing são voltadas para a valorização e motivação dos profissionais, incentivo do trabalho em equipe, melhoria dos processos de comunicação, integração e fidelização destes parceiros e colaboradores nos processos de trabalho.³

O comprometimento de todos os colaboradores se torna viável com a disseminação de filosofia empresarial em que o indivíduo se vê como parte imprescindível da organização, com uma postura mais participativa e pró-ativa.^{4,5} O gestor, enquanto líder poderá utilizar desta ferramenta para obter melhores resultados com sua equipe, proporcionando uma assistência de qualidade, com profissionais valorizados e satisfeitos.

O Endomarketing pode ser definido como ações de marketing voltadas ao público interno da empresa para promover, entre seus funcionários e os departamentos, valores destinados a servir o cliente. O Endomarketing é a extensão da clássica função do marketing só que voltada para dentro da organização.³ Assim, o Endomarketing existe para atrair e reter seu primeiro cliente, ou seja, o cliente interno, obtendo significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retraindo clientes externos, com o objetivo maior de conscientizar funcionários e chefias para a importância do atendimento de excelência ao cliente. Essa atitude estratégica visa dar aos funcionários uma noção da importância de um serviço orientado para atender aos clientes, fazendo-os ter a capacidade de responder qualquer dúvida que surja dentro da companhia. Fazem parte desta estratégia o envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, visando que ele assuma responsabilidades, iniciativas e reconheça todas as rotinas de serviço da empresa. Vale ressaltar que, uma informação errada dada ao cliente externo ou uma imagem negativa pode comprometer todo o desenvolvimento de um projeto.

Para garantir o sucesso de um programa de Endomarketing, existem alguns fatores que o gestor precisa estar atento, como a valorização da cultura da empresa, o endomarketing como um processo educativo, e o uso de criatividade e informação como responsabilidade da empresa.⁶ Vale ressaltar, que existe a influência da estrutura organizacional, o que pode ajudar ou dificultar os processos dentro de uma instituições, incluindo o processo de tomada de decisão. Todavia deve-se atentar para buscar a harmonia entre as demandas institucionais e as exigências ético-legais dos profissionais envolvidos nas organizações.⁷ Assim, o agir no sentido de aumentar a capacidade de compreensão existente, melhora a qualidade das relações no trabalho.⁷

Considera-se o Endomarketing a estratégia necessária para o envolvimento do cliente interno, que leva a satisfação do cliente externo, além de uma gestão de qualidade para as organizações. O Endomarketing é uma ferramenta estratégica para valorizar o cliente interno, torná-lo satisfeito, e assim, refletir na satisfação do cliente externo. E, ainda, o Endomarketing pode ser considerado como forma de atrair e reter esses funcionários. Uma vez satisfeitos com a empresa, eles produzem mais e melhor e, como consequência, a empresa consegue resultados muito mais eficientes, entre os quais, maior fidelização de seus clientes externos.⁸

Ao considerar a estratégia do Endomarketing uma proposta com ênfase no capital humano, vale ressaltar o papel fundamental que o gestor em saúde tem em utilizar as várias técnicas do Endomarketing no contexto das organizações de saúde, objetivando melhorar o ambiente profissional e incentivar o trabalho em equipe, propiciando assim resultados significativos no tratamento com os clientes externos e desenvolver um sistema de comunicação que auxilie os membros organizacionais no cumprimento de suas atividades a nível excelente. Com as considerações apresentadas, o objetivo deste estudo consiste em identificar as ações de Endomarketing existentes em hospital público de grande porte, localizado em Belo Horizonte-MG, além de compreender a visão dos enfermeiros em cargos de gerência o que vem a ser Endomarketing e quais as contribuições para a organização.

MÉTODO

Estudo de caso, exploratório de natureza qualitativa. O estudo de natureza exploratória possui a característica de incorporar significados e a intencionalidade inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais.⁹ Considerando-se as singularidades que permeiam o trabalho de coordenadores e gerentes e as ações desses profissionais frente ao endomarketing, a escolha pela abordagem qualitativa considerou a possibilidade de lidar com categorias explicativas e analíticas que extrapolam o quantificável.

O estudo de caso é uma estratégia adequada quando se trata de questões nas quais estão presentes fenômenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real.¹⁰ A complexidade do fenômeno em questão e sua contemporaneidade foram considerados adequados no estudo de caso sobre as ações de endomarketing no contexto hospitalar.

O estudo foi realizado em uma instituição hospitalar, pública, de grande porte, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, que atende a todas as especialidades médicas, reconhecida como referência em urgência e emergência. Os sujeitos foram profissionais de enfermagem em cargos de gerência. Foram entrevistados enfermeiros em cargos de gerência em dois níveis hierárquicos, denominados pela instituição como coordenadores de equipe e gerentes da unidade funcional. Neste estudo todos os sujeitos serão tratados por gerentes, denominados com a letra G em seus depoimentos, mantendo assim o anonimato dos entrevistados. Dos 15 enfermeiros gerentes, 12 participaram da pesquisa.

O critério de inclusão foi possuir graduação em enfermagem ocupando cargo de gerência, pois são profissionais que participam da gestão de pessoas dentro da instituição. O critério de exclusão foi recusar-se a participar do estudo. Estes profissionais selecionados utilizam a ferramenta endomarketing na sua prática de trabalho, seja de forma sistematizada ou empiricamente.

Para a coleta de desses dados, primeiramente, foi realizado levantamento de dados secundários com pesquisa documental da instituição, tais como: jornais internos, painéis e procedimentos de endomarketing utilizadas pela instituição. Em seguida, foram realizadas entrevistas estruturadas, desenvolvida com base na literatura.^{6,8} Os questionários foram entregues para os sujeitos nos respectivos setores de trabalho de cada profissional, sendo devolvidos posteriormente à pesquisadora. Os dados primários foram coletados no período de dezembro de 2010 a julho de 2011 e analisados no mês de agosto de 2011.

A participação foi voluntária, sendo realizado esclarecimento sobre a pesquisa e o teor do instrumento, momento antes de sua aplicabilidade, e assinatura do termo de Consentimento Livre e Esclarecido como preconiza a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Vale ressaltar que, para o desenvolvimento da pesquisa torna-se imprescindível o respeito a tal Resolução que norteia o princípio de autonomia principalmente no que se refere ao termo de livre consentimento, que consiste em um requisito essencial para o desenvolvimento de pesquisa em seres humanos.

Os dados foram tratados pelo método análise de conteúdo que propõe à obtenção de indicadores que aceitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção das mensagens contidas nos relatos

dos entrevistados.¹¹ Todas as informações obtidas foram mantidas em sigilo pelo pesquisador.

Foi realizada leitura flutuante dos questionários, ou seja, leitura repetida que possibilita o entendimento das ideias centrais apresentadas pelos sujeitos da pesquisa. Em seguida, buscou-se um agrupamento das informações fornecidas por meio de um recorte dos questionários, criando as categorias de significados. Assim, foi elaborado o perfil dos sujeitos e construídas categorias seguindo os passos propostos por Minayo:⁹

1. Ordenação dos dados das entrevistas;
2. Classificação dos dados, e a partir da constituição das categorias empíricas e a constituição de *Corpus*. Posteriormente, deu-

se a classificação dos dados pela análise final da realidade apresentada pelos sujeitos.⁹

Foram construídas as seguintes categorias: 1. Conceituando o endomarketing; 2. Ações de endomarketing na instituição; 3. Ações futuras de endomarketing.

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do HOB, parecer de número 53/2010.

RESULTADOS

• Perfil dos sujeitos

A faixa etária das gerentes encontra-se sintetizados na tabela 1:

Tabela 1. Distribuição dos sujeitos segundo faixa etária

Faixa etária	n	%
Até 30 anos	6	50
De 31 a 35 anos	0	0,0
De 36 a 40 anos	1	8,3
De 41 a 45 anos	0	0,0
De 46 a 50 anos	1	8,3
De 51 a 55 anos	4	33,3

Observa-se na tabela 1 que a média de idade dos profissionais encontrada foi de 39,7 anos, com variações entre os 25 aos 63 anos. Esses dados revelam que a maioria dos gerentes está na faixa etária mais jovem, de até 30 anos.

Em relação ao tempo de atuação na instituição, encontrou-se um tempo médio de

11 anos conforme apresentado na tabela 2. Foram identificadas gerentes com vínculo dos 3 aos 30 anos com predominância de tempo inferior aos 5 anos, sendo descrito na tabela de 1 aos 5 anos devido a escala utilizada.

Tabela 2. Distribuição dos sujeitos segundo o tempo de atuação na instituição

Tempo de instituição	n	%
De 1 a 5 anos	7	58,3
De 5,1 a 10 anos	1	8,3
De 10,1 a 15 anos	0	0,0
De 15,1 a 20 anos	2	16,7
De 20,1 a 25 anos	0	0,0
De 25,1 a 30 anos	2	16,7

Quanto ao tipo de vínculo empregatício, as enfermeiras eram concursadas, celetistas ou estatutários. O tempo na função atual variou

dos 6 meses aos 5 anos, Os dados referentes ao tempo de atuação encontram-se detalhados na tabela 3.

Tabela 3. Distribuição dos sujeitos segundo tempo de atuação como gerente

Tempo na função atual	n	%
Inferior a 1 ano	2	16,7
De 1 até 3 anos	7	58,3
De 3,1 a 5 anos	2	16,7
Não informado	1	8,3

A primeira categoria temática foi construída com depoimentos que traduzem o conceito de endomarketing na percepção dos gerentes. Um dos aspectos identificados no entendimento de endemarketing, reporta à

valorização do trabalhador, sendo citado por vários gerentes, conforme exemplificado:

(Endomarketing) é o quanto a instituição valoriza o funcionário; é a percepção que o funcionário tem do quanto ele é importante para a instituição. (G2)

É representado por ações internas que valorizem o funcionário de forma que ele se sinta importante dentro do contexto do trabalho. (G6).

Seria as iniciativas, vindas da diretoria, coordenações, etc, que têm como objetivo melhorias para os funcionários e satisfação pessoal. (G4)

O funcionário se torna aliado. Se sente também responsável pelo sucesso da instituição, com impacto direto na satisfação e comprometimento do funcionário, como na qualidade do serviço ofertado.(G7)

Endomarketing significa ações de reconhecimento e valorização; não no sentido salarial apenas, mas na valorização e promoção da competência. Permitir que

pessoas competentes assumam cargos de responsabilidade, e não por favoritismo ou política. Segundo o pesquisador Frederick Herzberg, a satisfação no trabalho se dá quando o funcionário se sente reconhecido, valorizado, executa atividade de responsabilidade, promoção profissional, etc. Isto está relacionado à sua dedicação à organização. (G8)

A segunda categoria temática construída foi: ações de endomarketing na instituição. Na percepção dos gerentes trata-se das ações de endomarketing desenvolvidas dentro da instituição, conforme apresentadas na Tabela 4:

Tabela 4. Ações de endomarketing atualmente utilizadas na instituição

Ações realizadas	Entrevistas
Jornal mensal	G6 e G9
Murais informativos	G9
Saúde com arte	G2
Ginástica chinesa	G2, G7, G9
Avaliação de desempenho	G3 e G5
Grupo de valorização dos funcionários	G4 e G9,
Educação em saúde	G1, G6, G7, G8, G9, G11 e G12
Eventos internos	G2, G7, G8, G9 e G11
Contratos de gestão / Colegiado gestor	G1, G3 e G11

Em relação aos eventos internos, os sujeitos evidenciaram a importância de um calendário de eventos voltados aos profissionais do hospital, conforme depoimento abaixo.

Eventos internos são ações voltadas para o cliente interno, são ações de integração social. (G7)

Os eventos internos incluem as festas tradicionais, tais como Festa Junina, o Natal, e datas comemorativas, como o dia da mulher, dia das crianças, dia do servidor, entre outras.

Mesmo a instituições desenvolvendo ações de endomarketing, os sujeitos levantaram algumas ações que precisam ser melhoradas. Os depoimentos relatam quais ações ainda necessitam ser desenvolvidas:

Se a instituição reconhecesse seu funcionário como cliente interno ela possuiria mecanismos pré-estabelecidos e ações coordenadas para valorização do servidor e isso não acontece(...). Acontece o fenômeno inverso, o servidor é quem deve achar que o hospital é seu cliente e servi-lo de acordo com a conveniência(da instituição) (G3).

Não há ações de endomarketing, voltadas para o funcionário, e sim ações de (marketing) voltadas apenas para cultura institucional. (G10)

particularidades desses atores em seu contexto de vida e de trabalho. Os dados do perfil dos sujeitos, corroboram com estudo realizado em 2004, que discute o avanço das mulheres gerentes e sua inserção nas organizações, a presença das mulheres em cargos gerenciais em diversas instituições e a tendência crescente da força feminina do trabalho em saúde.¹² Verificou-se que todas as gerentes eram do sexo feminino, o que reforça a crescente presença de enfermeiras em atividades gerenciais em instituições hospitalares.

Percebe-se também que a instituição preserva a cultura organizacional, valorizando a trajetória dos profissionais ao mesmo tempo em que busca incorporar o novo ao inserir profissionais mais jovens em cargos de coordenação. Outro aspecto relevante é tempo de permanência na instituição. O predomínio é de gerentes com menos de 5 anos de instituição, o que permite inferir que é uma instituição com tendência de buscar de inovações. Por outro lado, quando o gerente encontra- se no cargo há mais tempo pode trazer maior facilidades para contatos mais efetivos com a equipe, maior conhecimento e maior possibilidade de continuar projetos em andamento. Os dados em relação ao perfil dos sujeitos nos permitem inferir que este perfil pode retratar diversidades ligadas à forma de inserir ou perceber ações de endomarketing no cotidiano de trabalho do gerente, uma vez que a experiência

profissional, as relações interpessoais adquiridas com o tempo na função, são quesitos importantes na prática individual de gestão de pessoas.

Com a delimitação do perfil dos gerentes é importante também destacar, o fato do curso de graduação em enfermagem abranger conhecimentos da área de administração na grade curricular, possuindo uma formação que foca a gestão de pessoas, o que reflete no número elevado de enfermeiras neste cargo. A necessidade de se trabalhar ativamente dentro de um contexto de gestão de pessoas leva esses gerentes ao uso, consciente ou não, das estratégias de endomarketing.

As categorias temáticas, advindas da análise de conteúdo, são: conceituando o endomarketing e ações de endomarketing na instituição, que serão discutidas a seguir.

• **Conceituando o Endomarketing**

Na percepção das enfermeiras, o entendimento do conceito de endomarketing gira em torno do conceito de marketing voltado para dentro da instituição, o que vai ao encontro da literatura. Porém, há uma descrição do conceito do endomarketing combinado com os seus objetivos.

Os depoimentos configuram que a valorização do trabalhador é decorrente de iniciativas da direção da instituição. Os sujeitos demonstram entendimento do conceito de endomarketing e ressaltam a importância da valorização do funcionário associada à melhorias do ambiente de trabalho e satisfação do funcionários, de forma que se sintam importantes e aumente sua qualidade de trabalho.

O conceito de endomarketing na literatura compreende as políticas organizacionais direcionadas para seus funcionários, na perspectiva de clientes internos. É uma estratégia de marketing, considerada estratégia de gestão de pessoas por visar atrair, engajar e reter colaboradores.¹³

Cabe salientar que as estratégias de endomarketing impactam no comprometimento dos trabalhadores, sendo relevantes para o alcance dos resultados institucionais. A esse respeito, destaca que a ausência de comprometimento pode ser o mais negativo de todos os sentimentos por parte do público interno, quando uma empresa deseja crescer e sobreviver no mercado em que atua.⁶ Segundo o autor, o que determina esse comprometimento é a compreensão do que é a empresa, quais são suas estratégias, seus objetivos e resultados, adquirindo assim uma visão compartilhada. A unificação do comportamento do público

interno é um dos pontos máximos que se pode chegar por meio do endomarketing.⁶

Neste sentido, no funcionamento geral de uma instituição, há que se destacar o conhecimento em gestão de pessoas. A gestão estratégica de pessoas usa das ferramentas do endomarketing, por meio de uma comunicação eficaz direcionada para a criação de um ambiente de envolvimento e comprometimento profissional que terá ação direta no atendimento do cliente externo.

Entretanto, sob o ponto de vista de outro autor, observando os modelos de gestão de pessoas nos serviços públicos, não existe uma preocupação com a construção de uma forma de trabalho que propicie aos funcionários um sentimento de maior valorização, não há ações para se sentirem mais capazes e mais responsáveis.¹⁴ Os depoimentos de alguns sujeitos da pesquisa corroboram com a observação do autor, pois reflete o endomarketing uma preocupação com uma prática que atende interesses políticos e corporativos.

A valorização e o reconhecimento dos colaboradores são pontos essenciais para o sucesso da instituição. Vantagens econômicas, satisfações ideológicas e laços psicológicos fazem com que o indivíduo fique mais ligado à organização.¹⁵ Um contrato psicológico positivo pode ser exemplificado quando funcionários com alto nível de desempenho são os primeiros a serem lembrados nas promoções e nos aumentos salariais.¹⁶

As organizações hospitalares são marcadas por uma diversidade de relações sociais. Envolver os diversos atores em seus processos produtivos é favorável tanto para a instituição quanto para o profissional. Neste sentido, oportunidades geradas pela empresa fazem com que o indivíduo sinta-se mais envolvido e parte do processo, além disso, se sente indispensável para a organização atingir seus objetivos. Dentro destas ações, o reconhecimento público de um trabalho, a promoção por um bom desempenho, a participação nos lucros da empresa e a remuneração variável são bons exemplos de estratégias para valorização e reconhecimento profissional.

• **Ações de Endomarketing atualmente utilizadas na instituição**

Ao analisar as ações de endomarketing existentes na instituição foram identificadas estratégias diversificadas, tais ações são feitas para aproximar o funcionário da instituição está inserido no contexto do endomarketing.⁶

As ações de endomarketing permitem a revitalização e o fortalecimento da cultura organizacional e, ao mesmo tempo, prestam-

se à contínua mudança de percepção dos novos valores agregados, por meio da adesão das pessoas às mudanças. Pode ser combinado com outras formas de comunicação e interação com o público interno, como treinamentos e palestras. Neste sentido, o endomarketing pode contribuir com o sentimento de pertencer às pessoas que atuam na organização.¹⁶

Importa salientar que não houve correspondência de informações entre todos os entrevistados. As gerentes apresentaram visões diferenciadas a respeito dos instrumentos de marketing interno utilizados na instituição, sendo ressaltados os eventos internos e a educação em saúde. Ao analisar as ações de endomarketing citadas pelos gerentes, verifica-se que algumas foram citadas por apenas um sujeito, aparecendo uma única vez, o que pode ser percebido por desconhecimento das ações existentes ou, mesmo por não relacionar as ações como ferramentas de endomarketing. Neste sentido, o gerente deve se posicionar como líder, utilizando as ferramentas formais disponíveis, principalmente, ferramentas de comunicação. O gestor, para ser considerado líder precisa ser capaz de identificar as ações de endomarketing existentes na instituição de forma a satisfazer as necessidades dos seus liderados e utilizar de uma comunicação mais consistente e consciente.

Em relação ao jornalzinho, de acordo com o depoimento de um gerente, este era distribuído a todos os colaboradores da instituição, atualmente está apenas na intranet o que dificulta o acesso dos profissionais. Nem todos os setores da instituição possuem computadores e quando existentes estão em número reduzido, dificultando o acesso dos profissionais que, por vezes, não detêm o conhecimento necessário para o uso do mesmo.

Brum reforça que o ideal é que o jornalzinho seja entregue na mão de cada empregado. Este modelo de revista interna deve possuir conteúdo que envolva os colaboradores, eventos, programas de treinamentos, programas corporativos, e informações estratégicas da instituição.⁶

Em relação ao mural, identificou-se que o mural de feltro verde se transformou em um quadro de acrílico nos corredores da instituição, com espaços específicos para a comunicação interna. Segundo um sujeito da pesquisa, os murais poderiam ser mais bem aproveitados com informações da instituição, e ainda foi relatado que nem todos os colaboradores têm acesso aos murais. Porém, estes são de suma importância para a

comunicação e consequente alcance das metas propostas.

Neste contexto, salienta-se que o jornal de parede é um sistema de comunicação e informação estratégico para o endomarketing, deve possuir periodicidade, linguagem simples e clara, e ser agradável visualmente. Neste sentido, é importante ressaltar que as instituições devem encontrar meios, caminhos, estratégias para divulgação de suas metas e desafios, desencadeando assim, uma gestão compartilhada.⁶

Quanto à ação de endomarketing citada, referente à saúde com arte e a ginástica chinesa, salienta-se que são projetos desenvolvidos dentro de programas de humanização. Foi possível identificar que o projeto saúde com arte foi criado em 2006, em parceria com o Ministério da Saúde, dentro dos princípios do Programa de Humanização da Assistência. O projeto tem como objetivo oferecer conforto e bem estar aos usuários, funcionários e comunidade através de práticas artísticas.

Constata-se que o projeto é uma ação de promoção a saúde, e foi um meio da instituição expressar que entende que os funcionários e usuários devem ser atendidos no conjunto de suas necessidades. No entanto, entende-se que é subutilizado, uma vez que foi citado por apenas um gerente.

No que se refere à ginástica chinesa, verificou-se que em 2006, o Ministério da Saúde publicou portaria nº971 criando a Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares, autorizando o uso das terapias alternativas no Sistema único de Saúde (SUS). Dentre as alternativas, o Lian Gong (pronuncia-se “liam cum”), foi uma das práticas corporais introduzidas pelas secretarias de saúde de diversos municípios como recurso terapêutico para usuários e servidores. O Lian Gong é uma prática corporal da medicina chinesa utilizada como preventiva e terapêutica em problemas osteomusculares, articulações, dores e outras disfunções. O Lian Gong foi introduzido na instituição em questão no ano de 2010, por meio da capacitação de profissionais para oferecimento da prática aos colaboradores. Atualmente, esta modalidade de ginástica laboral é oferecida em dois turnos, três vezes por semana. Porém, a divulgação da prática ainda é pontual e a participação dos colaboradores ocorre por meio de um grupo restrito. Esta baixa adesão à uma oferta de promoção de saúde ao cliente interno pode ser explicada por dificuldade em conciliar a rotina de trabalho do setor com sua ausência temporária.

Estes projetos refletem uma preocupação da instituição em melhorar as condições estruturais e de ambiência, oferecendo aos usuários maior conforto. Porém, foi observado nas falas dos sujeitos que são estratégias que necessitam de uma maior divulgação interna e mobilização por parte dos gerentes.

Segundo os gerentes a avaliação de desempenho também pode ser considerada uma ação de endomarketing. A avaliação de desempenho é anual e tem como objetivo a estabilização ou progressão do profissional dentro da instituição. É realizada por meio de três avaliações concomitantes: a auto avaliação, a avaliação de dois colegas de trabalho e avaliação da coordenação ou gerente. A avaliação de desempenho deve ser realizada por meio de uma comunicação transparente entre a empresa e o colaborador intermediada pelo gestor da unidade. Durante a avaliação de desempenho são realizadas reflexões sobre a atuação do funcionário em uma escala de 1 a 10, apontando as necessidades de melhorias no trabalho e parabenizando suas competências, habilidades e atitudes. A avaliação de desempenho é uma oportunidade de estreitamento de vínculos e alinhamento de estratégias, pode-se tornar uma ferramenta para reforçar a missão da instituição e comunicar as propostas para o alcance dos objetivos. Podendo ser considerada, sob a ótica dos gerentes, como mais uma ferramenta a ser utilizada para o endomarketing.

Quanto ao grupo de gestão de pessoas que foi criado em 2010, foram realizadas reuniões para discussão de ações voltadas à valorização do funcionário da instituição. Apesar de encontros mensais e propostas de melhorias de ambiência do funcionário dentro da instituição, segundo o testemunho de um sujeito na pesquisa, não há divulgação do grupo e suas ações o que dificulta o entendimento por parte dos colaboradores da existência de políticas voltadas para o público interno. É oportuno ressaltar, novamente, a ausência de um processo de comunicação eficaz. Outro aspecto que vale enfatizar, é o objetivo básico do endomarketing: estabelecer uma comunicação eficaz com os colaboradores da empresa, permitindo que sejam compartilhadas informações de interesse operacional e estratégico da empresa.¹⁶

Em relação à educação em saúde, verifica-se que as enfermeiras em cargos de gerência possuem uma preocupação com a qualificação dos profissionais sendo extensivamente citada ações de educação em saúde, tais como: a educação permanente, ou educação

continuada, cursos, palestras, treinamentos, e ações de capacitação. Isto demonstra que os gerentes percebem a importância do investimento da instituição em educação permanente de seus colaboradores, traduzindo-se na valorização das pessoas e em um melhor atendimento do cliente externo. Buscar estratégias de desenvolver o capital humano e criar organizações de aprendizagem parecem ser caminhos a serem construídos pela enfermagem para acompanhar a evolução do conhecimento e para atingir as transformações necessárias na prática profissional.¹⁷

Em relação aos eventos internos, os sujeitos evidenciaram a importância de um calendário de eventos voltados aos profissionais do hospital. Tais eventos são oportunidades de envolvimento dos profissionais e suas famílias com a instituição. Podem ser considerados mais uma estratégia de endomarketing.¹⁶

Quanto ao contrato interno, verificou-se que a instituição estudada adotou um modelo de gestão participativa com a implementação dos contratos internos de gestão, valorizando a participação dos trabalhadores, gerentes e gestores através dos colegiados construídos por unidades de produção. O contrato interno de gestão foi construído de forma a facilitar a interface, o aprimoramento profissional e melhorar a qualidade de trabalho e do resultado das equipes.¹⁸ Entretanto, foram identificadas poucas referências sobre o modelo de gestão. O contrato de gestão abre perspectivas de melhorias das relações de trabalho e a participação dos funcionários na construção de metas, gerando o envolvimento das equipes e valorização de cada indivíduo dentro de sua unidade de trabalho.

Verificou-se também, por meio dos dados, que as ferramentas utilizadas não possuem a abrangência esperada, necessitando de maior investimento e divulgação. A comunicação é um processo fundamental no processo de trabalho, assim, o modo como a informação é transferida interfere na atuação do profissional, colocando em risco o alcance dos objetivos. As ações de endomarketing existentes na instituição precisam estar inseridas dentro de um contexto de ações voltadas para o público interno, sistematizando os canais de comunicação já existentes.

Os gerentes relataram a iniciativa de alguns coordenadores e gerentes em desenvolver estratégias dentro das unidades de produção, de forma a desenvolver o marketing institucional integrado a um marketing voltado para o cliente interno. A esse

respeito, observa-se que a importância da comunicação, que se dá por diversos canais, instrumentos e ações por meio das lideranças. Neste sentido, os enfermeiros em cargos de gerência possuem habilidade pessoal de comunicação para coordenar o trabalho dos membros da equipe multiprofissional, se posicionando como elemento central na intermediação de ordens da alta administração e repassando a ideologia institucional à equipe de trabalho.¹⁹ Porém, emerge dos depoimentos, a necessidade de uma política institucional de valorização dos colaboradores a ser seguida pelos coordenadores e gerentes. Ou seja, a ausência de um planejamento estruturado de incentivos e de um processo de comunicação interna eficaz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidenciou-se que o hospital, cenário deste estudo, é uma organização marcada por diversas relações sociais e conflitos realizando várias mudanças em sua forma de gestão, associando a inovação com a experiência de seu percurso. Na construção do perfil dos enfermeiros gerentes, verificou-se a predominância de jovens do sexo feminino, com tempo de instituição inferior a cinco anos, o que pode inferir a necessidade de transformação da estrutura organizacional vigente, de forma a oferecer uma resposta efetiva à necessidade de modernização.

O aprimoramento da gestão de trabalho por meio da gestão colegiada e a descentralização do processo decisório, tem se tornado eminente na busca de melhorias para a prestação de uma assistência de qualidade. Além disso, a instituição vem trabalhando com dispositivos da Política Nacional de Humanização, Humaniza-SUS, com a visita aberta ampliada, cogestão, entre outros.

Os gerentes das unidades de produção assumem um papel imprescindível na atualização das formas de trabalho na instituição hospitalar, assim assumem um papel imprescindível na gestão de pessoas. Pode-se constatar que as enfermeiras gerentes, frente às características organizacionais, têm assumido cargo de gestão intermediária, cargos administrativos e, portanto, posições estratégicas em gestão de pessoas dentro das organizações. Assim, a enfermeira tem ocupado um espaço cada vez maior na gestão hospitalar, o que exige conhecimentos diversos além de uma visão ampla da instituição.

A necessidade de definição de novas estratégias de gestão de pessoas também tem sido uma exigência na atuação gerencial,

registrado nos depoimentos das gerentes, que relatam a utilização do endomarketing como uma ferramenta de valorização de pessoas, importante para o alcance das metas institucionais. A valorização dos colaboradores utilizando recursos já existentes na instituição, e a introdução de novas estratégias para o envolvimento de clientes internos foram citados como ações de endomarketing. Observou-se várias ações de endomarketing existente na instituição, porém, estas foram vivenciadas pelas enfermeiras de forma diversificada, o que reflete no alcance dos objetivos da empresa.

Verificou-se que o marketing interno precisa ser mais trabalhado, com várias melhorias a serem empregadas. Reforça-se a necessidade de maior investimento em ações já existentes, que podem promover satisfação aos funcionários. Foi considerada primordial a melhoria dos processos de comunicação assegurando maior transparência para as ações voltadas à gestão de pessoas, oportunidades e benefícios já existentes na instituição. Ainda, sob a ótica das enfermeiras gerentes, a educação em saúde e a construção da gestão participativa nos moldes propostos durante a sua implementação, podem trazer grandes benefícios aos clientes internos integrando as estratégias e planos de ação voltados à satisfação dos colaboradores.

Mediante esforço analítico deste estudo de caso, verifica-se que a instituição pode considerar novas ações de valorização do capital humano, tais como treinamentos e campanhas internas estratégicas de endomarketing.

Este estudo propiciou importantes reflexões sobre a gestão de pessoas. O conhecimento sistemático das ações de endomarketing, atualmente utilizadas na instituição propicia o alinhamento desta ferramenta de gestão às estratégias da empresa para a melhoria da identificação e satisfação dos colaboradores.

Reconhece-se que é pertinente a realização de novas pesquisas em outros cenários ou outros sujeitos, como a pesquisa de endomarketing sob a ótica dos funcionários.

Torna-se urgente a necessidade de reflexão de novas ferramentas e propostas para a saúde. A valorização e o reconhecimento dos clientes internos são fatores imprescindíveis para o sucesso das instituições de saúde e de uma assistência humanizada e de qualidade. Assim conceitos e técnicas de endomarketing são indispensáveis como ferramentas de mudança da gestão de saúde.

REFERÊNCIAS

1. Brasil. Ministério da Saúde. Equipe de referência e apoio matricial. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. Humaniza SUS: Editora MS; 2004.
2. Gonçalves EL. O hospital e a visão administrativa contemporânea. São Paulo: Pioneira; 1983.
3. Bekin SF. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books; 1995.
4. Weirich CF, Munari DB, Bezerra ALQ. Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem. Rev Bras Enferm [Internet]. 2004 Nov [cited 2011 Nov 8];57(6):754-7. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n6/a26.pdf>
5. Freitas HMR, Becker JL, Caravantes GR. Marketing interno: a força do gerente. Rev Adm Publica [Internet]. 1994 Apr [cited 2010 Apr 10];28(2):15-29. Available from: http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos_Cientificos/ATUALIZANDO%20O%20CONCEITO%20DE%20MARKEING%20INTERNO.pdf
6. Brum AM. Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrante Editora; 2010.
7. Brusamolín L, Montezeli JH, Peres, AM. Use of the managerial abilities by nurses of a ready attendance hospital. J Nurs UFPE on line [Internet]. 2010 Apr [cited 2011 Apr 10];4(2):308-14. Available from: <http://www.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/984>
8. Bekin SF. Endomarketing: como Praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall; 2004.
9. Minayo MC. O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde. 10ª ed. São Paulo: Hucitec; 2007.
10. Yin RK. Estudo de caso. Planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3rd ed. Porto Alegre: Bookman; 2009.
11. Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 2009.
12. Brito Maria José Menezes, Montenegro Lívia Cozer, Marília Alves. Experiências relacionais de poder e gênero de enfermeiras-gerente de hospitais privados. Rev Lat Am Enfermagem [Internet]. 2010 Oct [cited 2013 June 24];18(5):952-9. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692010000500016&lng=en. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692010000500016>
13. Mascarenhas AO, Zambaldi F, Natrieli F. Marketing, endomarketing e redes sociais: fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. Rev Organizações em Contexto [Internet]. 2010;6(11):1-21. Available from: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5940/marketing--endomarketing-e-redes-sociais--fundamentos-teoricos-a-concepcao-de-uma-estrategia-de-gestao-de-pessoas/i/pt-br>
14. Lima SML. O contrato de gestão e a conformação de modelos gerenciais para as organizações hospitalares públicas. Rev Adm Pública [Internet]. 1996 [cited 2013 June 24];30:101-38. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000147&pid=S0102311X200600100002400008&lng=en
15. Alves M, Brito MJ, Penna CMM, Menezes AC. Identificação dos gerentes com o trabalho em uma unidade básica de saúde de Belo Horizonte: Realidade ou Utopia? Enferm Glob [Internet]. 2007 Nov [cited 2013 June 24];(11):1-15. Available from: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2385675>
16. Johann SL. Revalorização da Cultura Corporativa. "In": Johann SL. Gestão da Cultura Corporativa. São Paulo: Saraiva Editora; 2005. pg77-81.
17. Magalhães AMM, Duarte ERM. Tendências gerenciais que podem levar a enfermagem a percorrer novos caminhos. Rev Bras Enferm [Internet]. 2004 [cited 2013 June 24];57(4):408-11. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003471672004000400004&lng=en&nrm=iso
18. Torres AAD, Silva CR, Magalhães FPL, Figueiredo VON, Xavier WM. A construção dos contratos internos de gestão. "In": Araújo GF, Rates SMM. (org) Cogestão e humanização na saúde pública: experiências construídas no Hospital Municipal Odilon Behrens. Belo Horizonte: Sigma Editora; 2008.
19. Brito MJM, Lara MO, Soares EG, Alves M, Melo MCOL. Traços identitários da enfermeira-gerente em hospitais privados de Belo Horizonte, Brasil. Saúde Soc [Internet]. 2008 June [cited 2013 June 24];17(2):45-57. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010412902008000200006&lng=en&nrm=iso

Submissão: 07/10/2012

Aceito: 10/07/2013

Publicado: 01/09/2013

Correspondência

Lilian Kelen de Aguiar
Av. Amazonas, 3217, Ap. 01
Bairro Barroca
CEP: 30410-000 – Belo Horizonte (MG), Brasil