

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PROJETO DE ENDOMARKETING NO HOSPITAL DO EXÉRCITO EM CURITIBA

Autora: Dayana Anchieta

Projeto Técnico apresentado
à Universidade Federal do
Paraná para obtenção de
título de Especialista em
Administração de Pessoas.

Orientadora: Prof^a. Mirian
Palmeira

CURITIBA
2003

AGRADECIMENTO

Agradeço de coração a minha irmã Virginia, que neste momento da minha vida esteve tão presente, me apoiando nas horas difíceis e me incentivando a cada instante a prosseguir.

SUMÁRIO

Lista de quadros.....	v
Capítulo I - INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVO GERAL	2
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
2.2 JUSTIFICATIVA	3
2.3 METODOLOGIA.....	4
Capítulo II - REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA	5
3 ABORDAGEM HISTÓRICA DO MARKETING	5
3.1 PRIMEIRA FASE: PRODUÇÃO	6
3.2 SEGUNDA FASE: VENDAS	7
3.3 TERCEIRA FASE: MARKETING.....	8
4 ENDOMARKETING	12
5 A QUEM CABE O DESENVOLVIMENTO E COORDENAÇÃO DO ENDOMARKETING?	14
6 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING	15
6.1 INSTRUMENTOS UTILIZADOS NO ENDOMARKETING	15
Capítulo III - A EMPRESA	18
7 HOSPITAL GERAL DE CURITIBA	18
7.1 ANÁLISE AMBIENTAL.....	19
7.1.1 Microambiente da empresa.....	19
7.1.2 Macroambiente da empresa	20
7.1.2.1 Ambiente demográfico.....	20
7.1.2.2 Ambiente econômico	20
7.1.2.3 Ambiente natural	21
7.1.2.4 Ambiente tecnológico.....	21
7.1.2.5 Ambiente político	22
7.1.2.6 Ambiente cultural.....	22
8 SEGMENTAÇÃO E DEFINIÇÃO DE PÚBLICO-ALVO	23
8.1 ANÁLISE LONGITUDINAL.....	23
8.2 ANÁLISE TRANSVERSAL	24
Capítulo IV - PROPOSTAS	25
9 PROPOSTAS E AÇÕES DE ENDOMARKETING	25
Capítulo V - SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES	26
10 SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES	26
11 CONCLUSÃO	26

ANEXOS	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Quantidade de Beneficiários (Exército)	22
QUADRO 2 - Quantidade Estimada para Atendimento	22
QUADRO 3 - Quantidade de Usuários (Geral)	23

1 INTRODUÇÃO

Se o marketing tem entre suas funções a de projetar em produtos e serviços das empresas os valores que compõem suas identidades, ao Endomarketing cabe com igual importância, garantir que o mesmo efeito seja sentido pelos mercados em relação aos seus recursos humanos.

O Endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado.

E "vender" um produto, uma idéia, um posicionamento de marketing para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente. Significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.

A presente monografia trata-se de uma proposta de projeto de implantação na área de Endomarketing no âmbito no Hospital Geral de Curitiba, uma das organizações do Exército Brasileiro. Procurando através desta ferramenta identificar os benefícios que a organização militar pode obter com o desenvolvimento interativo dos seus colaboradores.

2 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste projeto é descrever o que é Endomarketing, sua importância e como a aplicação de suas ferramentas pode trazer grandes benefícios para a organização. Proporcionando assim, um melhor entrosamento entre servidores e objetivos organizacionais. Funcionários internos satisfeitos e participantes podem simplesmente aproximar-se melhor dos clientes externos.

No caso específico ao Hospital do Exército o Endomarketing ao médio prazo terá que alimentar uma processo no qual proporcione aos servidores civis que conheçam melhor a estabelecimento onde trabalham, bem como seus serviços e objetivos organizacionais. Juntamente espera-se propor um melhor nível de informação, para tanto, com melhores mecanismos de comunicação entre a alta administração e os servidores.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever o processamento das comunicações estratégicas junto aos servidores civis;
- b) Verificar qual o nível de comprometimento, empenho e grau motivacional nas atividades diárias dos servidores civis;
- c) Avaliar a eficácia do processamento das informações numa estrutura onde vigora duas Leis distintas. Uma baseada em dois pilares básicos: hierarquia e disciplina direcionada aos militares; e a outra, com normas mais brandas aplicada aos servidores civis da força;
- d) Propor instrumentos de comunicação de Endomarketing.

2.2 JUSTIFICATIVA

Endomarketing ou Marketing Interno tem se tornando uma ferramenta de extrema importância para as organizações, no Brasil principalmente a partir de 1989, com a implementação da ISO 9000, que proporcionou um maior enfoque nos recursos humanos. A razão de tal importância é porque constitui-se em um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar todas as pessoas que trabalham na empresa na implementação e operacionalização de ações mercadológicas.

O principal benefício que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos dentro das empresas.

O Exército é uma organização com normas e leis bem estabelecidas e não sofre muitas interferências do meio externo, mas está ligado aos acontecimentos que venham contribuir para um funcionamento harmônico no estabelecimento. A concorrência não é uma das maiores preocupações, não há necessidade de superar outras organizações ou se tornar a melhor do ranking, mesmo porque, é um órgão federal e seus serviços são destinados a um público-alvo.

A organização tem como missão, “a excelência no atendimento aos seus usuários”. E para tanto é necessário total engajamento dos seus colaboradores para se atingir suas metas. Torna-se fundamental a conscientização que de cada atividade é uma peça que compõe uma engrenagem, e para ela andar perfeitamente todos precisam desempenhar com responsabilidade seu papel.

No quadro de lotação existem duas forças atípicas, os militares e os servidores civis, juntas para realização do mesmo segmento e atribuições, mas separadas por normas, procedimentos e tratamento. Esta diferenciação em alguns casos podem gerar distorções de valores.

Atualmente não há estudo na área de Endomarketing. A intenção é que o desenvolvimento dessa proporcione melhorias no conhecimento da organização e para própria comunicação interna.

2.3 METODOLOGIA

O projeto de implantação de Endomarketing terá uma abordagem organizacional, enfocando especificamente servidores civis, que hoje totalizam 82 funcionários, distribuídos nos mais diversos setores. Setores que estão em contato direto com usuários, como enfermagem, a setores que prestam serviço de apoio, como cozinha e agentes administrativos.

Através da fundamentação teórica-empírica, observações de comportamento dos servidores civis e entrevistas informais, juntamente com intenções da alta administração, pode-se obter o levantamento de necessidades que atualmente fazem-se necessárias para uma melhor atuação no fluxo da comunicação e no comprometimento com seus clientes internos.

3 ABORDAGEM HISTÓRICA DO MARKETING

Os historiadores, de uma maneira geral, dedicam considerável parte de seu tempo e estudo aos primeiros mercadores que viajam pelo mundo vendendo e comprando bens – fazendo trocas. Já no ano 2100 a.C., as pessoas possuíam especialização em diferentes ofícios. As cidades cresceram e desenvolveram mercados, “áreas comuns onde os membros da sociedade se encontravam e trocavam artigos” (SCHEWE e SMITH, 1982, p. 11). Artesões construíram oficinas onde praticavam suas especializações – trabalho em madeira, fabricação de cerâmica, artigos de couro, de lã, vinhos e assim por diante. Os benefícios dessa especialização foram notados e as pessoas se tornaram confiantes em que isso funcionaria para aumento de sua satisfação.

A Idade Média trouxe consigo uma demanda maior de bens do que a que se conhecia anteriormente. Com o avanço do comércio entre nações, foram lançadas as bases do surgimento da indústria como a conhecemos hoje. Embora os artesões pudessem satisfazer as necessidades locais de uma cidade, a área de comércio aumentada exigia uma maior variedade de bens, e em maiores quantidades (BARTELS, 1976/SCHEWE-SMITH, 1982).

O período que abrange a passagem do século XV ao século XVI traz consigo profunda alteração na vida social da Europa. Formaram-se os estados modernos e surgiram as primeiras empresas capitalistas. Surgimento favorecido pela descoberta de novos mercados, no Oriente e nas Américas, devido ao vasto abastecimento de matérias-primas e metais preciosos, bem como dos avanços no desenvolvimento de processos de produção (BARTELS, 1976/SCHEWE-SMITH, 1982).

A especialização de mão-de-obra desenvolvida a partir da Revolução Industrial e as técnicas de produção em massa então emergentes concorreram para o aumento expressivo dos índices de produtividade, com mais bens e preços mais

baixos. Com isso, antes que se pensasse em novas possibilidades de comércio, precisavam ser encontrados novos mercados para absorverem a produção maior (BARTELS, 1976/SCHEWE-SMITH, 1982).

3.1 PRIMEIRA FASE: PRODUÇÃO

A Revolução Industrial quase não afetou os Estados Unidos até o princípio do século XIX. Com o rompimento dos americanos com a Grã-bretanha em 1776, aquele país se tornou mais auto-suficiente. Começaram então a desenvolver-se as indústrias de produção em massa: tecelagens, processadores de fumo, frigoríficos, e fábricas de armamento.

O aparecimento destas indústrias estimulou o crescimento dos atacadistas, que se estabeleceram perto de rios e da costa, visto que o transporte de grande escala era limitado pelas vias aquáticas que ligavam as grandes cidades industriais com as comunidades e cidades menores. Os atacadistas alimentavam suprimentos aos varejistas que então, vendiam os produtos acabados aos consumidores (BARTELS, 1976/SCHEWE-SMITH, 1982).

Nesta época de franco capitalismo o mercado é dominado pelos fabricantes. Era de se esperar que o rápido crescimento industrial provocasse antes a superprodução. Entretanto, as inovações técnicas trouxeram consigo não só novas e melhoradas condições de fabricação, como também novas oportunidades de compra e venda, sobretudo em cidades distantes dos centros industriais, que antes mal podiam ser atingidas devido à dificuldade de transportes e comunicações.

Com a chegada das ferrovias, os bens puderam ser transportados mais depressa e para mais longe. Especialmente na formação da economia norte americana, as cidades do interior se tornaram maiores. A população passou a despende mais dinheiro em bens que na realidade não eram necessários à vida e

os fabricantes começaram a produzir bens discricionários, artigos que eram escolhidos mais através do desejo do que da simples necessidade.

No passado, a venda dos bens necessitados havia exigido pouco mais do que levá-los aos consumidores, mas os bens discricionários passaram a apresentar uma outra situação. Agora os fabricantes constatavam que tinham de criar demanda para seus produtos discricionários e enviar pessoas ao campo para vendê-los pessoalmente (BARTELS, 1976/ SCHEWE-SMITH, 1982).

Até esta época, os fabricantes interessavam-se apenas em prover para as necessidades básicas: alimento, bebida e roupa. Na maioria dos casos, vendiam o que produziam, porque o mercado compraria o que quer que fosse feito. Ainda estava para se formular o conceito de satisfazer os desejos dos consumidores.

3.2 SEGUNDA FASE: VENDAS

Na década de 1930, Os Estados Unidos passaram de uma economia de produção para uma de vendas. Desenvolveu-se o espírito de concorrência em quase todas as indústrias. Os fabricantes que haviam desfrutado de monopólios viam agora que tinham de melhorar a qualidade e a variedade dos bens.

A concorrência emergente forçou as empresas a venderem seus produtos. Um fabricante já não podia mais simplesmente produzir bens e estar seguro de que eles seriam comprados. Agora, a incipiente concorrência no mercado favorecia ligeiramente os consumidores: havia mais produtos do que demanda (BARTELS, 1976/ SCHEWE-SMITH, 1982).

Ainda assim, as grandes empresas davam pouca atenção à satisfação dos desejos dos consumidores. Aos poucos as linhas de produção funcionavam e as forças de vendas procuravam vender seus produtos. Havia pouco esforço para descobrir o que os consumidores desejavam. Prática que não era compartilhada

pelas pequenas empresas, que já tratavam, obviamente sem sistematização, seus clientes de maneira individualizada, introduzindo o foco na clientela.

Com exceção da Segunda Guerra Mundial e do período imediato pós-guerra, a oferta disponível de bens e serviços ultrapassava muito sua demanda. Havia pouca ou nenhuma dificuldade em produzir bens, o problema real estava em mercadizá-lo.

3.3 TERCEIRA FASE: MARKETING

Para a maioria das empresas a fase das vendas prosseguiu até a década de cinquenta. Depois, alguns fabricantes começaram a compreender que forçar a entrada dos bens no mercado não era ação tão efetiva, quanto focar a provisão de satisfação.

Veio então a fase do marketing, quando finalmente os fabricantes adotaram a filosofia sensata de que deviam examinar as necessidades e os desejos dos consumidores, e produzir com vistas a atendê-las. Perceberam que simplesmente conseguir que as pessoas comprassem um produto – apesar de que este poderia não atender as suas necessidades e desejos – não garantiria repetição de compra. “A repetição da compra é o fundamento de qualquer negócio de sucesso”. (SCHEWE-SMITH, 1982, p.13).

Durante a fase do marketing, o esforço total de uma empresa é guiado pelas demandas de satisfação por parte dos consumidores. Até então, muitos executivos de cúpula expediam excesso de tempo preocupando-se com lucros quando poderiam estar pensando em como atender à satisfação dos consumidores.

Entre os anos 50 e 60, em sua 1ª geração, o marketing tornou-se mania entre as empresas, mas instalou-se de forma desorganizada, sem vincular-se a um comando estrategicamente uniforme. A partir daí, um exame das principais empresas nos Estados Unidos mostra que, com algumas exceções, aquelas que se esforçaram

por satisfazer os consumidores são as de maior sucesso até os dias de hoje. Por outro lado, muitas empresas que ignoram os desejos do consumidor fracassaram.

A 2ª geração de marketing, surgida a partir dos anos 70, lançou no mercado a figura do diretor-gerente de marketing, numa nítida tentativa de fazer com que as empresas coordenassem suas atividades de prospecção, aproximação e envolvimento de seus clientes. Em seguida, a 3ª geração vê nascerem às gerências de produto, como reflexo de ações que até o início dos anos 80 visavam o desenvolvimento de produtos cada vez melhores, mas ainda dissociados das necessidades do mercado. A 4ª geração descobriria a força da imagem da empresa e das suas implicações sobre a imagem dos produtos.

No fim da década de 80 os profissionais da 5ª geração do marketing assistiram ao surgimento do conceito de maximarketing, voltado para o aproveitamento máximo dos instrumentos de marketing disponíveis e a equalização dos investimentos em promoção e publicidade, em prol da aproximação direta, cliente a cliente, através da data base marketing e da segmentação da mídia.

O aparecimento dos denominados “consumidores diplomados” e o fortalecimento das ações de marketing levadas a efeito a partir das informações armazenadas sobre os clientes caracterizam a 6ª geração do marketing, no início da década de 90.

Nos dias de hoje, assistimos ao nascimento da 7ª geração do marketing, caracterizada pelo desenvolvimento das ações de prospecção, aproximação e envolvimento dos clientes através de canais de distribuição e comunicação alternativos e revolucionários, como a internet.

Segundo Kotler (p. 25): “o pensamento de marketing começa com as necessidades e os desejos humanos”.

Kotler menciona que a necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica, lembrando sua ligação com o que é essencial para a sobrevivência e que não são criadas pela sociedade. No que se refere aos desejos, Kotler afirma que eles “são carências por satisfações específicas para atender a estas necessidades mais profundas”, os quais, em seu entendimento, sofrem transformações em função da influência social (Kotler, 1994, p.25). Os desejos surgem das fantasias, das expectativas, ultrapassam a necessidade, é uma opção que necessita estímulos. Tornando-se demanda a partir da decisão de compra e consumo do bem ou serviço definido.

O marketing é o mecanismo pelo qual traz a realização desses desejos, influenciando o consumidor a tomar a escolha, revelando os pontos positivos e de atração do produto, os quais irão conseguir proporcionar total satisfação e êxito a sua compra.

Por fim, considerando demandas como “desejos por produtos específicos que são respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los”, o autor busca provar a insistência de necessidades “criadas” pelo marketing (Kotler, 1994, p.26).

Partindo do princípio de que as pessoas buscam satisfazer necessidades e desejos com bens e serviços, Kotler definiu produto como “algo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Frisou também que a importância dos produtos físicos não se limita unicamente à sua posse, mas inclusive aos serviços oferecidos pelos mesmos.

Procurando determinar o fator estimulador da escolha dos consumidores entre os muitos produtos que podem satisfazer a uma necessidade, Philip Kotler (p.26), conclui que valor “é a estimativa do consumidor em relação à capacidade global de produto satisfazer às necessidades” .

O autor avalia como conceito de mercado, o compartilhamento de uma necessidade por todos os consumidores potenciais, os quais estão dispostos e habilitados a satisfazê-la.

Os conceitos fundamentais de marketing então, baseiam-se em: necessidades, desejos e demandas; produtos; valor, custo e satisfação; troca, transações e relacionamento.

4 ENDOMARKETING

O marketing externo, ou exomarketing (exo = para fora), como denominamos para efeito de mais claramente estabelecer comparação com o marketing interno, tem por objetivo estimular o crescimento da demanda por produtos e serviços e a detecção de novos nichos de mercado. O Endomarketing (endo = movimento para dentro), por sua vez, mantém o foco nos objetivos do exomarketing, mas aparece a partir da consideração que a evolução do desempenho das empresas no mercado está diretamente ligada à capacidade de mobilização das forças que as compõem: seus empregados.

A comunicação eficaz entre os objetivos organizacionais e os dos funcionários configura um papel inerente ao Endomarketing. Demanda por informações sobre rotina de trabalho, características das mercadorias e dos serviços, das vantagens anunciadas aos clientes pelas campanhas publicitárias e pelo departamento de vendas. Possibilita comunicar necessidades e exigências dos diversos segmentos que compõem as empresas, suas visões de como melhorar seu próprio desempenho e suas descobertas sobre o que seus clientes desejam. Este é o aspecto do Endomarketing que se relaciona ao gerenciamento da comunicação.

Os empregados recebem uma abundância de informações, mas muito pouco encorajamento mental. É claro que isto significa que grande parte dessas informações não tem um impacto maior sobre os receptores. A mudança necessária das atitudes e uma ênfase na motivação por bons serviços e pela consciência acerca do cliente ficam faltando e os empregados, portanto não se tornam receptivos à informação.

Um processo de Endomarketing bem sucedido requer um pacto de gerenciamento de atitudes assim com um suporte do gerenciamento da comunicação. O gerenciamento de atitudes é um processo contínuo, enquanto que o gerenciamento da comunicação pode ser um processo mais descontínuo, incluindo

atividades relativas à prorrogação da informação em determinados e adequados momentos. Entretanto, esses dois aspectos do Endomarketing estão entrelaçados (GRÖNROOS, 1993, p.282).

O marketing interno tem como objetivo assegurar que os funcionários se motivem para uma orientação à valorização do cliente e a assunção responsável e consciente dos serviços, com êxito, racionalidade e sintonia com o foco estratégico da organização. Sob tal aspecto, o Endomarketing atua diretamente na excelência do clima organizacional, refletindo no índice de satisfação interna e na melhoria do fluxo de comunicação entre os diversos níveis da organização.

No sentido amplo, o marketing interno, também chamado de Endomarketing, é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na organização, e que tem por objetivo obter ou elevar, o comprometimento dos seus funcionários (CEQUEIRA, 1994; NICKLES E WOOD, 1999).

5 A QUEM CABE O DESENVOLVIMENTO E COORDENAÇÃO DO ENDOMARKETING?

Os autores divergem neste ponto. Havendo os que defendem a coordenação a partir da área de recursos humanos, os que acentuam as vantagens se as atividades forem conduzidas pelo setor de marketing, os que sugerem uma parceria entre essas áreas, e, aqueles que propõe que as ações sejam conduzidas a partir de um setor independente, diretamente subordinado à direção da empresa.

Independentemente da área responsável pela coordenação do projeto, é importante destacar que as diretrizes, as estratégias de implantação e seu desenvolvimento devem originar-se através da missão e objetivos organizacionais.

No caso do HGeC, propõem-se que o Setor de Divisão Pessoal e o Setor de Relações Públicas estabeleçam uma ligação, para serem as chaves do andamento do projeto. O primeiro por ser responsável direto dos direitos e deveres dos servidores civis e ter estreita relação com as diretrizes da Direção. O segundo por cuidar das datas comemorativas, coordenação de atividades alusivas, aniversários, enfim instrumentos de comunicação.

6 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING

Kempenich (1997) faz uma dura crítica às empresas, quando lembra que a grande reclamação dos funcionários é a de que são os últimos, a saber, das novidades; lembra que, não raro, ficam sabendo das novidades da empresa fora do seu ambiente de trabalho. A comunicação interna, para o autor, é um dos principais fatores para o sucesso dos projetos. Menciona ainda, que ao esquecer do funcionário estará esquecendo do segundo ou terceiro aspecto mais importante em termos de grupo de influência e envolvimento.

Assim, ao promover a melhoria do relacionamento interno da equipe, a agilização e transparência dos fluxos de comunicação, a introdução de mudanças de atitudes e comportamentos, as práticas de marketing interno favorecem o desenvolvimento nos funcionários de uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes. Dessa forma esta ferramenta contribui para formação de equipes mais motivadas e comprometidas com os resultados da organização.

6.1 INSTRUMENTOS UTILIZADOS NO ENDOMARKETING

São vários os instrumentos à disposição das empresas, devendo-se, contudo, destacar a necessidade de promover ajustes para adequação a cada realidade. Faz-se necessário que os instrumentos sejam partes coerentemente articulados (um efetivo sistema), de um Projeto, antecedido de um diagnóstico, preferencialmente, conduzido pela própria empresa (BEKIN, 1995). Juntamente com a conscientização de que o programa não parte somente da alta administração, mas é um trabalho que depende do apoio de todos os envolvidos no processo.

Feitas essas considerações preliminares, a literatura destaca, entre outras, as seguintes categorias de instrumentos: folders; material promocional; pesquisa de satisfação; painéis; comerciais; jornais internos; e atividades festivas com ou sem a participação de clientes. Brum (1998) é mais específica, assinalando os objetivos que determinam a escolha de cada instrumento:

- a) Vídeos institucionais ou de apresentação dos produtos - estes têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado;
- b) Manuais técnicos, educativos ou de integração - prestam-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências, esta última, em relação à tecnologia e à moda. Os vídeos utilizados para a integração contribuem para a divulgação em geral, ou, para reforçar algum aspecto da cultura organizacional;
- c) Revistas com histórias em quadrinhos;
- d) Jornal interno - com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários pode ser utilizado, também, a versão do jornal de parede;
- e) Cartazes motivacionais, informativos ou em forma de quebra-cabeça - tem por objetivo transmitir novas informações para equipe interna;
- f) Canais diretos – reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria;
- g) Palestras internas – têm por objetivo apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
- h) Grife interna – registro em roupas (uniformes), bonés e acessórios;
- i) Memória - o resgate da história a empresa, com o objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;

- j) Rádio interna;
- k) Vídeo jornal - para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- l) Intranet;
- m) Convenções internas – uso da equipe interna para divulgação de atividades.
- n) Treinamento e desenvolvimento – além de serem utilizados para capacitação técnica, estes instrumentos são úteis para disseminar atitudes negativas em relação à equipe de trabalho ou à empresa.
- o) Café da manhã com o presidente – trata-se de aproximar a alta direção dos outros níveis hierárquicos, de maneira informal.
- p) Jornal mural – é um instrumento de comunicação rápida e imediata, como se fosse um terminal eletrônico acessível a todos.

Para se iniciar um programa de Endomarketing assim como no marketing, é necessário um diagnóstico. O diagnóstico deve ser feito através de uma pesquisa exploratória, que identificará os desejos, perspectivas profissionais e ansiedades dos funcionários.

Esta pesquisa vai auxiliar na definição de eventuais problemas e sugestões de hipóteses, orientando assim, a elaboração do programa de Endomarketing. O ideal é que funcionários sejam incentivados a participar do processo de criação desta fase, bem como a adesão da alta administração.

7 HOSPITAL GERAL DE CURITIBA

O Hospital Geral de Curitiba é uma das Organizações Militares que tem como principal objetivo prestar serviços de saúde, proporcionando bem estar, no intuito de atender com excelência em qualidade toda a família militar. Conta atualmente com um efetivo de 313 militares e 82 servidores civis.

A Organização Militar de Saúde presta serviços de consultas ambulatoriais, cirurgias de pequeno e médio porte e pronto atendimento médico e odontológico.

O público-alvo a ser atendido está direcionado a Militares de carreira e temporários, da ativa e da reserva, servidores público do Exército, dependentes e pensionistas.

Resumo Histórico:

- a) 1º de junho de 1862 - criação da Enfermaria Militar do Corpo de Guarnição da Província do Paraná;
- b) 07 de abril de 1890 - evolução para Hospital Militar de 2ª Classe da Guarnição de Curitiba;
- c) 1924 - transferência para o local onde hoje se localiza, com a denominação de Hospital Militar de Curitiba;
- d) 1953 - designação atual de Hospital Geral de Curitiba;
- e) 1954 - ampliação com a construção do pavilhão frontal, em 4 (quatro) pisos;
- f) 1982 - inauguração do pavilhão do Ambulatório, com 05 (cinco) pavimentos.

7.1 ANÁLISE AMBIENTAL

7.1.1 Microambiente da empresa

- a) alta administração – a OMS tem com diretor um Tenente Coronel Médico nomeado para administrar em um período mínimo de 2 anos, o qual é subordinado ao Comando da 5ª Região Militar / 5ª Divisão do Exército;
- b) finanças - os recursos advém da União que libera as verbas anualmente através de notas de empenho, conforme planejamento realizado pelo Setor de Fiscalização. Para outros valores que agregam as despesas retira-se do Fundo de Saúde do Exército (espécie de plano de saúde militar);
- c) P&D – recentemente foi realizado um trabalho de Programa de Excelência Gerencial, neste programa foram levantadas em várias áreas analisadas às condições atuais com foco na Liderança, Gestão Intelectual, Qualidade de Vida, etc. e obteve-se algumas oportunidades de melhoria. Atualmente está sendo realizado estudo de propostas de inovações e melhorias para posterior implantação.
- d) compras – há dois setores responsáveis por compras: CPL (Comissão Permanente de Licitações) para compras acima de R\$8.000,00 e setor financeiro, para compras pequenas.
- e) fornecedores – são todas as empresas cadastradas no Sistema de Cadastramento de Fornecedores (SICAF), pois estarão em dia com seus tributos.
- f) intermediários de marketing – reuniões de comando junto ao Escalão Superior. Já houve jornal e informativo, estão em projeto de reativá-los.
- g) concorrentes – não há concorrentes, pois as outras Organizações Militares de Saúde são vistas como unidades de apoio. As instituições civis dão suporte

para demanda reprimida. A preocupação está em suprir todas as necessidades do usuário dentro dos recursos disponíveis para evitar os encaminhamentos para fora da organização.

- h) públicos – os militares médicos não necessitam de cadastramento no Conselho Regional de Medicina, uma vez que atuam somente dentro da Unidade militar, eles respondem seus atos pelo Conselho de Ética Médica (Orgão de Defesa do Consumidor do Exército).

7.1.2 Macroambiente da empresa

7.1.2.1 Ambiente demográfico

- a) um fator que interfere neste ambiente é a taxa de natalidade, devido o crescimento populacional muito grande e o congelamento de efetivo incorporado, à quantidade de jovens que incorporam nas forças armadas se torna pouca em relação ao número de voluntários;
- b) na região sul se concentra grande parte das instituições de ensino o que facilita a seleção de rapazes médicos, dentistas e farmacêuticos no ingresso a carreira militar;
- c) devido às atividades físicas diárias dos militares estes possuem uma maior expectativa de vida;
- d) um grande problema a se considerar são os movimentos migratórios de inativos e pensionistas para a região sul em busca da qualidade de vida o que provoca o inchaço do sistema de saúde.

7.1.2.2 Ambiente econômico

- a) planejamento anual das necessidades existentes;
- b) os recursos são oriundos das arrecadações do governo;
- c) se os recursos não forem suficientes ocasiona prejuízo aos usuários do sistema por restrições de gastos, conseqüentemente, se a unidade não conseguir suprir as necessidades básicas e necessitar de encaminhamentos para outras organizações civis de saúde, estes serão avaliados por grau de prioridade.

7.1.2.3 Ambiente natural

- a) o Hospital possui fator de demanda reativa, o que não é consumido de energia elétrica dos quilowatts disponibilizados pela COPEL é devolvido para novo consumo;
- b) os lixos hospitalares são uma constante preocupação, foi criada uma comissão de controle de infecção hospitalar para manter as melhores condições de higiene.

7.1.2.4 Ambiente tecnológico

- a) limitado em função do recurso disponível;
- b) possuem investimentos em centro de excelências, revistas militares de medicina e busca constante em atualizações de outras Organizações Militares de Saúde;
- c) foi o segundo hospital de Curitiba a criar um sala específica para atividades de nutrição;

d) está de acordo com as normas estabelecidas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Órgão normativo do sistema de saúde nacional).

7.1.2.5 Ambiente político

a) o Hospital Geral de Curitiba por ser uma Unidade Militar está inserida no exército brasileiro, é uma organização apoliticamente caracterizada.

7.1.2.6 Ambiente cultural

a) a cultura do exército brasileiro está solidificada por dois pilares básicos, são eles: hierarquia e disciplina. Especificamente, no HGeC, assim como em outras organizações militares de saúde há a preocupação com a excelência no atendimento aos usuários do sistema.

b) valores patrióticos, honestidade, camaradagem, probidade, lealdade e ética.

8 SEGMENTAÇÃO E DEFINIÇÃO DE PÚBLICO-ALVO

8.1 ANÁLISE LONGITUDINAL

O Hospital do Exército não possui um controle que diferencie com maior detalhamento os segmentos de mercado.

O controle está evidenciado por análise quantitativa das principais regiões atuantes, que são Paraná e Santa Catarina.

Os quadros abaixo demonstram a quantidade de militares disponíveis para utilização dos serviços do exército, das demais forças e servidores civis, bem como a quantidade de consultas realizadas, respectivamente: (sendo que cada atendimento é computado, independentemente se for do mesmo usuário)

QUADRO 1 - Quantidade de Beneficiários (Exército)

Ativa	Inativo	Dependentes	Pensionistas	Total
2853	6240	4085	3197	16375

QUADRO 2 - Quantidade Estimada para Atendimento

Marinha	Aeronáutica	Servidores Civis	Usuários em Trânsito	Efetivo Variável	Outros	Total
1080	6656	2780	200	6020	910	17646

QUADRO 3 - Quantidade de Usuários (Geral)

FUSEx	Marinha	Aeronáutica	Servidores Civis	Usuários em Trânsito	Efetivo Variável	(*) Outros	Total
26262	149	110	349	135	601	585	28191

(*) Outros – São serviços de cortesia, realizados em pessoas que não pagam o convênio (geralmente parentes, sem dependência econômica) ou para as funcionárias que realização serviço de limpeza (que é um serviço terceirizado).

8.2 ANÁLISE TRANSVERSAL

Os salários variam do Soldado do Efetivo Variável (que é aquele que presta o 1 ano de serviço obrigatório) de R\$153,00 à General do Exército R\$4.500,00.

9 PROPOSTAS E AÇÕES DE ENDOMARKETING

Uma dica é a produção de *jornal mural*. Este instrumento vem sendo muito utilizado por especialistas em comunicação empresarial. Atualmente, há um espaço reservado ao lado do cartão-ponto dos servidores civis, onde as informações são repassadas, mas não bem utilizado e explorado da sua total eficácia. Comprovasse este fato, através de informações com data fixadas para compromissos que geralmente não são cumpridas, pois nem sempre são vistas por todos os interessados. Seria interessante verificar antes dos investimentos, os motivos que levam as pessoas à não se familiarizarem com as informações ali prestadas. Se não está bem posicionado, se é a forma da escrita, ou mesmo como os textos são expostos, são alguns dos motivos que podem estar interferindo no fluxo da comunicação.

O *jornal interno* pode ser outra ferramenta de efeito, pode focalizar, por exemplo manchetes do dia, curiosidades, eventos, datas comemorativas, assuntos da área de saúde, inovações no serviço, materiais e equipamentos que recentemente foram adquiridos para incrementar o atendimento. Ainda nessa ferramenta, seria interessante mostrar que à Direção está preocupada e trabalhando para seus funcionários.

Para os militares e chefes de seções que trabalham nos seus respectivos turnos existe o “bom dia”, “boa tarde” e “boa noite” como o coronel, nestas reuniões com o Diretor, são repassadas todas informações e recomendações necessárias para o cumprimento dos deveres, como também, os direitos, as atualizações, enfim, todo o suporte para que se mantenham as pessoas bem informadas. Cabe aos chefes repassarem para os subordinados de suas seções. No caso da noite em específico, é de responsabilidade do supervisor de dia (nome do oficial que fica responsável pela Direção na ausência do diretor) de repassá-las na íntegra. A proposta é se estender não com igual frequência aos servidores civis, assim

poderiam estreitarem os laços com a Direção e se sentirem mais integrantes do processo.

Deve-se conduzir a reunião de forma participativa, para que possibilite a troca de idéias e o ponto de vista de cada lado, alta administração e colaboradores. As propostas seriam melhor aproveitadas e posteriormente, melhor atendidas.

Preferencialmente, dividir as reuniões por seções, setores que estão na linha direta com os usuários do hospital, como o setor da enfermagem e setor ambulatorial são os mais visados, mas é a oportunidade de integrar também, setores de apoio como, copa, cozinha, agentes administrativos, que nem sempre aparecem na atividade fim mas são de grande importância para desenvolvimento do processo.

10 SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES

Através de análises anteriores em trabalho acadêmico e as informações apuradas revelaram que o desenvolvimento do Endomarketing é uma real necessidade do Hospital Geral de Curitiba.

A adoção do programa proporcionará a organização a resolver problemas de comunicações e atitudes, enfocando principalmente servidores civis. É um trabalho a longo prazo que envolverá comprometimento e novos comportamentos. A análise dos resultados dos questionários demonstrarão o grau de satisfação, motivação e fluxo de informações recebidas pelos servidores civis e a alta administração. Posteriormente, inicia-se o desenvolvimento das ferramentas propostas, para o aperfeiçoamento do ambiente interno.

O trabalho de conscientização da importância da participação de cada funcionário, juntamente com o consentimento da alta administração, são fundamentais para que se consiga atingir mais facilmente os objetivos.

Sob o aspecto financeiro, imagina-se que o custo para o planejamento e implantação de um programa de Endomarketing na organização não será muito elevado, pois os materiais como jornal mural, jornal interno já disponibilizam de recursos.

É importante ainda, que sejam elaboradas maneiras de obter feedback das ações implementadas, pois nem sempre escolhe-se o caminho correto na primeira tentativa.

As atividades apresentadas acima para implementar o programa de Endomarketing são apenas algumas das diversas existentes. Entretanto poderão ser substituídas quando encontradas novas necessidades ou viabilidades.

11 CONCLUSÃO

De todo estudo aqui levantando, pode-se concluir que o Endomarketing, é sem dúvida uma das ferramentas essenciais para atingir o objetivo organizacional, criando um clima satisfatório e motivacional entre colaboradores.

Mesmo sendo uma organização pública há a possibilidade de desenvolver bons projetos, com custos baixos e resultados grandiosos. Onde não só objetivos e metas da organização possam ser atingidos com sucesso, mas que funcionários sintam-se importantes nesta busca.

Por oportuno, cabe esclarecer que a eficácia resultante vai além dos instrumentos utilizados, como também da gerência do processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BARTLES, Robert. **History of Marketing**. Columbus, Ohio: Grid, 1976.
- 2 BEKI N, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- 3 BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- 4 CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- 5 GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- 6 KEMPENICH, Mario. **Marketing Biruta: como (re) orientar as empresas, os negócios e a si próprio em tempos de rápidas e bruscas mudanças**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
- 7 KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- 8 NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- 9 SCHEWE, Charles D. & SMITH, Reuben M.. **Marketing, conceitos e aplicações**. São Paulo: Makron Books, 1982.

ANEXOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES
(A)	2/6/8/10
(B)	1/3/4/7/9
(C)	5
(D)	11

1- Como você se sente trabalhando no HGeC?

() Insatisfeito () Pouco satisfeito () Satisfeito () Muito satisfeito

2- Em relação à sua chefia, você pode dizer?

3- Como é o seu relacionamento com os colegas de trabalho? Explique o motivo.

() Péssimo () Regular () Bom () Ótimo

4- Qual o seu grau de motivação com o trabalho?

() Sem motivação () Pouca motivação

() Motivado () Muito motivado

5- Você conhece seus direitos e deveres na Organização?

() Sim () Não

6- Qual a missão da Organização Militar de Saúde?

7- O que você acha dos benefícios oferecidos pela organização? Deixe algum comentário se achar necessário.

Péssimos Regulares

Bons Ótimos

8- A atualização dos serviços são comunicadas aos funcionários de que forma?

9- Você gostaria de participar de treinamentos?

Sim Não

10- Você usufrui somente dos benefícios do sistema? Se a resposta for não, explique o motivo.

Sim Não

11- Você pode contribuir para melhorar a empresa na qual trabalha. Faça seus comentários ou deixe suas sugestões.