

A APLICAÇÃO DO ENDOMARKETING COMO FATOR DE MUDANÇA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE

Rafael Furlan Lo Giudice¹

RESUMO

O presente artigo científico tem como objetivo conscientizar as instituições de saúde dos benefícios de um trabalho de endomarketing capaz de proporcionar um ambiente motivado e agradável com os colaboradores, satisfazendo assim tanto os clientes internos e sobretudo refletindo para os clientes externos. O artigo irá apresentar ações desenvolvidas na Santa Casa de Andradina, interior do Estado de São Paulo, e o que foi feito para mudar a cultura organizacional da instituição e construir uma perspectiva crítica sobre o tema a aplicação do endomarketing e a sua importância no clima organizacional na área da saúde.

Palavras – chave: Clima Organizacional, Endomarketing, Saúde

INTRODUÇÃO

Dentro de um contexto muitas vezes administrativo, principalmente ligado a assuntos de interesse público, a comunicação interna, ou seja, o endomarketing contempla o relacionamento entre o público interno da instituição e a maneira dos funcionários pensarem e colocarem em pratica aquela bagagem cultural e empresarial, informando e prestando contas para os demais membros da instituição.

Tendo por base de manter o colaborador informado de todos os assuntos pertinentes a vida da empresa, a comunicação é um elemento chave para que estes possam interagir com os grupos e alcançar os seus objetivos.

Os subsídios para o desenvolvimento desse artigo foram embasados em na criação de um setor de assessoria de imprensa/comunicação no início do mês de março de 2011 na Santa Casa de Andradina, hospital que atende cerca de 12 municípios para uma população de 65% SUS – Sistema Único de Saúde, propondo uma reflexão sobre a comunicação como processo modificador da cultura dos colaboradores da empresa, partindo da hipótese de que o hospital é uma instituição prestadora de serviço e frequentada por pessoas que não se encontram em seu estado normal de saúde, tendo como responsabilidade o colaborador, proporcionar um atendimento humanizado e diferenciado de outras organizações. Diante das várias barreiras que a saúde vem passando, principalmente à saúde

¹ Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas - MS.

pública, precisa-se pensar nas relações de quem precisa dos cuidados, no caso a população e em especial daqueles que cuidam, os colaboradores. Essa modificação da cultura organizacional externa – pacientes, para a cultura interna – colaboradores, parte do ponto de verificar o processo de comunicação, específica do endomarketing, e como a mesma pode contribuir na melhoria do fluxo interno, transformando o ambiente hospitalar, que na maioria das vezes é carregado por diversas emoções. Portanto, analisaram-se os processos de criação de uma assessoria de comunicação e um trabalho de endomarketing focado no público interno, transmitidos em eventos internos tais como a comemoração dos aniversariantes do mês, dia da mulher, dia da saúde, dia dos pais, entre outros.

Hoje, percebe-se que a cada dia que passa, as instituições estão investindo mais e mais em comunicação e eventos, seja para manter o público externo informado e também o público interno. Esses eventos, são realizados e pensados por uma assessoria de comunicação que tem como objetivo arrecadar fundos para o hospital, pois sabe-se que para uma instituição de saúde sobreviver, ela precisa de ajuda do governo Federal, Estadual, Municipal e também da comunidade. Pensar em endomarketing para a saúde é valorizar os colaboradores que ajudaram de uma certa maneira, desenvolvendo alguma atividade durante o evento e mostrando a importância dele dentro desse cenário atual.

Quando o endomarketing é aplicado como modificador de clima organizacional, este termo tem a função de realizar trocas, na qual constrói uma fidelização do público interno com a missão, a visão e os valores da empresa, compartilhando os mesmos objetivos empresariais e sociais da organização, fortalecendo assim a sua marca, sua imagem e o seu valor de mercado perante a população interna e externa. Esses processos internos quando colocados em prática em mídias espontâneas dentro da empresa, faz com que o clima organizacional e os processos fluam de uma maneira mais positiva. Essa aplicação dentro de uma instituição de saúde, em parceria com o Recursos Humanos, faz com que o colaborador perceba que a empresa está preocupada em oferecer um trabalho prazeroso, com um alto padrão de qualidade e acima de tudo, preocupado com a qualidade de vida do colaborador.

Feito essa análise na qual envolve verificar como a informação é assimilada para o público e como a mesma surte efeito em uma instituição de saúde, conclui-se que a comunicação, em especial o endomarketing, desempenha um papel fundamental em um ambiente hospitalar, mediando todos os públicos atendidos como colaboradores, pacientes, comunidade e profissionais de outras áreas.

COMUNICAÇÃO HOSPITALAR E A IMPORTÂNCIA DE UMA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

A comunicação hospitalar é uma área que vem crescendo e que possui poucos profissionais com as habilidades necessárias para abrir os espaços de investigações nesse ambiente e contribuir diretamente para informar os diversos públicos existentes nesse cenário. Segundo Kunsch (2003,p. 149), a comunicação organizacional “analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”. Portanto, entender o fluxo da informação repassada principalmente para aquele que está vivendo um momento de dor e sofrimento é o primeiro parâmetro para manter uma comunicação eficaz e melhorar as interações internas e externas dentro de um ambiente hospitalar.

Segundo Denker (2007, p. 90), “as organizações, de qualquer ordem, são espaços de socialização, locais para onde convergem membros de diferentes grupos sociais que integram a sociedade, regidos por códigos de conduta que permitem a convivência em seu espaço”. Para a comunicação hospitalar existir de maneira correta, comportamentos precisam antes de mais nada serem modificados, os colaboradores saberem conviver no mesmo espaço e as relações sociais serem fluentes entre todos os envolvidos na hospitalidade.

(...) A hospitalidade se dá no momento do encontro e por meio da comunicação, quando aquele que recebe, o anfitrião, emite a mensagem, que tanto pode ser de boas vindas quanto um grito de guerra, o receptor decodifica a mensagem e emite a resposta, pacífica ou hostil, estabelecendo a interação, a comunicação inicial.

O encontro, que caracteriza a relação de hospitalidade, tanto pode resultar na dominação dos que chegam pelos que recebem quanto pela submissão desses ao estrangeiro.

O encontro pode resultar na hostilidade ou no conflito, quando as duas partes não se reconhecem, resultam na dominação que tem origem na disputa entre as partes. Por outro lado, a disputa pode permanecer latente e o contato se estabelecer por meio da observação de códigos que regulam a interação. A hospitalidade, nesses termos específicos, implica em uma abertura, na aceitação do outro, no reconhecimento, a priori, do outro como alguém em quem se pode confiar. É uma aposta que dá início ao processo de acolhimento e ao estabelecimento da comunicação com o outro, trata-se do reconhecimento do outro enquanto estranho, porém, digno de respeito.

(DENCKER, 2007, p. 97)

Após analisar todos os processos na Santa Casa de Andradina, uma assessoria de comunicação precisava ser criada para tentar solucionar os ruídos de comunicação existentes e que atrapalhavam todo o processo comunicacional.

Pensar em criar uma assessoria de comunicação na área hospitalar é antes de tudo saber que você irá lidar com emoções. Alegria e tristeza andam juntas nesse cenário. A função do assessor de comunicação nada mais é que lidar com essas situações, prezando pela ética da profissão e a melhor maneira de ajudar com soluções objetivas, práticas e que gere resultados satisfatórios para a empresa.

Com a criação de uma assessoria de comunicação, pensou-se então em criar ações de divulgação da marca do hospital perante a população, de início da cidade de Andradina e posteriormente divulgando para todos os municípios atendidos e logo após, trabalhar primeiramente ações ligados a comunicação interna e depois partir para a comunicação externa.

Primeiramente um planejamento foi desenvolvido e apresentado para os diretores do Hospital para possível aprovação e aplicação prática. Em uma semana de trabalho no Hospital, começou-se a pensar como que os colaboradores recebiam a comunicação vinda principalmente dos seus subordinados e como eles transmitiam para toda equipe envolvida no processo. Percebe-se que a comunicação era passada totalmente distorcida e que a rádio peão predominada em todos os discursos. Uma pesquisa de observação foi feita primeiramente, onde desde a recepção do pronto – socorro até a diretoria da Santa Casa foi avaliada. Após essa análise foi constatado que:

- Não existia comunicação entre setores;
- A comunicação era passada de maneira errada;
- Os envolvidos diretamente em todos os processos, não sabiam as ferramentas para passar a comunicação de maneira eficaz para seus colaboradores;
- Os ruídos de comunicação eram nítidos no hospital;
- A enfermagem não sabia falar com o paciente;
- A comunicação não verbal era deixada de lado;
- Médicos não comunicava com enfermeiros e vice versa.
- Os colaboradores não trabalhavam focadas na humanização do paciente.

Para tentar solucionar de imediato, fez-se necessário a implantação de uma assessoria de comunicação. Em parceria com o Recursos Humanos, de imediato, foi feito um treinamento para todos os colaboradores com o tema “Linguagem Verbal e Não Verbal aplicada em uma instituição da saúde”. No total, participaram 260 colaboradores, desde

médicos, enfermeiros, auxiliares, técnicos de enfermagem, pedreiros, cozinheiras, administrativos, diretores, entre outros.

O treinamento contou com várias dinâmicas que tinha como objetivo trabalhar diretamente a comunicação entre os envolvidos, buscando ações para melhorar o clima organizacional, junto com as ações de comunicação interna desenvolvidas. O conteúdo foi passado com o apoio de ferramentas audiovisuais de comunicação que surtiu efeito positivo nos participantes que aprenderam as técnicas da comunicação eficaz, os cinco sentidos aplicados ao paciente, e o processo de melhora do clima organizacional, paciente, colaboradores e público externo. O curso foi ministrado em três períodos e totalizou 27 dias para todos do Hospital realizarem.

Após uma semana, era visível o processo de comunicação fluindo de uma maneira eficaz. Por meio desse treinamento, constatou-se que em uma semana:

- Criou-se processos na recepção do Hospital;
- A informação que era passada para os gerentes, era distribuída também para as lideranças que repassavam com rapidez para todos os envolvidos;
- Diminuiu a rádio peão;
- As pessoas começaram a se sentir mais participativos nas ações tomadas pela instituição.

Dentro desse primeiro passo apontado, pensou-se na questão clima organizacional, pois sabe que o colaborar desmotivado, o rendimento acaba sendo menor.

CLIMA ORGANIZACIONAL E A SUA INFLUÊNCIA NO DIA A DIA DE UM PROFISSIONAL DA ÁREA DA SAÚDE

Todas as organizações, sejam elas das diversas áreas, em especial a saúde, são movidas por pessoas, ou seja, os colaboradores. Todos os objetivos impostos pela empresa, almejam acima de tudo, sucesso em suas atividades desenvolvidas. Tendo por base os resultados alcançados pela empresa, as organizações acabam valorizando mais algumas funções do que outras, influenciando assim, a cultura organizacional da instituição. Segundo Melo, “atitude é uma predisposição aprendida para se comportar de um modo coerentemente favorável ou desfavorável em relação a um dado objeto, por exemplo, um produto, uma empresa”. De acordo com as informações do autor, muitas vezes, atitude é confundida com comportamento, e a maneira como o indivíduo responde às ações e as necessidades impostas pela organização.

Conhecendo profundamente o seu colaborador, sabendo a maneira na qual cada um pensa a instituição como um todo, a pesquisa de clima será mais fácil de ser desenvolvida e colocada em prática, pois é através do comportamento de cada membro da equipe, que conseguimos criar estratégias setoriais capazes de influenciar na atitude, alcançando assim os objetivos concretos.

Clima organizacional é um assunto muito complexo, principalmente tratando-se de um ambiente hospitalar. Alguns autores o abordam com o sinônimo de cultura organizacional, na qual os colaboradores que trabalham nesta instituição, trazem personalidades que podem influenciar no clima organizacional, impostos a anos atrás pela cultura vigente na época.

Para Alves (1997) os símbolos, os rituais, as crenças e os valores compartilhados de uma organização representam a cultura e fundamentam um conjunto de conhecimentos e práticas organizacionais. Essa orientação do seu comportamento através da cultura auxilia a empresa a agir mais harmonicamente para a realização dos seus fins.

Pesquisa de clima é um processo muito sério, pois trabalha com os colaboradores, despertando a sua visão sobre a instituição, podendo a mesma ser positiva ou negativa sobre cada assunto abordado.

O estudo de clima organizacional parte do pressuposto de que a satisfação no trabalho influencia o desempenho do trabalhador. Esta influência está diretamente ligada com o tipo de atividade ou profissão que o trabalhador exerce (RESENDE & BENAITE, 1997).

Estes autores ainda ressaltam que “o clima organizacional é afetado por fatores relacionados à motivação individual, tais como : sentimento de crescimento, progresso profissional e pessoal, reconhecimento profissional, necessidade de auto – realização ou exercício de responsabilidade e o caráter desafiante do trabalho”.

A partir da valorização que a empresa deposita nos seus colaboradores, com várias ações internas voltadas diretamente para aquela pessoa que faz com que a empresa alcance os seus objetivos, é que os integrantes acabam criando ações que o incorporam dentro da instituição, desenvolvendo o seu trabalho com mais motivação.

Muitas empresas tem se preocupado em oferecer aos seus clientes internos, expectativas e ver nelas a necessidade de cada um, equilibrando assim as suas percepções sobre o ambiente na qual trabalha. Na Santa Casa de Andradina, após ter contatado os pontos fortes e fracos, decidiu-se trabalhar de início com o público interno com ações de endomarketing.

Um hospital, como qualquer outra instituição, busca a sua excelência dia após dia, desenvolvendo ações tanto para o público interno quanto para o público externo. Mudanças ocorridas nas últimas décadas na área da saúde, influenciou diretamente no dia a dia desse profissional, nas mais diversas funções desempenhadas em um hospital.

Neste contexto, as organizações de saúde e as pessoas que nela trabalham, precisam desenvolver uma dinâmica de aprendizagem e inovação, cujo primeiro passo deve ser a capacidade crescente de adaptação às mudanças observadas no mundo atual (CARVALHO & EDUARDO, 1998).

Após realizar uma pesquisa com os colaboradores e verificar como estava o clima organizacional da instituição para aplicar as ações de endomarketing, constatou-se que a Santa Casa de Andradina tem uma forte cultura trazida de sua história de mais de 60 anos. Todo o processo de mudança de diretoria afetou diretamente os colaboradores, o que foi constatado na pesquisa. O hospital vem passando por um processo de modernização há mais de dois anos, e dentro desse processo, incluiu também a cultura gerencial, onde vários gestores saíram dos seus cargos, houve novas contratações, o que levou algumas pessoas agirem de maneira diferente do que era antes. Segundo Robbins (2002), existem características chave que as organizações valorizam como: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade.

Devida às observações feitas, constatou que na Santa Casa de Andradina, algumas pessoas entrevistadas valorizam acima de tudo a estabilidade. Outras pessoas preferem não mudar conceitos, deixar as coisas como estão e não assumir riscos de se envolver em um novo trabalho e desenvolve-lo de maneira eficaz. Todavia, poucos valorizam as inovações e percebe-se que a instituição não tem uma missão definida.

ENDOMARKETING

Como meio de tentar solucionar esse desmotivo dos colaboradores, faz-se necessário aplicar uma ação de endomarketing como processo modificar de clima organizacional.

De fundamental importância nas empresas que prezam pelo bem do colaborador, o endomarketing se tornou uma excelente ferramenta de comunicação e integração contínua entre todos os integrantes de uma empresa, fortalecendo assim a culta

organizacional e a responsabilidade estabelecida por todos que trabalham alcançando um objetivo final.

Segundo BRUM (1998):

“Vivemos o fim da revolução e a era da reinvenção, da mudança pacífica. Isso significa que somente num clima favorável é possível gerar novas idéias, fomentando novas descobertas, estruturas e dimensões sociais. Os cenários de mudanças são muitos e, por entender que o que quebra uma empresa não é propriamente a mudança, mas a incapacidade das pessoas em se adequar a ela, muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adaptar e sobreviver”.

Tento em vista essa ferramenta de grande valia empresarial, o endomarketing pode alcançar vários objetivos impostos quando aplicado corretamente, com clareza onde todos compreendam a informação sobre a empresa e aonde ela quer chegar, precisando assim deles.

A aplicação do endomarketing no Brasil surgiu em empresas do segmento industrial. Aos poucos este foi tomando força e sendo reconhecido e aplicado em outras áreas como a saúde.

Conforme Nassar (2003)

As instituições hospitalares, clínicas e centros de saúde, como partes integrantes da sociedade, sofrem conseqüências de transformações e crises externas que, somando aos fatores internos, resultam em pressões e interesses na esfera de cada um dos grupos, direta ou indiretamente ligado à organização.

Dessa forma, torna-se necessário um trabalho de comunicação que promova maior integração entre os diversos públicos da instituição: funcionários, corpo clínico, estudantes, fornecedores, pacientes e respectivos familiares e a comunidade. Salientamos, ainda, o fato de que a área da saúde trata com vidas humanas, sendo importante verificar opiniões, a fim de alcançar não só um consenso onde os interesses possam ser harmonizados, mas também a formação de uma imagem frente à sociedade. Tal imagem funciona como resultado de todo um processo pelo qual a empresa visa à credibilidade, devendo, assim, basear-se na coerência entre discurso e ação. (NASSAR, 2003,p.1)

Ligado diretamente aos recursos humanos de uma empresa, o profissional que atua com ações de comunicação e aplicação do endomarketing deve fazer das suas ações um show de idéias, buscando recursos para encantar o colaborador e fazer o mesmo se interar ainda mais das ações empresariais.

Segundo Silveira e Tófani (2007) uma boa comunicação com o funcionário o faz perceber que ele é um diferencial para o negócio. Assim ele entende a sua função e torna-se mais participativo e com mais iniciativa para fazer as coisas acontecerem.

APLICAÇÃO DO ENDOMARKETING NA SANTA CASA DE ANDRADINA

O momento que o cenário da saúde está vivendo, principalmente o Brasil, e em específico a cidade de Andradina, merece um destaque especial. Atendimento humanizado e de qualidade é uma das metas de todos os serviços oferecidos pela Santa Casa de Andradina. Se por um lado, a cidade de Andradina e região sentem essas mudanças, automaticamente, trazendo para o lado interno, quanto no relacionamento funcionário – empresa, os mesmos percebem todo o processo e acabam tendo uma seleção automática entre os mesmos profissionais, levando em conta o equilíbrio dos interesses individuais e organizacionais de cada colaborador.

Quando o assunto é interno, ou seja, aplicado o endomarketing como processo de alteração de clima organizacional, o profissional comunicador precisa acima de tudo realizar uma pesquisa para conhecer o seu público, saber o que pensam, como agem, as suas percepções e como reagem a certas informações veiculadas nas diversas mídias internas espalhadas nesta instituição.

Entendo a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e reconhecimento para seus membros (FREITAS, 1999, p. 97).

A aplicação do endomarketing como meio de valorização das notícias internas nesses veículos de comunicação faz com que o público perceba uma modificação do clima pessoal daqueles colaboradores que de uma maneira ou outra, saem no jornal mural, modificando assim o clima organizacional da instituição e valorizando o mesmo.

O profissional que lida com o endomarketing em uma instituição de saúde tem como necessidade manter a comunicação com os mais diversos públicos. Destes, clientes,

médicos, imprensa, fornecedores, comunidade e colaboradores, também fazem parte deste cenário.

Scroferneker (2000, p. 1) define a comunicação interna como aquela que “abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar com seus públicos”.

Com isso, percebe-se que o processo de comunicação encontra-se em todas as ações de valorização expressas no ser humano, influenciando e interagindo com o mesmo, reconstruindo o clima da organização com os diversos públicos presentes.

Sabendo da importância dessa comunicação, um planejamento é realizado juntamente com o Recursos Humanos, na qual pensa-se sempre em fazer uma análise que tem como objetivo consolidar a imagem da organização perante os diversos públicos internos, dando destaque aos mesmos como multiplicadores estratégicos de um processo.

AÇÕES DE ENDOMARKETING DESENVOLVIDAS

Ao colocar em prática os eventos de valorização do público interno, tal como a comemoração dos aniversariantes do mês, devido ser uma empresa de quinhentos colaboradores, os mesmos não se conhecem e acabam criando um laço afetivo na qual melhora o processo de comunicação entre os diversos setores presente neste evento. Outro exemplo é a comemoração do dia das mães, dia da saúde, dia da enfermagem, dia dos pais, dia das crianças, entre outros, eventos organizados com o objetivo de prestigiar aqueles funcionários que de uma maneira ou outra, demonstram todo o seu talento no desenvolvimento de suas funções. Dentro da área da saúde, assim como as demais áreas, existe uma necessidade de ações motivadoras e valorizadoras, na qual fazem com que o colaborador veja que a empresa preocupa em valorizar certas datas e prestigiar aqueles que de certa forma, cuidam diretamente e indiretamente do nosso cliente.

É preciso integrar melhor os escalões empresariais em busca de um aumento da compreensão em torno dos objetivos da comunicação. Não adianta querer operar apenas com os profissionais da comunicação, que até poderão fazer muito bem seu trabalho. É preciso mais, é preciso um pensamento sistêmico, holístico. Se a cultura empresarial não pode dar a devida importância a comunicação, haverá sempre um vácuo entre o profissional da área e o dirigente da empresa. E este pode ser o caminho do desastre. (TORQUATO, 1998, p.19)

Pode-se concluir que, embora as pesquisas de endomarketing se utilizem de aporte teórico, não se pode negar que, em termos metodológicos, os estudos de endomarketing e clima organizacional constituem-se em pesquisas qualitativas e/ou quantitativas, preocupadas em obter informações de como o público interno está recebendo determinada informação e como o mesmo está reagindo aos estímulos provocados por ela, influenciando ou não no seu dia a dia enquanto instituição de saúde e no clima organizacional da empresa. Hoje o paciente tem necessidades e expectativas enquanto o atendimento, em função disso, os serviços hospitalares cada dia que passa devem se atentar mais a valorização do seu público interno, pois este trabalho com o colaborar irá refletir no atendimento do cliente final que a cada dia está mais exigente e atento os seus direitos individuais e coletivos.

Todo o processo de comunicação que é estabelecido em uma instituição, principalmente da área da saúde, tem como meta instituir, modificar e instituir a cultura da empresa, transmitindo assim seus conceitos fundamentais. Esse comportamento sobre a cultura institucional é percebido nos colaboradores, entretanto, a pessoa que trabalha na área da saúde, tem uma grande bagagem cultural que pode contribuir muito com o dia a dia da empresa.

Schein (2001, p. 31) quando aborda a questão cultura organizacional de uma instituição, o mesmo afirma que existe três níveis diferentes. O primeiro é chamado de artefatos, que “é o mais fácil de observar quando se entra em uma organização”. No nível dois, encontramos os “valores casados”, nesse nível, é visível as estratégias, e os objetivos da empresa por parte dos colaboradores. Por fim, o nível três traz as “certezas básicas fundamentais”, que muitas vezes são trazidas pelas crenças, percepções, e sentimentos de todos que trabalham na empresa. Com isso, o autor explica que “em outras palavras, a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso” (SCHEIN, 2001,p. 35).

Numa visão aprofundada, a cultura organizacional para Schein é definida como o:

Conjunto de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação aqueles problemas (SCHEIN apud FREITAS, 19911,p. 7).

Portanto, aplicado esses conceitos em uma instituição, principalmente da área da saúde, juntamente com os conceitos da comunicação, verifica-se que a cultura de uma organização é avaliada por meio de vários elementos que constituem os símbolos e os significados empresariais aplicados ao endomarketing e que a cultura organizacional é sustentada pela comunicação, com a intenção de compartilhar e manter informado todos os públicos. Para Pinho (2006, p.27), “independente do tipo de organização, a comunicação é o elemento que mantém e sustenta os relacionamentos no ambiente organizacional”.

Hoje, com a aplicação da tecnologia a favor do colaborador, o fluxo de informação chega para o público interno, quanto para o público externo de uma maneira rápida e econômica, promovendo assim, a interação com os diversos públicos e setores.

Sabendo que existem pessoas que ainda não domina as ferramentas tecnológicas como intranet, e-mail, entre outros, a primeira ação de endomarketing criada na Santa Casa de Andradina foi a implantação do jornal mural, onde todos podem participar das editorias. Atualizado semanalmente o jornal mural trás assuntos de interesse dos colaboradores como notícias internas, fotos dos aniversariantes do mês, algum comunicado do Departamento Pessoal e Recursos Humanos, além de dicas de saúde.

Para possibilitar que a informação chegue a todos de uma maneira rápida e eficaz, todos os setores da Santa Casa de Andradina consta um mural, onde as notícias são fixadas semanalmente.

Essas ações criam um melhoramento contínuo no clima organizacional da instituição hospitalar, resultando em um excelente atendimento, distribuído aleatoriamente nos diversos setores envolvidos no processo. Trabalhar com jornal mural em uma instituição de saúde é acima de tudo, trabalhar com sentimentos, com imagens e cores claras, pois transmitem tranqüilidade e paz para aqueles que vivem diariamente salvando vidas. Essa ação surtiu efeito positivo.

Outra ação de endomarketing desenvolvida e aplicado os conceitos é a o dia das mães. De uma maneira simples e direta, neste dia todas as colaboradoras e pacientes recebem uma rosa, mostrando a importância de ser mãe. É visível a mudança comportamental do público interno ao receber uma rosa, pois perceberam que o hospital lembrou delas naquele dia.

O aniversariante do mês atraiá cada vez mais os colaboradores, onde em uma sala decorada, eles tinham total contato com a diretoria do Hospital e com os aniversariantes do mês. De maneira simples, porém, eficaz, um bolo era feito pelo setor de Nutrição e Dietética e com refrigerantes e brigadeiros, todos cantavam juntos e desejavam

parabéns uns aos outros. Isso melhorou bastante essa ligação direta entre diretores e colaboradores.

Outra ação interna de comunicação foi o dia da saúde. Uma ação de endomarketing foi realizada, onde todos os colaboradores recebiam na hora de passarem o cartão para entrarem no hospital, uma maçã e um cartão que dizia, “Cuidando de quem cuida”. Essa ação simples repercutiu de uma maneira positiva nos colaboradores, ajudando a mudar o clima da instituição.

O hospital nunca tinha comemorado o dia da enfermagem, o maior público de um hospital. Na data comemorativa desses profissionais, criou-se um mini coquetel e uma palestra de valorização foi ministrada mostrando a importância que ele fazia na Santa Casa de Andradina.

Diariamente, fotos eram tiradas dos setores e publicadas na Intranet, ferramenta de comunicação interna, onde falava sobre o setor daquele profissional, quem trabalhava naquele local e como era feita as ações. Todos ficavam perguntando quando seria a vez deles, pois era muito bom saber o que o colega de trabalho fazia e conhecer um pouco sobre a função desenvolvida.

Outra ação fácil e sem custo foi as frases no Holetite, uma ferramenta de endomarketing simples e que gerou efeito. Todos os meses frases de motivação eram escritas para aqueles que trabalhavam no Hospital.

Sabendo da importância de manter uma melhor qualidade de vida para os colaboradores, a assessoria de comunicação buscou parcerias com profissional da fisioterapia que começaram a desenvolver diariamente a ginástica laboral com os colaboradores.

No aniversário do Hospital, um concurso de frases foi realizado e os colaboradores puderam escrever o que o hospital simboliza em suas vidas. Como essa ação nunca tinha ocorrido na Santa Casa de Andradina, cerca de 120 frases chegaram aos júris, que escolheram três e presentearam com um grill, uma batedeira e uma cafeteira, além da frase ser colocada em uma faixa e fixada na entrada do Hospital.

No dia das crianças, pensamos em criar uma ação que envolvia os filhos dos colaboradores. O Recursos Humanos ficou responsável de buscar quantos colaboradores tinham filhos de 3 até 10 anos, e foi enviado um convite convidando o profissional para trazer o seu filho para conhecer o hospital e o local que os pais trabalhavam. Essa ação surtiu um efeito positivo, pois muitas crianças sempre tiveram a curiosidade de saber onde seus pais trabalhavam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que as empresas modernas, em especial as focadas na área hospitalar, precisam ter ações de endomarketing desenvolvidas e estratégicas direcionadas para melhorar o clima organizacional da instituição. A criação de ações de valorização interna e de um clima de serviço, cria no empregado uma expectativa de recompensa onde ele acaba se destacando mais no trabalho, e mostrando em resultados para o cliente. Através do estudo, verifica-se que o comportamento do profissional da área da saúde, em especial diretores e gerentes, precisa ser alterado para que ele compreenda a necessidade da valorização do cliente mais importante em todo o processo, o funcionário. E que a melhor forma de implantar uma cultura organizacional está em aplicar uma comunicação internada desenvolvida com ações e metas capazes de criar relacionamentos e comportamentos valorizados pela empresa, o que irá mudar atitudes diárias e levará o colaborador a outro tipo de comportamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Sérgio. **Revigorando a Cultura da Empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing. Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BRANDAO, Luiz Fernando de Araújo; SOUZA, Antonio Villas Boas. Muito Além do Mural. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna: A força das Empresas**. Vol. 3. São Paulo: ABERJE, 2006.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. 2.ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia da gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&P, 1998.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MEIRE, P.R. e OLIVEIRA, R. **Comportamento do Cliente**. Pelotas, EDUCAT, 2004.

NASSAR, Paulo. **Comunicação estratégica, um conceito em evolução**. In: NASSAR, Paulo (org.). Comunicação Interna: A Força das Empresas. Vol. 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

PEREIRA, Márcia dos Santos. **Mudança organizacional na saúde. Desafios e alternativas de um hospital universitário**. Belo Horizonte: Editora C/ Arte. 2004.

PINHO, J.B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. Trabalho apresentado no GT Comunicação Organizacional, XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, INTERCOM, Manaus – AM, 04 set. 2000.

TEIXEIRA, Ricardo Franco. **Marketing em organizações de saúde**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

