

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar o endomarketing como ferramenta para o enfermeiro no processo de gestão, tendo em vista o contexto atual de mudanças no setor saúde, que exige também o desenvolvimento de habilidades que estão diretamente relacionadas à introdução de novas tecnologias e formas de organização do trabalho. Nossa reflexão deixa alguns pontos importantes a serem analisados por enfermeiros e educadores, na busca de melhores caminhos e alternativas para a formação de enfermeiros com maior satisfação profissional, com competência para gerenciar serviços de saúde. O grande desafio do endomarketing é, portanto, conciliar os objetivos e interesses do público interno com as necessidades e expectativas do público externo da organização.

Descritores: pesquisa em administração de enfermagem; recursos humanos de enfermagem; capacidade de gestão

Abstract

This article is aimed at presenting endomarketing as a tool for nurses in the management process, taking into account the current context of changes in the healthcare sector, which also requires the development of skills that are directly related to the introduction of new technologies and ways of work organization. Our reflection leaves some important points to be analyzed by nurses and educators in the search for better ways and alternatives for educating nurses who will have greater professional satisfaction and competence to manage the healthcare services. The big challenge of endomarketing is, therefore, to combine the aims and interests of the internal public with the needs and expectations of the external public in the organization.

Descriptors: research on nursing management; human resources of nursing; management capability

Title: Endomarketing: Essay on possibilities of innovation in Nursing management

Resumen

Este artículo tiene como objetivo presentar el endomarketing como una herramienta para el enfermero en el proceso de gestión, tomando en consideración el actual contexto de cambios que existe en el sector de salud, y que además exige el desarrollo de habilidades, las cuales están directamente relacionadas con la introducción de nuevas tecnologías y formas de organización del trabajo. Nuestra reflexión deja algunos puntos importantes para ser analizados por enfermeros y educadores, en la búsqueda de mejores caminos y mejores alternativas para la formación de enfermeros con más satisfacción profesional y con competencia para gerenciar servicios de salud. El gran desafío del endomarketing es, por lo tanto, conciliar los objetivos e intereses del público interno con las necesidades y expectativas del público externo de la organización.

Descriptores: investigación en administración de enfermería; recursos humanos; capacidad de gestión

Título: Endomarketing: ensayo sobre posibilidades de innovación en la gestión en enfermería

1 Introdução

Este ensaio tem como objetivo apresentar o endomarketing como ferramenta para o enfermeiro no processo de gestão, tendo em vista o contexto atual de mudanças no setor saúde, que exige também o desenvolvimento de habilidades que estão diretamente relacionadas à introdução de novas tecnologias e formas de organização do trabalho.

Nossa intenção é contribuir com o avanço desse conhecimento para a enfermagem, considerando a importância de nos atualizarmos frente a mudanças e novidades do mundo moderno, em particular, no processo de gestão de pessoas.

O interesse pela temática surgiu de nossa experiência na docência em enfermagem, especialmente, com alunos do último ano do curso de enfermagem, em estágio supervisionado e durante seu aprendizado como coordenadores de grupos e equipes.

A articulação das áreas da administração e saúde mental tem nos possibilitado experimentar a vivência da integração de conteúdos dessas áreas, na busca de modelos e estratégias mais eficientes na gestão de pessoas, resolução de conflitos e soluções de problemas que envolvem as relações humanas no contexto do trabalho em saúde.

A partir dessa experiência percebemos o papel desafiador e a responsabilidade que as instituições de ensino têm em formar e lançar no mercado de trabalho, profissionais preparados para desempenhar ações gerenciais nas equipes de enfermagem e de saúde, que sejam comprometidos com o desenvolvimento das pessoas como forma de fortalecer as metas das organizações, sua produtividade e resolutividade.

Nesse sentido, nos propusemos com o presente ensaio, trazer através de uma leitura crítica do conceito do endomarketing, a discussão sobre suas possibilidades e limites na aplicação na gestão em enfermagem, tendo em vista que esse é o enfoque que temos dado na formação de nossos alunos enfermeiros.

2 Tendências na gestão contemporânea

As inovações tecnológicas têm provocado importantes mudanças no mundo empresarial, com conseqüências no mercado de trabalho, em especial, na área de saúde, reduzindo os cargos, aumentando as diferenças salariais, criando novas profissões e descredenciando outras, constituindo-se em um desafio para o homem moderno que necessita promover sua adaptação, seu desenvolvimento pessoal e profissional para conviver nessa nova realidade.

As profissões da área da saúde, em particular, a enfermagem passam por uma redefinição de funções, de papéis, buscando consolidar o seu compromisso com a sociedade com vistas a melhor qualidade na prestação dos serviços de saúde⁽¹⁾.

O desenvolvimento da competência do enfermeiro para a ação gerencial constitui-se em uma tarefa complexa, considerando a tendência da formação desses profissionais, na maioria das escolas, cujo foco está voltado para a excelência do desenvolvimento técnico⁽²⁾.

Portanto, é cada vez maior a necessidade de ampliação desse modelo para um que privilegie também o desenvolvimento de habilidades no campo das relações humanas, aspecto tão

* Enfermeira. Doutoranda no Programa de Pós-graduação Ciências da Saúde/UnB. Professora Assistente da Faculdade de Enfermagem/UFG.

Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Titular da Faculdade de Enfermagem/UFG. Pesquisadora do CNPq. *Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta da Faculdade de Enfermagem/UFG. Membro da Sociedade Brasileira de Educação Continuada em Enfermagem.

E-mail do autor: claci@cultura.com.br

presente nessa nova era, especialmente se considerarmos a dimensão do trabalho gerencial do enfermeiro^(2,3).

Como o desenvolvimento dessas habilidades está diretamente relacionado à introdução de novas tecnologias e formas de organização do trabalho, a questão da gerência na área da enfermagem precisa considerar o desempenho das práticas profissionais no contexto atual de saúde, que têm como referências doutrinárias a Reforma Sanitária e as estratégias de reordenação setorial e institucional o Sistema Único de Saúde (SUS)^(4, 5).

De igual forma, os pressupostos da gestão contemporânea sugerem que as organizações estejam mais abertas às inovações, às demandas sociais e aos processos políticos. Em razão das mudanças sociais, políticas e econômicas, surgem novas abordagens e um perfil de gerenciamento diferente. Gerenciar nesse contexto exige muito mais do que habilidades técnicas e analíticas, mas a capacidade de enfrentar exigências, riscos e incertezas mais desafiantes que no passado, significa comprometimento com resultados, ter autonomia e responsabilidade, automotivação e criatividade, negociar interesses e fatores adversos⁽⁶⁾.

Nessa nova perspectiva, o foco da gerência deve estar centrado nas pessoas, nas relações interpessoais, nas equipes e nos grupos de trabalho com seus conflitos, próprio das relações humanas. A empatia, a comunicação e o envolvimento das pessoas com os processos de trabalho passam a ser determinantes para o equilíbrio das relações entre gerentes e os clientes internos ou colaboradores, principalmente, através da criação de ambientes saudáveis, capazes de contribuir de forma efetiva para a realização das pessoas^(3,7-12). Assim, esse novo modelo de gerenciamento organizacional passa a ser concebido e integrado ao projeto pessoal de vida destes colaboradores.

A relação interpessoal no interior dos grupos e das organizações, contudo, nem sempre navega em águas claras e calmas. Muitas vezes, há conflitos e embates que podem ocorrer por diferenças de valores, de percepções, de objetivos, bem como se instalar em diferentes instâncias, ou seja, entre pessoas, entre grupos, instituições, assumindo diversas proporções e conseqüências para os envolvidos⁽¹³⁾.

Para administrar conflitos e planejar a gestão de pessoas se faz necessário buscar novas ferramentas e estratégias, pois as pessoas podem viver mais ricas e felizes quando se dedicam à aprendizagem de novas competências, aumentando seu repertório de respostas possíveis e flexibilizando seus posicionamentos e reações⁽⁷⁾. Com isto podem descobrir novas formas de enfrentar desafios e de resolver os dilemas do cotidiano tornando-se mais tolerantes com as diferenças e valorizando diferentes pontos de vista, pois enriquecem e ampliam suas percepções^(7, 12, 14).

Na gestão de pessoas, sob a ótica dessa nova perspectiva, os funcionários são sujeitos ativos da organização, sendo entendidos não como recursos organizacionais mais como pessoas, parceiros e colaboradores nos processos de trabalho⁽¹⁵⁾.

Dentre as várias estratégias de gestão para lidar com essa complexidade destacamos um movimento comum nas organizações modernas, que têm cada vez mais, aumentado sua preocupação em trabalhar com o cliente interno, de maneira a ouvir suas sugestões, fazer com que participem das tomadas de decisões e desenvolvam um nível de satisfação crescente na organização⁽¹⁶⁾.

Uma das estratégias utilizadas para atender aos anseios do cliente interno é o emprego do *endomarketing*, sendo que *endo* provém do grego e quer dizer ação interior ou movimento para dentro⁽¹⁶⁾. Neste caso os funcionários são tratados como clientes e a utilização do *endomarketing* justifica-se pelo efeito direto na satisfação dos clientes externos, além do aumento da produtividade do funcionário em função do seu bem-estar⁽¹⁶⁾.

O *endomarketing* pode ser considerado uma etapa do marketing social da enfermagem visto que se preocupa com a mudança de comportamento das pessoas em assuntos relacionados a promoção, prevenção e reabilitação da saúde⁽¹⁷⁾. Isto inclui as estratégias educativas, utilizadas pelos gerentes junto aos clientes internos para atender o ser humano nas situações em que a vida requer cuidados.

O enfermeiro gerente inserido neste processo deve participar e conhecer estas mudanças, para discutir e analisar com toda a equipe novas propostas e possibilidades, como a utilização do *endomarketing*, ferramenta de gestão que privilegia a satisfação dos clientes internos e, conseqüentemente, pode alcançar uma melhoria do atendimento dos clientes externos.

Importante ainda nesse processo de educação das pessoas no ambiente de trabalho, com ênfase para o desenvolvimento continuado, é o envolvimento dos mesmos nas decisões e formulações estratégicas pertinentes aos cargos, funções e níveis de competências exercidos⁽¹⁸⁾.

3 *Endomarketing*: conceitos, características e perspectiva para a Enfermagem

Endomarketing consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o objetivo de atrair e reter esses funcionários. Uma vez satisfeitos com a empresa, eles acabam produzindo mais e melhor e, como conseqüência, a empresa consegue obter resultados muito mais eficientes, entre os quais maior fidelização de seus clientes externos⁽¹⁹⁾.

O *endomarketing* está diretamente relacionado e alicerçado na base da cultura organizacional, cujo comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias é condição primordial para o sucesso coletivo⁽²⁰⁾.

A finalidade do *endomarketing* é tornar transparente ao funcionário os objetivos organizacionais de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa. Fica claro que a empresa precisa conhecer muito bem seu público interno para comunicar-lhe adequadamente seus objetivos⁽¹⁹⁾.

Isto significa que a função do *endomarketing* é deixar claro que nos processos internos da organização também existe, entre outras coisas, a prática dos valores estabelecidos com base na cultura organizacional, a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas, os clientes internos que tem seus valores, desejos e expectativas^(19, 20).

As pessoas nesse contexto são consideradas como capital intelectual, estarão envolvidas no trabalho da organização e poderão investir na própria organização na medida em que os retornos de diversas fontes forem compensatórios⁽¹⁵⁾.

Ao estarmos submersos em um contexto de mudanças e transformações, provocadas por avanços tecnológicos que acontecem com uma velocidade incontrolável e, que tornam obsoletos os conhecimentos vigentes em gestão, vislumbramos a necessidade de mudança do perfil do gestor e das ferramentas de abordagem de gestão em saúde. Assim, estratégias como o *endomarketing* podem nos auxiliar a superar o desafio das transformações e mudanças nos serviços de saúde.

Considerando a importância social do setor de saúde pública no país, mais especificamente, ao segmento de prestação de serviços de enfermagem, acreditamos no *endomarketing* como uma possibilidade para realização do trabalho gerencial na enfermagem, visto que o grau de satisfação ou insatisfação dos profissionais está diretamente relacionado com questões como a sobrecarga de trabalho, a falta de melhores salários, a grande demanda de serviços para um contingente insuficiente de profissionais.

Ao ponderarmos que a enfermagem é uma profissão que busca ascensão social em um ambiente competitivo, cujos sistemas de comunicação internos são falhos ou inexistentes, os relacionamentos conflituosos entre colegas, equipe e

usuários dos serviços ainda é uma constante, trabalhar essas questões através do *endomarketing* poderia ser uma saída estratégica interessante.

Nessa perspectiva, zelar pela satisfação e motivação do cliente interno, certamente irá refletir na qualidade do atendimento ao público externo, pois este processo está intimamente relacionado. Nas instituições de saúde e serviços de enfermagem encontramos propostas organizacionais dirigidas ao pessoal de enfermagem consideradas inovadoras e aliadas com a realidade da gestão do *endomarketing* como por exemplo, os processos de educação continuada.

Na proposta do *endomarketing* a ação gerencial deve estar direcionada para satisfação dos clientes internos visto que, melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional^(15,19,20).

Alguns pressupostos são apontados pelo *endomarketing* para estimular o processo de motivação: valorizar o indivíduo no grupo; incentivar a parceria, a cooperação e a lealdade; promover integração baseada nos valores e objetivos da empresa; reforçar continuamente uma atitude baseada em valores compartilhados; envolver os funcionários no planejamento e na tomada de decisões; remunerar adequadamente as pessoas.

As organizações e os gerentes que buscam essa competência tem uma vantagem competitiva, pois se colocam mais perto de seus clientes internos, assegurando a continuidade e o equilíbrio do processo de trabalho organizacional^(19,21).

Outras estratégias adotadas pelo *endomarketing*, que consideramos importantes para o desenvolvimento de ações gerenciais nas equipes de enfermagem, são os processos permanentes de informação e comunicação integradas, de todos, com um modelo de "mão dupla"; o estabelecimento de uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a auto-estima das pessoas; a facilitação da prática da empatia e da afetividade, o que permite aos funcionários revelarem suas expectativas⁽²⁰⁾.

O processo de educação continuada, através de capacitação das pessoas são exemplos práticos, realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes, respeitando expectativas e necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, que proporciona um ambiente de confiança mútua e alta eficiência⁽¹⁵⁾.

Considerando a relevância do papel da equipe de enfermagem nos hospitais e serviços de saúde e as diversas atividades que exigem previsão, planejamento, organização e administração de recursos para atendimento de cuidados aos pacientes, é fundamental que em algum momento estes profissionais sejam adequadamente "cuidados" pelas organizações⁽¹⁶⁾.

Para obter sucesso continuado, as organizações necessitam buscar resultados na manutenção de um clima organizacional interno motivador, com abertura para inovação e flexibilidade, transformando efetivamente todo gerente em um gerente de pessoas⁽²¹⁾.

A enfermagem congrega o maior contingente de trabalhadores de uma instituição de saúde, atuantes continuamente, em período integral, é considerada a "vitrine" da organização e, por meio dela, podem ser percebidos os seus pontos fortes e fracos⁽¹⁵⁾. Portanto, utilizar a ferramenta do *endomarketing* pode levar as organizações a reavaliar suas estratégias de atuação em relação aos profissionais que nela trabalham.

Encontrar caminhos para valorizar os profissionais e mantê-los constantemente informados, é fundamental para a prestação de serviços com qualidade aos clientes externos e,

nesse sentido, o *endomarketing* é um instrumento que faz crescer o funcionário como indivíduo e a empresa como organização.

Um aspecto limitador da implantação dessa estratégia no contexto do trabalho em saúde, por exemplo, é que não é possível implantá-la como estratégia isolada. Sem uma articulação e aquiescência de toda a organização, o *endomarketing* constitui-se em mais um modismo que não sairá do projeto. Uma vez que é intrinsecamente dependente da cultura organizacional, não é possível pensar na utilização dessa ferramenta sem o firme propósito de articulá-la ao contexto organizacional em toda a sua complexidade.

4 Considerações Finais

Embora essa ferramenta não seja ainda usual na área de enfermagem, destacamos o êxito de nossa experiência durante a formação de alunos de graduação em enfermagem e de alguns estudos que sinalizam essa tendência na nossa profissão, embora não sejam baseadas exatamente nos pressupostos do *endomarketing*, mas em princípios muito semelhantes^(22,23, 24,25).

Ao utilizar algumas técnicas do *endomarketing* na formação do enfermeiro enquanto gestor acreditamos estar preparando melhor o nosso cliente interno (aluno) para lidar com as adversidades do aprendiz no papel de gestor e enfermeiro e assim, capacitando-o para melhor atender o cliente externo (equipe e os clientes)

O processo de implantação do *endomarketing* requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível e capaz de disseminar conhecimentos, gerar responsabilidades e delegar poder de decisão aos clientes internos. No contexto da nossa instituição, esse tem sido um tema debatido com frequência e, que tem exigido um posicionamento claro do corpo docente quanto aos princípios da unidade acadêmica frente ao seu compromisso na formação de enfermeiros mais competentes para as relações humanas.

Ao atuar como gerente, o enfermeiro além dos aspectos já relacionados, tem que ter claro que está lidando com um contexto onde seus clientes externos dependem de seus serviços, estão debilitados não somente em seu estado físico, mas também na sua integridade psicológica.

No trabalho em saúde, o gerente precisa saber lidar com as diferenças tanto de seus clientes internos, como de seus clientes externos, porque os usuários esperam dele uma postura humanizada e um fazer que alivie seus sofrimentos. Os seus parceiros e colaboradores, que ele tenha equilíbrio, competência e segurança.

Para o planejamento e implementação de um programa de *endomarketing* com sucesso é preciso garantir o comprometimento, a adesão interna dos colaboradores com os objetivos organizacionais e com a satisfação das necessidades dos clientes externos. É preciso disseminar em toda a organização a relevância do cliente interno, o que implica conscientizar todos os funcionários do papel importante que desempenham internamente.

Embora a temática que envolva a questão da gerência e gestão dos serviços de saúde seja ampla, acreditamos que nossa reflexão deixa alguns pontos importantes a serem analisados por enfermeiros e educadores, na busca de melhores alternativas para a problemática, tendo em vista a formação de enfermeiros com maior satisfação profissional, com competência para gerenciar serviços de saúde, empregadores mais satisfeitos com o desempenho desses profissionais e, acima de tudo, clientes externos assistidos com mais dignidade e qualidade a que têm direito.

O grande desafio do *endomarketing* é, portanto, conciliar os objetivos e interesses do público interno com as necessidades e expectativas do público externo da organização.

Referências

1. Simões ALA, Fávero N. Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica. *Revista Lat-Am Enfermagem*, Ribeirão Preto (SP) 2000 jul;8(3):91-6.
2. Munari DB, Merjane TVB, Prado MA. A educação de laboratório no processo de formação do enfermeiro: estratégia para o desenvolvimento da competência [monografia de Especialização]. Goiânia (GO): Sociedade Brasileira de Psicoterapia, dinâmica de grupos e psicodrama, Universidade Católica de Goiás; 2003. 55f.
3. Mendes IAC, Trevizan MA, Ferraz CA, Hayashida M. Liderança da enfermeira na perspectiva da ética pós-moderna. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília (DF) 2000 jul/set;53(3):410-4.
4. Ministério da Saúde (BR). Oferta de qualificação é necessária para melhorar a atenção à saúde. *Formação*, Brasília (DF) 2001;1:7-12.
5. Merhy EE, Cecílio LCO. O singular processo de coordenação dos hospitais. *Revista Saúde em Debate*, Rio de Janeiro 2003 maio/ago; 27(64): 110-122.
6. Pereira CA. Aprendendo a ser gerente com o pára-queda. São Paulo:T&D;1998.
7. Bitencourt C, organizador. *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre (RS): Bookman, 2004. 528p.
8. Moscovici F, organizador. *A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões*. Rio de Janeiro: José Olympio; 2001. 288p
9. Bom Sucesso EP. *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2002.
10. Azevedo SC. *O processo de gerenciamento x gestão no trabalho do enfermeiro [dissertação de Mestrado]*. Natal (RN): Faculdade de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Norte; 2000.
11. Motta PR. *Desempenho em equipes de saúde: manual*. Rio de Janeiro: Editora FGV; 2001. 142p.
12. Trevizan MA, Mendes IAC, Melo MRA. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. *Revista Lat-Am Enfermagem*, Ribeirão Preto (SP) 1998 dez;6(5):77-82.
13. Rosso DT, Silva MJP, Ciampone MHT. O que você negociou hoje? Considerações sobre o processo de negociação. *Revista Nursing*, 2003 mar;58(6):22-6.
14. Senge, P. *A quinta disciplina*. São Paulo (SP): Editora Best Seller; 1991.
15. Bezerra ALQ. *O contexto da educação continuada na enfermagem*. São Paulo: Martinari; 2003.111p.
16. Fernandes MV, Batista AS, Leite MAN. *Endomarketing – uma possibilidade nos serviços de saúde [on line]*. Disponível em: www.ccs.uel.br/espacoparasaude/v3n2/doc/endomarketing Acessado em: set 2003.
17. Dantas TMTA. A visibilidade e o *marketing* social na enfermagem. *In: CBEn. Anais do 53º Congresso Brasileiro de Enfermagem: A concretude social e política da Enfermagem*; 2001 out 9-14; Curitiba (PR), Brasil. Curitiba (PR): ABEn;2001.432p.p.331-50.
18. Luz R. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2003. 143p.
19. Beking SF. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pretenci Hall; 2004. 186p.
20. Cerqueira W. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2002. 161p.
21. Boog G. *O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar-se para o futuro*. São Paulo: Best Seller; 2004. 239p.
22. MacCabe C, Timmins F. Teaching assertiveness to undergraduate nursing students. *Nurse Education in Practice*. 2003 march;3(1):30-42.
23. Pfund R, Dawson P, Francis R, Rees B. Leaning how to handle emotionally challenging situations: the context of effective reflection. *Nurse Education in Practice* 2004 june;4(2):107-113.
24. Swallow V, Coates M. Flexible education for new nursing roles: reflections on two approaches. *Nurse Education in Practice* 2004 march;4(1):53-59.
25. Munari DB, Costa EK, Cardoso AHA, Almeida CCOF. Características da competência interpessoal do enfermeiro: estudo com graduados de enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília (DF) 2003 set/out; 56(5):484-487.

Data de Recebimento: 20/08/2004

Data de Aprovação: 22/12/2004