

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO BRASILENSE DE
EDUCAÇÃO - FABE

GIZELY DALL'AGNOL

ESTUDO SOBRE A PRÁTICA DO *ENDOMARKETING* NO SETOR DE ENFERMAGEM
DE UM HOSPITAL

Marau
2010

GIZELY DALL'AGNOL

ESTUDO SOBRE A PRÁTICA DO *ENDOMARKETING* NO SETOR DE ENFERMAGEM
DE UM HOSPITAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Empresarial e Liderança, Área das Ciências Sociais Aplicadas, da Faculdade de Administração da Associação Brasileira de Educação (FABE), como requisito à obtenção do grau de Especialista em Gestão Empresarial e Liderança, sob a orientação do prof^a Ms. Alessandra Costenaro Maciel.

Orientadora: Prof^a Ms. Alessandra Costenaro Maciel

Marau

2010

GIZELY DALL'AGNOL

ESTUDO SOBRE A PRÁTICA DO *ENDOMARKETING* NO SETOR DE ENFERMAGEM
DE UM HOSPITAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Empresarial e Liderança, Área das Ciências Sociais Aplicadas, da Faculdade de Administração da Associação Brasileira de Educação (FABE), como requisito à obtenção do grau de Especialista em Gestão Empresarial e Liderança, sob a orientação do prof^a Ms. Alessandra Costenaro Maciel.

Aprovada em

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Faculdade de Administração da Associação Brasileira de Educação

Nota atribuída

Prof.

Faculdade de Administração da Associação Brasileira de Educação

Nota atribuída

Prof.

Faculdade de Administração da Associação Brasileira de Educação

Nota atribuída

AGRADECIMENTOS

À orientadora Ms. Alessandra Costenaro Maciel.

Ao colega e amigo Romacir Saggin, Administrador do HCR.

À amiga Gerusa Oliveira dos Santos.

Ao amigo Diogo Moreschi.

À amiga Gisele Kaminski.

À mestra em *endomarketing* Analisa de Medeiros Brum.

A Deus, à minha família e aos meus amigos.

RESUMO

Os diversos conceitos encontrados na literatura sobre *endomarketing* convergem para ações integradas de comunicação interna e de mobilização dos colaboradores visando o comprometimento destes com os objetivos da instituição. Já a prática do *endomarketing* envolve ações de valorização dos colaboradores e de estímulo da motivação deles de forma a gerar comprometimento, participação e satisfação da suas necessidades, ou seja, o *endomarketing* está diretamente ligado à gestão das pessoas e à harmonia sistêmica da instituição. Dessa forma, o presente trabalho objetivou identificar e analisar como é realizada a gestão dos colaboradores do setor de enfermagem do Hospital Cristo Redentor a partir dos princípios do *endomarketing*. Os métodos de coleta de dados utilizados foram a entrevista com 03 gestores do HCR diretamente ligados ao setor e um *focus group* com 04 colaboradores que exercem a função de enfermeiros gestores. Este método proporcionou a ampliação do conhecimento sobre as práticas de gestão das pessoas no setor de enfermagem do Hospital Cristo Redentor a partir dos princípios do *endomarketing* investigados através do estudo teórico. A partir da aplicação das técnicas de coleta de dados foi possível perceber a inexistência de um departamento ou de um profissional e, ainda, de um plano *endomarketing* na instituição. Ainda assim, existem alguns movimentos de *endomarketing* que são realizados pelo departamento de desenvolvimento humano ou, ainda, pelo departamento de informática que trabalha com as ferramentas digitais como intranet, site e o sistema gerencial. Notou-se que uma carga considerável das responsabilidades de *endomarketing* fica a cargo do gestor do setor de enfermagem e, conseqüentemente, dos enfermeiros gestores do setor que têm as equipes de técnicos e auxiliares sob sua responsabilidade. Também foi possível averiguar sobre as ferramentas de comunicação interna disponíveis hoje e concluir que a sua utilização pode ser otimizada a fim de gerar mais e melhores resultados.

Palavras-chaves: *Endomarketing*. HCR. Comunicação interna.

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1: <i>Stakeholders</i> em atividades de marketing.....	19
Esquema 2: Os 4 P's do <i>mix</i> de marketing	23
Esquema 3: A equação do valor	23
Esquema 4: Fatores a avaliar ao selecionar um canal de distribuição.....	25
Esquema 5: O processo de comunicação.....	28
Esquema 6: O modelo AIDA.....	31
Esquema 7: Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz	51

LISTA DE ORGANOGRAMAS

Organograma 1: Organograma do Setor de Enfermagem do HCR.....	56
Organograma 2: Organograma funcional do HCR em 2010.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Marketing	16
Quadro 2: Fontes potenciais de conflito entre marketing e outras áreas funcionais	18
Quadro 3: Algumas metas estratégicas da comunicação de marketing.....	24
Quadro 4: Algumas metas estratégicas da comunicação de marketing.....	27
Quadro 5: Formas Essenciais de Comunicação.....	33
Quadro 6: Elementos do composto de comunicação.....	36
Quadro 7: Fundamentos do <i>endomarketing</i>	42
Quadro 8: Os 10 pontos necessários para a criação de um ambiente onde o funcionário é tratado como cliente preferencial	49
Quadro 9: Variáveis do Estudo.....	60

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo geral.....	12
1.2.2	Objetivos específicos.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	O MARKETING: CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITUAÇÃO.....	15
2.2	O MIX DE MARKETING.....	22
2.3	O 4º P: PROMOÇÃO ou COMUNICAÇÃO	25
2.4	<i>ENDOMARKETING</i>	37
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	54
3.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	55
3.2	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	56
3.3	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	59
3.4	VARIÁVEIS DO ESTUDO.....	59
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.1	A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO - HOSPITAL CRISTO REDENTOR	61
4.2	ENTREVISTAS COM OS GESTORES E <i>FOCUS GROUP</i> COM ENFERMEIROS GESTORES	64
4.2.1	Sobre a compreensão do <i>endomarketing</i>.....	64
4.2.2	Sobre a comunicação interna	64
4.2.3	Sobre a responsabilidade de comunicação dos gestores	66
4.2.4	Sobre a importância que a instituição confere aos seus colaboradores.....	67
4.2.5	Sobre programas de reconhecimento	69
4.2.6	Sobre programa de benefícios	70
4.2.7	Sobre programas de integração	70
4.2.8	Sobre perspectiva de evolução na carreira	71
4.2.9	Sobre planos de capacitação	72
4.2.10	Sobre o ambiente de trabalho e o clima organizacional.....	72
4.2.11	Sobre o espírito de equipe.....	73

1 INTRODUÇÃO

É através das pessoas que as instituições entregam seus produtos e serviços aos seus clientes e usuários, logo, está nas pessoas a possibilidade de diferenciação num momento onde a satisfação dos clientes e usuários faz-se tão importante para a sobrevivência de qualquer instituição no mercado. Neste contexto a comunicação é a ferramenta de gestão fundamental e que requer habilidade e conhecimento a fim de que seja utilizada de maneira eficaz, contribuindo para que as organizações alcancem seus objetivos através de equipes maduras e saudáveis. Quando se fala em diferenciação através das pessoas, de satisfação do cliente e de comunicação fala-se em *endomarketing*, também denominado marketing interno.

O *endomarketing* procura aplicar as ferramentas e preceitos do marketing e, especialmente, da comunicação de marketing (o 4º P), junto ao público interno (colaboradores) da organização a fim de conquistar o seu engajamento e a sua verdadeira dedicação. O resultado disso é a satisfação de todos: dos colaboradores que trabalham mais felizes e realizados, dos clientes/usuários que têm suas necessidades e desejos atendidos, e da organização que tem seus objetivos alcançados.

A prática do *endomarketing* confunde-se, muitas vezes, com tarefas da área de gestão de pessoas, que antigamente era chamada de recursos humanos. Isso ocorre por que o *endomarketing* está diretamente dedicado a promover a atitude das pessoas através da comunicação de marketing. Então, muito mais do que a comunicação interna o *endomarketing* envolve compreensão, valorização, motivação, comprometimento, participação, satisfação. E apóia a área de gestão de pessoas, assim como outras áreas da organização, a fim de promover as atitudes dos colaboradores de acordo com os objetivos da organização e de possibilitar a convergência entre os planos de vida das pessoas e da própria organização.

O presente trabalho faz uma abordagem dos conceitos e da comunicação de marketing até chegar ao conceito de *endomarketing* e compreender a relação entre eles. A partir daí, trata do *endomarketing* em sua teoria e prática embasando a pesquisa realizada sobre a realidade da gestão das pessoas numa instituição hospitalar a partir do *endomarketing*.

A pesquisa foi desenvolvida especificamente no setor de enfermagem desta instituição que é o maior setor em número de colaboradores e também é considerado o setor mais importante. Isso por que os colaboradores deste setor são os responsáveis por prestar o atendimento aos usuários dos serviços da instituição, mantendo-se em contato constante com

o público externo. Dessa forma, mais do que todos os outros colaboradores da instituição este grupo deverá refletir com a maior fidelidade possível a cultura da instituição.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A presente pesquisa busca descobrir se existem práticas de *endomarketing* dentro do setor de enfermagem do Hospital Cristo Redentor, mesmo que não sejam realizadas de forma planejada e consciente. O problema deste trabalho em si reside em investigar como se estabelecem as relações entre as pessoas, como funciona a comunicação interna, como é realizada a gestão das pessoas para promover o engajamento no setor a partir da visão do *endomarketing*.

Considera-se, para realizar tal investigação, a importância dos princípios do *endomarketing* para a construção de relacionamentos saudáveis dentro da instituição como forma de evitar conflitos e promover o amadurecimento das equipes. Na base disso estão a comunicação e a atitude, questões que serão investigadas através desta pesquisa. Como ocorrem as comunicações no setor? De que forma as informações são repassadas a todos? Essas informações têm gerado a atitude esperada das pessoas? Essas perguntas deverão ser respondidas até o final deste trabalho.

Uma questão a ser verificada é o nível de engajamento dos diferentes colaboradores às demandas do setor. É possível que nem todos recebam as informações sobre o que, como e quando fazer ou, pelo menos, que nem todos tenham o mesmo nível de compreensão destas informações. Aqui cabe também a análise sobre os caminhos que a informação percorre até chegar a cada nível hierárquico. É possível que estejam ocorrendo ruídos interferentes que estejam impedindo que as mensagens sejam recebidas e bem compreendidas.

Será importante analisar os fluxos de comunicação do setor em todos os sentidos. De que forma a administração se comunica com o setor? Como os colaboradores do setor se comunicam entre si? Pode ocorrer que os meios de comunicação utilizados hoje não sejam os mais indicados para um setor tão dinâmico e movimentado. Também será investigada a forma como se estabelece a comunicação do gestor do setor para com os colaboradores. Em cada um destes contextos deverão ser analisadas também as relações entre as pessoas, no mesmo sentido dos fluxos de comunicação.

Devido ao fato de não haver uma área específica de *endomarketing* ou de comunicação interna na instituição, a presente pesquisa irá investigar se existem canais de comunicação eficientes e que sejam reconhecidos pelos colaboradores. É possível que os canais existam, mas que a sua utilização precise ser otimizada. Ainda, será analisada a forma como estes canais são abastecidos e atualizados e se eles correspondem às necessidades e às expectativas dos colaboradores. Este trabalho irá também buscar responder se estes canais são suficientes e eficientes ou, se for o caso, averiguar que tipos de comunicação e de canais seriam mais adequados para este setor. Ainda, será analisada a viabilidade e a relevância da implantação de um departamento específico na instituição.

Diante do exposto o presente trabalho visa responder a seguinte pergunta: **Como é realizada a gestão dos colaboradores do setor de enfermagem do HCR, a partir dos princípios do *endomarketing*?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar como é realizada a gestão dos colaboradores do setor de enfermagem do Hospital Cristo Redentor a partir dos princípios do *endomarketing*.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) analisar o processo de comunicação no setor a partir do papel dos enfermeiros gestores;
- b) observar e analisar o fluxo de comunicação lateral que se dá entre os enfermeiros gestores, que têm mesmo nível hierárquico;
- c) observar e analisar os fluxos de comunicação descendentes (da direção para os colaboradores) e ascendentes (inverso) que existem no setor;

- d) identificar a eficácia dos mecanismos e ferramentas de comunicação interna utilizados no setor tanto para a comunicação administrativa quanto para a comunicação institucional;
- e) verificar a consciência dos enfermeiros-gestores do setor de enfermagem do HCR sobre o seu papel de intermediários na comunicação entre a instituição e as equipes de técnicos de enfermagem.

1.3 JUSTIFICATIVA

O setor de enfermagem é o principal setor de um hospital visto que tem até um organograma próprio. Além de prestar a maior parte dos serviços aos usuários, em função justamente do elevado grau de contato que tem com eles, este setor acaba sendo o maior responsável pela transmissão da imagem da instituição ao público externo. Naturalmente que os outros setores têm alta relevância porque acabam interferindo no trabalho do setor de enfermagem em função da interdependência natural que existe entre os setores. No entanto, para fins desse trabalho decidiu-se realizar um diagnóstico inicial com o setor de enfermagem justamente devido à sua alta relevância.

Em uma realidade onde inexistente um setor ou profissional de comunicação responsável pela implantação e manutenção de políticas e ações de *endomarketing*, pode, ainda assim, haver práticas de *endomarketing* sendo realizadas de forma empírica. Por isso, há necessidade de investigar primeiro para gerar um aproveitamento das práticas positivas que já existem e, num segundo passo, elevar o grau de profissionalismo desta prática. Para então, posteriormente, agregar novas práticas fundamentadas que correspondam às necessidades do setor e da instituição.

A necessidade de informações e de relacionamentos saudáveis é constante e por isso é fundamental que a maneira como isso acontece seja bem planejada. Para planejar é preciso, antes de tudo, conhecer o perfil dos envolvidos, as suas necessidades, o funcionamento do setor, as potencialidades, os entraves à comunicação através de um profundo diagnóstico.

Além de saber o que, quando e como fazer é indispensável que os colaboradores recebam também um retorno sobre o seu desempenho em relação ao que era esperado. Inclusive por que ocorrem muitas mudanças e é preciso estar sempre avaliando e verificando se as informações foram compreendidas devidamente. Ainda, um fluxo de comunicação

eficaz nos dois sentidos faz com que surja um clima de compreensão e a confiança mútua entre colaboradores e administração.

Nessas questões reside a importância deste trabalho. Promover o verdadeiro engajamento das pessoas através da comunicação eficiente e dos relacionamentos é fundamental para que uma instituição tenha mínimas condições de caminhar rumo ao alcance dos seus objetivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O MARKETING: CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITUAÇÃO

O marketing é, frequentemente, entendido de forma distorcida e, muitas vezes, equivocada. Muitas pessoas chamam de marketing tudo aquilo que tiver a ver com promoção de vendas, publicidade, relacionamento com clientes. Outros confundem com marketing a própria venda, na prática. Muitas áreas e cargos são chamados de marketing erroneamente. Parece que marketing tornou-se um termo da moda há alguns anos. Talvez seja realmente difícil separar o que é do marketing e o que não é considerando que o marketing interage com todas as áreas da empresa e pode, muitas vezes, tornar-se difícil de discernir. Boone e Kurtz (2009, p. 8) contribuem com a conceituação da palavra ao considerarem que:

A palavra marketing incorpora um âmbito de atividades e idéias tão amplo que escolher uma definição é, muitas vezes, difícil. Se alguém pedir para três pessoas definirem marketing, provavelmente, três definições diferentes seriam dadas. A exposição contínua à propaganda e vendas pessoais leva a maioria dos entrevistados a ligar marketing com vendas ou a pensar que as atividades de marketing começam após um produto ou serviço ser produzido. Mas, marketing também envolve analisar as necessidades do consumidor, garantir informações precisas para desenhar ou produzir produtos ou serviços que estão de acordo com as expectativas dos consumidores e fornecedores.

As dificuldades encontradas na compreensão do conceito de marketing podem ser solucionadas se houver um entendimento de que o marketing é feito por todas as áreas da empresa, o tempo todo, na busca da satisfação do cliente. De acordo com Churchill e Peter (2003, p. 4), a prática do marketing está ligada a todas as experiências de compra e venda de ideias, conceitos, marcas, imagens, atitudes, causas, lugares, produtos, serviços, ou seja, o marketing consiste, essencialmente, num processo de trocas que são efetuadas entre empresas e clientes, conforme o tipo de marketing especificado no Quadro 1. Churchill e Peter (2003, p. 4) consideram, ainda, que nessas trocas realizadas constantemente entre empresas e clientes o ganho é mútuo e pode ser ou não o lucro financeiro, o que ajuda a clarear a diferença entre marketing e vendas, já que a venda em si objetiva o lucro financeiro.

Tipo	Descrição	Exemplo
Produto	Marketing destinado a trocas para produtos tangíveis.	Estratégias para vender os computadores Infoway.
Serviço	Marketing destinado a criar trocas para produtos intangíveis.	Estratégias da Hertz para alugar carros para viajantes.
Pessoa	Marketing destinado a criar ações favoráveis em relação a pessoas.	Estratégias para obter votos para Fernando Henrique Cardoso.
Lugar	Marketing destinado a atrair pessoas para lugares.	Estratégias para levar as pessoas a passar férias na Bahia.
Causa	Marketing destinado a criar o apoio para ideias.	Estratégias para cobrir o uso de drogas ilícitas ou para aumentar o número de doações de sangue.
Organização	Marketing destinado a atrair doadores, membros, participantes ou voluntários.	Estratégias para aumentar o número de associados do fã-clubes do Roberto Carlos.

Quadro 1: Tipos de Marketing

Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2003, p. 5).

Em função das confusões que acontecem quanto ao entendimento do conceito de marketing, Las Casas (2006, p. 7) sugere que se a empresa divulgar a adoção de uma filosofia de negócios orientada para o cliente ao invés de orientada para o marketing poderá solucionar seus problemas de incompreensão quanto ao conceito. Ou seja, abandona-se a o uso da palavra marketing no discurso, para fins de facilitar o entendimento do conceito. Dessa forma, todas as áreas da empresa trabalham orientadas para um mesmo objetivo que, segundo Churchill e Peter (2003, p. 9), é a criação de produtos e serviços realmente capazes de satisfazer os clientes, uma vez que foram concebidos conforme suas necessidades e seus desejos, previamente pesquisados.

Se a filosofia de orientação para o marketing pode, morfológicamente, ser substituída pela filosofia de orientação para o cliente, então, é possível entender que marketing nada mais é do que uma maneira de trabalharem, todas as áreas da empresa, a fim de alcançar um mesmo objetivo que é a satisfação dos clientes. Churchill e Peter (2003, p. 10) consideram que trabalhar para a satisfação das necessidades e desejos dos clientes nada mais é do que um meio das empresas atingirem o sucesso, garantindo a superação das suas próprias metas. Esta

é a função original do marketing e a razão de ser de todo o processo de negócios em que ele consiste. Las Casas (2006, p. 17) complementa:

Entre as várias definições de marketing, a mais moderna é aquela que contempla todos os avanços que foram sendo agregados ao longo dos anos. Essa definição registra que marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Churchill e Peter (2003, p. 12) consideram a importância da interação entre as diversas áreas da empresa, enfatizando que fazer o marketing não é uma função apenas da área de marketing, mas sim uma contínua ação conjunta das áreas, conforme a sua especificidade. Esta consideração confirma a instalação da filosofia de marketing na empresa toda, como um meio de fazer os negócios da empresa e não como uma área isolada. O Quadro 2 apresenta as fontes comuns de conflito entre as áreas que podem acontecer dentro da empresa.

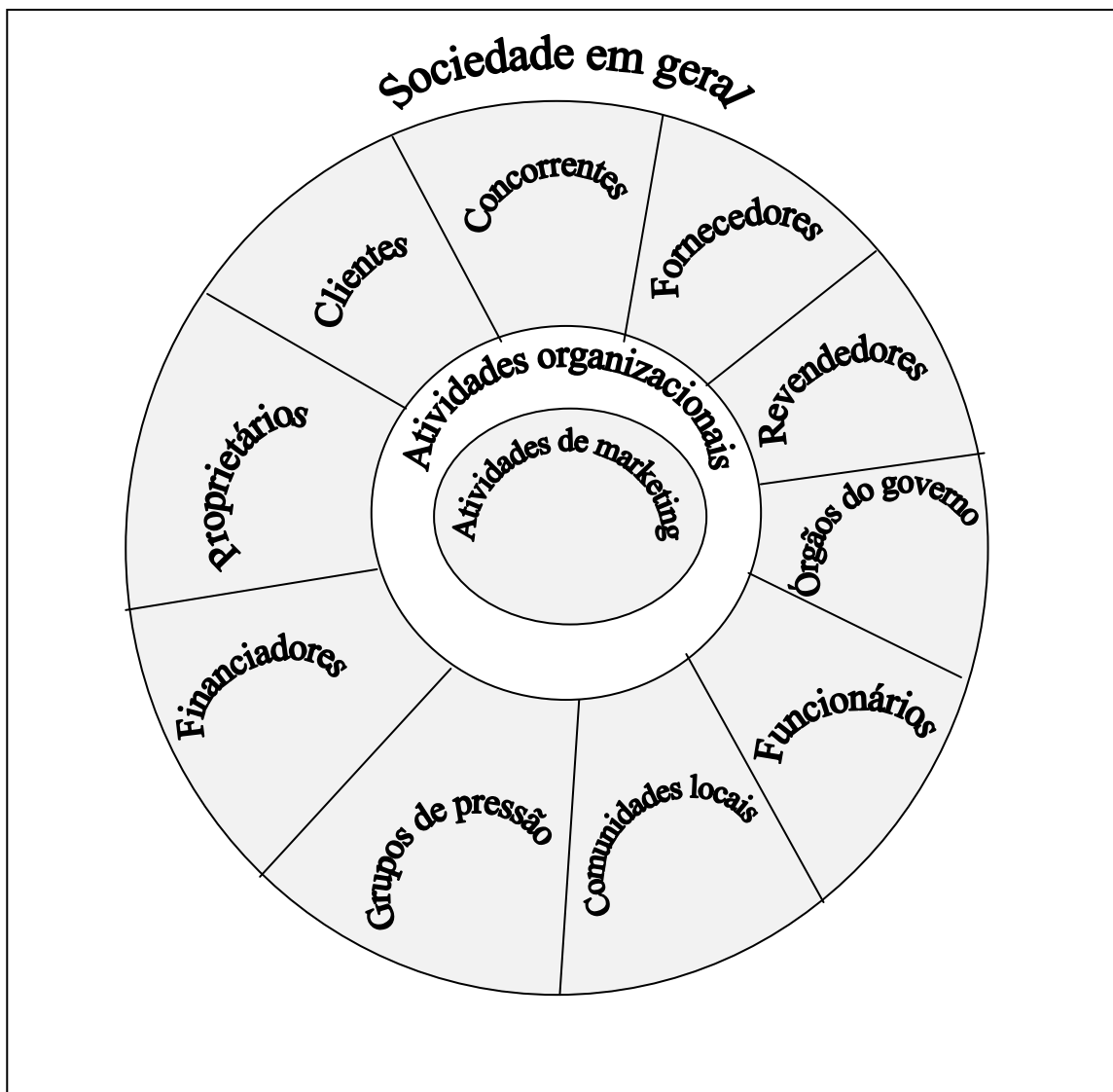
Funções	O que elas podem oferecer	O que os profissionais de marketing querem que elas ofereçam
Pesquisa e desenvolvimento	Projetos básicos de pesquisa	Produtos que criem valor para os clientes
	Características de produtos	Benefícios para os clientes
	Poucos projetos	Muitos projetos novos
Produção/Operações	Longos períodos de produção	Curtos períodos de produção
	Produtos padronizados	Produtos personalizados
	Nenhuma mudança nos modelos	Mudanças frequentes nos modelos
	Longo tempo de espera	Curto tempo de espera
	Pedidos padronizados	Pedidos personalizados
	Nenhum novo produto	Muitos novos produtos
Finanças	Orçamentos rígidos	Orçamentos flexíveis
	Orçamentos baseados em retorno sobre os investimentos	Orçamentos baseados na necessidade de aumentar as vendas
	Baixas comissões sobre vendas	Altas comissões sobre vendas
Contabilidade	Faturas padronizadas	Faturas personalizadas
	Condições de pagamento rígidas	Condições de pagamento flexíveis
	Rígidos padrões de crédito	Padrões de crédito flexíveis
Recursos Humanos	Colaboradores passíveis de treinamento	Colaboradores capacitados
	Baixos salários	Altos salários

Quadro 2: Fontes potenciais de conflito entre marketing e outras áreas funcionais

Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2003, p. 12).

Uma orientação para a satisfação dos clientes vai muito além de considerar apenas os próprios clientes. Segundo Churchill e Peter (2003, p. 10), a orientação para o marketing ou para a satisfação do cliente não pode limitar a empresa a concentrar-se única e exclusivamente no cliente, mas ela deve considerar os outros públicos interessados na empresa, tais como

colaboradores e fornecedores. A partir disso, Churchill e Peter (2003, p. 10) consideram que a orientação de marketing deve ir além, concentrando-se em produzir a satisfação do cliente agregada a um valor superior, que impeça que os clientes sejam, porventura, satisfeitos da mesma forma pelos concorrentes. Ao adotar uma filosofia de marketing orientada para a produção de valor superior a empresa deve considerar todos os públicos nela interessados, os chamados *stakeholders*, conforme o Esquema 1.



Esquema 1: *Stakeholders* em atividades de marketing
 Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2003, p. 13).

Ao longo do tempo o processo de marketing passou por transformações e evoluiu, assim como o mercado e as relações de consumo. Na chamada Era da Produção, antes do ano de 1920, a posição de marketing refletia que “um produto bom se vende sozinho.” (BOONE; KURTZ, 2009, p. 11). Nessa época havia muitos clientes para comprar poucos produtos

disponíveis e tudo o que era produzido era comprado, então as empresas agiam com certa prepotência diante da certeza da comercialização dos seus produtos, preocupando-se apenas com a qualidade dos produtos.

A Era da Produção corresponde ao início da Revolução Industrial, quando os processos fabris foram melhorados para produzir mais, quando havia muito mais compradores do que produtos disponíveis para compra e o foco das empresas era aumentar sua produção para que houvesse produtos para todos, conforme explicam Boone e Kurtz (2009, p. 11). Porém, as empresas passaram a produzir tanto que aconteceu um efeito rebote e a produção excedeu à demanda, ou seja, passou-se a produzir muito mais produtos do que o mercado precisava e as empresas começaram a ter que buscar os clientes em novos mercados e convencê-los a comprar os seus produtos. Isso ocorreu entre os anos de 1920 e 1950, quando surgiram as forças de venda.

Boone e Kurtz (2009, p. 11), dizem que, naquele momento, as empresas começaram a investir em propaganda e venda pessoal, buscando convencer os clientes a adquirir produtos dos quais não necessitavam. Até então, as empresas acreditavam que um produto bom se venderia sozinho, mas os estoques excedentes que as empresas passaram a ter as obrigaram a admitir que era preciso mais do que um bom produto. Então, foram desenvolvidas campanhas publicitárias buscando convencer os clientes a comprar estes estoques que, de outra forma, não comprariam. Esse período, no qual as empresas se voltaram a vender tudo aquilo que produziam, ficou marcado como a Era das Vendas na linha do tempo do marketing.

Nos anos seguintes, a partir de 1950, a satisfação das necessidades do cliente passou a imperar, pois a concorrência foi ficando cada vez mais acirrada. Na fase anterior, os clientes não tinham muitas opções, pois poucas e grandes empresas dominavam o mercado. Porém, foram surgindo outras empresas e os produtos, que eram facilmente copiáveis, passaram a ser produzidos por várias empresas, possibilitando ao consumidor escolher de qual delas ele preferia comprar. Como havia produção excedente de produtos parecidos e pelo mesmo preço, as empresas foram obrigadas a voltar-se para o consumidor e empenhar-se em conhecê-lo para apresentar-lhe produtos diferentes, que fossem desejáveis por ele.

A partir desta era já não era suficiente fabricar produtos bons e baratos, mas sim produtos que atendessem as necessidades e desejos dos clientes, a um preço que eles estivessem dispostos a pagar. Então, a importância do marketing como processo passou a ser reconhecida e a sua atuação em todas as etapas de desenvolvimento do produto foi valorizada. Começou-se, segundo Boone e Kurtz (2009, p. 12), a buscar um “sucesso de longa duração” na relação com o cliente, nesta fase que ficou conhecida como Era do Marketing.

Outra grande contribuição para a Era do Marketing foi prestada pela nova geração de consumidores da época, conhecida como “baby boomer”. Neste período, em função da Segunda Guerra Mundial, nasceram muitas crianças, filhas dos soldados que atuaram na guerra. Em função disso, o consumo de produtos como fraldas, alimentos, roupas, medicamentos e brinquedos cresceu de tal forma que o marketing instalou-se definitivamente como orientação filosófica das empresas na briga pelos clientes.

A filosofia de satisfação do cliente foi se potencializando até chegar aos anos 1990, que ficaram marcados como a Era do Relacionamento. (BOONE; KURTZ, 2009, p. 11). Neste período as empresas se voltaram para a construção de relacionamentos duradouros a fim de manter os clientes que já tinha, além de empenhar-se na busca de novos clientes. Buscando não apenas comprar produtos e serviços, mas sim adquirir soluções para as suas necessidades, os clientes têm a possibilidade de mudar rapidamente de fornecedor aderindo àquele que lhe oferece a solução mais conveniente e de melhor preço. Por isso, passou a ser necessário mobilizar um esforço extra para a manutenção dos clientes e da sua fidelidade, oferecendo-lhes satisfação de seus desejos e necessidades agregada a um valor superior do que seus concorrentes são capazes de oferecer. Se não for desta forma, de acordo com Churchill e Peter (2003, p. 11) a sobrevivência da empresa no mercado poderá estar ameaçada. Segundo Boone e Kurtz (2009, p. 13):

A quarta era da história do marketing surgiu na última década do século XX e continua a crescer na importância hoje em dia. As organizações agora crescem na orientação voltada ao consumidor da era do marketing, focando o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos com consumidores e fornecedores.

Neste contexto, passaram a ganhar espaço também a diferenciação, a customização e a personalização, que servem às empresas para criar diferenciais competitivos a fim de destacar-se em relação aos seus concorrentes e antecipar-se às necessidades dos seus clientes, surpreendendo-os positivamente. Num mercado de alta concorrência é fundamental que as empresas criem suas vantagens competitivas únicas e sustentáveis que estejam à altura das exigências dos clientes. Atingindo o nível da exclusividade no relacionamento com seus clientes, a empresa não ganha apenas lucratividade. Estes clientes tornam-se parceiros da empresa e divulgadores da sua marca, criando uma ampla rede de possíveis novos clientes.

O avanço tecnológico que ocorreu nesta época também contribuiu muito para o desenvolvimento no marketing de relacionamento. Surgiram ferramentas como CRM (*Customer Relationship Management*) e outros *softwares* que apóiam o marketing de

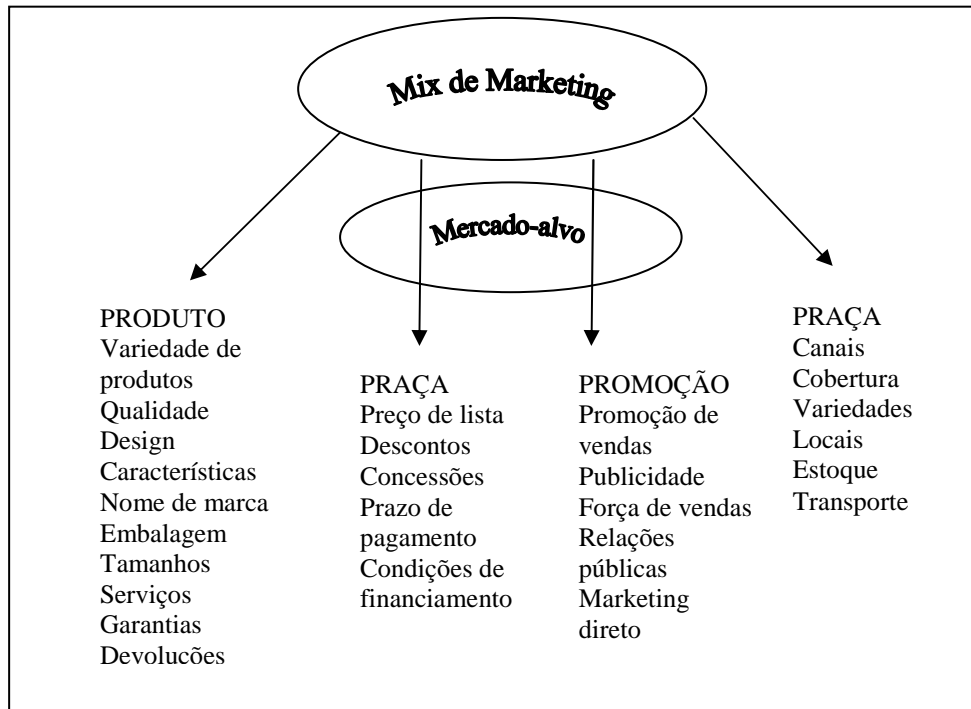
relacionamento, possibilitando às empresas conhecer mais e melhor os clientes, armazenar informações sobre eles e utilizá-las em pesquisas, ações de pós-venda e na gestão do relacionamento com os clientes. Surgiram também os canais de atendimento, possibilitando aos consumidores um poder ainda maior de informação e de interação. A tecnologia contribuiu também para a ampliação dos canais de venda através, principalmente, do celular e da internet.

O início do processo de marketing é anterior ao desenvolvimento do produto. Logo, vender é apenas uma parte deste processo. De acordo com Drucker (*apud* KOTLER; KELLER, 2006, p. 4), o objetivo do marketing é, inclusive, fazer com que a força específica mobilizada para as vendas torne-se dispensável. A venda certamente ocorrerá se o produto for realmente necessário ou desejado pelos clientes. Por isso, o processo de marketing inicia ainda no reconhecimento das necessidades e dos desejos dos clientes. É preciso descobrir a fórmula para surpreender o cliente, conquistando a sua mente e o seu coração.

O processo de comercialização como um todo é a função essencial do marketing, cujo elemento essencial e foco permanente é o cliente. Se o primeiro passo em direção ao cliente for reconhecer os seus desejos e necessidades a fim de criar um produto vendável, parte do sucesso está assegurada. Na sequência do processo de marketing vem a necessidade de verificar se os clientes estão dispostos a pagar o preço do produto a ser desenvolvido e quais as formas de financiamento necessárias para que possam adquirir o produto. A partir daí é preciso verificar quais as melhores vias para levar o produto até o cliente e também qual a maneira ideal de informar tudo isso a ele, o cliente. Cumprindo todas essas etapas com eficiência, a venda será a consequência natural que dispensa outros esforços.

2.2 O MIX DE MARKETING

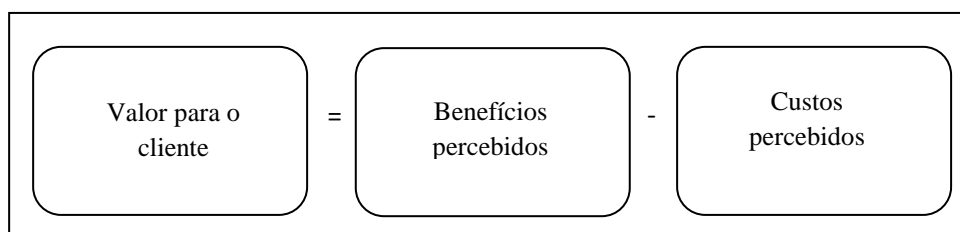
Os quatro aspectos principais: ter um produto, definir o seu preço, estabelecer as melhores praças para a sua venda e promovê-lo, formam o composto ou *mix* de marketing. Kotler (2000, p. 37) indica que a composição do *mix* de marketing foi definida por MacCarthy como os 4 P's - Produto, Preço, Praça (ou Ponto-de-Venda) e Promoção. Segundo Churchill e Peter (2003, p. 20), a eficácia do marketing é obtida a partir da combinação adequada dos quatro elementos primários do *mix* de marketing - os quatro P's, e de suas ferramentas, conforme mostra o Esquema 2.



Esquema 2: Os 4 P's do *mix* de marketing
 Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 37).

Dias (2003, p. 9) explica como acontecem as decisões da área de gerenciamento de marketing, considerando os 4 P's. Quanto à variável produto, segundo Dias (2003, p. 9), estão no escopo da área questões como reconhecer no mercado oportunidades para novos produtos, conhecer as aspirações dos clientes para fazer adequações aos produtos já existentes e criar diferenciações e monitorar o ciclo de vida de um produto.

No caso da variável preço, Dias (2003, p. 9) diz que a estratégia deve promover uma vantagem competitiva, gerando lucratividade. Neste contexto da variável preço cabe observar o que dizem Churchill e Peter (2003, p. 13), o custo do produto para o cliente não é medido somente pelo preço em si. Segundo o autor, em sua concepção de marketing voltado para a produção de valor além da satisfação do cliente, a troca ou compra se consumará quando “(1) os benefícios das trocas excederem os custos e (2) os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções.” (CHURCHILL; PETTER, 2003, p. 14), conforme o Esquema 3.



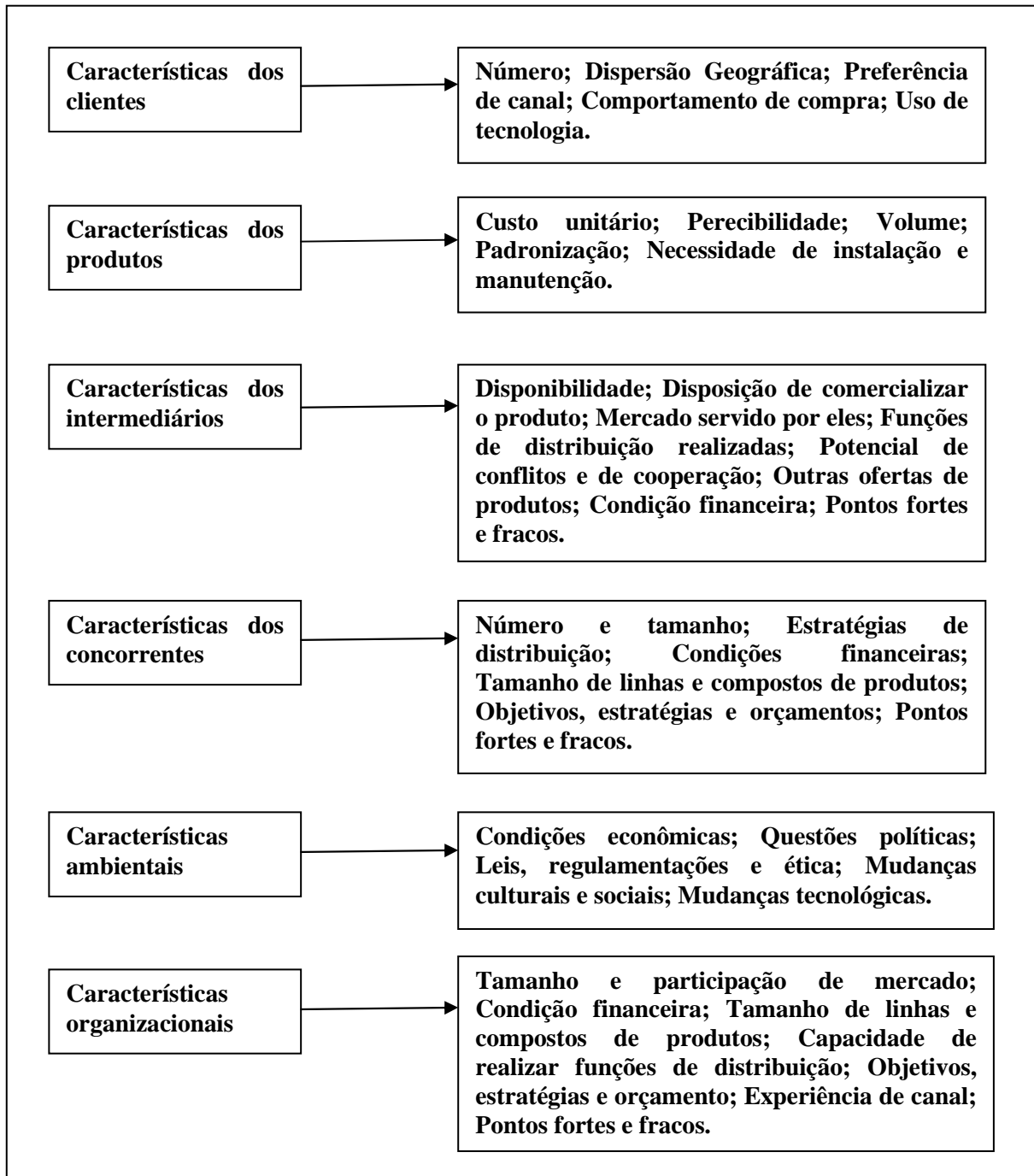
Esquema 3: A equação do valor
 Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2003, p. 14).

Dias (2003, p. 14) trata, ainda, das decisões de marketing quanto à promoção, afirmando que elas incluem “estratégias e investimentos de atividades de comunicação” e “promoção de vendas.” (DIAS, 2003, p. 14). As decisões de promoção poderão variar conforme as metas que precisam ser alcançadas, tais como as exemplificadas no Quadro 3.

Meta estratégica	Descrição
Criar consciência	Informar o público sobre produtos, marcas, lojas ou organizações.
Formar imagens positivas	Criar na mente das pessoas avaliações positivas sobre produtos, marcas, lojas ou organizações.
Identificar possíveis clientes	Descobrir nomes, endereços e possíveis necessidades de compradores potenciais.
Formar relacionamentos no canal	Aumentar a cooperação entre os membros do canal.
Reter clientes	Criar valor para os clientes, satisfazer seus desejos e necessidades e conquistar sua lealdade.

Quadro 3: Algumas metas estratégicas da comunicação de marketing
Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2003, p. 447).

A respeito das decisões de praça/distribuição, Dias (2003, p. 14) diz que elas tratam de fazer o produto chegar até o cliente exatamente onde e quando ele deseja encontrá-lo, maximizando a efetivação da compra. O Esquema 4 expõe os fatores que devem ser considerados nas decisões sobre praça.



Esquema 4: Fatores a avaliar ao selecionar um canal de distribuição

Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2003, p. 379).

2.3 O 4º P: PROMOÇÃO OU COMUNICAÇÃO

Las Casas (2006, p. 377) explica que o quarto P do marketing, o P da promoção, também sofre com a falta de compreensão sobre seu conceito, assim como o próprio conceito

global de marketing, visto que este P é muito facilmente confundido com promoção de vendas. Boone e Kurtz (1998, p. 535) explicam que promoção de vendas é uma das ferramentas utilizadas pelo marketing, dentro da promoção, através de incentivos às vendas que são de curto prazo e dão apoio à consecução dos objetivos de um plano de promoção maior, que inclui outras ferramentas. O P da promoção trata-se, enfim, da comunicação como meio de promover algo influenciando, persuadindo ou informando os públicos de interesse sobre aquilo que se quer promover.

Las Casas (2006, p. 403) considera a importância de cada um dos elementos que compõe o *mix* de marketing ao afirmar que ter produto, preço e praça ideais não é o suficiente, pois se a empresa não se comunicar os clientes não terão acesso a ela. A empresa precisa se comunicar com os públicos a fim de fazer com que fiquem sabendo dos benefícios daquilo que ela deseja vender, seja um produto, um serviço ou a sua marca. As comunicações de marketing servem para que a empresa alcance um lugar na mente dos públicos através de mensagens eficazes.

Para Ries e Trout (*apud* DIAS, 2003, p. 310), a tarefa de estabelecer uma comunicação eficiente com o cliente não é simples em função da batalha travada diariamente por milhares de mensagens promocionais pela mente do cliente. Com base nessa afirmação, os autores indicam a psicologia como forte aliada da comunicação na tarefa de conhecer o funcionamento da mente dos clientes para poder acessá-la com sucesso.

É através da comunicação que a empresa pode informar o cliente que ela dispõe de tal produto, qual o seu preço e onde ele pode ser encontrado a fim de que seja adquirido. Muitas empresas se utilizam de forma planejada dessas ferramentas de comunicação de marketing para alcançar seus objetivos, sejam eles financeiros ou não. A comunicação pode servir às empresas na busca de outros objetivos, conforme explicam Churchill e Peter (2003, p. 446), tais como a formação de uma imagem de credibilidade na mente dos seus públicos ou, então, a consolidação de uma imagem de empresa socialmente responsável, como mostra o Quadro 4. De qualquer forma, todas as empresas, mesmo sem consciência clara disso, se comunicam com o mercado e com seus públicos de alguma forma, mesmo que não planejada. É através das comunicações de marketing, segundo Churchill e Peter (2003, p. 446), que as empresas podem se comunicar com seus públicos.

Meta estratégica	Descrição
Criar consciência	Informar o público sobre produtos, marcas, lojas ou organizações.
Formar imagens positivas	Criar na mente das pessoas avaliações positivas sobre produtos, marcas, lojas ou organizações.
Identificar possíveis clientes	Descobrir nomes, endereços e possíveis necessidades de compradores potenciais.
Formar relacionamentos no canal	Aumentar a cooperação entre membros do canal.
Reter clientes	Criar valor para os clientes, satisfazer seus desejos e necessidades e conquistar sua lealdade.

Quadro 4: Algumas metas estratégicas da comunicação de marketing

Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2003, p. 447)

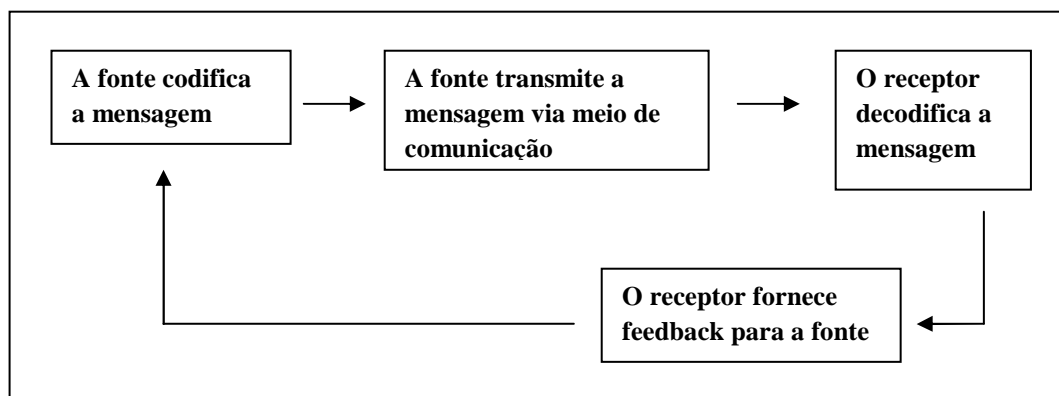
Sobre cada uma das metas estratégicas exemplificadas no Quadro 4, Churchill e Peter (2003, p. 447) fazem algumas considerações observando que a utilização da comunicação planejada para criar consciência, por exemplo, é fundamental no lançamento de novos produtos e na expansão para novos mercados. Quanto à formação de imagens positivas os autores dizem que este trabalho de comunicação de marketing faz com que os públicos possam compreender o valor que existe além do produto e, inclusive, poderão até acrescentar significados relevantes “como o prestígio de um Mercedes Benz.” (CHURCHILL; PETER, 2003, p. 447). Segundo Dias (2003, p. 273), é preciso trabalhar com uma proposição de valor única e exclusiva e fazer com que o cliente a reconheça e a aceite.

No caso da comunicação planejada com o objetivo de identificar possíveis clientes, Churchill e Peter (2003, p. 447) afirmam que, além disso, é possível estabelecer relacionamentos com esses possíveis clientes a partir das estratégias de comunicação de marketing utilizadas e então pesquisar quais são seus desejos e necessidades. Ao analisar as comunicações de marketing focadas em formar relacionamentos no canal, Churchill e Peter (2003, p. 448) enfatizam o valor das parcerias firmadas a partir destes relacionamentos, uma vez que as vendas decorrentes da promoção do produto beneficiam tanto o fabricante do produto quanto a loja que o comercializa.

A meta estratégica de reter clientes pode ser atingida através das comunicações de marketing que mostram ao cliente o valor superior e os benefícios que ele pode ter ao adquirir aquele produto, além de incentivá-los a consumir cada vez mais e a tornarem-se clientes fiéis.

Churchill e Peter (2003, p. 449) explicam que os Programas de Fidelidade instigam as vendas garantindo vantagens para os clientes que consumirem de forma constante e crescente. Os autores citam também os “sistemas interativos de comunicação – que incluem vendedores e sites na internet.” (CHURCHILL; PETER, 2003, p. 449), como ferramentas a serem utilizadas pelas comunicações de marketing na busca de reter clientes, visto que estes sistemas servem como fonte de informações sobre o seu histórico de consumo. A partir da análise dos hábitos de compra dos clientes a empresa pode aumentar suas vendas melhorando os produtos e o relacionamento com os clientes com base nas informações por eles fornecidas através do seu histórico.

Para Churchill e Peter (2003, p. 449), as comunicações de marketing devem “transmitir claramente o significado pretendido” para que as mensagens possam ser entendidas da mesma maneira por todos os envolvidos. Esse é o pressuposto básico da comunicação, que garante a eficiência de um processo no qual cada um dos envolvidos têm suma importância. Conforme mostra o Esquema 5, a fonte da informação, que pode ser uma empresa ou uma pessoa, irá conceber a mensagem através de códigos e símbolos que sejam apropriados como, por exemplo, palavras e imagens. A partir da codificação da mensagem, será utilizado um canal ou meio para transmiti-la ao receptor para quem foi destinada a mensagem. Caberá ao receptor decodificar os códigos e símbolos da mensagem, interpretando o seu significado.



Esquema 5: O processo de comunicação
Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2003, p. 450).

De acordo com Churchill e Peter (2003, p. 449), existe a possibilidade do receptor não compreender a mensagem se a interpretar erroneamente ou se não puder entender qual era a intenção da fonte com esta mensagem. A esta possibilidade dá-se o nome de ruído, que, segundo Churchill e Peter (2003, p. 449), pode ser um som, um erro de impressão ou

pronúncia, uma incompreensão de linguagem ou de sentido que cause falhas no entendimento da mensagem.

A resposta do receptor sobre a mensagem é o *feedback*, ao que Churchill e Peter (2003, p. 450) atribuem a responsabilidade de reiniciar o processo de comunicação, uma vez que ao dar o retorno, o receptor, passa a assumir o papel de emissor de uma mensagem. Churchill e Peter (2003, p. 450) exemplificam o *feedback* através da compra de um produto, quando o retorno pode ser a indicação do produto a alguém, por exemplo.

Já Kotler (2000, p. 571) explica que é preciso haver uma ligação coerente entre as ações de codificação e decodificação da mensagem para que haja sucesso, sendo que quanto mais desenvolvido for emissor em relação ao receptor, maior eficácia terá a comunicação. Porém, as diferenças entre emissor e receptor podem, muitas vezes, intensificar as dificuldades do processo de comunicação entre essas duas partes.

Segundo Kotler (2000, p. 571) são três as causas que podem impedir que o receptor receba a mensagem: (1) o receptor prestará muito mais atenção em algumas mensagens de comunicação do que em outras, entre as milhares de mensagens que recebe diariamente, em função da atenção seletiva; (2) o emissor deve ampliar ao máximo a clareza da mensagem e repetir intensamente o que é relevante por que o receptor tende a ajustar a mensagem recebida às suas crenças, acrescentando as suas próprias considerações (amplificação) e ignorando informações que estejam presentes na mensagem (nivelamento); (3) a memória do receptor armazena apenas uma parte muito pequena da mensagem (retenção seletiva).

Para que as comunicações de marketing sejam aplicadas de forma conveniente, segundo Churchill e Peter (2003, p. 465) é preciso definir os objetivos, escolher as ferramentas de comunicação e fazer o orçamento do plano de comunicação a ser posto em prática. Ao planejar é importante atentar para outras questões, segundo Churchill e Peter (2003, p. 458), como (1) a natureza do mercado em função das diferenças culturais, por exemplo, e (2) a natureza do produto, pois as contribuições de cada ferramenta de comunicação para um produto são bem diferentes das contribuições que pode dar para um serviço.

De acordo com Kotler (2000, p. 62) as empresas vêm, cada vez mais, considerando a importância de conhecer seus clientes, colaboradores, fornecedores, distribuidores e outros públicos que compõe o rol de seus “públicos interessados” (*stakeholders*). Conhecer estes públicos e as suas necessidades possibilita às empresas se planejar para superar os níveis de satisfação mínimos de cada um destes públicos a fim de atingir suas metas de crescimento. De acordo com o Kotler (2000, p. 63):

Há um relacionamento dinâmico ligando os grupos de públicos interessados. Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação de funcionários, que leva a um esforço maior, que leva a produtos e atendimento de melhor qualidade, que criam maior satisfação de clientes, que leva a negócios mais regulares, que levam a maiores taxas de crescimento e lucro, que levam a um alto nível de satisfação de acionistas, que leva a mais investimentos e assim por diante. Esse é o círculo virtuoso que significa lucros e crescimento.

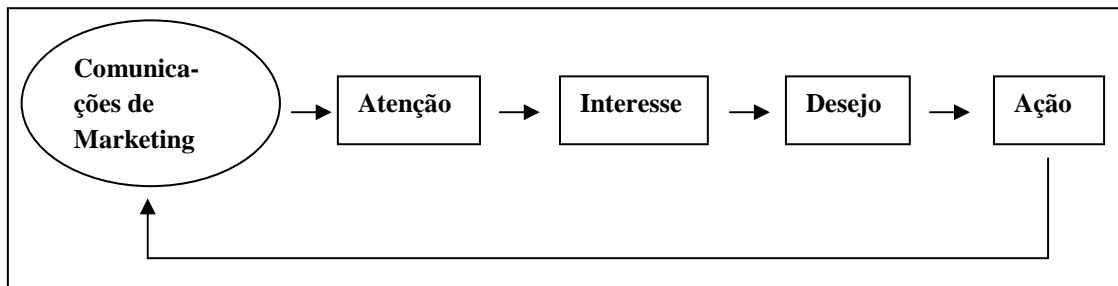
No caso do planejamento de comunicação, conhecer profundamente os públicos é fundamental para que as campanhas desenvolvidas tenham sucesso. É preciso conhecer os públicos para poder produzir mensagens que eles compreendam e com as quais eles se identifiquem além de ter ideia clara de como e onde os públicos gostariam de receber as mensagens da empresa. Conforme diz Kotler (2000, p. 570), é preciso identificar “que tipo de experiências e exposições terão mais influência em cada etapa do processo de compra” e, a partir daí, o planejamento de comunicação poderá ser feito com maior precisão.

Kotler (2000, p. 572) define que são oito as etapas do desenvolvimento de uma comunicação eficaz, sendo que a primeira é a identificação do público-alvo e das suas percepções quanto à empresa. Baker (2005, p. 283) confirma a importância de conhecer o público ao ressaltar que é justamente o conhecimento a respeito do consumidor e de seus desejos e necessidades que poderá garantir que as comunicações integradas de marketing funcionem eficientemente e alcancem os objetivos definidos para elas.

A etapa seguinte, segundo Kotler (2000, p. 572), é a definição dos objetivos de comunicação a partir das reações que a empresa deseja provocar no público, que podem ser cognitivas (aprendizado), afetivas (sentimento) ou comportamentais (ação). De acordo com Dias (2003, p. 275), (1) a resposta cognitiva é influenciada pelos conhecimentos e experiências de vida que permeiam o processo de seleção e interpretação das informações gerando uma resistência cognitiva à mensagem que precisa ser ultrapassada; (2) as respostas afetivas são os sentimentos e as atitudes que passam a orientar a relação do cliente com a empresa a partir da mensagem; (3) a resposta comportamental é o modo como o cliente passa agir e se comportar em relação à empresa.

Tendo objetivos definidos, a etapa a seguir é a elaboração da mensagem quando, segundo Kotler (2000, p. 576), é preciso definir qual será o seu conteúdo, a sua estrutura, o seu formato e a sua fonte. À luz do que dizem Churchill e Peter (2003, p. 451), as mensagens precisam ser “distintas e relevantes” para chamar a atenção do público, assim como para despertar o seu interesse e provocar seu desejo elas precisam informar os benefícios e não somente as características, mostrando que a empresa pode criar valor para o seu cliente. O resultado final é a ação de compra daquele produto, serviço ou ideia. Este é o conceito AIDA

(atenção, interesse, desejo e ação) que, segundo Boone e Kurtz (1998, p. 524), explicam os passos através dos quais os consumidores chegam até a decisão de compra através das mensagens da comunicação. Churchill e Peter (2003, p. 451) afirmam que esta é uma maneira de analisar os esforços de comunicação, vendo-os como “influenciadores da atenção, do interesse, do desejo e da ação dos clientes”, conforme indica o Esquema 6.



Esquema 6: O modelo AIDA

Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2003, p. 451)

Conforme as oito etapas do desenvolvimento de uma comunicação eficaz de Kotler (2000, p. 572), após a (1) identificação do público-alvo; (2) a definição dos objetivos de comunicação e (3) a elaboração da mensagem, é preciso (4) fazer a seleção dos canais. Conforme o perfil do público-alvo, a empresa poderá, segundo Kotler (2000, p. 580) escolher entre diversos canais de comunicação pessoais, nos quais a comunicação acontece diretamente entre pessoas, e não-pessoais, que prevê o uso da mídia, da atmosfera e dos eventos como meio de estabelecer a comunicação com as pessoas. Kotler (2000, p. 581) diz que os canais de comunicação não-pessoais atuam como influenciadores da comunicação pessoal.

A etapa seguinte, de acordo com Kotler (2000, p. 582), é estabelecer o orçamento de comunicação, no qual deverão ser previstos todos os investimentos a serem feitos para consecução do plano. Existem quatro formas de definição do orçamento, conforme explica Kotler (2000, p. 582), que são adotadas pelas empresas conforme sua natureza, o setor onde atuam e seu estilo de gestão.

Há empresas que alocam recursos que consideram ter disponíveis para a comunicação e planejam seu orçamento a partir deste montante. Outras empresas definem um percentual sobre suas vendas atuais ou futuras considerando a relação entre custo de promoção, preço de venda e lucro por unidade, enquanto algumas empresas estabelecem os valores investidos pelos concorrentes como parâmetro para definir os investimentos que deverão fazer em comunicação. Por fim, Kotler (2000, p. 583) elucida o método de objetivos e tarefas, através

do qual as empresas definem seu orçamento de comunicação calculando os custos para a execução das tarefas necessárias para atingir seus objetivos.

A sexta etapa da construção de um planejamento de comunicação eficaz é a decisão sobre o *mix* de marketing que, de acordo com Kotler (2000, p. 583), deverá definir quais as ferramentas do *mix* de comunicação serão utilizadas. Sobre esta etapa Churchill e Peter (2003, p. 451) contribuem dizendo que a comunicação será eficaz se for “compreensível e atraente”, sendo necessário, portanto, conhecer o público, seu perfil e seus hábitos e, a partir deste conhecimento a empresa escolher as ferramentas de comunicação mais adequadas na busca do sucesso.

As empresas podem realizar suas comunicações de marketing de várias formas, então, buscando fazer uma comunicação eficaz, surge uma forte tendência de somar esforços, estratégias, ferramentas, ações realizando uma comunicação integrada. Dessa forma, todas as forças comunicacionais são planejadas de forma conjunta na busca dos mesmos objetivos. Os autores tratam este rol de opções como *mix* da comunicação, considerando que são seis as formas essenciais de comunicação, conforme o Quadro 5 (KOTLER; KELLER, 2006, p. 533).

Formas Essenciais de Comunicação	Explicação
Propaganda	Qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado.
Promoção de vendas	Uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.
Eventos e Experiências	Atividades e programas patrocinados pela empresa e projetados para criar interações relacionadas à marca, diariamente ou em ocasiões especiais.
Relações Públicas e Assessoria de Imprensa	Uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos.
Marketing Direto	Utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais, ou lhes solicitar uma resposta direta.
Vendas Pessoais	Interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos.

Quadro 5: Formas Essenciais de Comunicação
 Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 533).

A propaganda é uma forma paga de mostrar o produto ou serviço ao público através de anúncios em jornais, revistas, *outdoors* (mídia impressa); sites na internet, programas de TV ou rádio (mídia eletrônica). Churchill e Peter (2003, p. 452) alertam para a importância de saber “quando, onde e como anunciar” a fim de ter o melhor resultado com esta ferramenta. Dependendo do conteúdo que será veiculado na propaganda e do objetivo que se pretende atingir através dela é preciso selecionar o tipo de mídia mais adequado – impressa ou eletrônica. Kotler (2000, p. 570) afirma que a evolução tecnológica contribuiu para mudar o modo das empresas se comunicarem ao tornar financeiramente possível fazer uma comunicação mais direta e individualizada com o cliente em lugar da comunicação de massa.

A promoção de vendas, de acordo com Churchill e Peter (2003, p 453), é uma forma utilizada para aumentar das vendas com rapidez através de cupons de desconto, brindes,

amostras-grátis, liquidações, sorteios e outras vantagens oferecidas aos clientes momentaneamente e de forma clara. Os autores explicam que podem ser feitas promoções de vendas também para os canais, estimulando-os a vender mais. Para Kotler e Keller (2006, p. 583), as ações de promoção de vendas oferecem um incentivo, por prazo determinado, para estimular compras rápidas ou maiores.

Os eventos e experiências possibilitam às empresas “ampliar e aprofundar o relacionamento da empresa com o mercado-alvo”, conforme explicam Kotler e Keller (2006, p. 590). Ao relacionar a sua marca a esportes, festivais, causas com as quais o público-alvo simpatiza, a empresa cria oportunidade de gerar boas impressões sobre si, seja através de patrocínios ou promovendo os seus próprios eventos.

No caso das relações públicas (RP), as ferramentas são utilizadas na busca de promover a boa vontade dos públicos e da sociedade em geral em relação à empresa. Segundo Kotler (2000, p. 624) as ações desenvolvidas através das funções de relações públicas visam promover e/ou proteger a imagem da empresa, construir bons relacionamentos e evitar a publicidade negativa. Conforme define Kotler (2000, p. 624) são as funções das relações públicas (1) abastecer a imprensa com informações sobre a empresa – essa ação visa gerar notícias não pagas que têm alta credibilidade junto ao público; (2) apoiar a divulgação dos produtos; (3) promover a compreensão geral sobre a organização através da comunicação corporativa; (4) gerenciar relacionamentos políticos através do lobby; (5) orientar as posições da empresa quanto a questões públicas e problemas da própria empresa.

Kotler (2000, p. 624) ressalta a evolução das relações públicas no contexto atual do marketing e seu importante papel no lançamento e no reposicionamento de produtos, por exemplo. O relacionamento gerenciado através das RP é capaz de captar o interesse e de exercer influência sobre públicos específicos, assim como, segundo Kotler (2000, p. 625), pode evitar a publicidade negativa, recuperar a imagem e agregar valor aos produtos através da construção de uma imagem corporativa favorável.

O Marketing Direto é, segundo Kotler (2000, p. 668), muitas vezes chamado de marketing de pedido direto em função mensurabilidade da resposta que ele possibilita – o pedido. A comunicação do marketing direto é feita através de visitas, catálogos, mala direta, e-mail e telefone/telemarketing e maximizou seu sucesso, conforme diz Kotler (2000, p. 668), em função da diversificação das preferências dos clientes decorrentes das falhas no atendimento, das longas filas, da escassez de tempo, do caos do trânsito que deram lugar às compras feitas de casa.

Quanto às vendas pessoais, Churchill e Peter (2003, p. 452) esclarecem que elas podem ser feitas também por telefone, fax ou computador, não apenas pessoalmente, ao vivo. Os autores afirmam que esta ferramenta tem uma grande vantagem que é a possibilidade de ajustar a mensagem na hora, por que o *feedback* do cliente é instantâneo. Por outro lado, tem a desvantagem do custo, que é mais elevado. Kotler e Keller (2006, p. 627) tratam a venda pessoal como um canal de atender as demandas dos clientes, através do qual o vendedor poderá fornecer as soluções mais adequadas aos seus problemas, fazendo disso uma oportunidade de negócios. As vantagens e desvantagens das formas de fazer a comunicação de marketing podem ser observadas no Quadro 6.

Elemento	Vantagem	Desvantagens
Propaganda	<ul style="list-style-type: none"> - Alcança muitos clientes potenciais. - É uma maneira eficaz de criar imagens. - É flexível em termos de tempo e mercados. - Possui multiplicidade de opções de mídia. - Apresenta custo relativamente baixo por pessoa exposta à mensagem. - É adequada para alcançar diversos tipos de objetivos de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alcança muitas pessoas que não são compradores potenciais. - Os anúncios estão sujeitos a muitas críticas. - O tempo de veiculação normalmente é curto. - As pessoas tendem a desconsiderar os anúncios. - O investimento total pode ser elevado. - O custo por contato é alto.
Venda Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Os vendedores podem ser persuasivos e influentes. - Comunicação de mão dupla permite perguntas e <i>feedback</i> da outra pessoa. - A mensagem pode ser direcionada a indivíduos específicos. <p>Em algumas situações, como as relativas a produtos complexos, os compradores podem esperar vendas pessoais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pode ser difícil recrutar e motivar os vendedores. - As habilidades de apresentação variam entre os vendedores. - Apresentações pobres ou malfeitas podem prejudicar a imagem e também as vendas.

Continuação

Promoção de vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Favorece reduções de preço de curto prazo projetadas para estimular a demanda. - Oferece multiplicidade de instrumentos disponíveis para a promoção das vendas. - É eficaz na mudança de comportamento. - Vincula-se facilmente a outras comunicações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Corre-se o risco de induzir clientes leais a estocar o produto, sem que se consiga influenciar outros clientes potenciais. - O impacto pode-se limitar ao curto prazo. - Quando associada a preços pode prejudicar a imagem da marca. - É fácil de ser copiada pelos concorrentes
Publicidade	<ul style="list-style-type: none"> - O custo total pode ser muito baixo. - As mensagens geradas pela mídia recebem mais credibilidade do que as patrocinadas pelos profissionais de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mídia pode não cooperar. - A competição pela atenção da mídia é pesada. - Pouco controle sobre a mensagem. - As mensagens tendem a não se repetir.

Quadro 6: Elementos do composto de comunicação

Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2003, p. 455).

Ao analisar as atividades das comunicações de marketing, Kotler e Keller (2006, p. 533) afirmam que cada uma, funcionando a seu modo, produz a conscientização da marca e amplia a conexão entre marca e cliente através de mensagens apropriadas. Ainda, segundo Kotler e Keller (2006, p. 533), as comunicações de marketing vão além destas formas, observando que “tudo comunica” como, por exemplo, estilo e o preço do produto, a cor e a forma da embalagem, a roupa e o comportamento do vendedor, a decoração do local, a identidade visual da empresa – tudo comunica alguma coisa. De acordo com os autores todos os pontos de contato do cliente com a marca são fontes de informação que interferem de forma positiva ou negativa na imagem que o cliente tem sobre a empresa.

Segundo Churchill e Peter (2003, p. 455), “se os profissionais de marketing combinarem todos os elementos do composto de comunicações de modo sistemático é

provável que alcancem maior impacto do que se a comunicação for desvinculada ou fortuita”, então, para obter resultados melhores, as empresas utilizam as ferramentas de comunicação de forma combinada, aproveitando as contribuições de cada uma. A esta prática chama-se Comunicação Integrada de Marketing (CIM). (CHURCHILL; PETER, 2003, p. 455). Já Kotler (2000, p. 588) diz que a comunicação integrada de marketing é uma forte tendência em função da diversificação das ferramentas de comunicação, ao crescimento da quantidade de mensagens que o cliente recebe e à particularização dos públicos. Para Kotler (2000, p. 589),

...a comunicação integrada de marketing transmite uma forte coerência na mensagem e produz enorme impacto nas vendas. Ela cria responsabilidades – onde antes não existiam – para unificar as mensagens e imagens de marca da empresa, à medida que liga milhares de atividades da empresa.

De acordo com Lannon (*apud* BAKER, 2005, p. 283), as impressões que os públicos têm das empresas são proveniente de inúmeras fontes como as experiências no contato com a empresa, as impressões dos canais onde a empresa é comercializada, as indicações da comunicação boca-a-boca, os costumes do povo, os rituais da cultura, a moda, as novelas. A compreensão dessa diversidade corrobora a importância crescente de utilizar-se das comunicações integradas de marketing e alerta que, se público-alvo recebe as mais diversas mensagens sobre o produto, serviço ou marca, é fundamental que o sentido destas mensagens esteja integrado. De acordo com Baker (2005, p. 283), se a propaganda e a promoção de vendas comunicarem sentidos diferentes, o cliente não compreenderá o que, exatamente, aquela marca está querendo expressar.

2.4 ENDOMARKETING

Muito se fala em diferenciação, no âmbito do marketing, considerando que as empresas precisam desenvolver diferenciais competitivos que as tornem únicas. De acordo com Kotler (2000, p. 308), as empresas estão sempre buscando a renovação e a ampliação do valor que têm a oferecer aos seus clientes por que os diferenciais que são copiados pelos concorrentes deixam de ter valor. Quando isso acontece, segundo o autor, é preciso encontrar novas formas de atrair a atenção dos clientes e oferecer-lhes novos benefícios que sejam melhores que os anteriores. Kotler (2000, p. 308) ressalta que a necessidade de diferenciação

pode ocorrer por várias vezes durante o ciclo de vida de um produto em função da variabilidade das demandas do mercado e dos próprios clientes.

Segundo Kotler (2000, p. 309), existem várias formas pelas quais as empresas podem se diferenciar: por produto, por serviços, por pessoal, por canal e por imagem. A diferenciação através do pessoal que trabalha na empresa pode trazer-lhe vantagens competitivas, conforme Kotler (2000, p. 317), representa um diferencial competitivo, pois através dos colaboradores a empresa poderá criar um conjunto exclusivo de vantagens que somente ela poderá utilizar. Num contexto massificado onde os aspectos tangíveis como produtos e tecnologias estão à disposição de todos, os colaboradores tornam-se um capital precioso para as empresa através da diferenciação pelas pessoas. Neste contexto, segundo Kotler (2000, p. 317), a comunicação, é uma das características que devem ter os profissionais bem treinados daquelas empresas que buscam se diferenciar através das pessoas.

Para Churchill e Peter (2003, p. 13), as empresas que trabalham orientadas para oferecer valor aos seus clientes reconhecem a importância de considerar todos os seus públicos, os *stakeholders*, ao planejar e executar suas estratégias de marketing. O termo *stakeholders*, Porter (*apud* DIAS, 2003, p. 4), designa os públicos (internos e externos) interessados direta ou indiretamente na empresa como: governos, entidades, sindicatos, parceiros, acionistas, fornecedores, franqueados, colaboradores, familiares dos colaboradores. Para fins deste trabalho será considerado como público interno exclusivamente o grupo de colaboradores.

Geralmente trata-se de marketing (produto, preço, praça e promoção) com foco no cliente externo, direcionando os esforços da promoção e/ou comunicação de marketing para as mídias de massa e ferramentas de comunicação que atinjam o cliente externo. Porém, a aplicação do marketing no ambiente interno é igualmente (ou mais) importante por que os colaboradores são os primeiros consumidores da empresa, da sua imagem, dos seus valores, dos seus produtos.

Além disso, o desempenho dos colaboradores de todas as áreas impacta o desenvolvimento geral do negócio da empresa e é o bom desempenho destes colaboradores que tornará a empresa única. Cada área detém um conhecimento técnico e informações específicas que poderão contribuir para o desenvolvimento das tarefas das outras áreas e, segundo Bekin (1995, p. 50) é fundamental que os todos compreendam esta interdependência entre as áreas e aceitem a noção de que os colaboradores são clientes e fornecedores internos, ao mesmo tempo, uns dos outros.

Para que tenham um desempenho excelente, garantindo o sucesso do negócio, é fundamental que os colaboradores tenham sua importância reconhecida pela empresa e que recebam o conhecimento necessário sobre o negócio como um todo para que possam se envolver integralmente com ele. Kotler e Keller (2006, p. 344) afirmam que manter os colaboradores bem informados sobre estratégias, objetivos corporativos e necessidades dos clientes através de ações de marketing interno é uma prioridade para empresas de sucesso, o que as torna melhores do que outras.

A partir dos anos 1990, quando as empresas ampliaram a sua orientação de marketing, o relacionamento com os públicos ganhou força. (BOONE; KURTZ, 2009, p. 13). Até chegar àquele momento, denominado Era do Relacionamento, o mundo sofreu mudanças consideráveis, o mercado mudou, o consumidor mudou e as empresas tiveram que mudar. Conforme Kotler (2000, p. 24), as mudanças foram acontecendo, as empresas passaram a ver as novas necessidades dos clientes como novas oportunidades de negócio.

É nessas novas oportunidades que reside a superação da expectativa de satisfação dos clientes. Bekin (2004, p. 7) ressalta que o recurso essencial para o sucesso das empresas nesta nova realidade de orientação para o cliente são a informação e o conhecimento detidos pelas pessoas. Logo, as habilidades para o sucesso a partir desta realidade residem, entre outros aspectos, na “valorização das pessoas e em uma organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação das informações vinculadas à realidade de mercado”.

De acordo com Las Casas (2006, p. 15), a aplicação dos recursos de marketing externo para dentro da empresa a fim de gerar a satisfação dos colaboradores já é uma realidade em muitas empresas. Ele considera que colaboradores satisfeitos e motivados em relação à empresa prestam melhores serviços aos clientes beneficiando-se a si próprios, aos clientes e à empresa. Este ativo empresarial composto por recursos humanos intimamente comprometidos com o alcance dos objetivos da empresa cria um diferencial competitivo único num mercado globalizado onde as outras vantagens consideradas, de certa forma, competitivas são facilmente equalizadas.

A forma como as relações humanas são construídas e geridas dentro da empresa entre clientes internos e direção interferem na qualidade dos serviços prestados aos clientes. Ou seja, as relações internas da empresa transparecem no comportamento da equipe e interferem diretamente no relacionamento desta com os clientes. As empresas orientadas para a satisfação dos clientes consideram e reconhecem a importância da aplicação da filosofia de marketing junto ao público interno – colaboradores, almejando atender e superar as suas expectativas de satisfação em relação à empresa. Essa prática do marketing voltada para

dentro da empresa é o processo que Bekin (2004, p. 4) batizou como *endomarketing*, no Brasil, em 1975. Conforme o próprio termo expressa, *endomarketing* é um processo direcionado para dentro e, conforme explica Bekin (2004, p. 4), o termo *endo* deriva do grego *éndon*, que significa “em, para dentro, dentro de”.

Para Bekin (2004, p. 47) o *endomarketing* tem como objetivo “facilitar e realizar trocas” que viabilizem um relacionamento de lealdade entre a empresa e os colaboradores, através da assimilação do valor de servir o cliente. Através de 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 dos produtos, dos serviços e do atendimento. Ou seja, a utilização do marketing junto ao público interno reflete positivamente nas ações de marketing executadas junto ao público externo – clientes, possibilitando que a empresa se diferencie das suas concorrentes através do seu ativo mais precioso e que não pode ser imitado os seus colaboradores.

De acordo com Brum (2007, p. 15), a prática do *endomarketing* consiste em educar, dar atenção e dar carinho aos colaboradores a fim de prepará-los e mantê-los bem informados para que sejam profissionais criativos e trabalhem com felicidade, sendo capazes, assim, de “surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”. Dessa forma, o funcionário está no centro da realização dos objetivos da empresa, e não é possível entregar satisfação plena aos clientes sem que os colaboradores tenham conhecimento e condições de garantir essa entrega, uma vez que quem realiza o negócio e faz a entrega ao cliente são os colaboradores. Colaboradores que têm à sua disposição as informações necessárias para o pleno desenvolvimento do seu trabalho e para o sucesso do negócio da empresa serão capazes de atender muito bem o cliente, compreendê-lo e perceber verdadeiramente as suas necessidades, satisfazendo-as e superando as suas expectativas.

Já, segundo Kotler (2000, p. 44), a prática do *endomarketing* consiste em “contratar, treinar e motivar funcionários” e, por isso, ele diz que “o marketing interno deve preceder o marketing externo”- aquele voltado para os clientes, por que a empresa somente poderá encantar os clientes oferecendo-lhe a superação da sua expectativa se os colaboradores estiverem preparados para isso e também estiverem superiormente satisfeitos. Colaboradores desmotivados, que não acreditam e não se orgulham da sua empresa não serão capazes de entregar satisfação alguma aos clientes.

Para Bekin (2004, p. 3), o *endomarketing* representa a aplicação de ações de marketing junto ao público interno utilizando-se dos mesmos valores que valem para o marketing externo, que tem o cliente com foco. Assim, segundo Bekin (2004, p. 3), a noção de

valorização do cliente que permeia o trato com o público externo é transportada para o relacionamento com os colaboradores, que passam a ser considerados clientes internos. Dessa forma, o funcionamento do marketing interno (*endomarketing*) tem as mesmas bases do marketing externo, pressupondo clientes internos (colaboradores) satisfeitos, comprometidos e integrados, trabalhando de forma cooperada com todas as áreas, os princípios e metas da empresa.

Segundo Levitt (*apud* BEKIN, 2004, p. 5), para que a empresa possa alcançar seus objetivos junto ao público externo e ao mercado, é indispensável que o público interno esteja comprometido com estes objetivos. Bekin (2004, p. 5) valida colocações, ainda atuais, feitas por Levitt em seu artigo *Miopia de Marketing*, de 1960, sobre a conscientização que a empresa deve ter da sua função primordial que é produzir “satisfações que conquistem os clientes” de forma a conquistá-los, retê-los e fazer com que eles queiram continuar trabalhando com elas. É um contraponto que Levitt faz à ideia de que a função da empresa seria fabricar bens, acrescentando, ainda, que a ideia de produzir satisfações, seu sentido e o que precisa ser feito para isso, deve ser estendida a toda a empresa constantemente e de forma expansiva.

O termo *endomarketing* é definido de várias formas por autores diferentes, mas para Brum (2007, p.16), em todas essas formas a sua essência permanece centrada na relevância da qualidade do ambiente interno para alcançar a excelência junto ao ambiente externo. A autora ressalta que as empresas sempre se utilizaram de ações e ferramentas de *endomarketing* mesmo sem que isso seja feito conscientemente e que, com o passar do tempo, o *endomarketing* consolidou-se como processo estratégico e ampliou-se para um método organizado de gestão eficiente do relacionamento das empresas com seus colaboradores.

Os fundamentos do *endomarketing*, de acordo com Bekin (2004, p. 47), são expostos no Quadro 7.

<p>Definição:</p> <p>Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (colaboradores) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.</p>
<p>Conceito:</p> <p>Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiado em B2E e ERM, como opções empregam-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital.</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado.</p>
<p>Função:</p> <p>Integrar a noção de “cliente” e seus valores – aplicando-se recursos de B2E, ERM, <i>branding</i> interno – nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos.</p>
<p><i>ENDOMARKETING</i>[®] é marca de propriedade da S. B. & C. A. e registrada no INPI.</p> <p>B2E: <i>business-to-employess</i> (o negócio é apresentado para colaboradores).</p> <p>ERM: <i>employee relationship management</i> (gestão do relacionamento com colaboradores).</p>

Quadro 7: Fundamentos do *endomarketing*
 Fonte: Adaptado de Bekin (2004, p. 47).

O Quadro 7 apresenta a definição considerada por Bekin (2004, p. 47), como uma ação a ser posta em prática de forma planejada. Bekin (2004, p. 48) reforça a necessidade de “envolver, persuadir e convencer” os colaboradores sobre a sintonia desta ação com o negócio da empresa e com o desenvolvimento do trabalho do grupo de colaboradores em sua totalidade. Quanto ao conceito, Bekin (2004, p. 49) trata da comunicação necessária para

garantir a harmonia entre discursos, ideias e ações de todas as áreas da empresa, a fim de evitar ruídos e distorções na comunicação entre os colaboradores. Neste contexto estão inclusas as mídias que o *endomarketing* deverá utilizar na comunicação com seus colaboradores. Segundo Bekin (2004, p. 48), é possível gerenciar com eficácia o relacionamento com os colaboradores através da comunicação, utilizando-se de ferramentas como comunicação pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital.

Para Bekin (2004, p. 49) os fundamentos do *endomarketing* deixam claro que ele consiste na construção de relacionamentos com o público interno/ colaboradores, assim como o marketing, por sua vez, consiste na construção de relacionamentos com o público externo/clientes. No caso do *endomarketing*, ainda, o relacionamento com os colaboradores tem como base a lealdade e o profundo conhecimento sobre os objetivos da empresa que deverão, estes objetivos, “estar harmonizados com os de cada pessoa”. O cumprimento do objetivo do *endomarketing*, através da transparência da empresa em relação aos seus objetivos, proporciona o estreitamento da relação entre empresa e colaboradores e quem ganha é o negócio. Em sua função, o *endomarketing* trata de explicitar a visão que a empresa tem dos seus colaboradores como clientes legítimos que, segundo Bekin (2004, p. 49) são clientes internos que têm seus valores, necessidades e expectativas a serem satisfeitos.

Brum (2007, p. 20) enfatiza que as empresas que passam a praticar o *endomarketing* experimentam um “processo de total entusiasmo” em virtude das transformações positivas que ele proporciona. Isso ocorre por que, segundo explica Corrado (1994, p. 44), as práticas de *endomarketing* geram elevação da produtividade e do engajamento dos colaboradores com os objetivos da empresa ao fornecer-lhes subsídios com os quais poderão criar maior valor no desenvolvimento de suas tarefas. O aumento da produtividade é alcançado através do marketing interno por que, segundo Brum (2007, p. 36), a empresa repassa a informação aos colaboradores utilizando-se das diretrizes do marketing (externo), garantindo que esta informação gere conhecimento e seja utilizada no desenvolvimento das tarefas. De acordo com Brum (2007, p. 36) a prática do *endomarketing* é viabilizada pela informação, prioritariamente, e pela integração, utilizadas a fim de conquistar os objetivos da empresa.

Brum (2007, p. 37) diferencia as ações das atitudes de *endomarketing* considerando que as primeiras são as atividades que a empresa realiza a fim de levar a informação aos seus colaboradores e promover a integração entre eles mesmos e entre eles e a empresa. Já, as atitudes de *endomarketing*, de acordo com a autora, refletem a postura da empresa “no sentido de proporcionar um maior e melhor nível de informação e de integração aos seus empregados, sempre com o foco no seu bem-estar.” Adotar uma postura favorável ao *endomarketing* já é,

por si só, reconhecê-lo como um processo maior que não é composto apenas por ações isoladas, mas sim um processo contínuo dotado de esforços para estabelecer a comunicação entre a empresa, sua direção e os colaboradores.

Com base em sua experiência, Bekin (2004, p. 6) afirma que o processo de *endomarketing* é capaz de recriar o ambiente de trabalho de forma positiva refletindo diretamente no aumento da produtividade. Então, para Bekin (2004, p. 9), todas as áreas e colaboradores da empresa passam a atuar de forma cooperativa, beneficiando-se uns aos outros e buscando atingir um mesmo objetivo que é a satisfação dos clientes. Porém, o autor lembra que é fundamental que os colaboradores estejam realmente satisfeitos para, então, entregar a satisfação que o cliente quer. Ainda, ele diz que “para melhorar resultados, você precisa mobilizar seu público interno, dando-lhe uma razão pela qual trabalhe”.

Segundo Cerqueira (*apud* BRUM, 2007, p. 15), nas empresas onde há respeito pelo público interno e práticas de gestão adequadas, a excelência é a direção espontânea dos colaboradores. Nota-se assim, que através da prática do *endomarketing* é possível mudar o comportamento e as atitudes dos colaboradores, fazendo com que realizem melhor as suas atribuições impulsionando o desenvolvimento da empresa. Visto dessa forma, o *endomarketing* atinge todos os níveis da empresa e é responsabilidade de todos, a começar pela direção.

Quanto mais informações consistentes os clientes internos receberem sobre a empresa, seus produtos, seus serviços, suas metas, seus valores, suas rotinas, maior será a sua capacidade de vender a empresa, os produtos e as ideias aos clientes. Quanto mais eles acreditarem naquelas informações, tão maior será a sua força de persuasão em convencer os outros sobre aquilo que lhes é verdade. Se eles acreditarem no negócio da empresa, eles serão mais hábeis em fazer com que os clientes acreditem também. De acordo com Bekin (2004, p. 69), motivos para executar seu trabalho com sucesso não faltam aos colaboradores que são estimulados através da comunicação constante.

O *endomarketing* deve ser sustentado por bases como a credibilidade e a transparência, possibilitando a geração de conhecimento útil e fidedigno que levará a atitudes positivas e verdadeiras. Corrado (1994, p. 5) afirma que um bom programa de comunicação com os colaboradores não precisa ser perceptível, mas sim, deve ser natural, espontâneo, acontecendo através de trocas contínuas entre todas as áreas e níveis hierárquicos e de um discurso único. Ainda, para que este sistema de comunicação seja realmente eficiente e, sobretudo, confiável é preciso que as ações da empresa correspondam ao seu discurso, agregando credibilidade ao discurso e à prática.

Corrado (1994, p. 50) reafirma a importância do *endomarketing* como ferramenta de gestão dos relacionamentos internos ao mencionar que evidências reais comprovam a melhoria da produtividade e a redução de conflitos através da comunicação. Quando bem utilizada, a ferramenta é capaz de estimular as pessoas a terem maior interesse na empresa como um todo indivisível. Os clientes internos bem informados e interessados no negócio da empresa tomam consciência do quanto o seu trabalho influencia o trabalho de outras áreas e, ao mesmo tempo, sofre influência daqueles. Por outro lado, a falta de informações abre espaço para os boatos, conflitos improdutivos, distorções, falta de entendimento e de sintonia, comprometendo a entrega da satisfação superior ao cliente.

Ainda com base em suas experiências Bekin (2004, p. 7) destaca ter compreendido que o *endomarketing* deve ser desenvolvido de forma permanente e em sintonia com o marketing externo. Dessa forma, o autor refere que o marketing torna-se um valor próprio para a empresa, arraigado às atividades de todas as áreas. Bekin (2004, p. 7) considera as diferenças que existem entre as mais diversas situações que as empresas e suas áreas enfrentam, mas observa que apesar das particularidades de cada situação sempre é preciso “rever atitudes, envolver e comprometer colaboradores, integrar setores, incorporar os objetivos da empresa ao cotidiano de cada um”. Então, manter os colaboradores satisfeitos, comprometidos, motivados e bem-informados de forma a promover a integração e cooperação entre eles através do *endomarketing* é fundamental para o sucesso da empresa.

De acordo com Bekin (2004, p. 47) para garantir que a empresa, como um todo, tenha um discurso único e harmônico, a comunicação entre os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos é extremamente importante, assim como a comunicação entre os “pares” que ocupam cargos de mesmo nível hierárquico. Bekin (2004, p. 67) diz que todos os colaboradores da empresa, não importa qual seu nível hierárquico, precisam de informações sobre seus clientes, sobre o que a empresa está comunicando ao mercado. Sobre o conteúdo da comunicação, Bekin (2004, p. 67) afirma que a sua homogeneidade é essencial, de forma que o discurso da comunicação interna, entre todos os níveis hierárquicos, e o teor da comunicação externa deverão sempre, manter uma identidade única.

Conforme explica Corrado (1994, p. 58), os colaboradores são clientes que consomem valores organizacionais e as informações que os colaboradores precisam são de dois tipos: (1) precisam entender da organização e do seu papel como parte dela; (2) precisam saber sobre remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, reconhecimento, desenvolvimento e promoção. (CORRADO, 1994, p. 64). Essa necessidade pressupõe canais de comunicação de duas vias, uma de cima (direção) para baixo (colaboradores) e outra do sentido contrário, de

baixo para cima. Bekin (2004, p. 53) explica que a empresa depende diretamente dos seus colaboradores seja qual for o seu objetivo, pois são eles que sustentarão este objetivo e, ainda, os círculos sociais em que convivem. Para o autor, a família e os demais grupos com os quais os colaboradores se relacionam fora da empresa também são poderosos influenciadores da sua imagem, o que pode pressupor a necessidade de canais de comunicação que tenham maior alcance.

O trabalho em equipe, segundo Boone e Kurtz (1998, p. 522), é fundamental não somente para a comunicação integrada de marketing da empresa, mas para o sucesso da empresa como um todo. De acordo com os autores, o cliente deve receber uma única mensagem sobre a empresa em todos os seus contatos com ela, sejam eles verbais ou não-verbais, de forma coerente e sintonizada. Para que isso aconteça 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 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. Brum (1998, p. 42) considera que é 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.

Bekin (2004, p. 56) considera que as condições de trabalho da empresa quanto a recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros precisam ser adequadas para que se possa implantar um programa de *endomarketing* de forma eficaz. A implantação do *endomarketing* exige, segundo o autor, que sejam feitas pesquisas junto aos públicos interno e externo a fim de constatar qual é a imagem que cada um destes públicos tem da empresa. A partir daí, conforme o autor, o diagnóstico é analisado e é elaborado um plano de ação “voltado ao desenvolvimento do negócio por meio das pessoas” e a implantação deste plano irá corroborar a compreensão dos fundamentos do *endomarketing* pela empresa como um todo.

Segundo Bekin (2004, p. 66) faz considerações sobre o resultado do diagnóstico da imagem da empresa, a partir da pesquisa realizada com os públicos interno e externo:

Se o mercado nos percebe de um jeito e nosso público interno de outro, temos que equalizar essas duas diferentes percepções. Que fique bem claro: se quisermos que o mercado externo responda a nossos estímulos, ações e campanhas de marketing, quem deve fazer isso é a força de trabalho interna. É por isso que devemos aproximar as duas imagens obtidas pelo diagnóstico. Também é por isso que o programa de *endomarketing* é importante: para deixar bem claro que o diagnóstico sinalizou e para comunicarmos às pessoas por que queremos que elas façam aquilo que devem fazer.

Além disso, Bekin (2004, p. 64) enfatiza que 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. O autor ressalta a importância da direção da empresa reconhecer a validade deste diagnóstico e aceitá-lo com legitimidade, pois é o diagnóstico que permitirá a implantação de um plano de *endomarketing* que seja realmente possível e eficaz no alcance dos objetivos. Esta aceitação, segundo Bekin (2004, p. 65) constitui o início do processo de melhoria que possibilitará a implantação de um programa de *endomarketing* adequado à realidade da empresa.

De acordo com Corrado (1994, p.28), um diagnóstico seguro é capaz, também, de validar a 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.

Segundo Bekin (2004, p. 66), o alcance e a intensidade das ações de *endomarketing* serão definidos a partir do diagnóstico, sendo que ele poderá revelar três tipos de situação interna diferentes: (1) a empresa não possui uma filosofia de orientação para a satisfação do cliente – nem externo e nem interno, não tem noção de trabalho integrado e nem de equipe; (2) a empresa possui esses valores, mas precisa integrá-los definitivamente à sua cultura, a fim de mantê-los; (3) a empresa cultua tais valores, mas precisa expandi-los. Conforme for a situação da empresa o plano de *endomarketing* será mais ou menos abrangente e terá diferentes prioridades.

De qualquer forma, Bekin (2004, p. 67) explica que há sempre duas “linhas de ação” que regem o processo de *endomarketing*, independente da situação que o diagnóstico revelar.

Uma é linha da atitude, que envolve o esforço de tornar os colaboradores capacitados a assumir responsabilidades e tomar decisões dentro da empresa. São ações de envolvimento, comprometimento, valorização e qualificação dos colaboradores que devem ser realizadas continua e evolutivamente. A outra linha, a da comunicação, cria uma rede de informações que servirá como fonte de conhecimento para que todos os colaboradores possam desenvolver plenamente suas funções e para que possam entregar ao cliente realmente aquilo que a promessa feita a ele pela empresa. O autor ressalta a importância da integração entre essas duas linhas, visto que a partir da atitude é que as informações serão úteis, que é a atitude de comunicação que validará a importância das informações.

Bekin (2004, p. 100) diz que, muitas vezes, as reclamações e insatisfações dos colaboradores decorrem da falta de informação e de comunicação. A partir disso, o autor enumera dez pontos cruciais para um ambiente favorável ao *endomarketing*, conforme o Quadro 8.

1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos colaboradores.
2. A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos colaboradores responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa.
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo.
4. Os colaboradores conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação.
5. Os colaboradores conhecem suas tarefas e sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual.
6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes.
7. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário.
8. Há um processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos.
9. O processo de comunicação tem o modelo da “mão-dupla”, o que permite que os colaboradores revelem suas necessidades e expectativas.
10. O atendimento às expectativas e às necessidades dos colaboradores, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

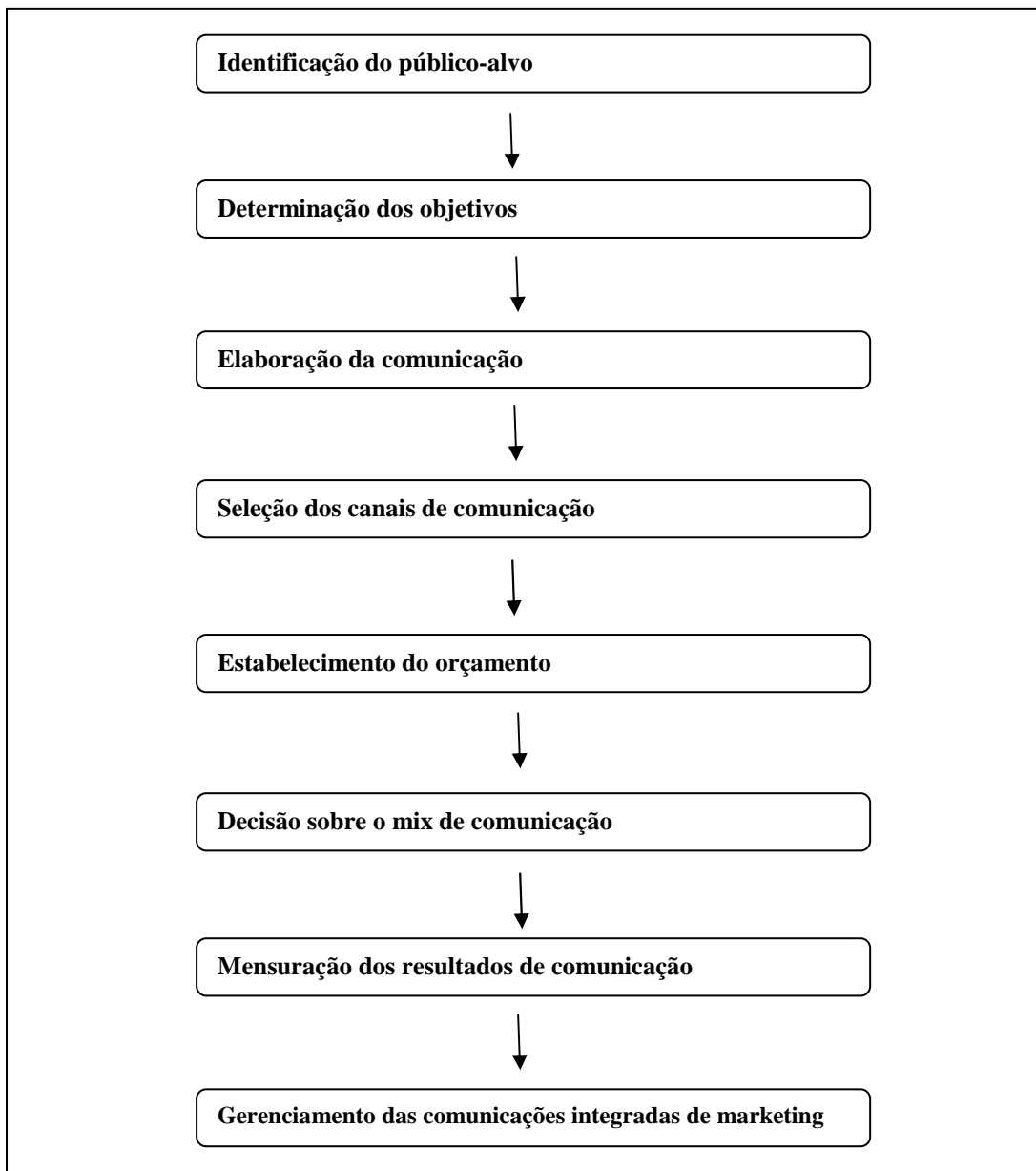
Quadro 8: Os 10 pontos necessários para a criação de um ambiente onde o funcionário é tratado como cliente preferencial

Fonte: Adaptado de Bekin (2004, p. 100).

Estes aspectos envolvem todos os colaboradores, inclusive aqueles que não trabalham diretamente com os clientes. Esse, talvez, seja um dos maiores desafios, por que estes colaboradores não lidam com o cliente no dia-a-dia, mas precisam compreender o nível de influência que a execução do seu trabalho tem nas tarefas daqueles colaboradores da linha de frente, que têm o contato com o cliente. Ainda assim, segundo Brum (1998, p. 38), aqueles colaboradores da linha de frente deverão receber uma carga maior ainda de informações e conhecimento por que este pessoal transfere diretamente aos clientes, “além do conhecimento técnico, aquilo que tem dentro de si, como, por exemplo, o orgulho que sente por pertencer à empresa”.

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) diz 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.

De acordo com Corrado (1994, p. 67) há formas simples através das quais a empresa pode iniciar de forma adequada a utilização de ferramentas de comunicação, de acordo com o perfil do seu público interno: (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). O processo do Esquema 7 pode ser transportado da comunicação de marketing com o público externo para o *endomarketing*.



Esquema 7: Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz
Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 539).

Essa correlação entre os processos é possível por que, segundo Bekin (1995, p. 19), a interligação entre as práticas de marketing externas e internas é clara, sendo que o que muda é o público-alvo e o contexto das ações. De acordo com Bekin (1995, p. 40) a implantação do *endomarketing* deve considerar: (1) o mercado atual exige que as empresas mantenham-se orientadas para a satisfação dos clientes, o que exige a prestação de um serviço excelente; (2) assim como os clientes, os colaboradores têm expectativas em relação à empresa, então, eles constituem um público legítimo que deve ser bem atendido; (3) não há como entregar a satisfação superior aos clientes sem que os colaboradores estejam envolvidos e

comprometidos com isso. Dessa forma, para ter sucesso em suas estratégias de marketing e para ter sucesso no mercado, a empresa precisa superar as expectativas dos colaboradores.

Bekin (2004, p. 56) enfatiza que, muitas vezes, em função do imediatismo da cultura econômica brasileira, a direção da empresa apóia o *endomarketing* quando consegue ver os resultados rápidos que ele será capaz de proporcionar. No entanto, conforme mostra o autor, os resultados positivos vão se ampliando e se fortalecendo com o tempo, fazendo com que a própria direção perceba que o *endomarketing* proporciona benefícios duradouros com resultados a longo prazo.

Por isso, segundo Brum (1998, p. 36), é importante que o conceito e a estrutura de *endomarketing* estejam alinhados ao planejamento das metas globais da empresa, que são de longo prazo, mas suas ações e conteúdos são de curto prazo, pois estão diretamente ligadas às mudanças do dia-a-dia e do mercado. Dessa forma, a atuação do *endomarketing* caracteriza-se pela avaliação e revisão constantes e contínuas, conforme as mudanças diárias e, ao mesmo tempo, as metas de longo prazo da empresa.

Quanto ao programa de *endomarketing* em si, de acordo com Brum (1998, p. 34), este pode ser composto por ações e instrumentos de uso contínuo e, ainda, por campanhas que tenham objetivos específicos, sempre alinhados a um conceito geral. Estes instrumentos possibilitam que as informações sejam trabalhadas e repassadas aos colaboradores da melhor forma, com agilidade, eficácia e segurança, sendo bem recebidas e compreendidas por eles.

De acordo com Churchill e Peter (2003, p. 478), 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 sentimentos 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. Ao criar as mensagens que serão transmitidas é preciso utilizar diferentes tipos de apelo conforme os objetivos daquela comunicação. Quando se trata do pessoal da base que não ocupa cargos de chefia, de acordo com Brum (1998, p. 34), o apelo emocional destaca-se como apelo principal.

A liderança é fundamental para o sucesso de um programa de *endomarketing*. De acordo com Brum (2005, p. 64), o principal canal de comunicação interna de uma empresa são os líderes, que precisam receber informações a fim de repassá-las às suas equipes. Segundo a autora, a informação verbalizada pelo líder deve ainda ser (1) documentada através

de um instrumento impresso; (2) oficializada através da assinatura dos administradores da empresa; (3) veiculada em um canal visual ao qual todos os colaboradores tenham acesso.

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 (2005, p. 109), 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. A fim de maximizar o trabalho dos líderes como canais de comunicação interna e de apoiar a comunicação verbal feitas por eles, segundo Brum (2005, p. 64), as empresas fazem uso das ferramentas e instrumentos de comunicação interna.

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 composição adequada mescla instrumentos de informação, que são os meios eletrônicos ou impressos que a empresa usa para emitir mensagens, com instrumentos de integração, que promovem a experimentação e a vivência. A autora ressalta que o porte da empresa é que determinará os instrumentos mais adequados e o nível de utilização de cada um deles.

É importante, segundo Brum (2007, p. 141), antes de elencar os instrumentos, que o programa de *endomarketing* tenha um conceito capaz de sustentar sua credibilidade e sua continuidade, que reforce o posicionamento que a empresa quer alcançar na mente de seus colaboradores. A autora ressalta que o conceito ideal é que garantirá o sucesso do programa de *endomarketing* cuja instrumentalização poderá, depois disso, apoiar-se no mix de marketing externo para a escolha dos instrumentos e criação dos canais de comunicação.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo a abordagem do problema a presente pesquisa apresenta-se como qualitativa que, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 51), é capaz de abordar em profundidade os processos que acontecem dentro dos grupos de pessoas e torna possível a compreensão dos comportamentos. Ainda segundo os autores, outras características da pesquisa qualitativa que coincidem com a abordagem deste trabalho é que a coleta de dados foi feita exatamente no local onde os processos dinâmicos estudados ocorrem; que a análise destes dados começou a ocorrer ainda enquanto era feito o seu levantamento. A pesquisa qualitativa caracteriza-se, ainda, pela interpretação de estudos descritivos que requerem alto nível de interação entre pesquisador e pesquisado.

Quanto ao seu objetivo geral esta pesquisa enquadra-se como exploratória por que, 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. Segundo Cerro, Bervian e Silva (2007, p. 63), a pesquisa exploratória descreve as situações do problema buscando esclarecer as interações que há entre os elementos envolvidos, o que permite que seja criada uma nova realidade na qual os mais diversos aspectos do problema e as hipóteses são conhecidos, como ocorre neste trabalho.

Segundo procedimento técnico esta é uma pesquisa-ação que tem origem prática e, de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 63) caracteriza-se pela participação ativa dos envolvidos diretamente na resolução do problema comum a todos. A participação dos envolvidos que caracteriza este tipo de procedimento permite a coleta de dados mais aprofundados que terão mais significado na construção do diagnóstico. Thiollent (*apud* GIL, 2006, p. 55) diz que:

Um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Ainda de acordo com Thiollent (1997, p. 1) a pesquisa-ação é 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. Entretanto, este procedimento não se aplica à resolução de conflitos gerenciais comuns do dia-a-dia das organizações.

Este tipo de pesquisa proporciona a construção de soluções de maneira progressiva e conjunta, de acordo com o que diz Thiollent (1997, p. 3), através da participação de todos. O que ocorre é a promoção de “um espaço de diagnóstico, investigação sem preconceitos, discussão de amadurecimento coletivo de possíveis soluções”.

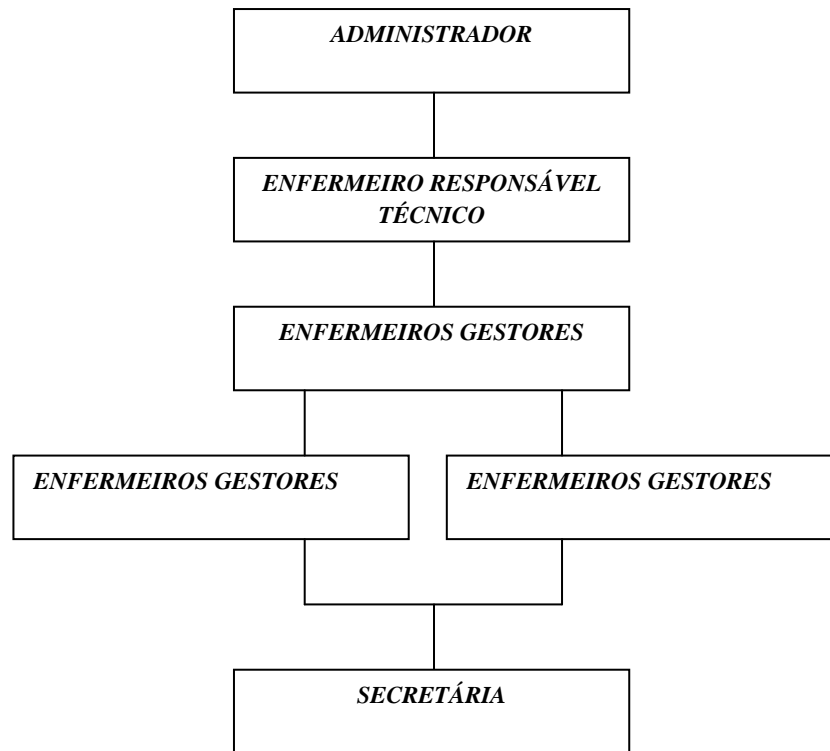
O diagnóstico criado através da pesquisa-ação não é a solução total e final de todos os problemas em estudo. Segundo Thiollent (1997, p. 3), cada um dos tipos de pesquisa tem as suas limitações e nenhum deles tem a grandeza de solucionar questões sociais insolúveis, mas sim proporcionar a ampliação do conhecimento e da consciência acerca do objeto de estudo a fim de propor ações adequadas a ele. Thiollent (1997, p. 4) ressalta que o maior resultado da pesquisa é “produzir novas informações, estruturar conhecimentos e delinear ações” numa construção conjunta do pesquisador e dos envolvidos, promovendo o crescimento de todos – organização e participantes.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Diehl e Tatim (2004, p. 64) a população compreende todas as variáveis envolvidas com o problema e que podem ser medidas de alguma forma. Para o presente trabalho a população se constitui por todos os colaboradores do setor de enfermagem do Hospital Cristo Redentor que ocupam o cargo de enfermeiros gestores e os gestores diretamente ligados ao setor – administrador do HCR, psicóloga organizacional e enfermeiro chefe.

Os enfermeiros gestores são oito (08), todos têm formação superior e atuam como gestores das equipes de técnicos e auxiliares de enfermagem. Estão sob a coordenação dos enfermeiros gestores quarenta e três (43) técnicos e auxiliares de enfermagem que têm a mesma função e as mesmas atribuições – a nomenclatura do cargo varia apenas em função da nomenclatura da formação técnica. Estes 43 técnicos de enfermagem atuam, geralmente, em três (03) equipes organizadas em três (03) turnos (manhã, tarde e noite), sendo que cada turno possui atividades diferentes em função da rotina dos pacientes.

O setor de enfermagem, em estudo, engloba os quatro sub-setores: Bloco 1, Bloco 2, Emergência e Bloco Cirúrgico. Há também uma secretária que atende todo setor de enfermagem, conforme o Organograma 1.



Organograma 1: Organograma do Setor de Enfermagem do HCR
 Fonte: Documentos Internos do HCR (2010).

Quanto à amostra que é uma parte da população, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 66), foram entrevistados os gestores diretamente ligados ao setor – administrador, psicóloga e enfermeiro-chefe. Para a formação do Grupo de Foco com os enfermeiros gestores foi considerado um percentual de 50% de participantes, considerando que sempre haveria parte deles trabalhando, independente do dia ou do turno em que o grupo fosse reunido. Para Hair *et al.* (2005, p. 163) o fato de trabalharem na mesma empresa e executarem as mesmas tarefas tornam estes grupos aptos à aplicação desta técnica.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A primeira técnica de coleta de dados utilizada foi à entrevista (Apêndices A e B) colocar no final do trabalho que, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 66) é uma técnica na qual uma pessoa irá obter informações profissionais através da conversação oral organizada com outra pessoa envolvida no problema. Para fins desse trabalho, na primeira etapa de coleta de dados, foram entrevistados os gestores diretamente ligados ao setor de enfermagem do HCR –

administrador, psicóloga organizacional e enfermeiro-chefe que atuam diretamente com a equipe.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 52), a entrevista é uma conversa na qual o entrevistador se dispõe a ouvir muito mais do que falar, mas deve zelar para que o rumo da conversa não se desoriente do objetivo e deve atentar para possíveis contradições. A entrevista pessoal possibilita a observação da aparência, do comportamento e das atitudes do entrevistado oferecendo assim vantagens sobre o uso do questionário. De acordo com Gil (2006, p. 146), a utilização de técnicas como o questionário fechado limita em muito o nível argumentativo das informações prestadas tornando sua interpretação muito superficial ou, até mesmo, falha.

A modalidade de entrevista utilizada foi a semi-estruturada que, segundo Triviños (1987, p. 147), torna a pesquisa ainda mais enriquecida por proporcionar maior liberdade e espontaneidade do entrevistado, podendo utilizar largamente seus conhecimentos e experiências ao elaborar suas respostas. Triviños (1987, p. 147) explica que este tipo de entrevista segue um roteiro de questões primárias elaboradas a partir do referencial teórico estudado e de todo o conhecimento do pesquisado sobre o tema. Este roteiro é flexível e permite que o pesquisador fique “livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta”, elaborando diversas outras questões no decorrer da entrevista, ampliando o roteiro e construindo o conteúdo junto com o entrevistado. (HAIR *et al.*, 2005, p. 162).

A segunda técnica de coleta de dados utilizada foi o *Focus Group* ou Grupos de Foco (Apêndice C) que, segundo Mattar (*apud* VERGARA, 2005, p. 111), também é chamada 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.

De acordo com Malhotra (2006, p. 157) “o valor da técnica está nos resultados inesperados que frequentemente se obtêm de um grupo de discussão livre” por que os conteúdos que estão no subconsciente dos envolvidos acabam vindo à tona durante a conversação. Além disso, a racionalização torna-se menos possível do que quando se responde a um questionário de forma menos emocional.

Para Hair *et al.* (2005, p. 162), a técnica de Grupos de Foco também é um tipo de entrevista semi-estruturada, por ter grande flexibilidade e permitir a inclusão de novas questões no seu decorrer. Ou seja, tem uma estrutura previamente determinada e segue

orientações gerais, mas permite que os pesquisados respondam livremente e que o entrevistador estimule e ajude-os a dar respostas mais completas.

Ainda, de acordo com Hair *et al.* (2005, p. 85), o pesquisador pode utilizar-se de perguntas de sondagem que lhe permitam aprofundar uma resposta “para identificar razões possivelmente ocultas para um determinado comportamento”. E, de acordo com Vergara (2005, p. 112), a técnica de Grupos de Foco permite uma discussão enriquecida pelas memórias dos participantes que vão sendo suscitadas ao longo do encontro e ideias que eles poderão ter a partir delas. Também contribuem para enriquecer a pesquisa as expressões faciais e corporais, gestos, postura, tom de voz, e todas as manifestações comportamentais dos participantes que podem fornecer informações muito importantes e devem ser observadas e anotadas pelo entrevistador.

Para Malhotra (2006, p. 161), na análise posterior do conteúdo do grupo de foco é fundamental que sejam consideradas as impressões do moderador a partir das expressões não-verbais dos entrevistados. O autor afirma que as frequências e percentagens não são consideradas nos grupos de foco por tratar-se de poucas pessoas para generalizar. De acordo com Vergara (2005, p. 112), os resultados não podem ser generalizados também por que alguns membros podem inibir-se e não se manifestar ao perceber que sua opinião difere da opinião geral do grupo.

Malhotra (2006, p. 162) esclarece que os grupos de foco têm várias vantagens como a produção de muito mais conteúdo de análise do que haveria em respostas individuais, inclusive porque o comentário de um entrevistado pode despertar a memória e o entusiasmo dos outros. A homogeneidade dos participantes de um grupo de foco também é, segundo o autor, uma vantagem que acaba fomentando a participação por que eles acabam sentindo-se seguros para expressar-se quando estão em pares. Por outro lado, Malhotra (2006, p. 163) afirma que o método também tem a desvantagem de criar falsas expectativas sobre a resolução de alguma inquietação manifestada pelo grupo.

Para fins deste trabalho foi organizado 01 grupo de enfermeiros gestores com uma amostra de 04 participantes (de uma população total de 08 enfermeiros gestores). Tentou-se reunir os 8 enfermeiros gestores, porém devido a escala de trabalho somente foi possível reunir 4 participantes (50% da população).

3.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A partir da ordenação dos dados foi elaborada uma estruturação dos mesmos por tema e por significado. Então foi feita a sua análise qualitativa através do cruzamento e associação de informações extraídas do referencial teórico, das entrevistas e do *focus group*, bem como de pressupostos e das observações realizadas pela pesquisadora durante a coleta de dados. Verificou-se neste cruzamento que há grande quantidade de dados cuja essência é convergente, permitindo algumas conclusões positivas sobre o alinhamento entre gestores e colaboradores.

Por outro lado, naturalmente, também foi possível extrair através desta análise os pontos de divergência e a presença de algumas tendências. As tendências parecem ter muito a ver com uma herança cultural pertencente ao contexto do ramo de enfermagem. Principalmente através das observações notou-se que há, por exemplo, uma diferença notável de *status* entre os diferentes cargos do ramo.

Importante ressaltar que todos os tipos de cruzamentos possíveis foram realizados, mas as generalizações não são possíveis em função da natureza da própria pesquisa. No entanto, percebeu-se na análise dos dados algumas considerações sobre pensamentos que parecem estar conscientes em grande parte do setor e, em alguns casos, em outros setores do HCR. Pode-se dizer, então, que durante o cruzamento e a associação dos dados coletados ocorreu um processo confirmatório de informações.

3.4 VARIÁVEIS DO ESTUDO

As variáveis pesquisadas neste estudo estão contempladas no Quadro 9.

Variáveis	Autores
Processo de comunicação	Churchill e Peter (2003, p. 449); Kotler (2000, p. 571); Dias (2003, p. 275); Boone e Kurtz (1998, p. 524); Bekin (2004, p. 49).
Gestão de pessoas	Kotler (2000, p. 317); Bekin (1995, p. 50); Cerqueira (<i>apud</i> BRUM, 2007, p. 15); Corrado (1994, p. 5).
<i>Endomarketing</i>	Kotler (2000, p. 317); Bekin (1995, p. 50); Corrado (1994, p. 5); Las Casas (2006, p. 15); Brum (2007, p. 15).
Comunicação interna	Brum (2007, p. 15); Corrado (1994, p. 58).
Informação	Bekin (2004, p. 7); Brum (2007, p. 15); Corrado (1994, p. 58).
Conhecimento	Bekin (1995, p. 50); Kotler e Keller (2006, p. 344).
Atitude	Bekin (2004, p. 67); Churchill e Peter (2003, p. 4).
Comprometimento	Levitt (<i>apud</i> BEKIN, 2004, p. 5).
Valorização	Kotler e Keller (2006, p. 344); Bekin (2004, p. 3).
Integração	Bekin (1995, p. 50); Brum (2007, p. 37).

Quadro 9: Variáveis do Estudo

Fonte: Elaborado pela autora.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO - HOSPITAL CRISTO REDENTOR – MARAU/RS

A Sociedade Hospitalar Cristo Redentor - HCR foi fundada no ano de 1976, por um grupo de famílias marauenses. É uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos cujo resultado financeiro é reinvestido na própria organização. Também é auto-sustentável, produzindo os próprios recursos que a sustenta através de prestação de serviços nos ambulatorios, cirurgias, internações, exames e outros serviços prestados para pacientes de convênios, para prefeituras, para o Sistema Único de Saúde - SUS e pacientes particulares. O HCR também recebe recursos através de emendas parlamentares que se destinam exclusivamente para a compra de equipamentos.

O HCR 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. Os sócios não recebem ações ou qualquer outro tipo de participação, apenas possuem um “Título de Doação”, que lhes dá direito a descontos ao usufruir dos serviços prestados pelo hospital.

A visão do HCR é chegar ao final do ano de 2010 sendo reconhecido como uma referência regional em saúde e atendimento humanizado, com um corpo clínico especializado. Sua missão é prestar serviço médico hospitalar com qualidade e constante evolução tecnológica, contribuindo para a melhoria da saúde da população regional. E seu lema é “Comunidade e Hospital juntos – mais benefícios para a saúde de todos”.

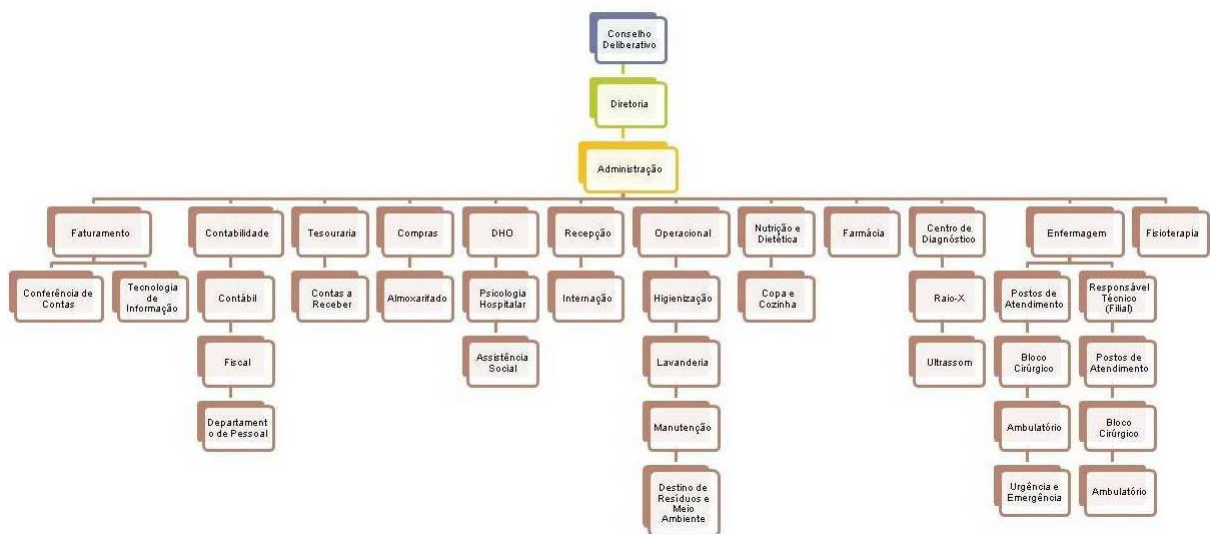
Dentre os princípios do HCR estão:

- a) Compromisso social - Filantropia e engajamento com as necessidades da comunidade regional;
- b) Ética;
- c) Integridade e respeito;
- d) Atendimento humanizado - Satisfação e bem estar dos pacientes, com relacionamento transparente;
- e) Realização profissional - Desenvolvimento técnico e capacitação constante de seus colaboradores;

- f) Comunicação clara e precisa;
- g) Espírito de equipe.

Dentre os fatos marcantes que ocorreram ao longo da história do HCR, destacam-se: no ano de 1980 aconteceram as primeiras consultas médicas; já no ano de 1984 o HCR passou a funcionar oficialmente; no ano de 1990 foi credenciado ao SUS; e no ano de 2009 adquiriu o Hospital Providência, que passou a ser sua filial. Rumo à comemoração dos seus 35 anos em 2011, o HCR realiza obras de ampliação em sua sede a fim de transferir para lá a estrutura da filial unificando as duas unidades para oferecer à comunidade um atendimento hospitalar único.

Em função da referida transição, para fins deste trabalho serão considerados os colaboradores da matriz, apenas, que são cento e treze (113) no total, divididos em 03 turnos (manhã, tarde e noite), uma vez que o HCR funciona 24 horas por dia nos 07 dias da semana, ininterruptamente. Os colaboradores do HCR atuam nas mais diversas áreas conforme o Organograma 2.



Organograma 2: Organograma funcional do HCR em 2010
Fonte: Documentos Internos do HCR (2010).

No que se refere à capacitação das pessoas, em 2009, o HCR promoveu a capacitação dos colaboradores que exercem funções de liderança visando potencializar a sua atuação como líderes. O HCR realiza, ainda, outros treinamentos com foco técnico e gerencial. Especificamente no setor de enfermagem constantemente ocorrem treinamentos tanto técnicos quanto comportamentais a fim de melhorar o ambiente, a rotina e o atendimento aos

pacientes. O HCR também mantém uma biblioteca com mais de 2.000 livros e revistas para empréstimo aos seus colaboradores, fomentando o desenvolvimento intelectual destes.

A valorização das pessoas é importante para o HCR desde sua criação, quando foi realizado um concurso popular para escolha no nome da instituição. Hoje, mensalmente, um setor é convidado a organizar a Missa da Esperança, que ocorre na Igreja Matriz com a participação de toda a comunidade, em prol da saúde dos pacientes. O HCR também realiza eventos internos de integração entre colaboradores como Festa de São João, e eventos de conscientização como no Dia Nacional de Combate ao Estresse. Tem ações de reconhecimento como a escolha do Colaborador Destaque, que é realizada semestralmente. E ações voltadas aos familiares dos colaboradores também são desenvolvidas como, por exemplo, no dia da criança do último ano, quando o HCR levou os filhos dos colaboradores ao circo.

No que se refere à tecnologia, a informatização de procedimentos, como a implantação do prontuário médico eletrônico em 2009, confere agilidade, economia e praticidade ao trabalho diário. O receituário eletrônico, que pode ser acessado remotamente pelos médicos, é outra ferramenta eficiente que reduz, inclusive, erros, retrabalho e conflitos internos por sanar as dificuldades de interpretação dos prontuários.

A intranet foi instalada no hospital com o objetivo inicial de tornar o uso da internet mais produtivo, barrando alguns sites e focando outros. Como ferramenta de comunicação interna, a intranet disponibiliza o correio eletrônico que está ativo e vem sendo bastante utilizado pelos gestores. Também dispõe de um mural eletrônico de notícias que não tem sido atualizado até o momento, mas está pronto para ser utilizado mais ativamente. Também conta com espaço para outras informações tais como aniversários que, depois de cadastrados, aparecem na tela principal mensalmente. A intranet possui também um recurso que possibilita que um usuário escreva uma mensagem para outro usuário e que este, ao abrir sua página, possa ler o que está escrito em forma de *pop-up* (que é uma janela extra que abre automaticamente de forma a garantir a leitura).

O SIGH (Sistema Integrado de Gestão Hospitalar) fornece, além de suas utilidades técnicas de arquivamento de todos os dados de um paciente, a possibilidade de envio de mensagens de forma rápida e que também abrem como *pop-up* ao acessar o sistema. Hoje são utilizados menos da metade dos recursos oferecidos pelo SIGH, que é muito eficiente.

4.2 ENTREVISTAS COM OS GESTORES E *FOCUS GROUP* COM ENFERMEIROS GESTORES

Nesta fase da pesquisa foram realizadas três (03) entrevistas com os gestores diretamente ligados ao setor de enfermagem que são o administrador geral do hospital, a psicóloga responsável pela gestão dos recursos humanos e o enfermeiro responsável técnico que é o gestor direto do setor. Além disso, foi realizado um *focus group* 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 a ponto de vista de cada um dos entrevistados e dos participantes do *focus group*.

4.2.1 Sobre a compreensão do *endomarketing*

Foi possível perceber que todos têm 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 acrescentou que entende por marketing interno a ação de vender uma ideia, uma imagem, fazendo com que, dessa forma, os colaboradores “comprem” a organização.

4.2.2 Sobre a comunicação interna

Sobre as ferramentas de comunicação interna que estão sendo utilizadas atualmente no hospital, a psicóloga diz 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 melhor aproveitados. Os demais confirmam que a intranet e o SIGH 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 através da qual os colaboradores podem obter informações, mesmo que seu foco

específico seja o público externo. Através do *focus group* 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, precisa ser melhor desenvolvido, segundo a psicóloga. Os colaboradores que participaram do *focus group* demonstram pouco ou nenhum conhecimento a respeito da ferramenta. Aqueles que a conhecem concordam com a psicóloga sobre a necessidade de otimizar a sua utilização e, mais, indicam que ele pode ser ampliado e estendido ao público externo numa versão impressa a ser distribuída.

Os gestores afirmam 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 *focus group*, mas houve manifestações sobre o excesso de informações que circulam de forma verbal e que carecem de canais formais para circularem. Considerando o que foi manifestado, nota-se que a instituição de canais formais seria muito eficiente para diminuir a desinformação e garantir 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, que é composto pelas áreas de Psicologia Organizacional, Psicologia Hospitalar e Assistência Social. O departamento de Tecnologia da Informação atua na utilização de site e intranet e não há um departamento ou um profissional de comunicação atuando no hospital hoje. No entanto, os gestores reconhecem que é muito importante haver uma organização das informações e uma centralização das questões de comunicação interna.

A psicóloga diz que seria muito importante poder centralizar a origem da comunicação para que ficasse mais “tranquilo” propagar as informações. “Ao próprio informativo (jornal mural) poderíamos dar mais atenção para que as pessoas estejam mais cientes”, diz ela. O administrador diz ainda seria interessante potencializar a utilização de informações publicadas nos jornais e no site, por exemplo, através de canais internos.

Essas informações permitem afirmar que seria conveniente a implantação de um departamento de comunicação, bem como o desenvolvimento de um plano de comunicação interna.

4.2.3 Sobre a responsabilidade de comunicação dos gestores

O administrador considerou aborrecedora a situação na qual os colaboradores ficam sabendo de assuntos internos através de pessoas de fora, opinião que é compartilhada pelos demais confirmando a importância da comunicação interna tanto em nível técnico e administrativo quanto em nível institucional. Isso permite afirmar que é positivo para todos quando a comunicação acontece e quando todos se sentem informados dos assuntos gerais da instituição. Para o administrador, os gestores 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. O papel dos gestores das equipes como disseminadores das informações foi ressaltado com ênfase pelos gestores entrevistados.

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 ter conhecimento sobre os assuntos gerais porque principalmente os pacientes fazem questionamentos. Inclusive também consideram importante sentirem-se bem informados para se sentirem pertencentes à instituição na qual trabalham. E, de acordo com os princípios do *endomarketing*, estimular o sentimento de pertencimento é essencial para que os colaboradores retribuam com dedicação.

No que diz respeito ao fluxo das informações dos colaboradores até administração também os gestores das equipes têm papel fundamental. É através deles que os colaboradores podem manifestar suas opiniões, sugestões e reivindicações de forma verbal, pois não há um canal de comunicação formal. Os gestores acreditam que tem funcionado bem desta maneira, porém é difícil saber se realmente tudo o que os colaboradores pensam e sentem é expresso verdadeiramente uma vez que a manifestação verbal pode intimidar algumas colocações.

De acordo com os princípios do *endomarketing* seria fundamental disponibilizar canais de manifestação que garantissem a participação franca de todos, desde que não se sintam ameaçados. Por isso, seria indicado possibilitar o sigilo a fim de garantir manifestações verdadeiras.

Devido ao funcionamento ininterrupto do hospital (24 horas por dia), a psicóloga explica que, principalmente, nos setores de enfermagem e recepção é preciso haver um repasse de informações sobre a situação de cada paciente, por exemplo. E, segundo ela, tanto entre turnos quanto entre setores há dificuldades de comunicação que resultam em pequenos

erros. Os gestores têm, novamente, grande importância nessa questão, segundo ela por que “entre eles mesmos é preciso desenvolver mais a comunicação em função da interligação muito grande que há de um departamento com o(s) outro(s). Precisamos trabalhar mais juntos”, ressalta a psicóloga.

Especificamente no setor de enfermagem, de acordo com o enfermeiro responsável técnico, a comunicação interna é responsabilidade os enfermeiros gestores, em grande parte, porém, estes colaboradores têm diversas 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 à gestão e a supervisão da equipe de técnicos do seu turno, além de executarem tarefas de maior complexidade. Os enfermeiros gestores também têm a responsabilidade de treinar, motivar e apoiar a sua equipe quanto a necessidades de treinamento, ensino e comportamento.

A consciência que os enfermeiros gestores têm sobre sua responsabilidade de comunicação converge com a importância que a administração lhe confere no que tange a este papel. As informações coletadas confirmam isso, mas é possível afirmar que é humanamente difícil garantir a qualidade da comunicação interna no setor sem que sejam implantadas ferramentas de comunicação além da comunicação verbal.

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.

4.2.4 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. Mesmo que o hospital seja filantrópico, com características comunitárias, queremos que ele seja uma empresa com foco voltado para o resultado do serviço”, diz ela.

Já, o administrador diz 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 diz que “aqui são pessoas cuidando de pessoas e o nosso objetivo sempre foi valorizar essas pessoas, fazer com que se sintam bem aqui dentro. A alma do hospital são os colaboradores, giramos em torno deles e nada os substitui. São os colaboradores que entregam a imagem do hospital”. Estes dados já revelam a existência de um dos princípios do *endomarketing* que é a 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 HCR 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 nessa conscientização de todos colaboradores quanto à sua importância para o HCR, levando a eles essa imagem.

Para o gestor do setor de enfermagem é este setor que vende a imagem do hospital porque são os profissionais de 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”, explica. Por isso, ele considera o trabalho dos colaboradores do setor de enfermagem como fundamental, inclusive para que as pessoas possam avaliar o hospital e dizer lá fora que o trabalho do HCR é ótimo ou não.

O grupo dos enfermeiros gestores demonstra em suas falas e no próprio comportamento estar consciente da sua relevância para a administração. 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. De acordo com o grupo, o apoio que recebem do enfermeiro responsável técnico é essencial para a que possam cumprir com excelência o seu papel de liderança e, assim, pode-se concluir que o gestor da área faz com que sua equipe de enfermeiros gestores se sintam realmente importante.

Dessa forma, a opinião dos enfermeiros gestores corrobora com as afirmações dos gestores, pois essa importância é realmente sentida por eles enquanto enfermeiros gestores. No entanto, quando se trata dos técnicos de enfermagem parece não haver o mesmo entendimento da parte daqueles. De acordo com as informações coletadas parece haver uma questão cultural de baixa auto-estima por parte dos técnicos em relação aos enfermeiros graduados.

Os enfermeiros gestores reconhecem a importância que os técnicos têm devido as suas diversas atribuições, tais como: realizar a assistência aos pacientes; zelar pela manutenção do setor e realizar atividades ligadas a outros setores (como requisição de medicamentos à farmácia), transmitir para a alta dos pacientes junto ao administrativo e solicitar de exames ao laboratório. E essa relação com outros setores requer que os técnicos tenham alto grau de habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal, segundo o enfermeiro responsável técnico.

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 polivalente porque eles atuam em todos os setores da enfermagem (posto, cirurgia e emergência), lidando com todos os tipos de paciente.

No entanto, parece que a consciência desta importância não se faz presente entre os próprios técnicos. De acordo com os enfermeiros gestores essa baixa auto-estima acaba incidindo sobre a performance e também é capaz de gerar conflitos internos na equipe. Parece ser necessário um trabalho de conscientização deste público buscando resgatar a sua auto-estima porque esta situação pode fazer com que o atendimento aos usuários seja prejudicado, de acordo com o princípio do *endomarketing* que diz que a autoestima da equipe reflete na qualidade do atendimento.

4.2.5 Sobre programas de reconhecimento

A psicóloga fala que existem alguns programas de reconhecimento que materializam a importância que os colaboradores têm para o HCR como o Colaborador Destaque, por exemplo. “Este programa 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”, explica ela.

Além disso, segundo a psicóloga, a comemoração dos aniversários de todos os colaboradores através da entrega de uma lembrança é também uma forma de reconhecer a importância deles. Também são realizadas reuniões mensais de café-da-manhã com a equipe do turno da noite a fim de valorizar e aproximar da administração esta equipe que fica mais afastada do que se passa no dia-a-dia nos turnos da manhã e tarde.

Os programas de reconhecimento são muito utilizados nas práticas de *endomarketing* por serem capazes de gerar vínculos fortes entre os colaboradores e a instituição. Um desses vínculos é de comprometimento porque sentir-se reconhecido pela instituição gera um compromisso moral de comprometimento.

4.2.6 Sobre programa de benefícios

Segundo o administrador, a melhor forma de mostrar aos colaboradores a sua importância é através dos benefícios que lhes são concedidos. “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”, diz ele sobre os benefícios.

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 afirma também reconhecer como benefícios concedidos a todos pela administração 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 de *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.

4.2.7 Sobre programas de integração

Anualmente, é realizada com toda a equipe do hospital uma janta do dia do trabalhador e também anualmente acontece 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 expressa que procura participar destes 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.

4.2.8 Sobre perspectiva de evolução na carreira

Especificamente quanto à avaliação de desempenho, a psicóloga diz 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 *focus group* diz que o HCR fornece possibilidades de crescimento e de aprendizado. Estas possibilidades são viabilizadas principalmente pelo enfermeiro responsável técnico do setor que fornece retornos constantes 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 muito nos colaboradores através 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 permanência na mesma. É indicado estudar a possibilidade de vincular a avaliação de desempenho a critérios claros de evolução de carreira.

4.2.9 Sobre planos de capacitação

Segundo o administrador, o HCR enfrenta uma dificuldade muito grande em relação à gestão de pessoas porque tanto enfermeiros quanto médicos não foram preparados na faculdade para lidar com 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.

4.2.10 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, neste ano, um grupo de trabalho humanizado que busca identificar as melhorias necessárias. Ainda, é realizada anualmente a pesquisa de clima com a participação de todos os colaboradores.

Para o administrador, o clima de trabalho é muito bom, 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”, explica ele.

O gestor do setor de enfermagem ressalta o clima colaborativo do setor no qual os colaboradores têm liberdade para opinar e sugerir. Ele acredita que ao opinar sobre determinado assunto, os colaboradores se comprometem mais com tal tema e inclusive, explica ele, os enfermeiros gestores sempre são envolvidos na busca de soluções para os problemas do setor. Ele afirma também 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 de um turno para outro são repassados de maneira completa através de um caderno de anotações 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 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 ou 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 expressa que este comportamento é, de certa forma, cultural. “Sempre foi assim. Entre os enfermeiros (gestores) isso está mudando agora, de um tempo prá cá”, afirma o grupo.

Segundo as participantes 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 àqueles que são enfermeiros-gestores. Ainda, segundo elas, 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 de desmotivando. De acordo com o grupo esta situação é algo das pessoas que deveria ser melhor trabalhada ainda nos cursos de formação, pois os colaboradores novos acabam chegando com esta mesma mentalidade. Uma das grandes dificuldades, segundo elas, 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.

4.2.11 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 onde a ajuda mútua prevalece. Inclusive, segundo ele, por que muitas tarefas exigem que uns ajudem os outros em sua execução. Essa união é expressa na própria 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”, diz ele.

“Uma coisa que estamos começando a trabalhar e, acho que já avançamos bastante, é quebrar a diferença que ainda existe entre bloco cirúrgico com 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”, afirma o gestor. Segundo ele, isso é algo cultural porque o próprio bloco é um setor fechado, é uma área de restrição que precisa de paramentos e cuidados antes de entrar nele para evitar as infecções.

Para resolver essas diferenças ele diz que são realizadas reuniões em conjunto com as equipes sempre lembrando que todos são iguais para o HCR. Diz ele que “ninguém é melhor do que ninguém” por trabalhar no bloco e que o que influencia são as características e as habilidades pessoais de cada profissional para lidar com as situações específicas daquele setor. Apesar dessa diferença cultural que existe entre os colaboradores de acordo com o enfermeiro responsável técnico não ocorre o boicote de informações entre os diferentes setores.

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

4.2.12 Sobre engajamento e participação

De acordo com a psicóloga algumas ações são realizadas buscando fomentar o engajamento dos colaboradores e não somente fazer com que eles estejam informados. Ela diz que, por exemplo,

No projeto Vidas Verdes quem entrega as mudas de planta às mães que ganharam seus bebês em nossa maternidade são colaboradores, juntamente com a psicóloga hospitalar, numa ação de atendimento humanizado. Espera-se que o colaborador converse e se vincule com o paciente. Isso é divulgado a todos os gestores através de um email com a foto da ação, buscando estimular o interesse de outros colaboradores e a sua participação naquele projeto. São tentativas, mas algumas têm mais sucesso no alcance dos objetivos e outras menos.

Os colaboradores que participaram do *focus group* 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 engajem as ações desenvolvidas por outros departamentos e não somente pelo seu 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 pessoa. 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.

5 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 Cristo Redentor a partir dos princípios do *endomarketing*. Os objetivos específicos consistiram em analisar o processo de comunicação no setor a partir do papel dos enfermeiros gestores; observar e analisar o fluxo de comunicação lateral que se dá entre os enfermeiros gestores, que têm mesmo nível hierárquico; observar e analisar os fluxos de comunicação descendentes (da direção para os colaboradores) e ascendentes (inverso) que existem no setor; identificar a eficácia dos mecanismos e ferramentas de comunicação interna utilizados no setor tanto para a comunicação administrativa quanto para a comunicação institucional; e por fim verificar a consciência dos enfermeiros-gestores do setor de enfermagem do HCR sobre o seu papel de intermediários na comunicação entre a instituição e as equipes de técnicos de enfermagem. Cabe ressaltar que todos os objetivos foram atingidos na execução dessa pesquisa.

A metodologia empregada possibilitou o atendimento destes objetivos. Através das entrevistas e da realização de um *focus group* foi possível olhar o cenário da gestão do setor a partir dos princípios descobertos anteriormente no estudo teórico.

Ao analisar o processo de comunicação no setor a partir do papel dos enfermeiros gestores foi possível confirmar a grande importância destes. Verificou-se grande parte do fluxo de comunicação no setor está sob a responsabilidade destes colaboradores. Ainda, este fluxo ocorre quase totalmente através 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 do grupo ser relativamente pequeno, pois são 08 enfermeiros gestores apenas. Já ao observar e analisar os fluxos de comunicação descendentes destes com suas equipes nota-se que não é uma tarefa fácil repassar uma grande quantidade de informações complexas diariamente de forma verbal. 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 reconhecem 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 possibilita o registro das informações. E informações registradas podem ser consultadas posteriormente para verificação ou mesmo para melhor entendimento.

De forma sintética, nota-se que os enfermeiros gestores têm papel fundamental para a 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 sua importância 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 um aspecto muito relevante e essa opinião converge com o que pensam as enfermeiras gestoras participantes do *focus group*, sendo que o grupo citou de forma espontânea o plano de benefícios como um fator importante.

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. Justamente por isso é considerado um departamento extremamente importante e foi eleito para este estudo.

Outra limitação foi a escolha dos enfermeiros gestores como amostra de pesquisa dentro do departamento, porém, não foi possível realizar o *focus groups* com todos os colaboradores do setor em função do tamanho e da complexidade que resultaria no envolvimento de todos nas discussões. Dessa forma, é indicada a continuidade do trabalho de diagnóstico envolvendo todos os colaboradores do setor.

Sugere-se dar continuidade ao estudo de forma a planejar e implantar um plano de *endomarketing*. A sua continuidade irá revelar o caminho para a construção deste plano de forma extremamente adequada.

REFERÊNCIAS

BAKER, Michael J. (Org.). **Administração de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice-Hall, 2004. 186 p.

_____. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995. 150 p.

BOONE, L. E., KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 1998. 564 p.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007. 254 p.

_____. **Face a Face com Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005. 160 p.

_____. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998. 180 p.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: Criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva. 2003. 626 p.

CORRADO, Frank M. **A força da Comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994. 245 p.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. 539 p.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 188 p.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006. 175 p.

HAIR, Jr. Joseph F. et al. **Fundamentos de Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 763 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 749 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: Conceitos, Planejamento e Aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006. 251 p.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997. 170 p.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

APÊNDICE A – Entrevista com gestores (administrador e psicóloga)

1. Qual a sua compreensão sobre o marketing interno?
2. Qual a importância dos colaboradores para o HCR?
3. Qual a importância dos colaboradores para o alcance dos resultados pretendidos pelo HCR?
4. Os colaboradores do HCR sabem e sentem que são importantes para o HCR?
5. De que forma o HCR expressa isso claramente?
6. Existem ações de valorização e motivação dos colaboradores no HCR, hoje?
7. Como você vê a importância de ações de valorização das pessoas?
8. A felicidade e o clima organizacional de um hospital influenciam no atendimento aos pacientes?
9. Você considera que é importante para um hospital conquistar a mente e o coração dos seus colaboradores?
10. Os colaboradores do HCR são felizes por trabalhar no HCR e isso está refletido no bom atendimento aos pacientes?
11. O que há de melhor no atendimento do HCR?
12. Qual a importância dos colaboradores para que o HCR se torne uma referência regional na área da saúde e atendimento humanizado?
13. Eles têm consciência dessa importância e estão comprometidos com isso?
14. Os colaboradores tornam o HCR um hospital diferenciado em relação a outros hospitais?
15. O HCR realiza ações de marketing interno? Quais são elas?
16. São ações isoladas ou existe um cronograma de ações?
17. Elas têm alcançado os resultados esperados?
18. Quais são estes resultados?
19. Há um planejamento dessas ações a partir das necessidades e desejos dos colaboradores?
20. Qual é o departamento responsável por desenvolver e avaliar estas ações?
21. A direção tem conhecimento sobre o que os colaboradores do HCR pensam e dizem sobre essas ações?
22. Eles têm espaço para opinar e sentem-se à vontade para isso?
23. As suas opiniões são consideradas e mudanças podem ocorrer a partir delas?

24. Como essa comunicação interna acontece? Há canais de comunicação estabelecidos para isso?
25. Estes canais são eficientes e permitem a comunicação tanto da direção para os colaboradores quanto na via contrária?
26. De que forma as informações são repassadas aos colaboradores do HCR hoje?
27. Há colaboração e boa vontade entre os departamentos no repasse das informações?
28. Como você vê a implantação de canais de comunicação interna hoje, no HCR?
29. Todos os colaboradores conhecem e praticam a missão do HCR?
30. Todos estão cientes e comprometidos com os objetivos do HCR?
31. Os pacientes escolhem o HCR em função do atendimento que recebem dos colaboradores?
32. Existe uma relação planejada entre as ações de marketing externo que o HCR realiza e as ações de marketing interno?
33. As ações de marketing externo que o HCR realiza são conhecidas pelos colaboradores e têm seu apoio?
34. As informações que são publicadas na imprensa são conhecidas pelos colaboradores?
35. O que você considera que poderia ser melhor no HCR quanto ao marketing interno?
36. Sugestões?
37. Pontos que não foram abordados e são importantes para o HCR?
38. A quem mais esta entrevista poderia ser aplicada? À responsável pelo RH? Gerentes? Que tenham as mesmas ou outras opiniões.
39. Quais os departamentos que você gostaria que fossem envolvidos na pesquisa?
40. Quais pessoas você gostaria que fossem envolvidas?

APÊNDICE B – Entrevista com o enfermeiro responsável técnico do setor de enfermagem

1. Qual o organograma do setor de enfermagem?
2. Como funciona o setor?
3. Qual é o perfil desta equipe? Como se comportam no trabalho em grupo?
4. Como é o ambiente, o clima deste setor?
5. Os colaboradores deste setor são importantes para o HCR, na sua visão? Por quê?
6. Eles são valorizados e sua motivação é provocada?
7. Os colaboradores têm consciência desta importância e demonstram comprometimento em função disso?
8. De que forma as informações do HCR como um todo (administração) são repassadas aos colaboradores deste setor?
9. E as informações do setor, como chegam a todos os colaboradores?
10. Qual a hierarquia, o fluxo ideal da comunicação dentro do setor? Quem é responsável por repassar informações a quem?
11. Essa hierarquia é conhecida e respeitada por todos na equipe?
12. Existem ações de integração de todos os colaboradores do setor?
13. Quais são elas e como acontecem?
14. Você considera que há dificuldades de comunicação e relacionamento no setor?
15. Que tipo de dificuldades?
16. Existem medidas para lidar com essas dificuldades hoje?
17. Como são organizados os 03 turnos?
18. As equipes são sempre as mesmas ou há troca de profissionais entre as equipes/turnos?
19. Quais as diferenças entre as tarefas de um turno e outro?
20. As equipes dos turnos interagem, conversam entre si?
21. Há uma dependência de informações de um turno para o turno seguinte?
22. Como essas informações são repassadas?
23. Há um fluxo de informações, um processo de comunicação formalizado entre os turnos?
24. Qual é a hierarquia das informações dentro de um turno? Quem passa a informação pra quem? E entre os turnos?
25. Esta hierarquia é respeitada pela equipe?

26. As informações são repassadas da forma ideal? Todos os colaboradores recebem e compreendem da forma esperada essas informações?
27. Há dificuldade de comunicação dentro das equipes de enfermagem?
28. E entre as equipes dos diferentes turnos?
29. O setor de enfermagem depende de outros setores, correto? Como funciona a comunicação com outros esses setores?
30. As informações vêm e vão de forma adequada para que sejam compreendidas?
31. Há colaboração entre o setor de enfermagem e os outros setores?
32. Quando ocorrem acidentes, por exemplo, a comunicação e o comportamento da equipe é alterado?
33. O entendimento das informações mantém o mesmo nível?
34. Como se comporta a equipe nesses momentos mais trabalhosos?
35. Todos os colaboradores do setor têm acesso às informações necessárias para executar o seu trabalho diário?
36. De que forma?
37. Os colaboradores deste setor costumam opinar e colaborar com sugestões de melhoria?
38. Eles sentem-se à vontade para opinar livremente?
39. De que forma eles expressam a sua opinião? Há canais formais para isso?
40. Suas opiniões são consideradas e mudanças ocorrem a partir delas?
41. Suas contribuições são premiadas? De que forma?
42. Os colaboradores deste setor são felizes em seu trabalho?
43. Expressam essa felicidade no dia-a-dia?
44. Este estado de satisfação está refletido na execução das tarefas e é percebido pelos pacientes?
45. Qual a importância disso para você?

APÊNDICE C – Roteiro do *Focus Group* com enfermeiros gestores

1. Como você vê o HCR? E a sua família? Os seus amigos? Como vêem o HCR?
2. E os pacientes que são atendidos aqui? Como vêem o HCR depois de terem estado aqui? E o setor de enfermagem? Eles elogiam? Reclamam? O que você acha que eles pensam?
3. Se comparado com uma fábrica que busca vender seus produtos e obter como resultado final o lucro, qual é o resultado final que o HCR busca?
4. Como você se sente por trabalhar aqui? O que há de legal em trabalhar aqui? De prazeroso? De estimulante? De empolgante? Que dá orgulho? Quais são as razões que fazem vocês buscarem a excelência no seu trabalho? Que fazem vocês levantarem todos os dias com alegria por estarem vindo trabalhar aqui?
5. E o que poderia ser melhor? O que não é muito legal? O que pode afetar o entusiasmo diário, desconsiderando os casos tristes e chocantes que vocês atendem?
6. E o que o HCR faz de bom, de diferente, para seus colaboradores? Que os motiva a continuar trabalhando aqui e não buscar uma oportunidade em outro hospital?
7. Como vocês avaliam o programa de benefícios que o HCR oferece? Para vocês receber estes benefícios é uma forma de se sentir reconhecido como colaborador?
8. Como é o ambiente de trabalho deste setor, desconsiderando os casos tristes e trágicos que vocês atendem?
9. Há estímulo à participação? Há espaço e liberdade para sugerir? Opinar? Reclamar? Reivindicar?
10. Como são as relações e **como funciona a comunicação** com os colegas dentro do setor? Com os colegas dos outros turnos dentro do setor e também com os colegas dos outros setores e com os médicos? Com os gestores? A administração? Há integração? Vocês se sentem próximos e acessíveis a todos? Existe parceria e cooperação?
11. Como vocês vêem as questões de valorização de colaboradores dentro do setor? Os colaboradores do setor de enfermagem do HCR são considerados importantes pela instituição? E têm essa importância reconhecida de que forma? Se sentem importantes?
12. Especificamente no caso de vocês enfermeiros gestores, qual o seu papel dentro da equipe e como você se sente nessa função? Você se sente importante e valorizado?

Tem autonomia para exercer a sua função? Você sabe o que o HCR espera do setor de enfermagem e dos enfermeiros gestores?

13. Como funcionam as questões de crescimento profissional, avaliação de desempenho e de aperfeiçoamento, treinamento dentro do setor de enfermagem do HCR? Há oportunidade de crescimento profissional dentro do setor e no próprio HCR e as condições para alcançar tal crescimento são claras e conhecidas por todos?
14. Você se sente estimulado a participar dos eventos, encontros, jantares, simpósios, campanhas que o HCR promove? Por quê?
15. Vocês utilizam o site, o informativo impresso bimestral, o mural, a intranet, os emails para informar-se? Quando você precisa de informações sobre o setor e sobre o HCR, onde você busca?
16. As informações que neles constam são úteis para você como colaborador do setor de enfermagem do HCR? São informações que vocês precisam e deseja receber?
17. Você fica sabendo de notícias e novidades do HCR que você desconhece através dos jornais, rádios ou mesmo dos seus amigos e familiares? Como se sente? Por que você acha que isso acontece?
18. Que tipo de informações vocês consideram que seriam importantes para o seu desenvolvimento como colaborador, para sua participação e para a plena execução do seu trabalho? De que forma você gostaria de receber essas informações? Por email? Impresso? Em casa?
19. O que você entende por marketing interno?