



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: MARKETING
PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS

ENDOMARKETING COMO PROCESSO COMPETITIVO:
CASO HOSPITAL BRASÍLIA

Hérica Linkia M Cruz
2053207/0

Brasília, novembro de 2007.

HÉRICA LINKIA M CRUZ

***ENDOMARKETING* COMO PROCESSO COMPETITIVO:
CASO HOSPITAL BRASÍLIA**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof. orientador: Alano Nogueira Matias

Brasília, novembro de 2007.

HÉRICA LINKIA M CRUZ

**ENDOMARKETING COMO PROCESSO COMPETITIVO:
CASO HOSPITAL BRASÍLIA**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Brasília, novembro de 2007.

Banca Examinadora:

Prof. Alano Nogueira Matias
Orientador

Prof.
Examinador

Prof.
Examinador

Dedico este trabalho a toda minha família, em especial a minha mãe, que apesar da distância se faz sempre presente em minha vida. Aos amigos e colegas que contribuíram direta ou indiretamente para conclusão deste trabalho. Ao Grupo Athena que me inspirou a escolha do tema. E ao Hospital Brasília pelo trabalho desempenhado junto aos seus colaboradores.

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu forças para alcançar mais essa vitória. Ao meu namorado Daniel, que me apoiou durante essa jornada de abdições. Ao Professor Alano Nogueira a realização deste trabalho. Em especial ao Dr. Alberto Péres (um dos fundadores desta Instituição de Ensino) que sem a sua colaboração e empenho não teria sido possível a conclusão deste curso. As Diretoras da Agência Athena: Mara Taddei, minha chefe, por me liberar num momento tão decisivo para conclusão deste trabalho, e Carla Furtado pela disponibilização do material necessário. As queridas amigas de trabalho, Alice e Rachel, pelo super apoio. E também, ao meu irmão Igor pelo grande incentivo nos momentos finais da conclusão deste trabalho.

Nenhum vento é bom para quem não sabe para onde ir.
Aristóteles

RESUMO

A presente monografia tem como tema o *Endomarketing* e buscou analisar a importância do *Endomarketing* no Hospital Brasília. O programa de *Endomarketing* age como uma ferramenta de gestão que auxilia de forma diferenciada no processo competitivo. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, onde foram utilizados livros sobre o tema em questão, assim como pesquisa em *sites* que também falavam sobre o assunto, a análise do estudo de caso do Hospital Brasília e de sua pesquisa de comunicação interna. No embasamento teórico foram abordados conceitos de marketing, *Endomarketing*, suas principais ferramentas, implantação, e a comunicação interna. Percebe-se que a comunicação interna é de fundamental importância no Programa de *Endomarketing*, pois é por meio dela que a organização procura manter seus funcionários informados a cerca dos objetivos e de assuntos gerais relacionados à referida organização. Essa estratégia busca a satisfação dos funcionários e conseqüentemente, melhor desempenho das atividades da empresa. O Programa de *Endomarketing*, quando bem elaborado e com apoio da alta direção da empresa trás o comprometimento dos colaboradores que se envolvem e participam mais de projetos e ações da empresa que visam atrair e reter o cliente externo. Um funcionário satisfeito e motivado terá um melhor desempenho de suas atividades e isso irá influenciar diretamente na imagem da empresa, criando um diferencial competitivo, que a destacará das demais no mercado.

Palavras-chave: *Endomarketing*, comunicação interna e satisfação.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 2 EMBASAMENTO TEÓRICO | 12 |
| 2.1 Breve histórico do <i>Marketing</i> | 12 |
| 2.1.2 Conceitos de <i>Marketing</i> | 15 |
| 2.2 Breve histórico do <i>Endomarketing</i> | 17 |
| 2.2.1 Conceitos de <i>Endomarketing</i> | 18 |
| 2.3 Implantação do Programa de <i>Endomarketing</i> | 19 |
| 2.3.1 Três níveis do <i>Endomarketing</i> | 20 |
| 2.3.2 Pontos que integram um programa de <i>endomarketing</i> | 23 |
| 2.4 Comunicação Interna | 24 |
| 3 ESTUDO DE CASO HOSPITAL BRASÍLIA | 29 |
| 3.1 Histórico e Características da Empresa | 29 |
| 3.2 Pesquisa de Comunicação Interna do Hospital Brasília | 30 |
| 3.3 Estratégia adotada pela Empresa no âmbito do <i>Endomarketing</i> | 33 |
| 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS | 38 |
| 5 CONCLUSÃO | 41 |
| REFERÊNCIAS | 42 |
| ANEXO A - ORGANOGRAMA DA EMPRESA | 44 |
| ANEXO B – FORMULÁRIO DE PESQUISA | 45 |
| ANEXO C – ALGUMAS QUESTÕES REFERENTES AO RESULTADO DA PESQUISA DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO HOSPITAL BRASÍLIA | 47 |
| ANEXO D - PAINEL DO LANÇAMENTO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING | 49 |
| ANEXO E – MODELO INFORMATIVO | 50 |

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho foi abordado o tema *endomarketing*. Na administração moderna ele é considerado um dos principais diferenciais competitivos, onde a imagem da empresa é criada como reflexo na satisfação dos funcionários. O tema foi delimitado em “*Endomarketing* como processo competitivo: Caso Hospital Brasília”.

Para o estudo deste tema foi necessário recorrer à literatura na busca de conceitos e teorias que contribuíssem para o alcance do objetivo geral que consiste em, analisar a importância do *endomarketing* no Hospital Brasília. Com base nisso, foram estabelecidos alguns objetivos específicos como, definir conceitos *marketing* e *endomarketing*, descrever as ferramentas de *endomarketing*. Além de apresentar estudo de caso do Hospital Brasília e a pesquisa aplicada no 1º semestre de 2007 a todos colaboradores da empresa abordando a comunicação interna (pesquisa secundária).

A análise desta pesquisa foi importante para o enriquecimento deste trabalho e também para o melhor entendimento de como a comunicação interna se relaciona com o Programa de *Endomarketing* adotado pelo Hospital Brasília, pois sabe-se que um funcionário bem informado sobre o que acontece na empresa se sente valorizado e isso faz com que melhore seu desempenho e conseqüentemente a sua produtividade na empresa.

A justificativa pelo tema se dá pelo fato do *Endomarketing* ser de suma importância em qualquer organização, principalmente nas empresas prestadoras de serviços, onde o cliente externo está diretamente em contato com o cliente interno. É essencial que o *marketing* seja integrado com todas as outras áreas da empresa e que suas estratégias sejam claras a todos dentro da organização, para que eles possam participar, estando cientes de sua importância no alcance dos objetivos da empresa. Com isso, pretende-se trazer um maior reconhecimento da empresa tanto por parte dos clientes internos, quanto externos, buscando sempre a satisfação destes, superando suas expectativas.

Quando se desenvolve uma estratégia de *marketing* bem planejada, isso atrai clientes para sua empresa, mas o essencial é mantê-los, e para isso é necessário que suas expectativas sejam superadas. Isso pode ser feito através do produto ou serviço oferecido, assim como no contato que o cliente tem com a

empresa por meio de um colaborador. Se ele foi bem atendido, se obteve as informações das quais precisava, enfim se suas expectativas foram superadas em relação àquela empresa, ele provavelmente ficará satisfeito. Sabe-se que um cliente satisfeito pode se tornar uma das maiores fontes de propaganda para a empresa, o chamado *Marketing Viral*. E tal propaganda pode ser positiva ou não, vai depender de como o cliente sentiu-se naquele momento verdade com a empresa. Percebendo a importância do *Endomarketing* para o crescimento das empresas, busca-se no estudo de caso do Hospital Brasília mostrar os princípios de *Endomarketing* e as ferramentas por ele utilizadas.

O presente trabalho buscou responder a seguinte questão: Qual a relação entre a comunicação interna e a implantação do Programa de *Endomarketing*?

A metodologia utilizada na execução deste trabalho foi a técnica de documentação indireta, juntamente com Estudo de Caso. Na pesquisa bibliográfica foram utilizados livros sobre metodologia científica, *endomarketing* ou *marketing* interno e administração de *marketing*. No Estudo de Caso foi utilizada a técnica de observação direta intensiva, por meio da observação visando analisar as ferramentas que o Hospital Brasília utiliza no seu Programa de *Endomarketing*.

Para Barros e Lehfel (2000, p. 2), metodologia é: “um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, através de processos e técnicas, que garante a legitimidade do saber obtido”.

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 106) “[...] método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade”. Esta abordagem engloba os métodos indutivos, dedutivos, hipotético-dedutivo e o dialético. (LAKATOS; MARCONI, 2001)

No presente trabalho foi utilizado o método dedutivo, onde foram abordadas questões gerais (embasamento teórico), aplicadas ao contexto do objeto de estudo deste trabalho.

De acordo com Viegas (1999, p. 125), “chama-se método ou raciocínio dedutivo aquele que procede do geral para o particular, do princípio para a consequência”.

O método de procedimento utilizado no presente trabalho foi o método monográfico, que Lakatos e Marconi (2005, p.108), conceitua como sendo:

O estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos.

Existem vários tipos de pesquisa e elas variam de acordo com a abordagem do que será pesquisado. E está dividida em: documentação indireta (pesquisa documental e pesquisa bibliográfica), documentação direta (pesquisa de campo ou pesquisa de laboratório) e observação direta intensiva (observação e entrevista). (LAKATOS; MARCONI, 2005)

As técnicas de pesquisa utilizadas neste trabalho foram a documentação indireta e a observação. A documentação indireta, segundo Rampazzo (2002, p. 51) “é quando o pesquisador procura levantamento que outros já fizeram e, que por sua vez, pode ser encontrada nas fontes primárias (pesquisa documental) ou na bibliografia (livros e artigos)”.

Para Lakatos e Marconi (2005, p. 176) a pesquisa documental tem como característica que: “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”.

Já a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, seja de material escrito, de comunicação oral ou audiovisual. Com vistas a colocar o pesquisador em contato com tudo aquilo que já foi escrito, gravado, dito, filmado, etc. (LAKATOS; MARCONI, 2005)

Contudo, este tipo de pesquisa possibilita ao pesquisador uma nova abordagem do tema estudado, levando-o a novas conclusões.

A base da pesquisa bibliográfica foi a consulta em livros, artigos e *sites* específicos que abordavam temas como: *marketing*, *Endomarketing* e comunicação interna.

Outro método utilizado foi a observação que, de acordo com Lakatos e Marconi (2005, p.192), é:

Uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste em apenas ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.

Rampazzo (2002, p. 104) a descreve como: “No sentido mais simples, observar é aplicar os sentidos a fim de obter uma determinada informação sobre algum aspecto da realidade”.

Este trabalho foi elaborado em etapas. Na primeira fase foi produzida a introdução, onde foi delimitado o tema, estabelecido o objetivo geral e os específicos, assim como a justificativa e o problema a ser questionado. Além de conceituado a metodologia e suas derivações.

Na segunda fase foi elaborado o embasamento teórico, basicamente com pesquisa bibliográfica. Na terceira fase foi feita a análise do estudo de caso, onde foram abordados o histórico da empresa, a pesquisa aplicada no Hospital Brasília, assim como analisadas as estratégias de *endomarketing* adotadas pelo mesmo. Na quarta fase foi o momento da análise e discussão dos dados, onde foram cruzados os dados do estudo de caso com a bibliografia adotada.

Já na quinta fase foi elaborada a conclusão com base em todas as informações contidas neste trabalho. E por último a referência bibliográfica, onde estão citados os livros adotados para pesquisa, assim como os sites também.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Breve histórico do *Marketing*

O desenvolvimento da Administração de *Marketing* é freqüentemente dividido em três eras. A primeira delas é a chamada era da produção (entre 1870 e 1930), onde o foco principal era a produção em massa, buscando a redução dos custos por meio da fabricação seriada e padronizada. (COBRA, 1992)

A orientação para a produção também tem como foco principal o produto e a produção eficiente. Sua função é entregar os produtos onde pudessem ser comprados pelos clientes que iriam em busca dos mesmos. (CHURCHILL, 2003)

Em meados do século XX, entre as décadas de 30 e 50, o *marketing* era focado nas vendas, baseado na troca de um produto por dinheiro, as empresas não pensavam em conquistar clientes, tinham como foco principal a produção de bens ou serviços, e vender aquilo que fosse produzido pela organização. (COBRA, 1992)

Diferente do que ocorria na orientação para produção, a orientação para venda tinha uma oferta de produtos ou serviços maior que a demanda. Com isso era necessário levar os produtos até os consumidores. Este tipo de orientação concentrava suas atividades de *marketing* na venda dos produtos disponíveis. (CHURCHILL, 2003)

Há controvérsias entre alguns autores quanto a existência das eras de produção e vendas, abaixo segue o relato de Fullerton (1998 *apud* LEWIS, 2001, p. 166) como exemplo de um desses autores.

[...] apontando vários esforços de *marketing* vigorosos de fabricantes durante esses períodos, especialmente o crescimento de cadeias de lojas (pré-1900), lojas de departamentos (1850), agências de propaganda (1900) e supermercados com foco em auto-serviço e preços baixos (em 1930, nos Estados Unidos, e em 1945, na Europa).

Mesmo diante de tal controvérsia é possível verificar que os demais autores concordam com esses dois enfoques. E que estes consideram apenas os produtos e a venda dos mesmos, não eram considerados, ainda, as necessidades e desejos do consumidor.

No pós-guerra, surge um novo conceito de *marketing*. A competição entre as empresas torna-se mais acirrada com o avanço da industrialização mundial e essa disputa traz ao mercado novos desafios. Para a empresa obter o lucro

esperado não era mais suficiente produzir bens/serviços a preços competitivos, pois o cliente passava a ter o poder de escolha, ou seja, selecionava a alternativa que lhe oferecesse a melhor relação custo/benefício. As empresas, em geral, foram percebendo esta mudança e passaram a adotar algumas práticas de pesquisas e análise de mercado, assim como a adequação de produtos ao gosto do cliente, entre outros. Surge a orientação para o consumidor, a era do *marketing*. (COBRA, 1992)

Na orientação para o *Marketing*, o foco está na importância de satisfazer os clientes com base no desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços que os mesmos precisam e desejam. Mas ainda há algumas limitações, pois ao focar nos clientes, não dá a devida atenção a outros grupos também importantes, como fornecedores, funcionários e os concorrentes. Para superar esses problemas surge o *marketing* voltado para o valor que é uma filosofia que se concentra entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização, considerando também os *stakeholders*. (CHURCHILL, 2003)

Resumindo a evolução do *marketing* Nickels e Wood (1999, p. 15) concordam com os demais autores e relatam que:

No início do século dezoito, os produtos que podiam fabricar itens em grande quantidade a preços baixos colocavam ênfase na produção como base do *marketing*, já que a demanda superava a oferta. Nos anos 1920, a oferta havia superado a demanda, e assim os produtores que estavam ansiosos para movimentar seus produtos colocavam cada vez mais ênfase nas vendas como o fundamento do *marketing*. Na metade dos anos 50, os produtores estavam enfrentando uma competição crescente. Para evitar fazer e vender o que os clientes não queriam, nem precisavam utilizou-se o conceito de *marketing* para fazer e vender o que os clientes queriam e precisavam.

Percebe-se como o foco foi mudando de acordo com as necessidades da época, com a tecnologia que se aprimorava cada vez mais e com o aumento do poder aquisitivo das pessoas. Com o tempo, a cultura do consumidor foi mudando e este passou a conhecer melhor seus direitos e com isso a tornar-se mais exigente. Fazendo com que as empresas fossem “obrigadas” a acompanhar essas mudanças ou estariam fadadas ao fracasso.

No início do século XXI, com a revolução digital, o consumidor adquire algumas capacidades que não possuía, como por exemplo, o aumento do poder de compra, onde por meio da *internet* é possível comparar preços e atributos de produtos concorrentes, além do conforto de poder comprar sem precisar sair de

casa, evitando assim estresse com trânsito, estacionamento, filas, etc. O consumidor tem também uma maior variedade de bens e serviços à sua disposição: é possível comprar quase tudo por meio da *internet*, sem limite territorial, de qualquer parte do mundo. A quantidade de informação disponível também é enorme, é possível ter acesso a todos os jornais do mundo, assim como dicionários, enciclopédias e demais meios de informação. (KOTLER, 2006)

Em todo processo produtivo a *internet* é útil, pois dá acesso a uma grande quantidade de informações do ambiente externo, além de informar sobre seus produtos, manter relacionamentos comerciais, com clientes atuais e potenciais, informar sobre si mesma. Buscando com essa expansão por meio da *internet* aumentar suas vendas. (CHURCHILL, 2003)

É possível ver a diferença do poder do consumidor nesse século XXI, onde ele pode comparar, escolher, exigir, além de ter acesso a um grande número de informações, comparando, por exemplo, com a primeira década do século XX, onde Henry Ford criador do Ford T, dizia que: “você pode ter o carro na cor que quiser, contanto que seja preto”.

Toda essa revolução tecnológica traz uma maior interação na hora de fazer o pedido, que pode ser feito por meio de celulares ou da *internet* e ainda com certa rapidez na entrega. Há também capacidade de comparar impressões quanto a produtos e serviços, pois o cliente pode, por exemplo, entrar numa sala de bate-papo de seu interesse e trocar informações com outras pessoas. (KOTLER, 2006)

Desta forma, percebe-se que as “eras” do *marketing* também podem ser entendidas como a orientação da empresa para o mercado, ou seja, a orientação na qual a organização foca suas atividades de *marketing* e como isso foi mudando ao longo dos anos. Vale ressaltar a importância do consumidor durante todo esse processo de mudança, que passa a ser o foco principal das empresas que trabalham o seu *marketing* voltado para o cliente.

Baseado neste foco tais empresas utilizam diversas ferramentas disponíveis que auxiliam na conquista e fidelização dos seus clientes. Uma dessas ferramentas é o *Endomarketing* que tem como foco o cliente interno e será abordado mais adiante.

2.1.2 Conceitos de *Marketing*

“*Marketing* é uma palavra em inglês derivada de *market*, que significa mercado. É utilizado para expressar a ação voltada para o mercado.” Dias (2003, p.02)

O termo *marketing* começou a ser utilizado nos Estados Unidos no início do século XX, no Brasil o termo chegou a partir da década de 50 trazido pelas multinacionais norte-americanas e européias que se instalavam aqui. Como não teve uma tradução abrangente, apesar de algumas tentativas, o termo *marketing* permaneceu no Brasil. (PINHO, 2002)

Nesse período as organizações que se utilizavam do *marketing* eram focadas e voltadas para o mercado.

O conceito central de *marketing* é a troca, e esta é a obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo algo em troca. E para que isto ocorra são necessárias cinco condições essenciais, entre elas: que existam pelo menos duas partes, que ambas possuam algo que possa ter valor entre si, que ambas tenham capacidade de comunicação e entrega, e que estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca e que acreditem ser adequado participar da negociação. (KOTLER, 2006)

Para Churchill (2003, p. 4) “a essência do *marketing* é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”.

Desta forma, verifica-se que no processo do *marketing* as pessoas envolvidas procuram satisfazer suas necessidades e desejos por meio de trocas, e este é um princípio básico dos relacionamentos, onde pessoas procuram realizar-se de alguma forma tendo seus desejos ou necessidades atendidas.

Por trás do *marketing* há a necessidade das pessoas que são transformadas, pela cultura e pela personalidade, em desejo e este quando adicionado ao poder aquisitivo se torna uma demanda. Tais demandas são percebidas pelos profissionais de *marketing* que as transformam em produtos ou serviços adequados e que podem oferecer um valor ao cliente, gerando assim a satisfação no mesmo. (KOTLER, 1999)

É por meio da busca pela sobrevivência que as organizações descobrem que realmente precisam se adequar as necessidades e exigências do mercado. Elas têm de identificar o que o consumidor realmente quer ou necessita. Este é o papel do *marketing*, disponibilizar produtos e/ou serviços que satisfaçam a necessidade dos clientes, gerar resultados aos acionistas, assim como proporcionar uma melhor qualidade de vida as pessoas e a comunidade em geral. Para que isso ocorra é necessário que todos os setores da organização estejam integrados, ou seja, que a empresa seja orientada para o *marketing*. COBRA (1992)

Fica claro que as empresas orientadas para o *marketing* elaboram os produtos ou serviços que o cliente quer e de acordo com seus desejos. E para isso é necessário que haja sinergia entre seus departamentos, onde assim possam ter uma mesma visão das demandas de seus clientes.

Drucker (*apud* KOTLER, 2006, p. 4) fala do objetivo do *marketing*:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas, o objetivo do *marketing* é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do *marketing* é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o *marketing* deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou serviço disponível.

A seguir Cobra (1992, p. 33) relata o que é preciso que a empresa faça para que ela seja efetivamente orientada para o *marketing*:

É preciso que ela pratique uma filosofia de *marketing*; através das técnicas do *endomarketing* é preciso que todos sem exceção estejam preparados para satisfazer o consumidor. Desde fornecedores, distribuidores, porteiros, recepcionistas, telefonistas até o presidente todos devem ser praticantes de *marketing*. Ou seja, é preciso que produtos e serviços ao consumidor sejam sempre de excelente qualidade.

Portanto, é importante que esteja claro e bem definido a todos os colaboradores da organização qual o objetivo do *marketing* e como a função de cada um influencia direta ou indiretamente no consumidor. É preciso que haja investimento em *marketing* interno na mesma proporção que o *marketing* externo, para evitar decepção do cliente/consumidor ao adquirir produto ou serviço da empresa, caso este não corresponda aquilo que ele esperava.

Segundo Cobra (1992, p. 29), “*Marketing* é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas...”.

Na busca desse compromisso pela qualidade surge uma ferramenta, o *Endomarketing* que será abordado em seguida.

2.2 Breve histórico do *Endomarketing*

O termo *Endomarketing* foi utilizado pela primeira vez em 1975, pelo professor Saul F. Bekin.

A seguir um pequeno resumo de como surgiu o termo *endomarketing*, relatado por Bekin (1995).

Para criar tal termo Bekin utilizou os mesmos passos que geraram palavras como endocrinologia, endoscopia, etc. Sentiu a necessidade de criar uma nova área de investigação e um novo conceito, a partir da necessidade percebida em seu próprio ambiente de trabalho. Onde diagnosticou que o nível de integração entre os funcionários era baixo e eles não tinham uma percepção geral da empresa. Fez uma reordenação da empresa e percebeu que os instrumentos para isso eram os mesmos presentes na ação de *marketing* da empresa. Concluído a descoberta, Bekin aplicou tais conceitos dentro da empresa que trabalhava. Viu que tal instrumento poderia ser aplicado em outras organizações que apresentavam o mesmo diagnóstico, mas ciente de que cada um tem suas próprias variáveis. (BEKIN, 1995)

Bekin ressalta um parágrafo do artigo “*Miopia em Marketing*”, que considera ser “a semente conceitual do *endomarketing*”, segue abaixo.

Em resumo, a organização precisa aprender a considerar que sua função reside, não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela. (LEVITT, *apud* BEKIN 1995, p. 04)

A seguir o relato de outros autores sobre o tema:

Na década de 50 os japoneses já defendiam a importância do trabalho em grupo, da união de pessoas em torno de um mesmo objetivo. E o *endomarketing* surge dessa necessidade de motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implementados, nesta mesma década, no mundo inteiro. Desde então as empresas encontraram as mais diversas maneiras

de se comunicar com o público interno, dando origem às técnicas que são utilizadas neste século XXI. (BRUM, 1998)

Gronrrös (2003, p. 405) concorda com Brum quanto ao surgimento desta filosofia.

O *Marketing* interno não é um fenômeno novo e não era novo quando o termo foi usado pela primeira vez na literatura de *marketing* de serviços na década de 1970. As empresas sempre usaram atividades e campanhas para reforçar o moral. Atitudes e motivação de funcionário já vem sendo há muito tempo uma preocupação dos profissionais de gestão de pessoal e recursos humanos.

As empresas que tem o foco no cliente perceberam que para crescer e conquistar novos mercados precisariam investir também nas pessoas que fazem parte da sua organização. Algumas das técnicas ainda utilizadas, neste século XXI, já existiam em outras culturas, antes mesmo do surgimento do termo *endomarketing*. Tal termo uniu as técnicas já existentes e as aprimorou, passando a haver uma filosofia focada no cliente interno, o que não existia até aquele momento.

2.2.1 Conceitos de *Endomarketing*

O termo *Endomarketing* foi patenteado pela empresa S. Bekin & Consultores Associados LTDA-ME, empresa de consultoria do autor Saul Faingaus Bekin.

Bekin (1995, p. 2) define o prefixo do termo *Endomarketing*: “*éndon* palavra grega que significa em, para dentro, dentro de, exprimindo posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo.”

Então conclui-se que o termo *endomarketing* quer dizer *marketing* para dentro, ou seja, o marketing voltado para própria empresa, para o cliente interno ou colaborador, na busca do comprometimento das pessoas com a organização e sua satisfação.

Segundo Cobra (2001, p. 73):

A palavra *Endomarketing*, sem definição em outros países, significa o esforço de marketing realizado internamente nas empresas procurando promover entre as pessoas de uma organização um sistema de valores que estimule a ação de servir o cliente.

Cerqueira (2002, p. 51) relata que:

“*Endomarketing* são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias [...]”

Para Brum (1998, p. 15) o principal objetivo do *endomarketing* é: “Fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua”.

Já para Gronrös (2003, p.409):

“[...] é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes. Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos [...]”.

Numa empresa onde os colaboradores se sentem envolvidos, comprometidos e motivados com a empresa, eles irão prestar um serviço de qualidade ao cliente externo. Pois, estão cientes da importância de um bom atendimento e vão querer prestá-lo, sabendo o quanto o cliente externo também é importante para organização.

“O Objetivo do *Endomarketing* consiste em atrair e reter o cliente interno – os funcionários – com a função de obter resultados eficientes na empresa, atraindo e retraindo seus clientes externos.” (BEKIN, 1995, p. 34)

2.3 Implantação do Programa de *Endomarketing*

Para implantação deste programa, primeiramente, é necessário ter um diagnóstico da organização, de seu ambiente interno, uma espécie de análise S.W.O.T. (*Strengths* - Forças, *Weaknesses* - Fraquezas, *Opportunities* - Oportunidades e *Threats* - Ameaças). Onde são considerados seus pontos fortes, fracos, ameaças e as oportunidades existentes. Tudo isso analisado internamente, como se estivesse sendo tirado uma radiografia da empresa. Outro aspecto importante é que ele seja adequado a realidade da empresa, de forma que o programa aja em cima de pontos específicos, na medida e extensão correta. (BEKIN, 1995)

Para o funcionamento deste programa é necessário que o mesmo possua metas (ou foco interno), bem definidos e aceito pela alta direção, para que assim

possam se desenvolver. Sendo assim, os funcionários percebem que os chefes se importam com eles, por permitirem que participem de pesquisa e que possam contribuir para melhoria de seu ambiente de trabalho. Isso faz com que eles se comprometam com as metas estabelecidas de *endomarketing* e do próprio negócio. (GRONRRÖS, 2003)

A divulgação dessas metas é trabalho da comunicação interna, que irá fazer com que todos os participantes do programa as compreendam. Mais adiante, a comunicação interna será abordada detalhadamente.

Além desse diagnóstico, pode ser feita uma pesquisa de clima para saber como os funcionários se sentem em relação a empresa. De acordo com Brum (1998, p. 78): “A pesquisa é que orienta toda a criação do programa. Sem ela, é impossível identificar os pontos de ruptura e criar mecanismos para capturar o conhecimento emanado do processo em si”.

Vale ressaltar que a pesquisa para ser de acordo com a realidade, ou pelo menos o mais próximo possível, precisa que as pessoas sintam confiança nela, e que as inspire credibilidade. E para isso, é preciso manter o sigilo das informações prestadas e o anonimato das pessoas que dela participam.

O processo de *endomarketing* deve começar pela alta administração, passando pela gerência média e supervisores. Ele necessita de um suporte contínuo e participativo da administração para ser eficaz, não basta envolver apenas os funcionários de contato direto com clientes. (GRONRRÖS, 2003)

Para dar continuidade ao processo de implantação do programa é preciso avaliar qual o nível maturidade que se encontra a cultura da empresa. Isso é possível quando já se tem o resultado do diagnóstico interno.

Percebe-se que a cultura pode estar situada em um dos três níveis de abrangência, a saber: criar uma mentalidade ou cultura de serviço; procurar mantê-la; ou ampliá-la. Segue abaixo a definição de cada um dos níveis.

2.3.1 Três níveis do *Endomarketing*

a) Desenvolver uma nova mentalidade ou cultura de serviço; para criar uma nova mentalidade na empresa, a noção de *marketing* deve estar presente em todos os setores, na consciência e na prática de todos os funcionários, além da noção do funcionário como cliente e do seu trabalho em equipe, interagindo com os demais setores da empresa. (BEKIN, 1995)

É necessário que haja uma orientação para serviço e um interesse pelos clientes, como as normas mais importantes na organização. Para desenvolver esta cultura é preciso unir o *endomarketing* com outras atividades, como por exemplo: capacitação de funcionários – de todos os cargos da empresa, para que possam aceitar e compreender a missão da empresa, estando conscientes do que a empresa quer alcançar; criar relacionamentos positivos entre as pessoas da organização, pois o clima interno da organização é importante para relacionamentos externos com clientes e outras partes; o desenvolvimento de métodos de gestão orientados para serviço, assim como desenvolvimento de habilidades de comunicação e interação para funcionários. (GRONRRÖS, 2003)

Percebe-se que nesta fase é necessário que a empresa esteja focada no atendimento ao cliente, que tenha esse foco como prioridade para o sucesso do programa e conseqüentemente poderá vir a obter mais espaço no mercado.

b) Processo de manter uma mentalidade ou cultura de serviço; ocorre quando apesar de já existir uma mentalidade de cultura de serviço na empresa, há a necessidade de um novo processo para mantê-la, isto é, tornar os valores da cultura integrados no cotidiano da empresa de maneira ativa. (BEKIN, 1995)

Depois de criada a cultura para serviço ela deve ser mantida, e completa relatando que, caso isso não ocorra de maneira efetiva, os funcionários poderão revertê-la para a cultura anterior que não era orientada para serviços. (GRONRRÖS, 2003)

Verifica-se o quanto é importante manter a cultura para o desenvolvimento programa, visto que se tal mentalidade não estiver realmente inserida no cotidiano dos colaboradores, pode haver um retrocesso e ter que recomeçar. A mentalidade de serviço precisa ser gerenciada.

c) Necessidade de expansão da mentalidade ou cultura para serviços; nesta fase a mentalidade de serviço já foi implantada e já se integrou ao cotidiano da empresa. Mas, percebe-se a necessidade de expandir essa mentalidade devido à dinâmica da própria empresa. Terão que ser introduzidos novos bens e serviços para os funcionários ao lado de atividades e campanhas de *marketing*. (BEKIN, 1995)

Será necessário fazer com que os funcionários fiquem cientes e aceitem os novos bens e serviços que estão sendo desenvolvidos e oferecidos ao mercado, e também que aceitem as novas campanhas e atividades de *marketing*

externo, assim como os novos sistemas, as novas tecnologias ou rotinas, e como devem ser tratadas as várias tarefas que influenciam o relacionamento interno e externo. (GRONRRÖS, 2003)

Essa expansão vem de acordo com o próprio desenvolvimento da empresa, onde surge a necessidade de introduzir novos bens e serviços no mercado, e é importante que os funcionários façam parte desta expansão, que possam entender e aceitar todo esse processo, para isso eles devem conhecer essas novidades antes de serem lançadas no mercado.

Qualquer uma das mentalidades definidas acima é guiada por linhas de ações, como atitude e comunicação.

Para Bekin (2004 p. 67) “A linha ação de atitude é aquela que inclui as ações que visam a conscientizar funcionário da importância estratégica de um serviço orientado para atender o cliente”.

Brum (1998, p. 74) acredita que:

As atitudes de *endomarketing* podem ser expressadas no dia-a-dia, nos pequenos detalhes, nos itens de convivência, nas atividades que não representam custo para empresa, mas que demonstram respeito e consideração ao elemento humano.

Para as organizações que buscam um diferencial competitivo em estratégias de serviços, o gerenciamento de atitudes é fundamental no *marketing* interno, pois ela gerencia as atitudes dos funcionários e sua motivação para a consciência quanto ao cliente e a mentalidade de serviços. (GRONRRÖS, 2003)

Essas atitudes são ações como: o envolvimento, comprometimento, valorização e a qualificação do funcionário que faz com que os mesmos assumam mais responsabilidades dentro da empresa.

“A linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência.” (BEKIN, 2005 p. 67)

Todos que trabalham na empresa precisam de informações sobre a rotina de trabalho, características de bens e serviços, campanhas publicitárias, etc. Além de manter a comunicação com a gerência sobre diversos assuntos, que estão entre eles: suas necessidades e sugestões. (GRONRRÖS, 2003)

A informação deve ser trabalhada de forma que contribua para que os objetivos e as metas globais da empresa sejam alcançados com a participação dos funcionários. Isso pode ser feito ao repassar as informações no tempo certo,

aos canais adequados, por meio de instrumentos completos e de forma leve, clara e atraente aos funcionários. (BRUM, 1998)

Percebe-se que os dois tipos de gerenciamento precisam caminhar juntos, pois se os funcionários não estiverem entrosados, motivados, de nada adianta dispor as informações, pois eles não estarão receptivos a essas informações.

2.3.2 Pontos que integram um programa de *endomarketing*

Há alguns pontos essenciais que devem integrar um programa de implantação de *endomarketing*, como: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna; segmentação do mercado de clientes internos; cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias. (BEKIN, 2004)

Spiller (2004) relata que os aspectos que devem conter nas práticas de *marketing* interno, são: os canais de comunicação interna, disseminação e fortalecimento da cultura empresarial, capacitação e seleção, pesquisa sobre o cliente interno, benefícios e serviços, integração interna, avaliação, reconhecimento e recompensa.

Gronrrös (2003) acrescenta que o treinamento e o suporte da comunicação interna é a ferramenta básica no programa de *endomarketing*. O programa começa no recrutamento e seleção, e é essencial manter o tipo certo de funcionário em uma empresa. Isso pode ser feito por meio de recompensa pelos bons serviços. Outro aspecto importante e que pode causar impacto na satisfação do funcionário é a delegação de poder, mas para ser bem sucedida precisa do apoio da direção, pois terá que haver um relacionamento de confiança e respeito entre a direção e os funcionários. Estes por sua vez precisam sentir que tem poder e que pode usá-lo na interação com os clientes.

Já Cerqueira (2002) relata que projetos suplementares de RH (jornal interno, competições esportivas, prêmios por tempo de empresa, etc) são quaisquer projetos que facilitem e melhorem o grau do comprometimento das pessoas, mas não os classifica como essenciais e diz que podem ser implantados em qualquer época em função dos meios e recursos disponíveis.

Pode-se verificar que há concordância entre a maioria dos autores citados, quanto ao que é importante conter num programa de *endomarketing* ou *marketing* interno. E que a comunicação interna é um tema que está presente na citação dos autores mencionados.

Para Cobra (2000, p. 231) “uma empresa só poderá prestar serviços de qualidade se seus funcionários se sentirem envolvidos e motivados.” Percebe-se a importância da implantação de programas que busquem a satisfação dos clientes internos de modo que com suas necessidades e expectativas atendidas eles se motivem e busquem oferecer o melhor atendimento aos clientes externos.

Pimenta (2002) recomenda algumas ações na busca pela motivação dos funcionários, como: ouvi-los e, a partir daí criar formas de integração; retribuir seu empenho com o que for possível; suprir suas necessidades físicas e psicológicas; respeitar sua personalidade e seu humor; e proporcionar segurança no ambiente de trabalho.

Essas ações devem levar em conta que cada pessoa é um ser único, onde cada um tem suas características, necessidades e anseios próprios, por isso a importância de identificar antes de tentar satisfazê-lo, visto que o que é satisfatório para um pode não ser para outro. Às vezes o reconhecimento para um seria um aumento no salário, para outro poderia ser o reconhecimento perante seus colegas de trabalho numa reunião, por exemplo. O importante é não padronizar, de modo que isso pode gerar um sentimento inverso, ao invés de se sentir satisfeito com uma determinada ação da empresa o colaborador pode se frustrar.

No decorrer deste trabalho será dado ênfase a um ponto específico que integra o programa de *endomarketing*: a comunicação interna. Visto que é a questão a ser abordada no estudo de caso.

Segue uma frase de Matos (2004, p. 139) que relata bem a importância da comunicação eficaz numa organização. “A empresa que incentiva a manifestação de idéias e o franco diálogo entre seus funcionários tem grande potencial para superar crises e ser bem-sucedida em seu segmento de atuação.”

2.4 Comunicação Interna

“O mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito.” Peter Drucker

O termo comunicação vem do latim *comunis*, que quer dizer “pôr em comum, partilhar, comunhão.” O termo quando separado significa: alguém (sujeito), que diz algo (mensagem) para outro alguém (destinatário). (BRUM, 1998)

Sabe-se que para comunicação interna acontecer é necessário que haja a informação, que é o seu conteúdo principal. A comunicação interna existe em qualquer tipo de empresa, a diferença está que algumas empresas sabem como se comunicar com seu público interno, enquanto outras têm muita dificuldade em repassar qualquer informação adequadamente. Há casos em que, na empresa há instrumentos de comunicação interna, mas eles não estão integrados.

Há na comunicação direções ou fluxos que a mesma percorre do emissor até o receptor, entre elas estão: a direção vertical e horizontal. Diz-se que a comunicação é vertical quando ela parte de cima para baixo, ou vice-versa, obedecendo ao organograma da empresa. Quando a informação parte da alta direção, que é a parte superior da pirâmide, para a parte inferior, que são as chefias intermediárias e os demais funcionários, chama-se de comunicação vertical descendente. E quando parte dos funcionários, que estão na parte baixa da pirâmide, aos escalões mais altos da organização, chama-se de comunicação vertical ascendente. Este tipo de comunicação visa manter os executivos informados sobre como os funcionários se sentem em relação ao trabalho e à organização em geral. (ROBBINS, 2002)

Pimenta (2002) também divide o fluxo da comunicação em vertical e horizontal. Entende que, na vertical o fluxo descendente são as mensagens em geral, que saem dos cargos de níveis mais altos para os mais baixos, por exemplo, metas, instruções e as demais formas que a empresa dispõe para se comunicar com seu público interno. E o fluxo descendente, que são as mensagens, anseios, sugestões e expectativas, entre outras questões, que saem dos cargos de nível mais baixo para os mais altos.

Há também a comunicação que se dá entre membros de um mesmo grupo, ou grupos de um mesmo nível, esta é chamada de comunicação lateral ou horizontal. Este tipo de comunicação é necessária para economizar tempo e facilitar a coordenação. Em alguns casos ela pode ser estabelecida formalmente pela empresa. (ROBBINS, 2002)

É importante perceber o fluxo da comunicação dentro da empresa para poder avaliar se há alguma dificuldade da mensagem percorrer até o receptor de forma que não haja distorções e perda de tempo.

Para Matos (2004, p. 137): “É de extrema importância que todos os funcionários saibam quais são os objetivos da organização, sua missão e valores.”

Isso fará que eles se sintam parte da empresa, e conseqüentemente que se dediquem mais e contribuam com suas sugestões e críticas. O desenvolvimento de um programa de comunicação interna é fundamental no *endomarketing*, pois disponibiliza aos funcionários o maior número de informações possíveis na busca de seu apoio aos objetivos da empresa.

BRUM (1998) relata que o aprendizado se dá 75% pela visão, e é por isso que, a maior parte dos instrumentos de comunicação interna são escritos ou possuem algum apelo visual.

Abaixo serão abordados alguns instrumentos que podem ser utilizados na comunicação interna, e foram citados por Bekin (2004), Matos (2004) e Brum (1998).

- a. Manual e vídeo integração à empresa (que contem informações que possam interessar ao novo funcionário, como por exemplo: histórico da empresa, missão, visão, quem somos, entre outras informações importantes).
- b. Jornal interno ou *house-organ* - é aquele voltado para os funcionários e contém as datas festivas, fotos de funcionários, das equipes, aniversariantes e informações que sejam do interesse dos colaboradores. Um fator que agrega valor é quando o jornal é entregue na residência do funcionário, onde pode lê-lo com mais calma e compartilhar com a família. Neste jornal também pode conter informações como sobre os benefícios e planos de incentivos, oferta de vagas, dando preferência ao funcionário da casa, possibilitando o crescimento dentro da empresa.
- c. Jornal de parede - é um painel fixado na parede e por isso tem um índice maior de visibilidade. Aborda assuntos gerais da empresa, as novidades da empresa e demais assuntos que interessem aos funcionários.
- d. As principais datas festivas (páscoa, dia das mães, dos pais, da criança, natal, ano novo e aniversário da empresa) devem ser comemoradas.

e. Canais diretos entre a direção e funcionários - *ombudsman* interno, meio pelo qual os funcionários podem encaminhar sugestões e reclamações para a chefia. Presidente interativo - utiliza-se de um formulário onde o funcionário pode fazer qualquer pergunta ao presidente da empresa, obtendo resposta em até 15 dias. Presidente ao vivo - oportunidade que os funcionários têm de fazer perguntas ao vivo ao presidente da empresa e também de ser apresentada a situação atual da empresa, geralmente os encontros são em auditórios e podem ocorrer uma vez no mês. Gestão à vista - onde a direção presta conta de seu trabalho aos funcionários. Encontros formais - pode ser um “cafezinho”, neste momento o dirigente convida o funcionário, com dia e hora marcados, para uma troca de informações, ou pode ser um café coletivo com todos os funcionários.

f. Palestras internas - aqui os executivos têm a oportunidade de repassar o que aprenderam em treinamentos para os funcionários de cargo mais baixos.

g. Clube da leitura - a empresa desenvolve ações que estimulem seus funcionários a leitura de livros.

h. Intervenções teatrais - geralmente os grupos são formados pelos próprios funcionários, que utilizam este meio para transmitir uma nova mensagem ou sensibilizar sobre algo.

i. Valorização dos funcionários - se dá em diversos níveis, para níveis de chefia é por mérito profissional e a recompensa pode ser prêmio em dinheiro ou promoções. E para os demais funcionários é por tempo de empresa.

j. Ambientação - as empresas utilizam os mais diversos recursos de arquitetura e decoração, com intuito de humanizar a empresa e impressionar o público interno e externo.

k. Rádio interna - pelo fato do aprendizado se dá em apenas 12% pela audição, este não é o instrumento mais eficaz em nível de informação, mas os funcionários geralmente gostam muito. A música contribui para um bom clima organizacional, pois afeta o comportamento das pessoas, por isso é eficaz quando se fala em motivação.

l. Correio eletrônico - contribui para a comunicação entre a organização e seus funcionários.

m. *Intranet* - é um sistema interno de dados que permitem aos funcionários o acesso rápido às informações sobre a empresa que trabalham. Ela

aproxima pessoas de todos os níveis e permite a troca de conhecimentos profissionais e pessoais também.

n. *Clipping* eletrônico - disponibilizado por meio da *intranet*, todos os funcionários tem acesso ao que foi publicado nos meios de comunicação sobre a empresa, assim como informações de interesse da mesma.

Os jornais da empresa, conferências, treinamentos, videoconferências, e-mail e demais meios de comunicação interna, são meios de transmissão de informação importantes, mas é preciso estar atento que, instruir e informar as pessoas sobre o desenvolvimento estratégico da empresa não é a mesma coisa que ganhar envolvimento e participação efetivos. A comunicação é um processo de duas mãos onde é preciso informar, mas escutar também. (HOOLEY, 2005)

Bekin (2004, p. 97) comenta que: “[...] comunicação é informação com *feedback*.”

Percebe-se a importância do *feedback* no processo de comunicação, pois é ele que determina se houve a compreensão da mensagem enviada, conforme pretendido.

Segundo Robbins (2002, p. 296) há uma relação entre a comunicação e a satisfação do trabalhador, que é a seguinte: “quanto menor a incerteza, maior a satisfação.” Ou seja, quanto menor forem as distorções e as ambigüidades, menores serão os impactos negativos na satisfação e isso faz com que as mensagens cheguem ao destino o mais próximo possível da maneira esperada, melhorando assim o desempenho e a satisfação dos funcionários.

Matos (2004, p. 136) concorda com Robbins e diz que: “ a medida que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado e motivado.”

A comunicação interna é importante, pois visa motivar e envolver os funcionários no alcance das metas e dos objetivos estabelecidos. Isso é possível por meio de um programa de comunicação interna bem elaborado, onde os funcionários possam ser ouvidos.

3 ESTUDO DE CASO HOSPITAL BRASÍLIA

As informações prestadas abaixo foram obtidas no *site* da empresa, no *site* da Agência Athena¹, assim como em matérias do Hospital Brasília elaboradas pela própria Agência.

3.1 Histórico e Características da Empresa

Missão: ser parte de um time vencedor que presta excelentes serviços na assistência médico hospitalar.

Visão: ser referência hospitalar no Brasil.

Valores: atendimento humanizado, franqueza, responsabilidade social, responsabilidade ambiental e talento humano.

O Hospital Brasília está completando, em 2007, 20 anos de atendimento hospitalar. Inaugurado em 1987, era conhecido até 1998 como *Golden Garden*. Seus serviços eram focados, até então, em um único segmento/convênio (*Golden Cross*). Em 2000 passou a ser administrado por nova direção, gerando novas e importantes mudanças no universo da organização. Tais mudanças resultaram no atendimento a usuários de mais de 60 diferentes convênios e planos de saúde, além dos clientes particulares. A empresa conta também com quadro de 650 colaboradores.

Localizado em um dos bairros nobres da Capital Federal, na QI 15 do Lago Sul. Sua estrutura foi planejada para atender com presteza, conforto e segurança a comunidade. Com objetivo de incentivar a cultura e ciência médica, possui auditório totalmente equipado com recursos de áudio e vídeo, onde são realizados congressos, cursos, workshops e palestras.

O Centro Clínico do Hospital Brasília foi construído em abril de 1998 para atender à grande demanda de pacientes e reunir serviços de excelência em um único local. Para atender às necessidades dos usuários, o complexo possui serviços de coleta de exames de análises clínicas, de anatomia patológica, entre outros. E ainda: lojas de conveniência e serviços, como banco, *coffee shop* e farmácia.

¹ A Agência Athena é uma Agência de *Marketing* e Publicidade. E presta serviços consultoria em *marketing* e de *endomarketing* ao Hospital Brasília.

A Unidade de Terapia Intensiva Adulto é UTI modelo no Centro-Oeste, inclui tecnologia e humanização, ambas se complementam na luta pela preservação da vida e pelo alívio do sofrimento. O projeto arquitetônico, de André Alf, prioriza a iluminação natural, que atua de maneira positiva sobre o bem-estar dos pacientes, seus familiares e da própria equipe de assistência. Assim como o grande aquário marinho que recebe os que acessam a Unidade.

“O estresse vivido pelo paciente e seus familiares durante o período de internação pode e deve ser minimizado com recursos já utilizados em centros de referência em todo o mundo”, destaca Glória Gomes, Gerente Administrativa do Hospital. Até mesmo uma exposição de fotos de Carlos Terrana, que apresenta registros dos mais belos pontos de Brasília e do País, integra o projeto. “Os painéis serão modificados periodicamente, para evitar a monotonia”, completa Glória.

O Organograma da empresa encontra-se no anexo A deste trabalho.

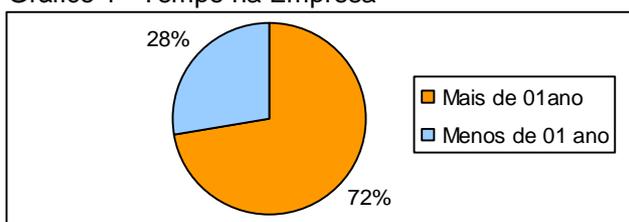
3.2 Pesquisa de Comunicação Interna do Hospital Brasília

Esta pesquisa foi realizada pela Agência Athena no período de 13 a 23 de Abril de 2007, no Hospital Brasília, com intuito de gerar o diagnóstico da Comunicação Interna do Hospital, baseados em preceitos científicos para investigação social. Ao analisar a comunicação descendente, ascendente, horizontal/lateral e a comunicação interpessoal, tem-se um diagnóstico da comunicação que é necessário ao estabelecimento de melhorias.

É uma pesquisa quantitativa, que teve como público-alvo os colaboradores do Hospital. Onde foi utilizado um questionário estruturado com perguntas fechadas, aplicado em grupos sob supervisão da Agência Athena. Foram realizadas 9 sessões em horários diferentes, com cobertura dos 3 turnos de trabalho existentes no Hospital Brasília. A população esperada era de 100% dos colaboradores (exceto os que estavam de férias e afastados) o equivalente a 650 colaboradores, o alcance foi de 280, ou seja, 43% da população total. Esta pesquisa é parte integrante do Programa de *Endomarketing* do Hospital Brasília, o Programa Sol.

A seguir, serão citados alguns dados relevantes da pesquisa secundária para este trabalho. O questionário completo encontra-se no anexo B deste trabalho.

Gráfico 1 - Tempo na Empresa



Fonte: Agência Athena

Neste gráfico pode-se identificar que a maioria dos colaboradores (72%) tem mais de um ano de casa, o que leva a entender que nesta empresa há um baixo índice de rotatividade.

Abaixo segue alguns dados retirados da pesquisa secundária, que aborda os veículos de comunicação interna utilizados no Hospital Brasília. Esta pesquisa buscou avaliar o percentual dos colaboradores que acessavam esses meios de comunicação.

Tabela 1 - Acesso ao *site* do Hospital

| Avaliação | Percentual |
|-------------|------------|
| Sempre | 16% |
| Às Vezes | 41% |
| Nunca | 30% |
| Não Conheço | 13% |

Fonte: Agência Athena

Tabela 2 - Acesso ao Boletim *Intranet Express*

| Avaliação | Percentual |
|-------------|------------|
| Sempre | 16% |
| Às Vezes | 32% |
| Nunca | 24% |
| Não Conheço | 28% |

Fonte: Agência Athena

De acordo com dados extraídos da pesquisa, constantes na tabela 1 e 2, percebe-se que apenas 16% dos colaboradores entrevistados, sempre acessavam o site do Hospital e o boletim *intranet express*. E outros 41% e 32%, respectivamente, às vezes acessavam.

Tabela 3 - Acesso ao Mural Geral

| Avaliação | Percentual |
|-------------|------------|
| Sempre | 44% |
| Às Vezes | 51% |
| Nunca | 03% |
| Não Conheço | 02% |

Fonte: Agência Athena

Tabela 4 - Acesso Mural "Atrás da Porta"

| Avaliação | Percentual |
|-------------|------------|
| Sempre | 49% |
| Às Vezes | 30% |
| Nunca | 11% |
| Não Conheço | 10% |

Fonte: Agência Athena

Percebe-se que os murais, tanto o "geral" quanto o "atrás da porta", são mais vistos pelos colaboradores, de acordo com a tabela 3 e 4, que mostram que 44% e 49%, respectivamente, dos entrevistados sempre acessam esses meios de comunicação.

Tabela 5 – Acesso a "Rádio Sol"

| Avaliação | Percentual |
|-------------|------------|
| Sempre | 28% |
| Às Vezes | 46% |
| Nunca | 19% |
| Não Conheço | 07% |

Quanto à rádio interna percebe-se que, 28% dos colaboradores entrevistados sempre a ouvem, enquanto 46% às vezes.

Tabela 6
Fluxo de informações Empresa-Empregado

| Avaliação | Percentual |
|-----------|------------|
| Excelente | 46,5% |
| Razoável | 46,7% |
| Algum | 15,5% |
| Nenhum | 02,2% |

Fonte: Agência Athena

De acordo com a tabela 6 verifica-se que, de uma forma geral, o fluxo de informações descendente (empresa-empregado) é considerado excelente por 46,5% dos entrevistados.

3.3 Estratégia adotada pela Empresa no âmbito do *Endomarketing*

O Hospital Brasília criou um programa de *Endomarketing*, denominado “Programa Sol”. Esse nome é inspirado nas premissas de valores e missão do Hospital Brasília, como: satisfação do cliente interno e externo, organização de processos e lucratividade. Tem com objetivo oferecer muita luz ao capital humano do referido Hospital, já que estes são os executores e responsáveis pela grande obra do Hospital, que é promover saúde.

O programa foi ativado em 05 de março de 2007, pela Agência Athena no Hospital Brasília, com a Campanha de *Endomarketing*: “O Sol Brilha no Brasília”. A iniciativa foi encomendada pela Coordenação de Talentos Humanos do Hospital, e teve por objetivo apresentar aos mais de 600 colaboradores o Programa Sol. A campanha foi aberta com um jardim cenográfico repleto de girassóis, onde foram tiradas fotos dos colaboradores, e os mesmos as receberam como lembrança do lançamento do programa. Cartazes e *banners* sobre o Programa foram instalados em pontos estratégicos para conhecimento de todos. Para saberem em detalhes do Programa Sol, todos receberam um *folder*, que descrevia os benefícios oferecidos aos que trabalham na casa. (Ver foto cenário anexo D).

O Programa Sol busca o crescimento da empresa junto com o sucesso do colaborador e vice-versa. Este Programa é constituído por ações de Comunicação, Educação, Motivação e Comprometimento. Aqui serão abordados com mais ênfase os instrumentos utilizados na comunicação interna. Entre eles estão:

I. Café com os Gestores - toda terça-feira pela manhã o superintendente se reúne com os gestores para um café matinal e trocam idéias e experiências relativas ao andamento de projetos, coordenação para próxima semana e avaliação da semana que passou.

II. Palavra do Superintendente – encontro do superintendente com os colaboradores, com finalidade de aproximá-los da alta direção da empresa. Este encontro é realizado trimestralmente e tem duração de uma hora. Nele são prestados esclarecimentos, colocadas as dúvidas, dificuldades e sugestões. E

também trazem soluções para melhorar, inovar e promover o crescimento da organização.

III. Reunião setorial - encontro de coordenadores com seus colaboradores, no qual promove-se um *brainstorm* de questões pertinentes aos setores e como resolvê-los com o consenso de todos. Realizado mensalmente e com duração de 1h e 30 minutos.

IV. Reunião Gerencial - toda terça-feira, às 14 horas, os supervisores, gestores e diretoria se encontram para discutirem a situação atual da empresa, as notícias e os novos projetos e idéias que estão sendo promovidos por eles, com duração de 1 hora.

V. Almoço com superintendente - almoço do superintendente com os gerentes, com momentos de diálogos, trocas de idéias e experiências. Realizado a cada 15 dias, numa quinta-feira, em um restaurante em Brasília, com duração de 2 horas.

VI. Reunião de Indicadores - os indicadores são apresentados mensalmente pelos próprios supervisores, colaboradores - convidados pelos supervisores, gestores e diretoria para discussão e análise do crescimento e metas da organização. O encontro ocorre toda segunda e quarta-feira do mês, das 14 às 18 horas, no Auditório do Hospital.

VII. Reunião do Farol - Antes da reunião dos indicadores, ocorre a reunião do farol da superintendência com supervisores de área e convidados, o qual seu objetivo principal é uma pré – análise dos macros indicadores. Com duração de 2 horas.

VIII. Atrás da Porta - os informativos são colocados em todas as portas dos banheiros do Hospital, totalizando 50 “*displays*”. As informações incluem dicas sobre qualidade de vida, segurança e saúde. Segue modelo no Anexo E deste trabalho.

IX. *Intranet Express* (informativo interno) – meio de comunicação eletrônica da empresa com os clientes internos e parceiros. Possui edição quinzenal, atualizada toda segunda-feira, com as notícias dos principais acontecimentos ocorridos e que irão acontecer, que interferem na rotina da organização e na vida dos colaboradores. É papel dos gestores reunir as equipes para passar as informações da *Express*.

X. Jornal Plá (jornal interno) - informativo com notícias, exposição de fotos, dicas sobre qualidade de vida e eventos relacionados à dinâmica da vida do colaborador na empresa. O foco neste jornal entregue tanto no trabalho como enviado para residência do colaborador mensalmente são as notícias dos principais acontecimentos que interferem na rotina da organização e na vida dos colaboradores, assim como as pessoas, suas vidas com a família e com o trabalho, seu dia-a-dia, seus amigos e suas equipes.

XI. Rádio Sol (rádio interna) - programa de rádio que objetiva a comunicação e participação dos colaboradores na empresa. Com programação diária, uma eficiente forma de transmitir informações: rápida, direta, objetiva, dinâmica e capaz de chegar a qualquer lugar em tempo real. Inclui também programação musical.

XII. *Internet / Intranet* - para facilitar a busca de informações na *internet* encontra-se freqüentemente as principais informações sobre o mês, com toda estrutura da empresa e onde possui o canal de entrada para a *Intranet Express*. Os colaboradores também possuem acesso a *intranet* com os principais ramais, cardápios e outras informações importantes para seu trabalho.

XIII. Mural Geral – trata-se da exposição de um resumo dos principais eventos e campanhas que acontecem. Mensagens e fotografias ficam expostos nos murais, em corredores e pontos estratégicos de visualização. O objetivo é manter vivos os bons momentos e projetos que os colaboradores estão envolvidos.

XIV. Se eu fosse o superintendente - canal de comunicação direto com o superintendente do hospital via e-mail. Todos os colaboradores podem fazer perguntas e sugestões para a alta administração e obter respostas.

XV. Apresentação do Planejamento Estratégico - O Plano Estratégico da empresa é apresentado anualmente pelas próprias áreas para todo o grupo gerencial de coordenação e funcionários-chave, estabelecendo-se objetivos e ações a serem realizadas para o acontecimento do mesmo. Além de atender o requisito “comunicação” este dia de apresentação reforça o “comprometimento” entre os nossos colaboradores no atendimento dos objetivos e metas da empresa.

Há também os programas que buscam suprir a carência de educação. São ações concretas proporcionadas pela empresa a fim de propiciar aos

colaboradores e familiares alfabetização, treinamentos, cursos profissionalizantes, cursos universitários, especialização, pós-graduação, MBA`s, *Latu Sensu e Strictu Sensu* e cursos de extensão. Essa demanda é atendida por meio de iniciativas, como: Centro de Estudos (espaço destinado a realização de estudo, reuniões, pesquisa, com acesso a *internet*), Educação e Desenvolvimento de Pessoas (setor responsável pelo treinamento dos colaboradores), Bolsa de Estudos (é concedido a quem já tem um ano na empresa, obedecendo a outros requisitos pré-estabelecidos), Curso de Idiomas (a empresa oferece bolsa para os colaboradores que demandam este conhecimento), Bolsa de Estudo para filhos dos colaboradores, obedecendo também alguns critérios.

Ainda há programas como: Auxílio Creche (chamado de Creche Sol, auxílio mensal para as despesas com educação, alimentação, vestuário, etc., aos dependentes com idade compreendida entre zero à seis anos); Curso para Gestantes (em vigor desde 2002, o curso para Gestantes do Hospital Brasília é aberto a clientes externos e internos. São três encontros no mês com duração de três horas cada); e o Programa de Ensino Especial (atende filhos de colaboradores com necessidades especiais).

O Hospital Brasília sabe da importância do capital humano e de integrar suas emoções à inteligência racional, que gera sinergia e motivação. Motivação e comprometimento são algumas das chaves para o sucesso empresarial e se destaca a relação capital – trabalho, que exige novas posturas de empregado e empregador. O ser humano precisa se sentir pertencendo ao todo e não uma peça que compõem a máquina. Conhecimento, criatividade e participação se encontram nas pessoas e seu excelente desenvolvimento é o sucesso do Hospital Brasília.

Existem ainda outros benefícios, que serão listados abaixo:

a. Gerenciamento de Resíduos, projeto mantido através de campanhas, onde os colaboradores são estimulados a reciclar o lixo do trabalho e de sua casa, e o colaborador que trazer mais lixo reciclável é premiado. Isso cria nas pessoas um nível extra de comprometimento com a sociedade e o meio-ambiente.

b. Aniversariantes do Mês.

- c. Atendimento Psicológico ao colaborador.
- d. Voluntariado Luz, os colaboradores voluntários inscritos no programa ficam liberados no dia em que há campanha voluntária para ajudarem no trabalho social na instituição acolhida pelo hospital.
- e. Coral, formado por 35 colaboradores que fazem apresentações nos eventos da empresa e a convites de parceiros.
- f. Plano de Assistência Médica e de Odontológica.
- g. Transporte.
- h. Auxílio Natalidade, Casamento e Funeral.
- i. Colaborador nota 1000, programa de valorização do profissional e colaborador da empresa. No final do ano é realizada a eleição dos melhores colaboradores dos setores e posteriormente é feita à votação pela comissão da diretoria para o colaborador do ano baseados nos pré-requisitos firmados em edital. Na festa de confraternização é entregue a placa de homenagem assim como a entrega do prêmio realizado pelo superintendente da empresa.
- j. Hospital mais limpo do mundo, projeto mantido através de campanhas, informativos e palestras, onde os colaboradores são estimulados a cuidar do seu ambiente de trabalho, mantendo-o sempre em excelentes condições de higiene e bem estar, entre outros benefícios.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Endomarketing, de acordo com a página 18 deste trabalho, é o *marketing* voltado para dentro da empresa. Na busca pelo comprometimento dos colaboradores, essa estratégia visa a satisfação dos clientes externos.

Um dos objetivos específicos deste trabalho foi a apresentação da pesquisa secundária (pesquisa aplicada no Hospital Brasília abordando a comunicação interna), conforme visto no capítulo anterior, assim como a análise do Estudo de Caso. A seguir serão abordadas algumas questões importantes que merecem a devida atenção, relacionadas a esta pesquisa e a teoria.

Na Empresa já havia alguns instrumentos de comunicação interna sendo utilizados antes da implantação do Programa Sol. Mas eram informações soltas, onde não havia um foco.

Bekin (1995) na página 19 deste trabalho relata que fazer um diagnóstico da organização é o primeiro passo para a implantação de um Programa de *Endomarketing*. E isso foi feito pelo Hospital Brasília, conforme já visto.

Percebe-se que de acordo com o gráfico 1 (extraído da pesquisa secundária) na página 31 deste trabalho, a rotatividade na Empresa é baixa, pois 72% dos colaboradores entrevistados tem mais de um ano de casa, e isso é um ponto positivo para a implantação do Programa de *Endomarketing*, pois conclui-se que a Empresa buscar reter seus talentos. E Gronrrös (2003) na página 23, fala da importância da empresa procurar reter seus talentos e os meios que pode utilizar para que isso aconteça. E Bekin (1995) na página 19 relata que o objetivo de reter os bons funcionários é obter resultados eficientes para empresa.

Robbins (2002) na página 25 define o fluxo da comunicação (vertical e horizontal) que são abordados durante a pesquisa. E nota-se que as perguntas estão separadas de acordo com este fluxo para facilitar no momento da análise, ver questionário anexo B. Da pergunta 08 a 12, deste questionário, foram abordadas questões referente à comunicação descendente. E da questão 19 a 21 foi abordado a comunicação ascendente. Assim como a comunicação horizontal que foi abordada nas questões 22 a 24.

De acordo com a pesquisa realizada, percebe-se que 49% dos colaboradores acessam as informações disponibilizadas pela empresa por meio do mural “atrás da porta”, conforme tabela 4, na página 32. O “mural geral “é lido

por 44%, conforme tabela 3, na página 32. Quanto a rádio 28% dos colaboradores sempre a ouvem, de acordo com a tabela 5, na página 32. Essa diferença pode ser explicada pelo fato que o visual chama mais atenção que outros sentidos. E segundo BRUM (1998) na página 26 deste trabalho, o aprendizado se dá 75% pela visão. Então os colaboradores prestam mais atenção ao visual.

16% dos colaboradores afirmaram sempre acessar a *intranet express*, conforme tabela 2, na página 31. Assim como o *site* do Hospital Brasília, tabela 1, que teve o mesmo percentual. Esta foi uma questão levantada por alguns colaboradores durante a pesquisa, conforme anexo B. A empresa adotou algumas estratégias como a sala de treinamento de informática (centro de estudos) para os colaboradores. Onde podem fazer pesquisa, acessar a *intranet* e a *internet*, conforme citado na página 36 deste trabalho.

De maneira geral a comunicação descendente (empresa-empregado) é considerada satisfatória pelos colaboradores, de acordo com a tabela 6, na página 32, com índice de 46,5%, considerando excelente, o fluxo de informação. Já quanto a comunicação ascendente o percentual foi menor de acordo com a mesma pesquisa. Por exemplo, na questão 21 no anexo C, apenas 11% dos colaboradores consideram que as sugestões apresentadas são sempre aproveitadas. E na questão 20, 32% se sentem sempre motivados a apresentar sugestões.

Há estratégias adotadas pelo Hospital que visa sanar essas dificuldades, como por exemplo: “Palavra do Superintendente” (item II, pág 33), onde este se encontra com os colaboradores para prestar esclarecimentos, sanar dúvidas e ouvir sugestões de melhoria para a empresa. “Se eu fosse o superintendente” também é um canal direto com ele, via e-mail, onde os colaboradores podem falar diretamente com superintendente e obter uma resposta, item XIV na página 35.

Matos (2004), na página 28 deste trabalho, relata que o público interno precisa ser estimulado a participar e encontrar abertura para expressar sua opinião. E é isso que o Hospital Brasília vem buscando com suas estratégias, um meio de quebrar essa barreira, permitindo que os colaboradores se sintam parte da empresa e fiquem também a par das novidades e do que ando acontecendo

dentro da empresa. Robbins (2002) citado na página 28 diz que quanto menor a incerteza, maior a satisfação do colaborador.

Hooley (2005), na página 28, relata que é preciso informar, mas é essencial escutar também. É necessário que haja na comunicação o *feedback*, pois de nada adianta as ações, se o colaborador não sentir que é ouvido, que sua opinião é importante. Ele irá ficar decepcionado com a empresa e não haverá satisfação.

A justificativa pelo tema *Endomarketing* se deu pelo fato dele ser indispensável às empresas que tem como foco principal o cliente. Nas organizações prestadoras de serviços ele deve ser bem trabalhado, já que o colaborador trata diretamente com o cliente. Cobra (2000), citado na página 24 deste trabalho, diz que uma empresa só prestara serviços de qualidade se seus funcionários se sentirem motivados.

A empresa adota outras estratégias que também visam a satisfação dos colaboradores, como: bolsas de estudos, comemoração em datas festivas, assistência médica, participação em programas sociais, etc (citados na página 36 deste trabalho). Pimenta (2002), página 24, recomenda algumas ações que visam a satisfação do funcionário, respeitando as diferenças de cada um, e de acordo com as suas necessidades.

5 CONCLUSÃO

Com base no desenvolvimento deste trabalho pode-se concluir que o *endomarketing* é uma estratégia de *marketing*, voltada para os clientes internos da empresa. E essa estratégia tem como alicerce a comunicação e a motivação interna, que buscam fortalecer a cultura da empresa em cada um dos seus colaboradores.

O objetivo geral definido no início deste trabalho monográfico foi concluído com êxito. Visto que constatou-se que o *endomarketing* é muito importante para o Hospital Brasília, pois consegue envolver todos os colaboradores por meio dos canais de comunicação interna, que tem ações concretas visando o sucesso deste programa. Essas ações fazem com que os colaboradores se sintam mais satisfeitos, por serem ouvidos e por terem acesso as informações sobre a empresa. Por se sentirem satisfeitos e motivados, conseqüentemente há uma melhor produtividade dos colaboradores.

A análise da pesquisa e do Estudo de Caso mostra que o Programa de *Endomarketing* do Hospital Brasília implantado no 1º semestre de 2007 está de acordo com a respectiva literatura. A pesquisa apresenta que os colaboradores percebem a comunicação dentro do Hospital de forma satisfatória. Necessitando melhorar mais a comunicação ascendente. Após a pesquisa já foi implantado algumas ações neste sentido. Mas o resultado da implantação do programa será avaliado oficialmente no 1º semestre de 2008, pela empresa, quando for reaplicado a mesma pesquisa e feito um balanço entre as duas. A sugestão é que se faça outra análise após o resultado da pesquisa em 2008 para verificar o desempenho do programa. Visto que este trabalho visou analisar o processo de implantação com foco na comunicação interna.

Como reconhecimento ao trabalho desenvolvido junto aos colaboradores, o Hospital Brasília recebeu pela primeira vez, em 2007, o selo das “150 Melhores Empresa Para Você Trabalhar”, concedido pelas Revistas Exame e Você S.A.

Foram encontradas limitações no desenvolvimento deste trabalho quanto a livros sobre o tema *Endomarketing*, pois é um tema no qual a bibliografia é muito restrita. E também quanto ao tempo de conclusão do trabalho que foi curto, tendo em vista o tempo disponível.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFEL, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Makron Books, 2000.

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHURCHILL Junior, Gilbert A. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. *Administração de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____; RIBEIRO, Áurea. *Marketing: magia e sedução*. São Paulo: Cobra, 2000.

_____. *Estratégias de marketing de serviços*. São Paulo, Cobra: 2001.

DIAS, Sérgio Roberto. *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*; tradução de Arlete Smille Marques. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HOLLEY, Graham J., SAUNDERS John A., PIERCY Nigel F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Fundamentos da metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEWIS, Bárbara R. Lewis; LITTLER, Dale (org.). *Dicionário enciclopédico de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

MATOS, Gustavo Gomes. *Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. Campinas, SP: Alínea, 2002.

PINHO, J.B. *Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica*. Campinas, SP: Papyrus, 2002.

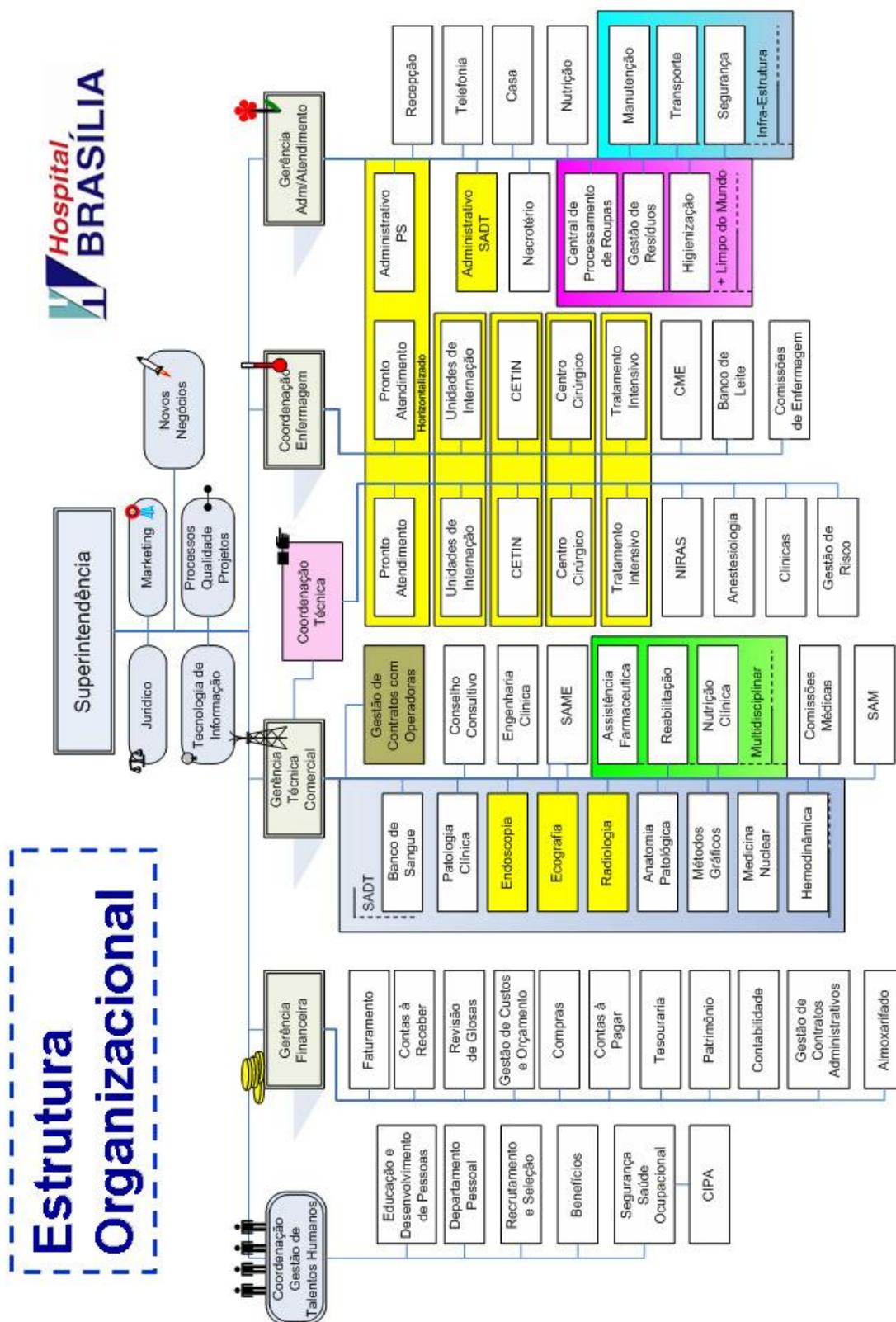
RAMPAZZO, Lino. *Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação*. São Paulo: Loyola, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SPILLER, Eduardo Santiago. *Gestão de serviços e marketing interno*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VIEGAS, Waldyr. *Fundamentos de metodologia científica*. Brasília: Paralelo 15, Unb, 1999.

ANEXO A - ORGANOGRAMA DA EMPRESA



20/04/2007

ANEXO B – FORMULÁRIO DE PESQUISA

Preencha o quadro abaixo:

| |
|---|
| <p>Data: ____/____/2007</p> <p>1. Setor no qual atua: _____</p> <p>2. Diretoria: <input type="checkbox"/> Superintendência <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Financeira <input type="checkbox"/> Médica <input type="checkbox"/> Enfermagem</p> <p>3. Sexo: <input type="checkbox"/> feminino <input type="checkbox"/> masculino</p> <p>4. Idade: <input type="checkbox"/> até 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 40 <input type="checkbox"/> 41 a 59 <input type="checkbox"/> 60 em diante</p> <p>5. Escolaridade: <input type="checkbox"/> pós-graduação <input type="checkbox"/> superior completo <input type="checkbox"/> superior incompleto <input type="checkbox"/> curso técnico <input type="checkbox"/> 2º grau completo <input type="checkbox"/> 2º grau incompleto <input type="checkbox"/> 1º grau completo <input type="checkbox"/> 1º grau incompleto</p> <p>6. Ocupa Cargo de Gestão: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não</p> <p>7. Tempo na Empresa <input type="checkbox"/> mais de 1 ano <input type="checkbox"/> menos de 1 ano</p> |
|---|

Assinale com um 'X' sua avaliação para cada item (um 'X' por pergunta):

COMO VOCÊ AVALIA SEU CONHECIMENTO SOBRE:

| | Excelente | Razoável | Algum | Nenhum |
|--|-----------|----------|-------|--------|
| 8. Informações sobre serviços, tecnologias e diferenciais do Hospital | | | | |
| 9. Informações sobre os planos do Hospital para o futuro – ampliação, novos serviços etc. | | | | |
| 10. Informações sobre o Programa de Qualidade do Hospital | | | | |
| 11. Informações sobre Recursos Humanos – vagas disponíveis no Hospital, treinamentos programados, benefícios etc. | | | | |
| 12. Informações sobre Programação Social do Hospital e sobre os colegas – aniversários, promoções etc. | | | | |

SOBRE CANAIS DE COMUNICAÇÃO EMPRESA-COLABORADOR:

| | Sempre | Às Vezes | Nunca | Não Conheço |
|---|---------------|-----------------|--------------|--------------------|
| 13. Você acessa o site do Hospital Brasília? | | | | |
| 14. Você lê o Mural Geral? | | | | |
| 15. Você lê o Mural do Banheiro? | | | | |
| 16. Você lê o Boletim Intranet Express? | | | | |
| | Sempre | Às Vezes | Nunca | Não Conheço |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 17. Você ouve a Rádio Sol? | | | | |
| 18. Seu Gestor imediato realiza reuniões com a equipe? | | | | |

SOBRE CANAIS DE COMUNICAÇÃO COLABORADOR-EMPRESA:

| | Sempre | Às Vezes | Depende do Gestor | Nunca |
|---|--------|----------|-------------------|-------|
| 19. Há abertura no Hospital para apresentação de sugestões? | | | | |
| 20. Você se sente motivado a apresentar sugestões? | | | | |
| 21. As sugestões apresentadas pelos colaboradores são aproveitadas? | | | | |

SOBRE CANAIS DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES:

| | Sempre | Às Vezes | Depende do Gestor | Nunca |
|--|--------|----------|-------------------|-------|
| 22. Você recebe informações sobre as atividades dos outros Setores? | | | | |
| 23. Os outros Setores da empresa conhecem as atividades da sua equipe? | | | | |
| | | | Sim | Não |
| 24. Você acredita que uma melhor comunicação entre os Setores melhoraria a produtividade da empresa? | | | | |

SOBRE A COMUNICAÇÃO ENTRE AS PESSOAS:

| | Muito Eficaz | Pouco Eficaz | Indiferente | Ineficaz |
|---|--------------|--------------|-------------------|----------|
| 25. Como você avalia a comunicação dos Gestores com os Colaboradores no Hospital? | | | | |
| | Sempre | Às Vezes | Depende do Gestor | Nunca |
| 26. Os Gestores são acessíveis? | | | | |

27. MARQUE 03 CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO NO HOSPITAL BRASÍLIA:

| | | | |
|--|---------------|--|----------------------|
| | Agressividade | | Informações Claras |
| | Atenção | | Informações Confusas |
| | Boa-Vontade | | Má-Vontade |
| | Desatenção | | Negativismo |
| | Educação | | Positivismo |

ANEXO C – ALGUMAS QUESTÕES REFERENTES AO RESULTADO DA PESQUISA DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO HOSPITAL BRASÍLIA

Abaixo segue as questões da pesquisa que são citadas na Análise dos Dados deste trabalho.

19 Há abertura no Hospital para apresentação de sugestões?

| Avaliação | Percentual |
|----------------|------------|
| Sempre | 35% |
| As Vezes | 41% |
| Depende Gestor | 19% |
| Nunca | 05% |

20 Você se sente motivado a apresentar sugestões?

| Avaliação | Percentual |
|----------------|------------|
| Sempre | 32% |
| As Vezes | 46% |
| Depende Gestor | 12% |
| Nunca | 10% |

21 As sugestões apresentadas pelos colaboradores são aproveitadas?

| Avaliação | Percentual |
|----------------|------------|
| Sempre | 11% |
| As Vezes | 65% |
| Depende Gestor | 16% |
| Nunca | 08% |

Abaixo segue as principais demandas citadas pelos colaboradores durante a pesquisa:

- “Não temos acesso à *Intranet*.” (citada 06 vezes)
- “Os colaboradores que trabalham a noite não têm acesso à Rádio Sol e à *Intranet*.” (citada 04 vezes)
- “Necessitamos mais oportunidades para apresentar sugestões.”
- “As informações são passadas sem detalhes.”

- e) “Os Setores não tem suporte para a Comunicação.”
- f) “A comunicação com os colaboradores do plantão noturno é confusa e quando a informação chega já não serve mais.”

ANEXO D - PAINEL DO LANÇAMENTO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING



FONTE: Agência Athena

Painel instalado no Hospital Brasília no dia do lançamento do seu Programa de *Endomarketing*, o “Programa Sol”. Os colaboradores posavam para foto no jardim cenográfico e a recebiam com lembrança.

ANEXO E – MODELO INFORMATIVO



Atrás da Porta

TRABALHO COM SEGURANÇA

Existem medidas de segurança que, além de prevenirem acidentes no local de trabalho, garantem a saúde do Colaborador. Luva, máscara facial e roupa apropriada são alguns exemplos. O Departamento de Segurança no Trabalho do Hospital Brasília dá dicas para os Colaboradores que fazem uso do protetor de ouvido, próprios para a redução dos ruídos do setor. Para mais informações, ligue no ramal 9139.



Como Utilizar o Protetor de Ouvido

- › Passe uma das mãos por trás da cabeça, puxe levemente a parte superior da orelha e, com a outra mão, introduza o protetor no canal auditivo;
- › Evite manusear o protetor com as mãos sujas;
- › Utilize-o durante todo o período de trabalho;
- › Evite puxar os protetores pelo cordão;
- › Após o uso, guarde o protetor na embalagem;
- › Lave regularmente seu protetor com água e sabão neutro.



FONTE: Agência Athena