



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

RODOLFO ALVES PANOBIANCO

ENDOMARKETING NO SETOR PÚBLICO DE SAÚDE

**Assis/SP
2017**



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

RODOLFO ALVES PANOBIANCO

ENDOMARKETING NO SETOR PÚBLICO DE SAÚDE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientando(a): Rodolfo Alves Panobianco
Orientador(a): Esp. Paulo Sérgio da Silva**

**Assis/SP
2017**

FICHA CATALOGRÁFICA

P195e PANOBIANCO, Rodolfo Alves.

Endomarketing no setor público de saúde / Rodolfo Alves Panobianco.
Fundação Educacional do Município de Assis –FEMA – Assis, 2017.
34 p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração) – Fundação Educacional do
Município de Assis – FEMA

Orientador: Esp. Paulo Sérgio da Silva

1. Endomarketing. 2. Setor Público. 3. Saúde

CDD: 658.8
Biblioteca da FEMA

ENDOMARKETING NO SETOR PÚBLICO DE SAÚDE

RODOLFO ALVES PANOBIANCO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: _____
Esp. Paulo Sérgio da Silva

Examinador: _____
Prof. Elizete Mello da Silva

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, por toda a confiança depositada em mim, em especial meus pais e meu irmão por todo seu cuidado e atenção nessa fase da minha vida, mostrando seus ensinamentos e valores passados.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ser meu sustento e minha base em todos os momentos da minha vida.

Agradeço aos meus pais Claudia e José Antônio, por sempre acreditarem em mim, e por terem me ensinado desde pequeno a nunca desistir dos meus sonhos e que independentemente de quais sejam os obstáculos jamais devemos desistir.

Agradeço ao meu irmão Vinicius que me apoiou e me incentivou ir em busca dos meus sonhos.

Em especial ao meu querido orientador e professor Paulo Sérgio da Silva, por toda sua atenção e paciência, me ajudando com sua experiência no desenvolvimento deste trabalho e por acreditar no meu potencial mesmo com as dificuldades, sempre dando força

Aos meus queridos amigos que conheci nesses quatro de faculdade e que se tornaram irmãos, com os quais dividi vários momentos de minha vida. Obrigado por todo apoio e por estarem sempre ao meu lado.

E por todos que contribuíram de alguma forma com realização deste trabalho direta ou indiretamente.

Obrigado pelo apoio e incentivo de todos.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é demonstrar como a aplicação e implementação do endomarketing como uma ferramenta utilizada pela gestão e focalizada na qualidade do gerenciamento da prestação de serviço, modifica a imagem desgastada e negativa que o setor público da área da saúde tem perante a sociedade e como, por consequência, disponibiliza um serviço de maior qualidade para a população que os utiliza, levando sempre em consideração que um ambiente de trabalho leve e integrado que reflete diretamente na comunicação interna e na imagem da organização, sendo um dos meios principais para a obtenção de bons resultados e que as ações de endomarketing devem fazer parte do planejamento estratégico organizacional.

Palavras-chave: Endomarketing; Prestação de serviço; Planejamento estratégico; Setor público de saúde

ABSTRACT

The present study aims to show how the application and implementation of endomarketing as a tool used by the management focused on the quality of service delivery management, modifies the worn and negative image that the public health sector has before society, and consequently, it provides a higher quality service for the population that uses them. Taking into account that a light and integrated work environment reflects directly in the internal communication and image of the organization, being one of the main means to obtain good results, and that the actions of endomarketing should be part of the organizational strategic planning.

Keywords: endomarketing; delivery service; strategic planning; public health

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SUS – Sistema único de saúde

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. HISTÓRIA DO ENDOMARKETING	13
2.1. ENDOMARKETING NO BRASIL	14
2.2. REFERÊNCIA TOYOTA	14
2.3. REFERÊNCIA NATURA	16
3. HISTÓRIA DO SERVIÇO PÚBLICO	17
3.1. SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL: DO IMPÉRIO À REPÚBLICA ATUAL.....	17
3.2. GESTÃO PÚBLICA DE SAÚDE NO BRASIL	18
4. CLIMA ORGANIZACIONAL DO SETOR PÚBLICO	20
4.1. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	21
5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A APLICAÇÃO DE MÉTODOS	22
5.1. ETAPAS DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	22
5.1.1. Estabelecimento das estratégias empresariais alternativas.....	23
5.1.2. Escolha das estratégias empresariais	24
5.1.3. Implementação das estratégias empresariais	25
5.1.4. Avaliação e acompanhamento das estratégias empresariais.....	25
5.2. PLANEJAMENTO DE ENDOMARKETING.....	26
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	30

1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, a qualidade no atendimento e no serviço tem sido alvo de constantes pesquisas, que apresentam resultados importantes para a imagem de uma instituição, assim como para o nível de satisfação dos clientes atendidos por ela. Entretanto, ainda persiste uma cultura interna introvertida e conservadora, que deriva de um modelo burocrático e dificulta o alcance de resultados, corrompendo também os ânimos do público interno das instituições. Faz-se importante salientar, todavia, que as organizações vem entendendo que o diferencial competitivo são as pessoas e a forma como estas percebem e se sentem na empresa em que trabalham.

Assim, é preciso realizar uma mudança profunda, que alcance a mentalidade dos colaboradores, pois estes devem ser os primeiros a reconhecer a qualidade dos produtos e/ou serviços da organização, para que assim possam transmitir essa imagem ao cliente. O endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente. Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. Porém essa mudança não pode ocorrer somente no setor privado, onde a maior preocupação é com a manutenção dos clientes, deve estar presente também nas organizações públicas, que, por vezes são prestadoras únicas de tipos específicos de serviços, e muitas vezes deixam os clientes reféns de sua burocracia e demora. As evoluções do mercado visam sempre a melhora continua da forma de atendimento ao cliente e de certo modo a satisfação de seu colaborador, para que com isso se possa alcançar resultados cada vez melhores para sua instituição. Nesse contexto torna-se de extrema importância o endomarketing dentro das organizações, pois se busca de forma estratégica o bem-estar do colaborador para que este possa desempenhar as suas funções de forma mais engajada e produtiva.

Analisando por essa perspectiva, é necessário que se faça uma remodelação da área pública, dando ênfase ao endomarketing nas organizações, que assim poderão modificar sua posição perante a sociedade que precisa de seus serviços.

A partir do momento em que identificamos a necessidade de mudança no comportamento das organizações, principalmente em relação à forma como tratam os próprios

colaboradores, deve-se iniciar a aplicação dos conceitos de endomarketing, pois assim seriam alcançados resultados cada vez mais positivos, tanto financeiramente quando na própria imagem da empresa em relação ao seu público alvo. Devendo ser considerado inclusive fator diferencial para que a empresa obtenha vantagem em relação às concorrentes.

Essa nova filosofia de trabalho não deve ser instituída somente em organizações do setor privado, ela também necessita estar presente nas organizações de administração pública, que por vezes são tão criticadas por sua burocracia, mau atendimento, demora, falha em atender reclamações, em razão inclusive de, por vezes, serem as únicas fornecedoras de determinados serviços ou pela própria situação de hipossuficiência do cidadão que não tem condições de arcar com gastos extras por um serviço prestado gratuitamente pelo governo, como saúde, educação, documentação básica, entre outros.

É uma questão que deve ser tratada com muita atenção, tendo sempre em vista as mudanças na forma de tratamento do colaborador interno, sendo de fundamental importância para a qualidade do serviço oferecido.

Este trabalho tem como objetivo analisar como as técnicas aplicadas na teoria de endomarketing podem influenciar de maneira positiva os resultados de serviços prestados por organizações públicas, em específico a área da saúde, na qual observamos ser um desafio ainda maior, uma vez que é primordial que as pessoas tenham um bom atendimento, uma vez que já se encontram em situação fragilizada. Para chegar às conclusões necessárias, a fim de constatar o que foi proposto neste trabalho, também será necessário um estudo de temas variados, como por exemplo, o conceito de endomarketing, a forma de trabalho de organizações públicas, entre outros.

Abordaremos as técnicas utilizadas nos conceitos de endomarketing e como estas podem auxiliar na melhoria da qualidade no atendimento ao público da área da saúde, que necessita dos serviços prestados por essas instituições. O endomarketing engloba a mudança na forma de tratamento dos colaboradores, de forma a dar mais atenção às suas necessidades, proporcionar um ambiente de trabalho saudável, fazendo com que ele se sinta parte da empresa e conseqüentemente transmita aos clientes essa atenção oferecida, revertendo assim em qualidade de atendimento.

Pretende-se mostrar como as técnicas utilizadas no endomarketing podem auxiliar de maneira positiva na mudança de imagem dessas organizações que necessitam de uma

remodelação para que possam ser vistas de outra forma pela população e que haja uma facilitação na forma de atender a população que necessita de seu amparo.

O objetivo do endomarketing é, de certa forma ser o marketing interno da empresa, devendo primeiramente conquistar seus funcionários e colaboradores, que, conseqüentemente se tornarão peças chaves para que a organização alcance os melhores resultados possíveis.

Existem também algumas outras vantagens do endomarketing, como a redução da rotatividade dos funcionários dentro da empresa (Turnover), mantendo um quadro de funcionários estável, com experiência e onde eles possam receber treinamentos e aplicá-los em sua função atraindo assim, mais profissionais de alta qualificação.

Para colocar em pratica o endomarketing, é necessário que a organização trace uma estratégia clara e realize um planejamento detalhado, a fim de estabelecer se essa ideia é viável para a empresa. Posto isso, ela deve realizar ações conjuntas com vários setores para que se possam obter os melhores saldos. Existem vários fatores que devem ser observados e implementados na inserção na estratégia de marketing interno, como por exemplo, a motivação dos colaboradores, a otimização da produtividade, colaboradores mais comprometidos com a empresa, clima organizacional mais agradável e saudável, bem-estar e qualidade de vida do colaborador, entre outros diversos fatores.

Realça assim importância do endomarketing dentro de uma organização que busca o aprimoramento de seus serviços junto ao mercado, entretanto é necessário que se tenha alguns cuidados para que ele possa funcionar de maneira satisfatória, como o recrutamento de funcionários que realmente possam fazer a diferença dentro de uma organização, que mostre sua vontade e determinação para alcançar os melhores resultados juntamente com o apoio e auxílio da empresa.

Portanto o que o endomarketing nos traz é necessidade de união de esforços em diferentes setores, buscando sempre o melhor para os funcionários, fator que conseqüentemente acarretará em inúmeros benefícios para organização, sendo a sua 'cara' fora da empresa, a representando e vendendo seu produto para seus clientes.

Graças à necessidade de mudança que vem sendo implementada atualmente tanto nos setores privados, quanto nos setores públicos, aumentando assim nas instituições públicas a necessidade de mudança em seu comportamento, pois o serviço oferecido ainda é burocrático e demorado, trazendo uma avaliação negativa de seus clientes, que

em algumas vezes só podem recorrer a este serviço, já que alguns tipos de serviço são exclusivos do setor público.

Os estabelecimentos estão implantando, ainda que de maneira tímida, o endomarketing em suas premissas de trabalho, sabendo-se que a partir de um ambiente de trabalho saudável, e com o colaborador satisfeito, o nível e qualidade do serviço prestado pelo terá bons resultados, podendo assim modificar a imagem da instituição e seus funcionários perante a sociedade que necessita desses tipos específicos de serviço.

2. HISTÓRIA DO ENDOMARKETING

Desde o início do século passado, pessoas já discutiam sobre os fundamentos da qualidade do atendimento ao cliente e do serviço. Segundo Brum (2007) pode-se citar como exemplos,

os europeus, Elton Mayo e Walter Schewhart, que apesar de trabalharem juntos, divergiam em suas opiniões sobre este assunto, e o definiam da seguinte maneira: para Walter Schewhart, a qualidade era resultado de processos estatísticos e de todos os conceitos que norteiam a área da variabilidade; já para Elton Mayo, a lógica cartesiana não mostrava a realidade, pois a lógica psíquica não se aplicava a ela, onde a qualidade nada mais era do que o resultado de pessoas felizes e satisfeitas desempenhando seu trabalho. Esta pequena amostra, deste estudo sobre a importância da motivação e estado de espírito das pessoas para a execução perfeita de uma tarefa, revela que tudo isso não é uma coisa recente.

Já na década de 50, quando os americanos foram até o Japão para ensiná-los tudo que sabiam sobre metodologias estatísticas, os japoneses por outro lado lhes ofereceram os ensinamentos de como é importante o trabalho em grupo, de um grupo de pessoas focado em alcançar um mesmo objetivo. No pós-guerra o Japão tinha um bom nível na indústria militar, porém passava por dificuldades na indústria civil. Comercializava produtos com um valor baixo, mas que também não tinham qualidade. Um dos grandes responsáveis pela virada do Japão, na próxima década, foi a percepção que somente com o envolvimento das pessoas em círculos – que seriam hoje em dia “círculos de controle da qualidade” – aconteceria a mudança.

Este tipo de método visava remover os obstáculos, coincidindo exatamente com o objetivo do “endomarketing” que permite que todos os colaboradores tenham uma visão geral e compartilhada sobre os negócios da organização, como onde é o mercado em que atua e como ela está inserida no mesmo, as metas, os resultados obtidos, quais os produtos ou serviços que são feitos por ela e também itens de gestão.

Assim, o endomarketing, pode ser determinado como uma necessidade de motivar pessoas para os programas de transformação que começaram a ser praticados, desde a década de 50, no mundo todo. A partir desse momento, até os dias atuais, as organizações desenvolveram diversas maneiras, com eficácia cada vez mais comprovada, de se comunicar com seu público interno, onde se deram início as técnicas utilizadas hoje.

2.1. ENDOMARKETING NO BRASIL

O endomarketing no Brasil foi introduzido pelo consultor empresarial Saul Bekin. Ele diz que o termo corresponde à parte não visível do marketing, mas que mesmo assim, consegue viabilizar o sucesso do marketing tradicional fora da empresa, uma vez que se ajusta as estratégias de marketing clássico, melhorando o ambiente interno das organizações.

Quando os conceitos de endomarketing passaram a ser aplicados em empresas do Brasil, houve uma dificuldade imensa das empresas em constatar que toda a ação educativa e de mudança necessita de um processo rápido de comunicação. Assim, o que ocorreu na maioria das empresas, foi um desabamento na pirâmide organizacional em relação ao grau de envolvimento dos trabalhadores em relação aos programas implementados. Até hoje é possível perceber que o comprometimento maior se dá pela alta direção e gerências (parte de cima da pirâmide). Colaboradores que atuam na base da pirâmide, como os supervisores e funcionários comuns, ainda se comprometem menos, salvo em casos que a organização disponibiliza informações que são necessárias para que se haja um engajamento total de todas as partes que fazem parte da empresa.

Por vezes, as reações verificadas na base da pirâmide são consequência de um processo de comunicação interna inadequado, que não se utiliza de instrumentos eficazes, de forma que não conseguem tornar as pessoas motivadas a trabalharem para se obter o melhor resultado.

2.2. REFERÊNCIA TOYOTA

A empresa de automóveis Toyota é um dos maiores exemplos de sucesso empresarial com uma gestão focada no Endomarketing. Foi assim que ela se tornou uma das líderes do mercado automobilístico. O trabalho realizado por ela deu ênfase na importância de se trabalhar o cliente interno antes de querer conquistar seus clientes externos e o modo que ela encontrou de realizar essa tarefa foi motivando os seus funcionários, conseguindo assim, superar a GM que era a líder do mercado a mais de 70 anos. Eles perceberam que não se trocavam simplesmente salários por mão de obra, era necessário explorar o intelecto de cada colaborador, o que traria ganhos financeiros para a empresa. O processo para tomar a liderança do mercado foi implementado em cima da criatividade da

equipe, onde eles traziam as ideias que eram passadas para seus gestores. Para que essas ideias fossem analisadas, os gestores dedicavam praticamente metade de seu tempo para definir quais eram viáveis ou não para a organização. O recém-contratado da Toyota passa, antes mesmo de realizar suas funções, por um treinamento de cerca de cinco meses, sendo um mês dedicado apenas à cultura Toyota, outros dois meses em fábrica para ver como são produzidos os carros e os outros dois meses diretamente na concessionária para entender as necessidades e desejos dos clientes. Um dos principais fatores para o sucesso da empresa de automóveis Toyota foi a valorização e destaque dado ao fator humano, para que se pudesse atingir os níveis de qualidade definidos pela empresa, era necessário o comprometimento de seus funcionários.

Hoje, a Toyota é apontada mundialmente no que se compreende o marketing interno por saber como instalar relacionamentos fortes e motivadores, sendo que na matriz da companhia os funcionários possuem até emprego vitalício. Todos os 296.000 funcionários da empresa sabem exatamente quais os princípios da empresa, tendo absoluta liberdade para sugerir ideias e projetos a seus superiores, decisão sustentada pelos gestores que consomem metade de seu expediente analisando-as. O método de trabalho da Toyota demorou cinco décadas para alavancá-la ao topo do mercado, transformando a produção a mais enxuta possível e depositando qualidade no produto. Se algum funcionário averiguar qualquer defeito nas peças, em qualquer fase do processo, ele tem como paralisar toda a linha de produção de em que se encontra defeito, pois segunda a filosofia da Toyota é, melhor parar toda a produção e consertar o erro no momento da falha que deixar estourar o problema no final. O resultado destas práticas é um produto com baixo custo e com qualidade elevada a da concorrência. Empregados que trabalham na empresa dizem se sentir valorizados, já que seus diretores são sempre acessíveis para ouvir suas opiniões. A jornada de trabalho na empresa é de 8 horas e a cada 2 horas existem um intervalo com duração de 20 minutos. Os benefícios proporcionados pela Toyota são: seguro saúde; seguro desemprego; aposentadoria; folgas remuneradas bônus que são estipulados para estimular os funcionários no desempenho de suas funções, a empresa ainda investe muito em treinamentos, palestras de motivação e o mais importante de todos, apoios aos projetos de seus funcionários.

2.3. REFERÊNCIA NATURA

A Natura é uma empresa criada da paixão pela cosmética e pelas relações. É a líder no mercado brasileiro de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal. Detém também ações sustentáveis desde a extração das matérias primas empregadas em seus produtos, até os detalhes como as embalagens e seus 'refis', que auxiliam a reciclar materiais como o plástico. Além do mais, a Natura tem uma preocupação com seus colaboradores e consultores/consultoras.

Pelo destaque de suas técnicas de Comunicação Interna, a Natura se transformou em uma empresa modelo por suas ações de sucesso. A sede da Natura está situada em Cajamar, São Paulo e abriga cerca de 5 mil funcionários. Acompanhando o pensamento ambiental da empresa, a arquitetura da sede foi feita para que existisse uma integração completa entre a natureza e empresa/indústria. A estrutura mostra um espaço que inspira inovação, sustentabilidade, interação e bem-estar. Trabalhar em um local como este se torna muito mais prazeroso, possuindo total ligação com a mensagem que a empresa quer repassar para a sociedade.

Criações de praças sobrepostas permitem um maior contato entre os colaboradores. A Natura crê na importância do bom relacionamento entre seus colaboradores, além disso, a empresa habitua receber muitos visitantes, uma visita à sede se torna um passeio cheio de entretenimento em um lugar muito agradável.

Qualquer pessoa que já viu uma campanha da Natura notou que 'Bem-estar' é um lema onde a empresa se alicerça para concretizar suas campanhas institucionais e mercadológicas. Esse lema é visto também em Cajamar. Os colaboradores dispõem de uma academia, restaurantes vegetarianos, salão de beleza, estúdio de pilates e espaços funcionais que oferecem uma melhor condição de vida no ambiente empresarial. Algo importante sobre a sede é que as famílias dos colaboradores também podem desfrutar dos ambientes nos finais de semana, como Maurício Tavares afirma: “[...] é importante considerar pertencentes a este grupo tanto os funcionários da empresa quanto seus familiares, pois as decisões tomadas a respeito de um funcionário têm consequência direta na sua família.”

Portanto, é nítida a importância deve ser dada ao colaborador, que deve ser tratado da melhor forma possível, assim ele retribuirá e dará o seu melhor para alcançar o sucesso da organização.

3. HISTÓRIA DO SERVIÇO PÚBLICO

De acordo com a história, o serviço público teve sua origem oficial e jurídica na França, no início do século XIX e final do século XX. Porém, podemos buscar um primeiro indicio de serviço público na Grécia antiga, onde o ofício “era realizado pelos detentores de amplas fortunas em forma de imposição honrosa, e não pelo poder organizado em forma de estado” (JUSTEN, 2003, p. 17). Após este momento, mas ainda no mesmo período, Grotti (2003, p. 20) atribui a Rousseau o uso procedente da expressão “serviço público” como:

atividade estatal que sucede ao serviço do Rei, porque se operou uma substituição na titularidade da soberania e também atividades destinadas ao serviço público, isto é, a atividades das quais se asseguram aos cidadãos a satisfação de uma necessidade sentida coletivamente.

Ele figura entre as imagens fundadoras sobre as quais se apoia a identidade coletiva, sendo assim mexer com o serviço público é considerado um ato de sacrilégio, que pode atingir os fundamentos do Estado e ferir a unidade nacional.

Com a Revolução Industrial, houve um favorecimento do desenvolvimento econômico que colaborou para o surgimento de uma variedade de serviços públicos distintos, como linhas férreas, telégrafos, telefones, distribuição de água e energia etc., o que esquematizou o modelo francês do serviço público oferecido à população, ou seja, naquele país, tal serviço é um dos aspectos principais para sua evolução histórica.

3.1. SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL: DO IMPÉRIO À REPÚBLICA ATUAL

No Brasil, se iniciou o serviço público por volta de 1808, com a chegada da Família Real Portuguesa, que, perante a necessidade de elevação do desenvolvimento da então colônia, nos parâmetros da diplomacia real, entende o valor do trabalho administrativo.

Após a proclamação da República, o serviço público tornou-se mais intenso, cooperando direta e indiretamente com a administração, executando ações que moveram e impulsionaram os serviços básicos e essenciais de que carecem os cidadãos em suas relações sociais com o Estado, entretanto, não havia regulamentação nem legislação particular ou mesmo denominação alguma para os servidores do da República Brasileira.

No dia 28 de outubro de 1939, nasce um dos primeiros documentos que concretiza leis referentes ao funcionalismo público: o decreto 1713/39. Em 1943, o presidente Getúlio Vargas, decreta o dia 28 de outubro como dia do funcionário público e em 11 de dezembro de 1990, publica-se o novo estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, que concretiza o termo Servidor Público, através da Lei 8112/90, o Regime Jurídico Único – RJU. Porém, antes da aprovação da Lei 8112/90, a Constituição Federal de 1988 instituiu e proveu referências em relação ao Serviço Público. A Constituição antecedente, a Carta Magna de 1934, nada falava sobre o serviço ou o servidor público. Trata-se de uma atividade de titularidade do Poder Público, que não se desnaturam quando a execução é delegada a particulares, pois a Constituição fixa um vínculo orgânico com a Administração, ao dispor, no caput do art. 175, que incumbe ao Poder Público, a prestação de serviços públicos, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão (GROTTI, 2003, p.89).

A Constituição de 1988 surge em um momento político que tinha como modelo a luta entre o comunismo e o capitalismo. No Serviço Público, nascem as principais características para sua definição, estabelecendo-se parâmetros para definir o direito público e o privado. O período anterior foi marcado pela falta de apoio ao servidor e a admissão era feita através apadrinhamento ou troca de favores, sem a necessidade de concurso público. Somente a partir da promulgação da Constituição de 88, com a ideia de justiça centrada na isonomia de oportunidades para todos, através do art. 37, parágrafos I e II, estabeleceu-se o concurso público que, consigo, trouxe mais qualidade ao serviço público.

3.2. GESTÃO PÚBLICA DE SAÚDE NO BRASIL

Grande parte da população brasileira utiliza o SUS (Sistema Único de Saúde) como alternativa de serviço de prestação da saúde. O sistema a partir do momento em que se originou, colabora para os direitos dos que o usufruem, embora, ainda possamos nos deparar com desigualdade no Brasil, fator que contribui para a redução da qualidade e a ineficácia do atendimento. Visto isso, faz-se urgentemente necessária uma alternativa para erradicar esse problema. Para obtermos soluções, é preciso estabelecer critérios ou métodos com finalidade de aprimorar a qualidade dos serviços prestados. Segundo o Ministério da Saúde há cinco eixos para que se obtenha qualidade nos serviços: Alto nível

de excelência; Uso de recursos; Mínimo de risco para o cliente; Alto grau de satisfação para o cliente; e Impacto final na saúde.

Entendendo a qualidade como referência para o sistema de saúde e na falta desses dados não seria possível aferir a qualidade e a produção, ainda existem alguns indicadores de saúde que avaliam a qualidade: “Taxa de Mortalidade; Taxa de Infecção Hospitalar; Taxa de Ocupação Hospitalar e Taxa de Permanência.” Porém, se não existir convicção nas transformações a partir dos profissionais, assim como da população que goza dos serviços, será frustrada a tentativa de melhorar a qualidade do sistema. Segundo o autor (NOGUEIRA, 2009) o que deve ter é “Comprometimento, Participação e Visão Macro do Sistema”.

Segundo Campos (2002):

Nesse processo de conflitos sempre considerar-se-á: O outro como ameaça. O outro como depositário de tudo o que há de ruim. O outro como aquilo que me impede de desabrochar. O outro como lugar onde despejar o que eu quiser. O outro como testemunha para quem representar, o agrupamento como palco.

A maior parte das instituições enfrenta situações que favorecem os conflitos e mau relacionamento intergrupais e por meio dessas desavenças, sugere-se que exista um ajuntamento e não um grupo decente, onde as experiências interpessoais são declaradas como conflito.

4. CLIMA ORGANIZACIONAL DO SETOR PÚBLICO

Atualmente no ambiente de trabalho no qual o servidor público está inserido, busca-se trabalhadores multitarefas, flexíveis, atualizados, criativos, abertos a alterações, de fácil adequabilidade, prontos a tomar os mais diferentes trabalhos, dispostos a abandonar as próprias inclinações e se dedicar a novas prioridades. Os empregadores preferem trabalhadores flutuantes, sem vínculos, acordos ou ligações emocionais antecedentes, livres para atender a chamados de emergência, assumir serviços extras ou ser realocados a qualquer momento. Busca-se pessoas opostas a perspectivas de longo prazo, às trajetórias de carreira gravadas na pedra e a qualquer tipo de estabilidade (Bauman, 2008).

Com esse modelo almejado de trabalhador, tão valorizado nos dias de hoje, podemos questionar se as organizações públicas fornecem condições para o servidor desenvolver o perfil ideal de trabalhador desenho pela maior parte dos patrões.

A globalização vem beneficiando a sociedade por meio de informações imediatas, dessa forma a Administração Pública procura seguir os progressos acontecidos no setor privado, para também alcançar a excelência dos serviços públicos proporcionados a cidadãos, que cada vez mais estão conscientes e exigem qualidade nos serviços. Entender o clima organizacional de uma entidade pública tem papel essencial para se reconhecer as percepções dos servidores de suas condições de trabalho e assim, ter ferramentas para gerar alterações a longo prazo, com intuito de modificar a gestão pública em uma gestão por resultados. É possível identificar as influências do clima na produtividade e motivação do grupo.

Segundo Gaetani (2003):

As políticas de gestão pública no Brasil estão tradicionalmente vinculadas às seguintes áreas de ação: arquitetura organizacional do Estado, relações trabalhistas no âmbito do poder público, mecanismos de controle e auditoria do gasto público, regras de licitação e controle vigentes, processos de planejamento e execução orçamentário-financeira da ação governamental, governo eletrônico e políticas regulatórias.

Nesse contexto, não temos nas políticas de gestão pública do país uma atenção com as condições do clima organizacional capazes de dar apoio a reformas administrativas gerenciais.

4.1. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A gestão de pessoas se tornou um tema em ênfase na Administração Pública pelo grande valor desse instrumento para aprimoramento dos serviços prestados à sociedade. É possível identificar o progresso dos estudos nessa área, sobretudo das técnicas e métodos seguidos com o modelo de administração pública gerencial, na gestão por competência, que deixam focalizar nos recursos humanos autonomia, desburocratização e destaque na alocação por competências.

Também é claro o enorme papel da Psicologia para aperfeiçoar o gerenciamento de pessoal, definida pela influência desempenhada pelo psicológico e emocional humano no ambiente de trabalho. Ainda se pode lembrar a importância numa equipe a concepção adequada e motivação pelo desenvolvimento pessoal, para manter um clima saudável na organização, pois demonstram respeito pelas conquistas particulares de cada um e encaram as desavenças e confusões como uma fase de crescimento e evolução.

A sinergia do grupo transparece ainda a compreensão, percepção e habilidade em equilibrar o estado emocional pessoal e dos companheiros de trabalho, evidenciando que a aptidão emocional é essencial na equipe para gerar a harmonia e alinhamento do clima na organização.

Existem outras questões pertinentes a remuneração e prêmios para alcançar níveis maiores de motivação na organização, as tarefas realizadas em grupo, sensação de dever cumprido na prestação dos serviços públicos, estimulam e garantem percepções de prazer na prática do trabalho.

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A APLICAÇÃO DE MÉTODOS

As transformações econômicas, políticas e sociais acontecidas nos últimos anos têm estabelecido cada vez mais adoção de medidas decisivas apropriadas a essa nova realidade, tornando-se fundamental aprender a formular e implantar novas estratégias e aferir o ambiente ao qual essas novas estratégias vão-se adequar. Significa que um acontecimento abrange muitos elementos ou partes que podem ser notados de muitos pontos de vista e que são relacionados entre si também de diversas maneiras.

O aumento do tamanho das organizações e o acréscimo da sua complexidade estrutural, combinados à aceleração da cadência das mudanças ambientais, têm determinado uma maior competência de formular e implementar estratégias que permitam superar os crescentes desafios de mercado e alcançar os seus objetivos tanto de curto como de médio e longos prazos.

Conforme (Samuel C. Certo e Peter, 1993):

A administração estratégica é definida como um preceito contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. Essa administração requer várias etapas como: realização de uma análise do ambiente, estabelecimento de uma diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico. Sugere-se que o processo de administração estratégica seja contínuo. Embora diferentes atividades da administração estratégica possam receber mais ou menos ênfase e possam ser adotados com diferentes intensidades em diferentes épocas, a gerência deverá virtualmente sempre abordar ou refletir sobre algum aspecto da administração estratégica.

5.1. ETAPAS DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

O processo de planejamento e implementação das estratégias das organizações deve ser tratado com muita importância, também formulado da forma mais correta possível. Esse é um dos maiores desafios que os administradores tem de enfrentar dentro de suas empresas. Espera-se que com a definição e desenvolvimento desses processos, todas demandas de trabalho necessárias para a execução das tarefas solicitadas sejam otimizadas e resultem em aspectos positivos para a organização.

Rebouças (2014) traz 05 fases básicas em que o processo deve passar:

- Formulação das estratégias empresariais;
- Estabelecimento das estratégias empresariais alternativas;
- Escolha das estratégias empresariais;
- Implementação das estratégias empresariais;
- Controle, avaliação e acompanhamento das estratégias empresariais.

Existem também, antes de traçados todos os processos da estratégia, uma definição da sustentação básica da empresa, que leva em consideração as visões almejadas por ela, os valores e ideologias básicas, presentes no seu modo de trabalho, um diagnóstico estratégico, que corresponda a uma análise interna da empresa e do ambiente empresarial.

Rebouças (2014) fala sobre isso:

A essência da formulação de estratégias empresariais consiste em lidar com a concorrência, portanto o executivo deve conhecer as forças que controlam a concorrência na indústria ou no setor de atuação da empresa.

Nessa etapa é muito importante que se identifique qual a real posição de sua empresa, mercado, clientes, concorrentes, cenário econômico, social e político. Para que assim possa planejar e formular as estratégias que atenderão da melhor forma suas necessidades, sendo moldadas conforme o perfil que a organização apresenta.

5.1.1. Estabelecimento das estratégias empresariais alternativas

Através de análises realizadas por meio de ferramentas que oferecem uma visão de pontos fortes e fracos e também das ameaças e oportunidades que são apresentadas, é possível que se faça uma relação das estratégias empresariais alternativas.

Do mesmo modo da formulação de estratégias, o estabelecimento das estratégias empresariais alternativas, deve responder a alguns questionamentos como, por exemplo, existem soluções do problema de estratégia? Qual o ponto em que a competência e os

recursos da empresa limitam o número de alternativas estratégicas que devem ser examinadas? As preferências da administração limitam as alternativas estratégicas? E quais alternativas de estratégia são aceitáveis?

A intenção de se realizar o estabelecimento dessas estratégias é criar configurações que englobem a empresa, da mesma forma que exista um confronto dos produtos que são oferecidos Versus o segmento de mercado.

5.1.2. Escolha das estratégias empresariais

É de suma importância a escolha das estratégias empresariais, devendo representar uma integração entre empresa e ambiente. Porém não deve se deixar a busca pela vantagem competitiva da empresa.

Normalmente é necessário responder questões básicas como, por exemplo, a importância relativa de cada uma das considerações e dos aprendizados, a alternativa que melhor resolve o problema de estratégia, a alternativa que melhor se encaixa na competência e nos recursos da empresa, maior e melhor vantagem competitiva, se satisfaz as preferências da alta administração, se reduzem a criação de novos problemas e qual deve ser a nova estratégia empresarial.

De acordo com STEINER (1979, p.33):

Os principais determinantes da escolha da estratégia são as aspirações do executivo chefe quanto a sua vida pessoal, à vida de sua empresa como uma instituição e as vidas daqueles envolvidos na empresa. Seus costumes, hábitos e maneiras de fazer coisas determinam como eles se comportam e tomam decisões. Seu senso de obrigação para com sua empresa decidirá quanto a sua devoção e escolha do assunto em que irá pensar. O sistema de recompensa, cujo estabelecimento e devoção e escolha do assunto são sua responsabilidade, será significativo em relação a como as pessoas reagem ao problema de desenvolvimento estratégico da empresa. Será sua a escolha de como o nível de capacitação de altos executivos da empresa será organizado.

Deve-se empregar muita atenção e cuidado nas escolhas das estratégias empresariais por parte do responsável por sua concepção, uma vez que ela é resultado de várias análises de diferentes aspectos quem compõem cada alternativa.

5.1.3. Implementação das estratégias empresariais

Com a implementação das estratégias empresariais é necessário que aconteça alterações internas na empresa, no que diz respeito à estrutura organizacional, sistema de informações e em alguns recursos. O administrador precisa estar atento a todas essas mudanças, para que possa evitar qualquer problema nos resultados das estratégias implementadas.

Para Rebouças (2014):

Quando da implementação das estratégias empresariais, deve-se considerar que na maior parte das vezes, mais importante do que a qualidade da estratégia, é o movimento que a empresa pretende e precisa fazer para alcançar seus objetivos estabelecidos.

A qualidade na implementação das estratégias está atrelada aos passos anteriores a sua etapa, como a formulação das estratégias, qualidade na escolha das estratégias e qualidade de decisão da equipe responsável por seu planejamento e implementação.

5.1.4. Avaliação e acompanhamento das estratégias empresariais

Essa etapa se realiza quando o executivo verifica se a estratégia que foi planejada e implementada, está alcançando os objetivos e metas, aos quais ela se propôs a alcançar. Porém ela não deve ser avaliada somente após sua implementação, é necessário que se avalie já durante sua escolha, tornando assim um processo iterativo.

Conforme Rebouças (2014):

O papel da função administrativa inerente ao controle e avaliação das estratégias empresariais é acompanhar o desempenho das mesmas, pela comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos empresariais, e avaliar as estratégias adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função de controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos resultados e padrões que foram anteriormente estabelecidos.

O objetivo final do processo de controle a avaliação é a informação, portanto deve ser criado um sistema que possibilite uma efetiva avaliação dos objetivos e das estratégias empresariais implementadas na empresa através dos dados resultantes dessas avaliações.

5.2. PLANEJAMENTO DE ENDOMARKETING

O planejamento de estratégias de endomarketing se aplica em curto prazo, pois as informações necessárias são geradas a partir de fatos do dia-a-dia, que determinam a necessidade de um planejamento estrutural, conceitual e criativo. Então serão desenvolvidos através de instrumentos que abrangem o tamanho da organização e que atendam a cultura empresarial existente.

Segundo BRUM (1998),

Todo o programa de endomarketing precisa ter uma ideia, um conceito e uma linha criativa. A partir daí os instrumentos são desenvolvidos de acordo com o porte, o segmento de atuação e a cultura da empresa, permanecendo prontos para receber a informação gerada de acordo com o funcionamento operacional e com a filosofia da organização.

Para que se faça um bom planejamento de endomarketing é necessário passar por algumas fases, que são:

- Pesquisa e diagnóstico: Como no marketing externo convencional, no endomarketing é quem define o que será oferecido é o mercado em que se pretende atender, no caso são os colaboradores da organização. Para isso é necessário que se realize a pesquisa de clima, que poderá detectar quais são as necessidades, quais os problemas que enfrentam, quais são os seus anseios, o que desejam e como querem alcançar seus objetivos, entre outras tantas informações preciosas. Através dessa pesquisa é orientada toda criação do programa, pois sem a mesma fica praticamente inviável enxergar os pontos de conflito e assim criar estratégias para saná-los da melhor forma possível.
- Definição da meta global: é o objetivo que a empresa pretende chegar e todo trabalho deve ser embasado dentro desses objetivos. Eles podem variar entre muitas vertentes, como o de melhorar a produtividade, qualidade do produto, conquista do

público interno, lançamento de novos produtos, melhoria no atendimento aos clientes, instituição de nova cultura interna, aumentar os lucros da organização, entre outros. Após essa definição deve-se alicerçar todo trabalho de comunicação interna, para que não haja perda de foco.

- Criação de ícones de comunicação interna: Faz-se necessário a criação em duas partes que se completam
 - Slogan: Com uma frase que defina qual o desafio pelos colaboradores, onde transpareça uma ideia de compartilhamento, alcance de objetivos, algo que seja bom para todos. Deve dar ênfase ao indivíduo, representando todas as classes.
 - Marca ou personagem: Aliado ao slogan, pode se utilizar uma marca ou pessoa, onde se representa um símbolo do momento que está se passando, onde os colaboradores sintam-se privilegiados em estar vivenciando, com grandes promessas de sucesso e desenvolvimento profissional.
- Divisão do público interno: Esse tipo de fase é necessário pela segmentação que existe dentro da empresa no público interno, eles podem ser definidos em direção, chefias intermediárias e pessoal de base. Dessa maneira se faz evidente quais as responsabilidades de cada grupo e se aplica o enfoque necessário para que haja uma visão de responsabilidades que cada um, independente da sua posição dentro da organização, assim provocando o engajamento total.
- O programa propriamente dito: É o conjunto de ações e estratégias criadas, produzidos e passados para os colaboradores, com o intuito de informar, aproximar e encantar seu público interno. O programa deve trabalhar a mudança e fazer que ela seja acreditada. São utilizados instrumentos que se tornam um meio de transmitir as informações, para que o processo possa funcionar. Eles podem ser definidos em instrumentos de informação, nos quais a empresa emite as informações necessárias e os instrumentos de integração, que se fazem quando se dá oportunidade e momentos para que os funcionários possam fazer suas indagações e suas colocações.
- Escolha de um momento para lançá-lo: É o momento de transmitir a todos a real situação a ser enfrentada, os novos desafios e quais serão as tarefas que deverão exercer. É importante que esses fatores sejam encarados como uma mudança boa. Para isso é preciso fazer uso algumas táticas como, por exemplo, o lançamento deve ser feito pelo presidente da empresa, em clima de festa, em local que seja agradável a todos, deve existir decoração com ícones do programa e deve ser passado a ideia global do programa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho demonstrou como a forma de trabalho e as estratégias dos mercados competitivos estão se transformando e nesse cenário foi enfatizada em uma ferramenta muito útil, que vem demonstrando resultados muito satisfatórios, o Endomarketing. Essa ferramenta diz muito sobre a conquista do público interno da empresa, para que assim desempenhem suas tarefas do jeito mais eficaz possível.

Porém, também se fez notar que essa mudança não pode existir apenas em setores privados, mas também deve ocorrer no setor público, mais explicitamente na área da saúde, por ser um setor com imagem tão desgastada perante a sociedade que necessita usufruir de seus serviços.

A área da saúde pública é um terreno muito delicado, pois atende e trata diretamente com pessoas, em situações que devemos levar em consideração que são pessoas procurando o serviço em um estado de grande necessidade. Pessoas muitas vezes física e/ou psicologicamente vulneráveis, a procura de um serviço de saúde que lhes ofereça não simplesmente uma cura, mas também um trato humanizado, proporcionando bem-estar, conforto e qualidade de vida, para retomar suas atividades cotidianas da melhor forma e o mais rápido possível. Sendo assim, os pacientes devem ser tratados com amor, carinho e respeito pelo profissional que o atende. Para tanto, os colaboradores que prestam esse serviço também devem estar preparados e motivados para que assim possam suprir todas essas necessidades.

Abordamos a história de como foi criada a estratégia de endomarketing, citando exemplos de empresas que utilizam de suas ferramentas e que alcançaram sucesso com esse auxílio. Também foi feito um resgate histórico de como se criou mundialmente o serviço público, como chegou ao Brasil e como começou sua atuação na área da saúde, bem como, a forma que se encontra o clima organização atualmente.

Todas estas questões auxiliaram para apresentar um cenário onde com as teorias de planejamento e implementação de estratégias, no segmento de endomarketing, exterioriza um modo de trabalho, que comprovadamente apresenta excelentes resultados e que também pode ser também aplicado junto ao setor da saúde pública, transformando

sua má fama e oferecendo um atendimento de qualidade à população que tanto necessita.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo:
- BEZERRA, Felipe. **Endomarketing: o valor do marketing interno**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/endomarketing-o-marketing-interno.html>>. Acesso em 25 mar. 2017
- BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007. 254p.
- BRUM, A.M. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998
- CAMPOS, Kamila de Mesquita de. **O endomarketing na gestão pública com foco na qualidade: o caso viva cidadão**. In: *Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão*, São Luís - MA, Jan/Dez de 2009 - Ano XIX - Nº 5 – Vol. II
- CAMPOS, Rosana Onocko. **A gestão: espaço de intervenção, análise e Especificidades técnicas**. Julho de 2002. Publicado em: Saúde Paidéia, Gastão Wagner de Sousa Campos, São Paulo: Ed. Hucitec, 2003. pp122-149.
- GAETANI, Francisco. **“O reconrrente apelo das reformas gerenciais: uma breve comparação”** Revista do serviço público, ENAP, 2003.
- GROTTI, Dinorá Adelaide Musetti. **O serviço e a constituição brasileira de 1998**. São Paulo: Malheiros, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Prentice Hall, 2004.
- JUSTEN, Monica Spezia. **A Noção de serviço público no direito europeu**. São Paulo: Dialética, 2003.
- NEGREIROS, Regina Coeli Araújo. **ÉTHOS, EDUCAÇÃO E SERVIÇO PÚBLICO: Uma tríade basilar na construção de uma sociedade saudável. TCC (Especialização em Gestão Pública)**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB. João Pessoa, 2014
- NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Gestão para a qualidade nos serviços de Saúde pública**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-para-aqualidade-nos-servicos-de-saude-publica/13860/>>. Acesso em 20 jun 2017.
- REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas,2014..

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. **O servidor público no mundo do trabalho do século XXI**. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília , v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932013000100015&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 abr. 2017.

SAMUEL C. CERTO, J. PAUL PETER. **Administração Estratégica planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

STEINER, George A. **Stratégicplaning**. New York. The free press, 1979