



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCELA BARBOSA BATISTA

ENDOMARKETING E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO: O
IMPACTO DO EVENTO DE ANIVERSÁRIO DE 60 ANOS DO HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO WALTER CANTÍDIO

FORTALEZA-CE

2019

MARCELA BARBOSA BATISTA

ENDOMARKETING E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO: O
IMPACTO DO EVENTO DE ANIVERSÁRIO DE 60 ANOS DO HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO WALTER CANTÍDIO

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Ms. Ana Cristina Pacheco de Araújo Barros.

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B337e Batista, Marcela.

ENDOMARKETING E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO : O IMPACTO DO EVENTO DE ANIVERSÁRIO DE 60 ANOS DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO WALTER CANTÍDIO / Marcela Batista. – 2019.

66 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2019.

Orientação: Prof. Me. ANA CRISTINA PACHECO DE ARAÚJO BARROS.

1. ENDOMARKETING. 2. COMPROMETIMENTO. 3. FUNCIONÁRIOS. I. Título.

CDD 658

MARCELA BARBOSA BATISTA

ENDOMARKETING E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO: O
IMPACTO DO EVENTO DE ANIVERSÁRIO DE 60 ANOS DO HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO WALTER CANTÍDIO

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ms. Ana Cristina Pacheco de Araújo Barros (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Ms. Juliana Vieira Corrêa Carneiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À Deus, Senhor da minha vida, aos meus familiares e aos meus amigos.

AGRADECIMENTOS

À Deus, que em todo tempo e o tempo todo, revela sua bondade.

Aos meus pais, que sempre ressaltaram a importância da educação. À minha irmã e meu cunhado, pelo apoio nos momentos em que estava construindo esse trabalho.

Ao meu marido, que me apoiou e me incentivou nesse curso. Além disso, me compreendeu nesses últimos conturbados semestres.

Aos meus colegas de trabalho do Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC), que, como amigos, me proporcionam muitas doses diárias de alegria.

Ao próprio HUWC, que por meio de colaboradores comprometidos, melhora a saúde do nosso povo cearense.

À Profa. Ana Cristina, pela oportunidade da orientação e pelo ensino sobre o comportamento organizacional.

Às professoras participantes da banca examinadora, pela disposição em estar nesse momento e contribuir ainda mais para esse trabalho.

À Administração, que repentinamente apareceu na minha vida, mexeu com ela toda e vai ficar nela para sempre.

“Para o homem não existe nada melhor do que comer, beber e encontrar prazer em seu trabalho. E vi que isso também vem da mão de Deus.” Eclesiastes 2:24

RESUMO

As organizações, percebendo a importância do bem-estar do funcionário para o seu sucesso, tomam iniciativas para realizar o Marketing para este público, o chamado endomarketing, que além de ter como objetivo a satisfação do colaborador, pode impactar no relacionamento afetivo dele com a própria organização, influenciando assim no comprometimento organizacional afetivo. A partir desse ponto, esse Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar o impacto de um evento institucional do Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) no comprometimento organizacional afetivo dos funcionários. O evento em questão é a “Semana HUWC 60 anos de história”, realizada em comemoração aos 60 anos do hospital e que promoveu o endomarketing da instituição. A pesquisa foi realizada por meio de um levantamento de campo (questionário) aplicado com os participantes do evento. Os resultados mostraram que a maioria dos participantes da amostra percebeu um impacto positivo com o comprometimento organizacional afetivo, principalmente aqueles que trabalham na assistência à saúde do HUWC, os que tem tempo de serviço de 11 a 30 anos no hospital e aqueles que participaram da maioria das atividades da programação do evento. O presente trabalho conclui que o objetivo foi alcançado e que os resultados podem ser utilizados para que o HUWC e outras organizações possam ter conhecimento da influência de um evento de endomarketing no comprometimento organizacional afetivo, o qual colabora com outras variáveis de interesse da organização, como o aumento do desempenho e da satisfação no trabalho.

Palavras-chave: Endomarketing. Comprometimento. Funcionários.

ABSTRACT

Organizations, realizing the importance of employee well-being for their success, take initiatives to perform Marketing for this audience, the so-called endomarketing, which besides aiming employee satisfaction, can impact their affective relationship with the organization itself, influencing the organizational affective commitment. From this point, this Course Conclusion Paper aims to analyze the impact of an institutional event of the Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) on the organizational affective commitment of employees. The event in question is “HUWC 60 anos de história”, happened in commemoration of the hospital's 60th anniversary, which promoted the institution's endomarketing. The research was conducted through a field survey (questionnaire) applied with the event participants. The research was conducted through a survey (questionnaire) applied with the event participants. The results showed that most of the sample participants noticed a positive impact with the organizational affective commitment, especially those who work in the health care of HUWC, those who have 11 to 30 years of service in the hospital and those who participated in most programming event activities. This paper concludes that the objective has been achieved and that the results can be used so that HUWC and other organizations can have knowledge of the influence of an endomarketing event on the organizational affective commitment, which collaborates with other variables of organization interest, such as increased job performance and job satisfaction.

Keywords: Endomarketing. Commitment. Employees.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Visita da comunidade hospitalar à exposição fotográfica dos 60 anos do HUWC	40
Figura 2 – Discurso do Reitor da UFC na Solenidade de Abertura dos 60 anos do HUWC	40
Figura 3 – Apresentação de trabalhos no Congresso “Ensino, Pesquisa e Assistência”	41
Figura 4 – Espera em uma das tendas de atendimento do Mutirão de Serviços dos 60 anos do HUWC	42
Figura 5 – Ato Ecumênico dos 60 anos do HUWC e foto de funcionários após a partida de bolo do aniversário do hospital	43
Figura 6 – Passeio ciclístico dos 60 anos do HUWC (passagem em frente à Reitoria da UFC)	44
Figura 7 – Assinatura de marcas e slogan utilizados na divulgação do evento dos 60 anos do HUWC	44
Figura 8 – Marcas para Mutirão de Serviços e Passeio Ciclístico derivadas da marca dos 60 anos do HUWC	45
Figura 9 – Peças gráficas para divulgação de atividades do evento de 60 anos do HUWC em fundo de tela e em postagem de mídias sociais	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Porcentagem de respondentes por vínculo empregatício	47
Gráfico 2 – Porcentagem de respondentes por categoria profissional	48
Gráfico 3 – Porcentagem de respondentes pela quantidade de atividades participadas	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mix de endomarketing	22
Quadro 2 – Áreas do comportamento organizacional	24
Quadro 3 – Exemplo de atitude com as características de cada componente	27
Quadro 4 – Relação entre os tipos de comprometimento organizacional e variáveis de interesse da organização	31
Quadro 5 – Missão, visão e valores do HUWC	37
Quadro 6 – Mix de endomarketing para a Semana HUWC 60 anos de história	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Correlação média dos tipos de comprometimento organizacional com quatro variáveis do trabalho.....	32
Tabela 2 – Porcentagem de respondentes para cada faixa de tempo de trabalho no HUWC	47
Tabela 3 – Porcentagem de respondentes para atividade da programação da “Semana HUWC 60 anos”	50
Tabela 4 – Relação entre as médias das respostas dos sentimentos e o impacto no comprometimento organizacional afetivo	51
Tabela 5 – Porcentagem de respondentes para cada faixa de médias das respostas dos sentimentos de comprometimento organizacional afetivo	51
Tabela 6 – Média geral das respostas para cada sentimento de comprometimento organizacional afetivo	52
Tabela 7 – Média geral das respostas para cada sentimento de comprometimento organizacional afetivo por categoria profissional	53
Tabela 8 – Porcentagem de impacto no comprometimento organizacional afetivo por categoria profissional	54
Tabela 9 – Média geral das respostas para cada sentimento de comprometimento organizacional afetivo por faixa de tempo de serviço no HUWC	55
Tabela 10 – Porcentagem de impacto no comprometimento organizacional afetivo por faixa de tempo de serviço no HUWC	55
Tabela 11 – Média geral das respostas para cada sentimento de comprometimento organizacional afetivo por vínculo empregatício	56
Tabela 12 – Porcentagem de impacto no comprometimento organizacional afetivo por vínculo empregatício	57
Tabela 13 – Média geral das respostas para cada sentimento de comprometimento organizacional afetivo por quantidade de atividades participadas	58

Tabela 14 – Porcentagem de impacto no comprometimento organizacional afetivo por quantidade de atividades participadas	58
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Aids	Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (Acquired Immunodeficiency Syndrome)
Ebserh	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
ECOA	Escala de Comprometimento Afetivo
HU	Hospital Universitário
HUWC	Hospital Universitário Walter Cantídio
PDE	Plano Diretor Estratégico
PSO	Percepção de Suporte Organizacional
Sipat	Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
SUS	Sistema Único de Saúde
UCS	Unidade de Comunicação Social
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Objetivo geral	17
1.2	Objetivos específicos	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Marketing e endomarketing	19
2.1.1	<i>Mix de Marketing e mix de endomarketing</i>	21
2.2	Comportamento organizacional	23
2.3	Satisfação no trabalho	27
2.4	Comprometimento organizacional	29
2.4.1	<i>Endomarketing e comprometimento organizacional afetivo</i>	33
3	METODOLOGIA	34
4	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	37
4.1	O HUWC e suas ações de endomarketing	37
4.2	Evento “Semana HUWC 60 anos de história”	38
4.2.1	<i>Exposição fotográfica</i>	39
4.2.2	<i>Solenidade de abertura</i>	40
4.2.3	<i>Congresso “Ensino, Pesquisa e Assistência”</i>	41
4.2.4	<i>Mutirão de Serviços</i>	41
4.2.5	<i>Ato ecumênico</i>	42
4.2.6	<i>Passeio ciclístico</i>	43
4.3	Comunicação interna na “Semana HUWC 60 anos de história”	44
4.4	Mix de endomarketing na “Semana HUWC 60 anos de história”	46
4.5	Perfil dos respondentes e da participação nas atividades do evento	46
4.6	Impacto do evento no comprometimento organizacional afetivo dos funcionários	50
5	CONCLUSÃO	60
	REFERÊNCIAS	62
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	65

1 INTRODUÇÃO

Na Administração de empresas contemporânea, o funcionário não é mais apenas um fator de produção. De acordo com Chiavenato (2014), o elemento humano é aquele que mantém e promove o sucesso da organização, se tornando um diferencial competitivo.

As organizações perceberam que é muito importante investir esforços para o bem-estar dos próprios funcionários, formando um relacionamento forte e saudável com eles, não apenas com o grande componente do seu público externo, o cliente.

Assim, o empregado passou a ser um novo alvo do Marketing empresarial, direcionando-o para dentro da organização, o definido endomarketing, que investe na satisfação do público interno, gerando um impacto positivo no atendimento ao cliente. Brum (2010) ressalta que o endomarketing tem como objetivo, transformar o colaborador em uma pessoa criativa, feliz e com capacidade de surpreender o cliente.

Já em relação ao comportamento das pessoas na organização, como o ambiente de trabalho é onde geralmente passam a maior parte do seu tempo, essas pessoas tendem a construir dentro dele relacionamentos interpessoais, com o seu próprio trabalho e com a própria instituição. O filósofo Mário Sérgio Cortella declara que a noção de trabalho é tão forte no ser humano que perpassa outras esferas da vida, inclusive a saúde. Nos consideramos saudáveis quando estamos aptos a trabalhar e não apenas para as outras atividades como cantar, passear etc. (CORTELLA, 2016)

O estudo do comportamento organizacional colabora para que a empresa saiba quais fatores influenciam nas ações dos seus funcionários durante o trabalho. Alguns desses fatores são as atitudes, que são avaliações que uma pessoa faz em relação a determinado objeto (pessoas, trabalho, organização etc). Dentre as atitudes mais estudadas, uma delas é o comprometimento organizacional.

As pessoas não tendem a permanecer em uma certa organização apenas pelo fato de querer estar empregadas, mas porque possuem algum vínculo com a instituição que servem. É essa ligação empregado-organização que é definida como comprometimento organizacional. Meyer e Allen (1991), em seus estudos sobre o tema, concluíram que o comprometimento organizacional poderia ser observado em três dimensões: a afetiva, a instrumental e a normativa.

Também foi comprovado que o nível de cada comprometimento pode influenciar em outras variáveis de comportamento do empregado que interessam à empresa, como desempenho no trabalho, assiduidade e intenção de rotatividade.

Então, pode-se observar que, se uma organização investe em ações de

endomarketing para os seus colaboradores, promovendo o bem-estar deles, isso gera um relacionamento positivo. Pressupõe-se então que essas ações podem proporcionar algum impacto no comprometimento organizacional, especialmente o afetivo.

A partir dessa influência que ações de endomarketing podem ter no comprometimento organizacional afetivo, o problema de pesquisa deste trabalho é identificar qual o impacto do evento de aniversário de 60 anos do Hospital Universitário Walter Cantídio, que possui características de uma ação de endomarketing, no comprometimento organizacional afetivo dos seus funcionários. Essa identificação tem sua relevância para obter conhecimento de como eventos institucionais, que promovem endomarketing, podem influenciar no relacionamento afetivo dos colaboradores com a organização.

1.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o impacto de um evento institucional do Hospital Universitário Walter Cantídio no comprometimento organizacional afetivo dos funcionários. O evento em questão é a “Semana HUWC 60 anos de história” realizada no período de 19 a 25 de agosto de 2019, em comemoração aos 60 anos do hospital.

1.2 Objetivos específicos

Em concordância com o objetivo geral, os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) identificar as características de endomarketing da “Semana HUWC 60 anos de história”.
- b) verificar como o evento influenciou no comprometimento organizacional afetivo dos participantes.

Além desta introdução, a segunda seção desse trabalho expõe o referencial teórico explicando sobre Marketing, público interno, endomarketing, a comparação entre o mix de Marketing e o mix de endomarketing e a importância da comunicação interna. Além disso, são explanados assuntos de comportamento organizacional, especificamente naqueles relacionados ao indivíduo sozinho no trabalho, chegando assim ao assunto de comprometimento organizacional. Por fim, é vista a influência que o endomarketing pode ter no comprometimento organizacional afetivo.

Na terceira seção, é explicada a metodologia de pesquisa do trabalho para analisar o impacto de um evento de endomarketing no comprometimento organizacional afetivo de um

hospital universitário.

Na quarta seção, são apresentados a contextualização sobre o Hospital Universitário Walter Cantídio e o evento “Semana HUWC 60 anos de história”, além da apresentação e os resultados dos dados coletados pelos questionários aplicados.

Termina-se o trabalho na quinta seção, com as conclusões tiradas desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção expõe o referencial teórico pesquisado e utilizado como base para este trabalho.

2.1 Marketing e Endomarketing

De acordo com Kotler e Keller (2012, p.3), “o Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”.

As empresas que têm como objetivo o lucro monetário, tem como principal público para identificar essas necessidades e satisfazê-las, o cliente externo, aquele que irá demandar seus bens ou serviços por meio da compra.

Para que o consumidor possa desejar e demandar um produto, precisa atribuir um valor a ele, que é “a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto” (KOTLER e KELLER, 2012, p.9), ou seja, é a relação custo-benefício do produto. O Marketing vai demonstrar esse valor ao cliente por meio da oferta do produto em canais de comunicação (TV, rádio, panfletos etc), de distribuição (lojas, distribuidores etc) e de serviços (empresas de transporte, bancos etc).

Assim, o processo de Marketing não pode ser estático, mas deve estar sempre em movimento, já que as percepções de valor do cliente e os canais mais efetivos mudam ao longo do tempo. Gioia *et al* (2013) ressalta que, para alcançar a satisfação recíproca de consumidores e produtores, o Marketing dinamiza e intensifica as trocas entre as pessoas e as organizações.

Além do público externo, as organizações também possuem um público composto de pessoas que colaboram dentro dela para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Esse é o público interno dela, geralmente composto por funcionários.

O público interno, de modo semelhante aos clientes, também possui necessidades, desejos e demandas em relação à empresa. A instituição que os tem precisa perceber que também deve fazer esforços para satisfazê-los, que terão como consequência, um melhor atendimento ao público externo.

Brum (2010) confirma esse assunto afirmando que a empresa não tem apenas como função produzir e vender bens e serviços, mas gerar satisfação interna para conquistar e fidelizar clientes.

Na palavra endomarketing, o termo “endo” vindo do grego, etimologicamente quer dizer “movimento para dentro”. Então, endomarketing significa “Marketing para dentro”. No âmbito das organizações, é o Marketing direcionado para dentro da instituição, para o público interno.

O criador do conceito define endomarketing como ações de Marketing dirigidas ao público interno da organização e que tem como finalidade promover, entre os funcionários e os departamentos, valores para servir o cliente ou consumidor. (BEKIN, 2004)

Em uma visão complementar e mais moderna, França (2013, p. 150) afirma que esse Marketing para o público interno tem como funções principais “integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes”.

Brum (2010) ressalta também que o endomarketing estabelece com os seus empregados um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.

Pelas definições dos autores, pode-se perceber então que o endomarketing tem relevância estratégica. Se a empresa contribui para fortalecer o relacionamento dela com o empregado, motivando, capacitando e informando, esse funcionário tenderá a trabalhar de forma melhor para satisfazer o cliente externo, contribuindo para os objetivos estratégicos da organização.

Já em relação às ações de endomarketing, de acordo com Brum (2010), estas são atividades e eventos da empresa voltados para a integração do público interno, trazendo informação sobre assuntos da empresa. Essas ações, por meio dessa informação e dessa integração, também devem “promover [...] a cooperação, o tratamento de conflitos, a motivação, a satisfação e o comprometimento no interior da organização” (FRANÇA, 2013, p.151).

Alguns exemplos de ações de endomarketing das organizações são:

- a) divulgações de assuntos de gestão de pessoas (progressão, capacitação, ações de qualidade de vida, segurança do trabalho etc);

- b) divulgação de características do negócio (como missão, visão, valores, objetivos estratégicos e metas alcançadas); das novas políticas de gestão; e de produtos a serem lançados no mercado.
- c) eventos de integração de novos funcionários.
- d) eventos comemorativos.

Em relação aos eventos, Brum (2017) ressalta que neles o endomarketing deve sempre reforçar a marca, o propósito da organização e em como as pessoas são importantes para qualquer mudança ou evolução.

Para divulgação de suas ações, o endomarketing utiliza uma importante ferramenta organizacional: a comunicação interna, que, no âmbito das organizações, é uma parte da comunicação empresarial, em que a organização interage com os seus funcionários por meio da troca de informações.

Esse tipo de comunicação tem a necessidade de transmitir ao público interno tudo sobre a empresa, como as ações, visões e os pensamentos da organização, deixando o colaborador informado sobre o que acontece na empresa. Essa disseminação da cultura organizacional os levará a se sentirem mais valorizados e pertinentes ao todo da organização. (FRANÇA *et al*, 2014, p.128)

De acordo com Brum (2010), o endomarketing melhora a comunicação interna, por meio de técnicas e estratégias do Marketing, para que a informação seja absorvida da melhor maneira possível (rapidamente e de maneira intensa).

2.1.1 Mix de Marketing e mix de endomarketing

E. Jerome McCarthy definiu quatro variáveis de decisão no Marketing, que também são conhecidas como 4Ps ou mix de Marketing. Gioia *et al* (2013, p.7) define esse mix como “conjunto de ferramentas que propiciam as ações de Marketing; é formado por produto, preço, praça e promoção. São as variáveis “sob controle” da organização.”

Segue uma breve descrição para cada variável:

- a) produto: engloba todas as características do produto que será ofertado ao cliente.
- b) preço: é tudo que se relaciona ao que o cliente vai dar em troca pelo produto.
- c) praça: relacionado à distribuição do produto, em como ele chegará ao cliente. Incluem-se lojas, distribuidoras, transportadoras etc.

d) promoção: se refere à comunicação que irá promover os atributos do produto para o cliente. Aqui se encaixam as propagandas em veículos de comunicação, por exemplo.

Inkotte (2000), baseando-se no mix de Marketing dos 4Ps, elaborou o mix de endomarketing, que o autor definiu como 4Cs. As variáveis desse mix estão relacionadas e definidas no Quadro 1:

Quadro 1 – Mix de endomarketing

Variável do mix de endomarketing	Definição	Variável de comparação do mix de Marketing
Companhia	É a própria organização, que por mudanças contínuas, realiza ações para promover motivação e bem-estar dos funcionários	Produto
Custos	São os investimentos feitos nas ações de endomarketing.	Preço
Coordenadores	São as pessoas que se responsabilizam por implementar as ações de endomarketing	Praça
Comunicação	Relacionada às atividades diversificadas para disseminar e coletar as informações da ação de endomarketing	Promoção

Fonte: baseado em Inkotte (2000)

Percebe-se assim que, no mix de endomarketing, o produto a ser “oferecido” ao público interno é a própria empresa, por meio das ações que satisfaçam o colaborador. Nesse caso, ações de endomarketing. Essas ações requerem alguns custos para serem realizadas, pessoas engajadas na execução delas e uma comunicação que divulgue, de maneira efetiva, as informações dessas ações.

2.2 Comportamento organizacional

Pela percepção das organizações que os seus funcionários são de vital importância, se tornando o fator mais importante para seu sucesso e, até mesmo, um diferencial competitivo, o estudo sobre o comportamento das pessoas que trabalham no ambiente organizacional se tornou essencial.

Robbins *et al* (2010), definiram comportamento organizacional como “um campo de estudos que investiga o impacto de indivíduos, grupos e a estrutura tem sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.”

Ou seja, com o conhecimento adquirido pelos estudos nessa área, pode-se observar como o comportamento das pessoas reflete no desempenho organizacional, direcionando a instituição para ações que influenciem seus colaboradores a agir de maneira satisfatória para eles e à organização.

Algumas outras disciplinas contribuem para o comportamento organizacional. Dentre elas pode-se citar a psicologia social (que estuda como um indivíduo influencia outros), a sociologia (que estuda o indivíduo e a sua relação com os ambientes sociais) e a antropologia (que estuda o ser humano e como ele se comporta).

A fim de estudar as variáveis que impactam nas pessoas na organização, o estudo do comportamento organizacional foi dividido em três áreas. Wagner e Hollenbeck (2012) fazem essa divisão em: comportamento micro-organizacional, meso-organizacional e macro-organizacional. A descrição de cada área está exposta no Quadro 2:

Quadro 2 – Áreas do comportamento organizacional

Área do comportamento organizacional	Foco	Descrição
Micro-organizacional	Indivíduos	Refere-se ao comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho. Aqui são estudados assuntos como atitudes, emoções, personalidade, percepção e motivação.
Meso-organizacional	Grupos	Refere-se ao comportamento dos indivíduos em grupos. Essa área estuda assuntos como comportamento em grupos e equipes, liderança, entre outros.
Macro-organizacional	Organizações	Refere-se ao comportamento humano considerando a empresa inteira. Pode-se citar como assuntos discutidos aqui, a cultura e a mudança organizacional.

Fonte: baseado em Wagner e Hollenbeck (2012)

Para uma coerência com o estudo realizado nesse trabalho, serão explicados alguns assuntos do comportamento micro-organizacional, aquele que foca no comportamento individual na organização. Os assuntos explanados são: percepção, motivação e atitude, sendo que, neste último, serão abordados a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

A percepção, segundo Robbins *et al* (2010, p. 159) é “o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao ambiente”. Wagner e Hollenbeck (2012) complementam que, nesse processo, as pessoas selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações.

A realidade percebida de um pode não ser igual à do outro, como também, essa realidade pode não condizer com a realidade objetiva. Por exemplo, uma empresa pode pagar aos funcionários de uma certa categoria uma remuneração acima do mercado, mas alguns funcionários, mesmo assim, podem perceber essa remuneração como injusta.

A importância do estudo da percepção no comportamento organizacional está no fato de que a organização precisa entender que as pessoas vão agir de acordo com a percepção de realidade delas. A tomada de decisão individual para resolver problemas é influenciada pela percepção.

Então, quais fatores influenciam essa percepção? Robbins *et al* (2010) identificam que os fatores podem estar em três locais, que são no preceptor, no objeto de percepção e no contexto da situação da percepção.

No preceptor, os fatores que influenciam são atitudes, personalidade, motivações, interesses, experiências e expectativas. Quanto ao objeto percebido, fatores como sons, tamanho, movimento, proximidade e se é uma novidade influenciam a percepção individual. Por fim, no contexto da situação da percepção, ambiente de trabalho e ambiente social são fatores influenciadores.

Quanto à motivação, esta é uma característica individual que as organizações têm grande interesse em desenvolver, pois funcionários motivados trabalham melhor.

Wagner e Hollenbeck (2012, p. 123) definem motivação como “a energia que uma pessoa está disposta a dedicar a uma tarefa”. Robbins *et al* (2010), considerando essa energia como um esforço, e a tarefa como algo a ser alcançado (uma meta), afirma que, esse esforço possui uma intensidade, uma direção e uma persistência.

A intensidade se trata da quantidade de esforço empreendido, a direção é para onde está indo esse esforço (para as organizações, deve estar a favor delas) e a persistência é a quantidade de tempo que a pessoa consegue manter esse esforço.

Assim, percebe-se que a motivação desejada pela organização é aquela que é intensa, durável e que esteja direcionada aos objetivos organizacionais.

E o que faz um funcionário se manter motivado? A motivação está relacionada à satisfação de necessidades pessoais. Nesse sentido, o estudo da motivação nas organizações está baseado em algumas teorias de quais tipos de necessidades devem ser atendidas. Serão explicadas brevemente neste trabalho, de acordo com Robbins *et al* (2010), algumas teorias mais antigas (mas, ainda consideradas) e outras mais contemporâneas.

Dentre as teorias antigas pode-se citar:

a) teoria da hierarquia de necessidades de Maslow: é a teoria de motivação mais conhecida. Abraham Maslow afirmou que as necessidades físicas e psicológicas as

quais o ser humano deseja satisfazer obedecem a uma hierarquia, classificadas nessa ordem: necessidades fisiológicas (fome, sede, abrigo, sexo entre outras); segurança (proteção contra perigos); social (relacionamentos saudáveis com colegas, amigos, familiares etc); estima (autoestima e respeito vindo do outro); realização pessoal (quando a pessoa pensa que se tornou do que o queria ser);

b) teoria dos dois fatores: Frederick Herzberg classificou dois conjuntos de fatores: higiênicos (extrínsecos à pessoa, como salário, colegas, supervisão) e motivadores (intrínsecos à pessoas, como reconhecimento, responsabilidade e realização). Ele constatou que os fatores higiênicos não garantem satisfação no trabalho, mas podem gerar insatisfação quando não atendidos. E os fatores motivacionais quando atendidos, geram satisfação.

Dentre as teorias contemporâneas, pode-se citar:

a) teoria de estabelecimento de objetivos: Edwin Locke definiu que quando se possui um objetivo definido com um certo grau de dificuldade, a pessoa estará mais motivada (se esforçará mais) para realizá-lo. Nessa teoria, também é destacada a importância do feedback como monitorador do progresso para chegar ao objetivo;

b) teoria da equidade ou justiça organizacional: J. Stacy Adams estabeleceu que o funcionário se motiva mais quando percebe que a empresa está agindo de maneira justa (por meio de remuneração, benefícios, reconhecimento etc) em relação às contribuições dele. Essa justiça é percebida fazendo comparações em relação a outras pessoas, como funcionários do mesmo cargo ou de outras empresas. Quando o empregado percebe alguma injustiça nesse sentido, sua motivação diminui;

c) teoria da expectativa: é uma das teorias de motivação mais amplamente aceita. A teoria de Victor Vroom afirma que o funcionário se esforça mais quando acha que esse esforço vai gerar um desempenho que gerará uma recompensa, que vai satisfazer metas pessoais.

Como último assunto a ser explicado do comportamento organizacional micro-organizacional, tem-se a atitude, que é outra variável individual do estudo de comportamento organizacional. Semelhantemente à percepção, o comportamento do funcionário é influenciado pela atitude que ele tem em relação a determinado objeto.

De acordo com Robbins *et al* (2010, p.66), as atitudes são “afirmações avaliatórias ou julgamentos com relação a objetos, pessoas ou eventos”. Os mesmos autores também afirmam que a atitude possui três componentes: o cognitivo, o afetivo e o comportamental.

No componente cognitivo, o indivíduo expressa uma crença ou opinião sobre um objeto. No afetivo, o indivíduo manifesta afeto ou emoções em relação ao objeto. E no componente comportamental, o indivíduo deseja se comportar de alguma maneira em relação ao objeto.

O quadro 3 traz um exemplo de atitude sobre uma determinada situação:

Quadro 3 – Exemplo de atitude com as características de cada componente

Atitude negativa em relação ao supervisor	
Cognitiva = avaliação	Meu supervisor deu uma promoção a meu colega que merecia menos do que eu. Meu supervisor é injusto.
Afetivo = sentimento	Eu não gosto do meu supervisor.
Comportamental = ação	Estou procurando outro trabalho; eu reclamo de meu supervisor para qualquer um que quiser ouvir.

Fonte: Robbins *et al* (2010, p. 67)

Neste trabalho, serão expostos dois tipos de atitudes relacionadas ao comportamento organizacional: a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

2.3 Satisfação no trabalho

É uma atitude que expressa como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho. Spector (2012, p.234), estabelece, de forma simples, que “a satisfação no trabalho é a extensão na qual as pessoas gostam dele, ao passo que a insatisfação no trabalho é a extensão na qual elas não gostam”.

Satisfação no trabalho é uma atitude popularmente estudada nas organizações. Um dos motivos é a facilidade de avaliação. Robbins *et al* (2010) explica que a organização pode aplicar uma pesquisa de satisfação de duas formas.

A primeira é simplesmente perguntar o quão satisfeito o funcionário está com o trabalho dele. Pode-se então usar uma escala com itens para que as pessoas respondam, que variem de “totalmente insatisfeito” para “totalmente satisfeito”. A segunda maneira de avaliar é analisando a satisfação em pontos chave, como o tipo de trabalho, remuneração, relacionamento com chefia e com colegas, entre outros. A mesma escala da primeira forma também pode ser utilizada.

Já que a satisfação no trabalho é uma atitude e fator influenciador do comportamento dos funcionários, é interessante a organização saber o que pode causá-la. Spector (2012) destaca que existem variáveis ambientais e pessoais que antecedem a satisfação no trabalho. Antes, acreditava-se que apenas existiam as variáveis de ambiente, mas, em estudos, percebeu-se que havia pessoas trabalhando em condições de trabalho muito semelhantes, mas que não tinham o mesmo nível de satisfação. Assim, as variáveis pessoais também foram consideradas.

De variáveis ambientais, pode-se citar características do trabalho, como habilidades necessárias, autonomia recebida, a significância da tarefa e o *feedback* do trabalho realizado; remuneração recebida; e percepção de justiça organizacional. Em relação às variáveis pessoais, personalidade, idade e diferenças culturais podem influenciar a satisfação no trabalho.

Spector (2012) também ressalta que a satisfação no trabalho influencia em outras variáveis relevantes para a organização, como desempenho, rotatividade, absenteísmo e saúde. Funcionários satisfeitos tendem a ter um melhor desempenho no trabalho e esse desempenho pode gerar recompensas que contribuirão novamente para a satisfação. Assim, pode-se formar uma relação cíclica “satisfação-desempenho-recompensa-satisfação”.

A satisfação no trabalho também diminui as chances de um empregado pedir demissão (rotatividade) e os índices de absenteísmo e a insatisfação contribui para que essas variáveis aumentem.

Por fim, estudos mostram que a satisfação também contribui para a saúde física e psicológica dos funcionários, pois a insatisfação pode gerar problemas como: insônia, dores de estômago, ansiedade e depressão.

2.4 Comprometimento organizacional

Comprometimento organizacional é definido por Siqueira e Gomide (2014) como o vínculo que o indivíduo tem com a organização em que trabalha. Esse comprometimento reflete o grau do desejo do funcionário em se estar nela (ROBBINS *et al.*, 2010).

Meyer e Allen (1991) configuraram o comprometimento organizacional como um modelo tridimensional, estabelecendo que existem três tipos de ligação do empregado à organização, que são: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo.

O vínculo afetivo, como a própria nomenclatura mostra, acontece quando o funcionário possui um certo afeto ou apego pela instituição que trabalha, ou seja, esse vínculo está relacionado ao lado emocional do indivíduo. Siqueira e Gomide (2001 apud HELLRIEGEL; SLOCUM JUNIOR; WOODMAN, 2014) enfatizam que, segundo essa abordagem, comprometimento organizacional seria uma atitude constituída:

- a) pela crença e aceitação de valores e objetivos organizacionais;
- b) pela disposição do empregado em se esforçar pela organização e;
- c) pelo desejo da permanência na organização.

No comprometimento instrumental (também chamado de calculativo), o funcionário está vinculado à instituição porque ele considera que as recompensas (remuneração, por exemplo) que ela proporciona são melhores, comparadas com as de outras organizações. “Esse vínculo é baseado nas trocas e na avaliação dos custos associados à saída da organização” (BASTOS *et al.*, 2008, p. 54).

Por fim, o comprometimento organizacional normativo se desenvolve por uma obrigação moral que o funcionário sente ao trabalhar para a instituição, como se ele tivesse que “retribuir um favor” a ela. “Ele acredita que deve permanecer na organização por ser a coisa certa a fazer” (SPECTOR, 2012, p. 255).

O comprometimento organizacional possui seus antecedentes, que são os fatores que contribuem para essa atitude. Siqueira e Gomide (2014) relatam alguns antecedentes de cada dimensão do comprometimento organizacional:

a) em relação ao comprometimento afetivo, fatores como percepção de suporte organizacional e percepção de justiça no trabalho contribuem para esse tipo de vínculo do empregado com a organização, sendo que:

- Percepção de suporte organizacional se refere às “crenças globais acerca do quanto o empregador cuida do bem-estar e valoriza as contribuições de seus empregados.” (EISENBERGER *et al.*, 1986, p.501, *apud* SIQUEIRA; GOMIDE, 2014, p.327)

- Percepção de justiça: ocorre quando o funcionário percebe estar recebendo recompensas equivalentes às suas contribuições, comparadas às recompensas recebidas por outras pessoas.

b) em relação ao comprometimento instrumental, os investimentos do empregado combinados com as retribuições a eles colaboram com esse tipo de comprometimento.

c) por último, para o comprometimento normativo, alguns fatores antecedentes são: a socialização cultural antes de entrar no emprego e a socialização organizacional. Esses tipos de socialização estão explicados a seguir:

- Socialização cultural antes do emprego: ocorre quando pessoas consideradas importantes (familiares, amigos etc) enfatizam que o funcionário deve ser fiel àquela instituição que ele irá trabalhar.

- Socialização organizacional: é o processo que ocorre até que uma pessoa se torne membro da organização.

Ainda de acordo com Siqueira e Gomide (2014), dentre as razões para as inúmeras investigações do comprometimento organizacional nos funcionários, está a influência dele em outras variáveis de interesse da instituição tais como taxas de rotatividade, de absenteísmo e de desempenho, por exemplo.

Essa relação é exibida no Quadro 4, cujas informações foram extraídas em estudos dos mesmos autores previamente citados:

Quadro 4 – Relação entre os tipos de comprometimento organizacional e variáveis de interesse da organização

Tipo de comprometimento organizacional	Consequências para a organização
Afetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor desempenho dos funcionários - Menor intenção de rotatividade - Menor rotatividade - Menos faltas - Menos atrasos
Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa motivação - Baixo desempenho - Menor rotatividade - Moderada satisfação no trabalho
Normativo	<ul style="list-style-type: none"> - Maior satisfação no trabalho - Menor intenção de rotatividade - Maior comprometimento afetivo

Fonte: Adaptado de Siqueira e Gomide (2014).

Analisando o Quadro 4, pode-se observar que o tipo de comprometimento que gera mais benefícios para a organização, observando as variáveis apresentadas relacionadas ao comportamento do funcionário, é o comprometimento afetivo.

Spector (2005 apud COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C., 2012) expõe também a correlação média dos tipos de comprometimento organizacional com quatro variáveis do trabalho. Segue na Tabela 1:

Tabela 1 - Correlação média dos tipos de comprometimento organizacional com quatro variáveis do trabalho

Variável	Comprometimento afetivo	Comprometimento instrumental	Comprometimento normativo
Satisfação no trabalho	0,50	0,09	0,29
Desempenho no trabalho	0,22	-0,09	0,06
Intenção de rotatividade	-0,48	-0,15	-0,29
Rotatividade	-0,17	-0,20	-0,13

Fonte: Spector (2005 apud COOPER-HAKIM, A.;VISWESVARAN, C., 2012).

Virgillito (2017) define a correlação entre duas variáveis como o grau da possível relação existente entre elas.

Se a correlação for maior do que 1, ela é considerada positiva. Se for menor do que 1, é uma correlação negativa. Se for exatamente igual a 1 ou -1, considera-se uma correlação perfeitamente positiva ou negativa, respectivamente. Considera-se que o valor do coeficiente de correlação será sempre menor ou igual a 1 e maior ou igual a -1.

Na Tabela 1, pode-se observar que, nos quesitos satisfação e desempenho no trabalho, o comprometimento afetivo está mais positivamente correlacionado com eles que os outros tipos de comprometimentos, ou seja, quanto maior o nível desse vínculo afetivo no funcionário, maior o grau dessas variáveis de trabalho.

Quanto à intenção de rotatividade, o comprometimento afetivo também se destaca influenciando mais negativamente na intenção do funcionário de sair da organização, seguido do comprometimento normativo e, por último, o instrumental.

Na influência da rotatividade, o comprometimento instrumental se torna aquele com maior correlação negativa, comprovando que, quanto mais o funcionário avalia vantagens nas recompensas que a empresa oferece, menos chances ele tem de decidir sair dela.

2.4.1 Endomarketing e comprometimento organizacional afetivo

Algumas pesquisas confirmaram uma relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional afetivo. Citando-se algumas, tem-se:

a) Gomes *et al* (2012), em uma empresa do setor de transporte, concluiu em seus resultados uma correlação positiva entre a percepção dos colaboradores em cada variável dos 4Cs do endomarketing (Companhia, Custo, Coordenação e Comunicação) e o comprometimento afetivo deles.

b) Becker (2011) realizou um estudo em uma empresa de material esportivo e observou que as percepções dos funcionários em relação à comunicação interna, ações de retenção e de desenvolvimento de empregados e ações para adequação ao trabalho (que estão relacionadas ao endomarketing) estavam correlacionadas positivamente com os comprometimentos organizacionais afetivo e normativo.

Além disso, a percepção de suporte organizacional (PSO), como já abordado, é um dos antecedentes de comprometimento organizacional afetivo e representa a percepção que o trabalhador tem do quanto a empresa cuida do seu bem-estar.

Considerando que as ações de endomarketing têm como objetivo motivar e satisfazer os funcionários de uma organização, pode-se pressupor que o endomarketing promove o bem-estar do colaborador, por meio da informação e integração. Assim, o endomarketing pode contribuir para o comprometimento organizacional afetivo influenciando a percepção de suporte organizacional.

Assim, nesta seção de referencial teórico, foram apresentados os assuntos relacionados à base teórica deste trabalho que são: o marketing e o endomarketing, o comportamento organizacional, as atitudes satisfação no trabalho e comprometimento organizacional e a relação do endomarketing com o comprometimento organizacional afetivo. Na próxima seção, será abordada a metodologia de pesquisa utilizada no trabalho.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, serão explanadas as características da pesquisa realizada neste trabalho, como as categorias do tipo de pesquisa, o instrumento utilizado para coletar dados e como os dados foram analisados e interpretados.

A pesquisa realizada para este trabalho está categorizada da seguinte forma:

a) Quanto à finalidade, a pesquisa é considerada aplicada, pois o conhecimento adquirido nela pode ser aplicado em contextos semelhantes nas organizações. Marconi e Lakatos (2018) ressaltam que os resultados desse tipo de pesquisa podem ser utilizados na solução de problemas da realidade.

b) Quanto ao objetivo, a pesquisa é descritiva por descrever características de uma certa população e por identificar possíveis relações entre variáveis. (GIL, 2018)

c) Quanto ao delineamento de pesquisa, baseado nas definições de Gil (2018), está classificado nas seguintes categorias:

- Pesquisa bibliográfica: realizada com base em livros, artigos, tese e monografia. Essa pesquisa foi utilizada na elaboração do referencial teórico deste trabalho.

- Pesquisa documental: feita em documentos, fotos e imagens institucionais da organização estudada. Foi feita a análise do conteúdo, descrevendo de forma qualitativa o conteúdo manifesto da comunicação. Esta pesquisa agregou no tópico de apresentação da organização e nos tópicos que explicavam como foram as atividades e o endomarketing da “Semana HUWC 60 anos de história”.

- Levantamento de campo (*survey*) – foram interrogadas pessoas diretamente levantando informações acerca do problema estudado para, em seguida, realizar uma análise quantitativa, para obter as conclusões dos dados coletados. Os levantamentos são muito úteis para o estudo de opiniões e atitudes.

A coleta de dados foi realizada mediante um instrumento comumente utilizado em levantamentos de campo, que é o questionário. Gil (2018, p.93) afirma que “o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de [...] garantir o anonimato”. O questionário utilizado nesse trabalho está no Apêndice A.

O questionário foi aplicado no período entre 2 e 17 de outubro de 2019, totalizando 90 questionários preenchidos. Os respondentes foram funcionários do Hospital Universitário Walter Cantídio que participaram do evento “Semana HUWC 60 anos de história”, ocorrido

nos dias 19 a 25 de agosto de 2019.

Nos momentos de aplicação do questionário, os participantes estavam em serviço. Assim, considerando o ambiente de trabalho corrido de um hospital público, foi elaborado um questionário que pudesse ser preenchido em 30 segundos a 1 minuto. De Sordi (2017) ressalta que “o questionário é uma forma estruturada e eficiente de se coletar dados, porém um dos desafios é o tempo demandado tanto dos pesquisadores que o elaboram quanto (e principalmente) dos respondentes.”

O questionário foi elaborado em uma folha impressa frente e verso, com questões, na maioria, fechadas. As únicas questões abertas eram a data de aplicação do questionário e o tempo de trabalho (em anos) que a pessoa tinha no HUWC. As perguntas do perfil do respondente foram apenas três: qual o vínculo empregatício, qual a categoria profissional e quanto tempo trabalha no HUWC. Após as perguntas de perfil, havia uma questão para que o respondente marcasse as atividades do evento que ele participou.

No verso do questionário, estavam questões relacionadas ao impacto da “Semana HUWC 60 anos de história” no comprometimento organizacional afetivo. O respondente teria de marcar um nível de concordância, em uma escala Likert, para afirmações de sentimentos de comprometimento afetivo. Para facilitar o preenchimento, havia cores nos itens da escala de concordância, que foram: verdes escuro e claro para “concordo totalmente” e “concordo”, amarelo para “nem concordo, nem discordo” e vermelhos claro e escuro para “discordo” e “discordo totalmente”.

A elaboração das afirmações da questão no verso do questionário foi baseada na Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), instrumento criado por Siqueira (2008) para medir esse tipo de atitude dos funcionários. A escala original expandida, possui 18 itens relacionados a sentimentos de comprometimento afetivo. A escala reduzida possui 5 itens, com afirmações relacionadas aos sentimentos de contentamento, entusiasmo, interesse, orgulho e animação.

Para a questão deste trabalho, foram utilizados os sentimentos de contentamento, entusiasmo, interesse e orgulho. As afirmações perguntavam se o respondente sentia esses sentimentos com mais intensidade em relação ao HUWC, após a participação na “Semana HUWC 60 anos”.

Por fim, os dados coletados dos questionários aplicados foram tabulados no programa Microsoft Office Excel. Por meio desse mesmo software, os dados foram transformados em informações como porcentagens, distribuições de frequência, médias aritméticas e gráficos.

Assim, foi possível fazer uma análise dos dados dos perfis dos respondentes, da participação deles nas atividades da “Semana HUWC 60 anos de história” e do impacto dessa participação no comprometimento organizacional afetivo.

4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.1 O HUWC e suas ações de endomarketing

O Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) pertence ao Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Ceará (UFC) e tem a sua gestão realizada pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), empresa pública vinculada ao Ministério da Educação.

Na instituição, são realizados procedimentos de saúde para atender à população pelo Sistema Único de Saúde (SUS), atividades de ensino para formação de profissionais de saúde e pesquisas em diversas áreas.

A missão, visão e valores do HUWC estão descritas no Quadro 5, de acordo com dados do site institucional:

Quadro 5 – Missão, visão e valores do HUWC

Missão	Visão	Valores
Promover o ensino, a pesquisa e a assistência terciária à saúde, atuando de forma integrada e como suporte aos demais níveis de atenção do modelo de saúde vigente.	Ser modelo de gestão, com gestores, preceptores e colaboradores preparados para excelência no ensino, pesquisa e assistência terciária à saúde	Ética; Legalidade; Moralidade; Impessoalidade; Publicidade; Eficiência; Equidade; Humanização; Segurança do paciente; Valorização profissional e Profissionalismo.

Fonte: Site do HUWC (www.huwc.ebserh.gov.br)

Quanto ao quadro de pessoal, segundo informações da *intranet* da instituição (outubro de 2019), o hospital possui 2.328 funcionários, sendo 698 da UFC, 1.038 da Ebserh e 592 terceirizados.

O HUWC realiza ações de endomarketing rotineiramente. A seguir, são explanadas algumas dessas ações (as informações foram obtidas da Unidade de Comunicação Social (UCS), responsável pela comunicação institucional do HUWC).

As ações de endomarketing no HUWC são intensamente promovidas por meio de parceria entre a Unidade de Comunicação Social e a Divisão de Gestão de Pessoas, responsável por assuntos de recursos humanos na instituição. Dentre as ações realizadas por essa divisão

estão: integrações de novos funcionários, divulgações de ações de qualidade de vida (atendimento psicológico, *blitze* informativas, palestras com temas de saúde mental, educação financeira, entre outros); divulgação de ações de segurança do trabalho (treinamentos e Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho - Siptat); campanhas de disseminação de regras de RH, como critérios de distribuição de férias e realocação de gestantes e lactantes; e comunicação de avaliações de desempenho e períodos de progressão de carreira.

O hospital também promove, pelos seus meios de comunicação, a participação dos colaboradores em atividades, organizadas por algumas unidades assistenciais (nutrição, fisioterapia, endocrinologia entre outras), para prevenção de doenças. Alguns temas dessas atividades são: importância da higienização das mãos para prevenir infecções, prevenção ao diabetes e avaliações de postura corporal, de estresse e nutricionais.

Em relação ao endomarketing para divulgação dos objetivos do hospital, o HUWC faz reuniões convidando todos os colaboradores (e convocando todas as chefias) para apresentação das metas alcançadas do seu Plano Diretor Estratégico (PDE). O plano está disponível para consulta no *site* e *intranet* institucionais. Algumas metas realizadas pelas equipes das unidades também são divulgadas via informativo interno, *intranet* e *site* institucional.

A própria Unidade de Comunicação Social, junto com a alta gestão, também elabora uma publicação periódica do HUWC, a “Revista do HU”, onde representantes do público interno (funcionários, residentes, internos e estagiários) podem concorrer a publicações de artigos sobre fatos interessantes ocorridos nas unidades do hospital.

4.2 Evento “Semana HUWC 60 anos de história”

O hospital foi inaugurado em 1959, completando assim, em agosto de 2019, 60 anos de história. Nesse mês, nos dias 19 a 25, foi realizado um grande evento de confraternização, que foi a “Semana HUWC 60 anos de história”. A Semana foi organizada por uma comissão composta de colaboradores de várias unidades (administrativas e assistenciais), além de chefias e da alta gestão.

A programação da “Semana HUWC 60 anos de história” teve seis atividades e a maioria delas eram abertas à toda a comunidade hospitalar (funcionários, pacientes, acompanhantes, residentes, internos e estagiários) e acadêmica da UFC.

O hospital, com exceção do valor da mão-de-obra dos empregados envolvidos na organização, não teve custos para realização do evento, pois houve investimento de outras instituições (apoios).

Além dos empregados serem considerados público-alvo do evento, a programação promoveu o endomarketing na instituição por meio de momentos de integração entre os funcionários, promoção da marca do hospital, valorização da história da instituição e atividades referentes à missão e valores do HUWC. Assim, pode-se considerar que a “Semana HUWC 60 anos” também foi uma grande ação de endomarketing.

As subseções a seguir mostram a descrição de cada atividade do evento, os benefícios proporcionados aos funcionários e o endomarketing embutido nesses benefícios. As informações foram adquiridas da Unidade de Comunicação Social e do *site* institucional do HUWC.

4.2.1 Exposição fotográfica

Se tratou de fotos apresentadas em expositores, durante toda a semana do evento, mostrando o passado (fotos preto e branco da década de 60, por exemplo) e o presente do HUWC. A exposição fotográfica ocorreu durante toda a semana do evento, do dia 19 a 25 de agosto de 2019.

As fotos mais atuais (de 2019), tiradas por uma funcionária com aptidão em fotografia, mostravam o cotidiano do hospital com um olhar inovador (o hospital “em movimento”), como maqueiros transportando os pacientes, pessoas aguardando consulta, o acompanhante ajudando o paciente a sair do leito, entre outras. Algumas fotos mostravam até momentos diferentes do que geralmente se espera de um ambiente hospitalar, como confraternização dos funcionários com os pacientes.

Complementando a exposição, foi montada, em um flanelógrafo próximo aos relógios de ponto, uma linha do tempo com os marcos mais importantes da história do HUWC.

Para os funcionários, o objetivo da exposição foi esclarecer que eles eram os protagonistas da história do hospital e que contribuíram para a evolução da instituição ao longo do tempo.

Figura 1 – Visita da comunidade hospitalar à exposição fotográfica dos 60 anos do HUWC



Fonte: Flickr da UCS HUWC (<https://www.flickr.com/photos/169809568@N08/>)

4.2.2 Solenidade de abertura

Foi um momento solene na Reitoria da UFC, no dia 19 de agosto de 2019, para convidados. Os colaboradores convidados, gestores em geral, puderam participar de uma confraternização formal com homenagens a professores, funcionários e paciente, apresentação musical e discursos honrosos de autoridades como o Reitor da UFC e o Superintendente do Complexo Hospitalar.

Além disso, os participantes receberam as primeiras unidades da edição especial de aniversário da “Revista do HU” e foram os primeiros informados da publicação do 1º Relatório Institucional do HUWC na gestão Ebserh. No final, foi oferecido um coquetel aos participantes, que proporcionou um ambiente de integração.

Figura 2 – Discurso do Reitor da UFC na Solenidade de Abertura dos 60 anos do HUWC



Fonte: Flickr da UCS HUWC (<https://www.flickr.com/photos/169809568@N08/>)

4.2.3 Congresso “Ensino, Pesquisa e Assistência”

Considerado o maior congresso científico do HUWC, teve palestras e apresentação de trabalhos científicos de diversos temas na área da saúde. Foram dois dias de programação (20 e 21 de agosto de 2019) e as localizações das atividades eram em prédios próximos ao hospital.

Os funcionários tiveram a oportunidade de participar de um congresso “dentro de casa”, aprendendo assuntos além de suas áreas de atuação, sem ter custos de deslocamento e podendo concorrer a premiação caso o trabalho apresentado fosse contemplado.

O congresso tinha na sua programação temas relacionados ao ensino, à pesquisa e à assistência em saúde, em concordância com parte da missão do HUWC, que é a promoção desses fatores.

Figura 3 – Apresentação de trabalhos no Congresso “Ensino, Pesquisa e Assistência”



Fonte: Flickr da UCS HUWC (<https://www.flickr.com/photos/169809568@N08/>)

4.2.4 Mutirão de Serviços

Também considerado o maior mutirão realizado pelo HUWC. As atividades ocorreram no dia 22 de agosto de 2019, nas três praças mais próximas ao hospital. O mutirão ofereceu atendimento em especialidades médicas e em outras áreas multidisciplinares (nutrição, educação física, fisioterapia, entre outras), vacinação e testes rápidos (Aids e Hepatite B, por exemplo) para a população em geral.

Assim, os funcionários também puderam participar de um mutirão muito próximo ao local de trabalho. Os empregados que estavam atendendo no mutirão tiveram também a oportunidade de oferecer o serviço da sua especialidade para a população além dos pacientes do hospital, valorizando o seu trabalho profissional perante a sociedade.

De todas as atividades da “Semana HUWC 60 anos de história”, o Mutirão de Serviços foi a que obteve maior divulgação na imprensa local (principalmente por meio da televisão), promovendo ainda mais o trabalho de assistência à saúde realizado pelo HUWC.

Figura 4 – Espera em uma das tendas de atendimento do Mutirão de Serviços dos 60 anos do HUWC



Fonte: Flickr da UCS HUWC (<https://www.flickr.com/photos/169809568@N08/>)

4.2.5 Ato ecumênico

O HUWC realizou um ato ecumênico, no dia 23 de agosto de 2019, com a presença de líderes religiosos católicos e evangélicos. Após a celebração religiosa, os participantes foram até o pátio próximo à Ouvidoria do HUWC para cantar parabéns e comer o bolo de aniversário. Antes dos “parabéns”, foi exibido o vídeo institucional de 60 anos, que mostrava dados da história do hospital, conquistas importantes e os serviços desempenhados pelas áreas profissionais (administrativas e assistenciais).

Nessa atividade da “Semana HUWC 60 anos de história”, os funcionários tiveram um momento de agradecimento por meio da espiritualidade, de integração com pessoas de outras unidades, de conhecimento da história da organização e de comemoração pelos 60 anos do HUWC.

Figura 5 – Ato Ecumênico dos 60 anos do HUWC (à esquerda) e foto de funcionários após a partida de bolo do aniversário do hospital (à direita)



Fonte: Flickr da UCS HUWC (<https://www.flickr.com/photos/169809568@N08/>)

4.2.6 Passeio ciclístico

Ocorreu no último dia da “Semana HUWC 60 anos de história” (25 de agosto de 2019), que foi um domingo, o que possibilitou a participação de muitos colaboradores (exceto para aqueles que estavam em escala de plantão no dia).

As inscrições para o passeio tinham um preço baixo comparado a eventos similares em outros locais e o funcionário ainda pagava o menor preço da tabela. A largada dos participantes foi no Campus do Pici da UFC e, na metade do caminho, ocorreu uma parada na Reitoria da Universidade. Na volta, os ciclistas passaram em frente ao hospital e chegaram novamente ao Campus do Pici.

Além do incentivo à prática saudável do exercício físico, o passeio ciclístico proporcionou um momento de integração de funcionários e familiares (alguns funcionários inscreveram cônjuges, filhos etc).

Figura 6 – Passeio ciclístico dos 60 anos do HUWC (passagem em frente à Reitoria da UFC)



Fonte: Flickr da UCS HUWC (<https://www.flickr.com/photos/169809568@N08/>)

4.3 Comunicação interna na “Semana HUWC 60 anos de história”

Como ferramenta importante do endomarketing de uma instituição, a comunicação interna teve uma significativa participação na “Semana HUWC 60 anos de história”.

Para divulgação do evento e utilização nas peças gráficas institucionais até agosto de 2020, foi criada uma marca especial de 60 anos, com a inserção do período de “1959 – 2019” e um elemento que parecia um sol, significando que o hospital estava ao alcance de todos (assim como o astro está) e que os 60 anos marcavam uma nova fase de realizações para a instituição (semelhante ao nascer do sol para um novo dia).

Além dessa marca principal, foram criadas submarcas para cada atividade do evento derivadas da marca dos 60 anos e elaborado um slogan, que informava “Todas as vidas importam. Todas as vidas ensinam”, que divulgava a importância de todos que fazem parte da comunidade hospitalar do hospital universitário.

Figura 7 – Assinatura de marcas e slogan utilizados na divulgação do evento dos 60 anos do HUWC



Fonte: Arquivos da Unidade de Comunicação Social do HUWC

Figura 8 – Marcas para Mutirão de Serviços e Passeio Ciclístico derivadas da marca dos 60 anos do HUWC



Fonte: Arquivos da Unidade de Comunicação Social do HUWC

Para divulgação das atividades para os funcionários, foram utilizados todos os meios de comunicação institucional, os quais são: *site* e *intranet* institucionais, fundo de tela dos computadores dos funcionários, e-mails institucionais dos colaboradores (utilizados para *e-mail Marketing*), mídias sociais (*Facebook* e *Instagram*), flanelógrafos e porta-banners espalhados pelos prédios do hospital. Apesar de não ser um meio de comunicação institucional, a UCS também elaborou peças gráficas para disseminação nos grupos do aplicativo de mensagens *Whatsapp*.

Figura 9 – Peças gráficas para divulgação de atividades do evento de 60 anos do HUWC em fundo de tela e em postagem de mídias sociais



Fonte: Arquivos da Unidade de Comunicação Social do HUWC

A participação da unidade responsável pela comunicação institucional na comissão organizadora do evento proporcionou uma melhor interação com os acontecimentos de cada atividade da Semana, fazendo com que as informações fossem repassadas aos funcionários de maneira interessante e assertiva, com a finalidade de atrair esse público para participação nas atividades do evento.

4.4 Mix de endomarketing na “Semana HUWC 60 anos”

De acordo com as características do evento já abordadas, encaixou-se as características de endomarketing da “Semana HUWC 60 anos” no mix de Inkotte (2000), como mostrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Mix de endomarketing para a “Semana HUWC 60 anos de história”

Variável do mix de endomarketing	Descrição
Companhia	Hospital Universitário Walter Cantídio, por meio da “Semana HUWC 60 anos”
Custos	Horas de trabalho dos empregados envolvidos na organização do evento
Coordenação	Comissão Organizadora da “Semana HUWC 60 anos”
Comunicação	Atividades de comunicação interna realizadas pela Unidade de Comunicação Social do HUWC, por meio dos canais institucionais

Fonte: baseado em Inkotte (2000)

4.5 Análise do perfil dos respondentes e da participação nas atividades do evento

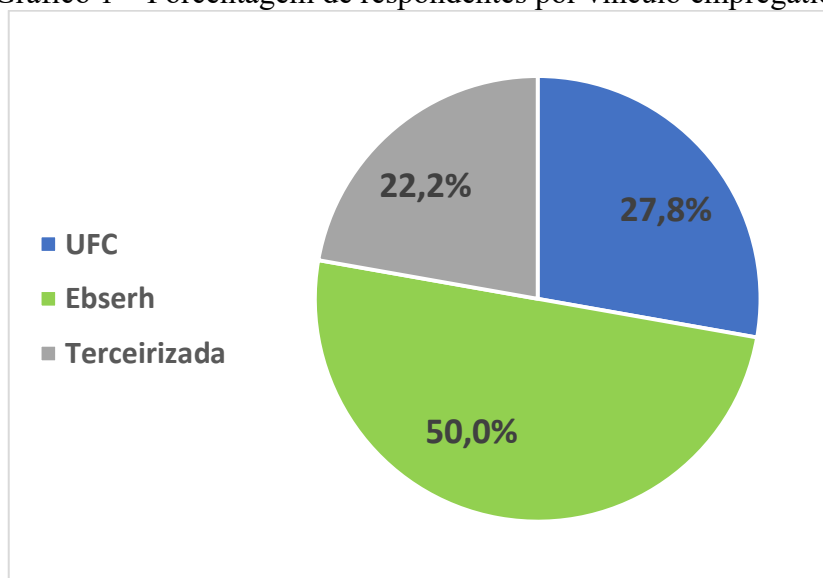
Os respondentes do questionário aplicado foram os funcionários do Hospital Universitário Walter Cantídio que participaram de, pelo menos, uma atividade na “Semana HUWC 60 anos de história”.

As primeiras perguntas do questionário eram relacionadas ao perfil dos respondentes e questionavam: o vínculo empregatício, quanto tempo de trabalho (em anos) tinha no HUWC e em qual categoria profissional a pessoa se encaixava.

Os funcionários do HUWC podem ser vinculados a uma das seguintes instituições: Universidade Federal do Ceará (UFC), Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) ou alguma empresa terceirizada prestadora de serviços, sendo que, os profissionais terceirizados respondentes são aqueles que trabalhavam, pelo menos, de segunda à sexta dentro do hospital.

As porcentagens de respondentes para cada vínculo empregatício estão expostas no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Porcentagem de respondentes por vínculo empregatício



Fonte: dados da pesquisa (2019)

Para melhor análise dos dados coletados dos tempos de trabalho no HUWC, estes foram divididos na seguinte distribuição de frequência:

Tabela 2 – Porcentagem de respondentes para cada faixa de tempo de trabalho no HUWC

Tempo de trabalho no HUWC	Porcentagem de respondentes
Menos de 1 ano	4,4%
1-10 anos	62,2%
11-20 anos	14,4%
21-30 anos	15,6%
31-40 anos	2,2%
41-50 anos	1,1%

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Percebe-se assim, que houve uma maioria de respondentes com 1 a 10 anos de trabalho no hospital.

Quanto à categoria profissional, os participantes poderiam escolher uma dessas:

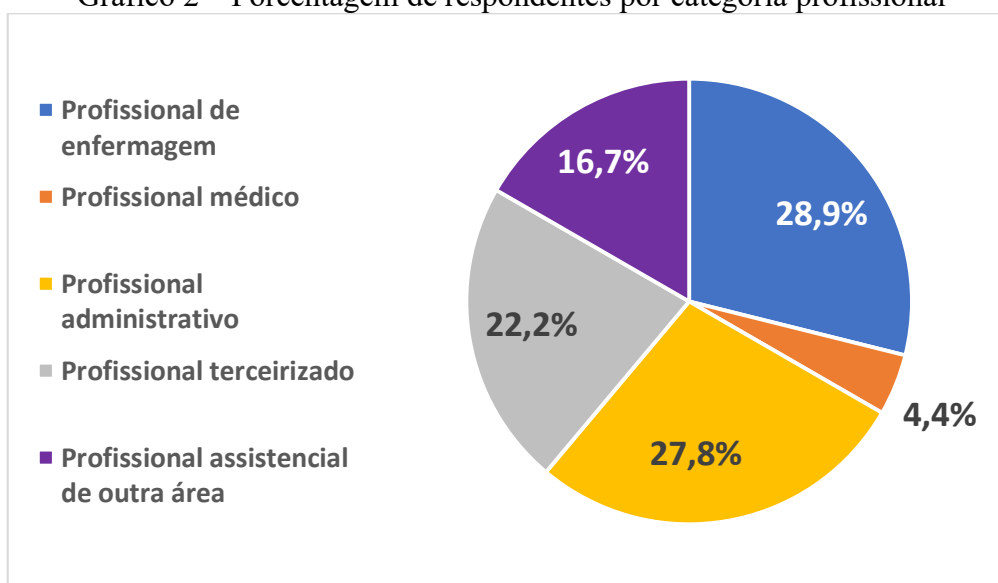
- a) profissional da enfermagem;
- b) profissional médico;
- c) profissional administrativo (UFC ou Ebserh);

d) profissional terceirizado de qualquer cargo;

e) profissional assistencial de outra área (sem ser da Enfermagem ou da Medicina), informando qual área da assistência pertencia.

O resultado da pesquisa em relação à porcentagem de respondentes por categoria profissional foi esse:

Gráfico 2 – Porcentagem de respondentes por categoria profissional



Fonte: dados da pesquisa (2019)

Observa-se que foram obtidas, como maioria, quantidades semelhantes de respondentes nas categorias da enfermagem e administrativa (UFC ou Ebserh).

Os profissionais administrativos, no geral, estão concentrados em salas próximas de uma área do hospital (popularmente chamada de “administrativo”). Com isso, o acesso a esses profissionais foi mais fácil que o das outras categorias.

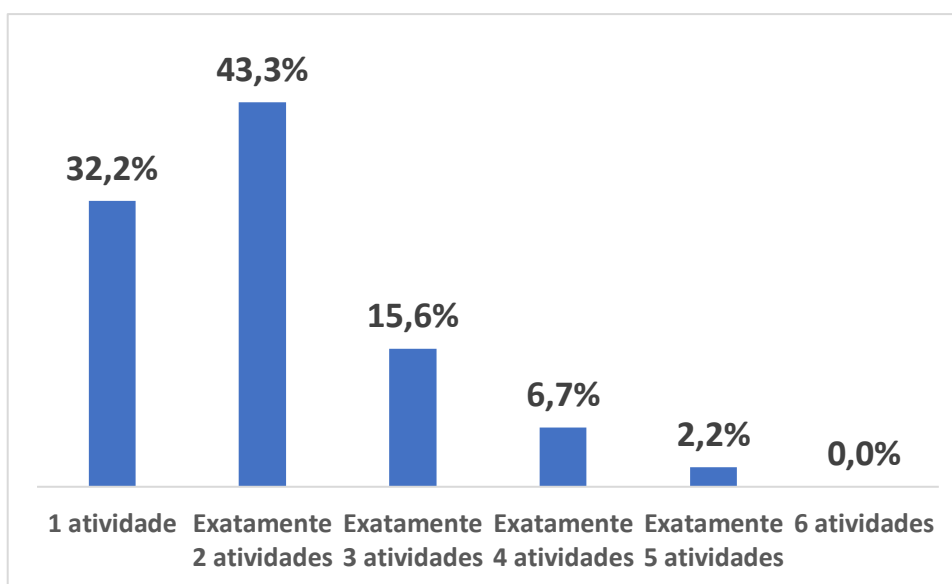
A categoria com menos facilidade de acesso foi a médica, devido a todos os profissionais encontrados estarem atendendo em consultórios, dificultando responderem o questionário. Assim, a pesquisa obteve menos respondentes dessa área.

Quanto aos profissionais da enfermagem, terceirizados e assistenciais de outras áreas, estes se encontravam pulverizados no HUWC. O acesso a eles aconteceu durante a visita nas unidades e a caminhada em corredores, escadas e rampas do hospital.

No questionário, estavam listadas as atividades da “Semana HUWC 60 anos” com a possibilidade de os respondentes marcarem com “x” nos campos das atividades que eles participaram.

Em relação à quantidade de atividades participadas, o resultado da pesquisa foi o seguinte:

Gráfico 3 – Porcentagem de respondentes pela quantidade de atividades participadas



Fonte: dados da pesquisa (2019)

Percebe-se que a maioria dos respondentes participou de 2 atividades no evento, seguida de apenas 1 atividade. A participação vai diminuindo a partir de 3 atividades até chegar à minoria, que participou de 5 atividades. Nenhum dos respondentes participou de todas as 6 atividades.

Quanto ao tipo de atividade que os respondentes participaram, segue o resultado na Tabela 3:

Tabela 3 – Porcentagem de respondentes para atividade da programação da “Semana HUWC 60 anos”

Atividade	Porcentagem de respondentes que participaram
Visita à exposição fotográfica	72,2%
Solenidade de abertura na Reitoria da UFC	13,3%
Congresso “Ensino, Pesquisa e Assistência”	11,1%
Mutirão de Serviços	31,1%
Ato Ecumênico com parabéns e partida de bolo	60,0%
Passeio Ciclístico	17,8%

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Em relação à participação das atividades do evento, pode-se destacar:

- a) a atividade mais participada no grupo de respondentes foi a visita à exposição fotográfica. A causa desse resultado pode ter sido a localização dos expositores. Eles estavam em um local bastante acessível no prédio principal do hospital: vizinho ao Refeitório e a poucos metros de onde os funcionários registram o ponto.
- b) a atividade com segunda maior participação foi o ato ecumênico com parabéns e partida de bolo. O ato ecumênico aconteceu em um prédio próximo ao hospital e o restante da atividade, no pátio próximo à Ouvidoria. Não se sabe se todos os respondentes participaram da atividade em sua totalidade. Alguns podem ter participado apenas do ato ecumênico e outros apenas do cantar dos parabéns com a partida do bolo comemorativo.

4.6 Impacto do evento no comprometimento organizacional afetivo dos funcionários

A análise dos dados a seguir foi feita comparando os dados coletados do perfil dos respondentes e das atividades participadas por eles com as suas respostas para cada sentimento de comprometimento organizacional afetivo. Lembrando que foi utilizada a escala Likert considerando uma quantificação de 1 a 5 para cada resposta (1 para “discordo totalmente”, 2 para “discordo”, 3 para “nem concordo, nem discordo”, 4 para “concordo” e 5 para “concordo totalmente”).

Para se ter uma coerência com as afirmações dos sentimentos, a opção “Nem concordo nem discordo” representa uma opção de indecisão. Quanto aos valores acima de 3, estes serão considerados como “impacto positivo” no comprometimento afetivo. Os valores abaixo de 3 serão considerados como “não impacto”.

Semelhantemente à interpretação da Escala ECOA de Siqueira (2008), foi obtida a média aritmética geral das respostas das afirmações dos sentimentos em cada questionário. Assim pode-se observar o impacto do evento no comprometimento organizacional afetivo do respondente. A Tabela 4 mostra a relação considerada entre a média e o resultado do impacto:

Tabela 4 – Relação entre as médias das respostas dos sentimentos e o impacto no comprometimento organizacional afetivo

Média de respostas dos sentimentos	Resultado em relação ao impacto no comprometimento organizacional afetivo
1 a 2,9	Não impacto
3 a 3,9	Indecisão de impacto
4 a 5	Impacto positivo

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Para um resultado mais detalhado, também serão expostos os dados quantitativos para cada sentimento individualmente e as informações com maior destaque em relação a esses dados.

Na análise de impacto geral, foi obtida a média das respostas dos sentimentos de comprometimento organizacional afetivo de cada questionário e a porcentagem de respondentes para cada faixa de média, gerando a Tabela 5 a seguir:

Tabela 5 – Porcentagem de respondentes para cada faixa de médias das respostas dos sentimentos de comprometimento organizacional afetivo

Média de respostas dos sentimentos de comprometimento afetivo	Porcentagem de respondentes
1 a 2,9	5,6%
3 a 3,9	30,0%
4 a 5	64,4%

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Observa-se que mais da metade dos respondentes, estão associados à média de 4 a 5, indicando um resultado positivo ao impacto do evento no comprometimento organizacional afetivo deles.

A segunda maior porcentagem está relacionada à indecisão de impacto, significando que esses respondentes não têm certeza se o evento impactou nos seus comprometimentos afetivos com o HUWC. Por fim, uma minoria dos respondentes de 5,6% identificou, em média, um não impacto do evento nos seus vínculos afetivos com o hospital.

Quanto à análise da média geral para cada sentimento de comprometimento afetivo, podemos observar na Tabela 6 que o aumento no orgulho da instituição se destacou com a maior média:

Tabela 6 – Média geral das respostas para cada sentimento de comprometimento organizacional afetivo

Impacto do evento no sentimento de comprometimento afetivo	Média geral de respostas
Me sinto mais contente com o HUWC	4,0
Me sinto mais entusiasmado com o HUWC	4,0
Me sinto mais interessado pelo HUWC	4,0
Me sinto mais orgulhoso do HUWC	4,3

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Os impactos médios nos outros sentimentos (contentamento, entusiasmo e interesse) foram bem parecidos. Todos tendem à média 4.

Na análise do impacto por categorial profissional, foi feita a comparação da média de respostas de concordância dos sentimentos de comprometimento afetivo com as respostas de cada categoria profissional, pode-se observar na Tabela 7:

Tabela 7 – Média geral das respostas para cada sentimento de comprometimento organizacional afetivo por categoria profissional

Categoria profissional	Mais contente	Mais entusiasmado	Mais interessado	Mais orgulhoso
Profissionais de enfermagem	4,1	4,1	4,1	4,3
Profissionais médicos	4,8	4,8	4,8	4,8
Profissionais administrativos (UFC ou Ebserh)	3,7	3,6	3,8	4,2
Profissionais terceirizados	4,0	3,9	3,9	4,3
Profissionais assistenciais de outras áreas	4,3	4,3	4,1	4,5

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Da mesma maneira que a análise geral, o impacto no sentimento de orgulho foi maior também para cada categoria profissional (exceto a categoria médica, que obteve média igual nos impactos de todos os sentimentos).

Em relação aos outros sentimentos, a categoria médica foi a que obteve as maiores médias, seguidas dos profissionais assistenciais de outras áreas, dos profissionais de Enfermagem, dos profissionais terceirizados, por último, os profissionais administrativos com as menores médias.

Quanto ao impacto do evento no comprometimento organizacional afetivo dos funcionários de cada categoria profissional, o resultado foi o seguinte:

Tabela 8 – Porcentagem de impacto no comprometimento organizacional afetivo por categoria profissional

Categoria profissional	% Não impactados	% Indecisos quanto ao impacto	% Impactados positivamente
Profissionais de enfermagem	4%	27%	69%
Profissionais médicos	0%	0%	100%
Profissionais administrativos (UFC ou Ebserh)	24%	24%	52%
Profissionais terceirizados	0%	40%	60%
Profissionais assistenciais de outras áreas	0%	27%	73%

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Observa-se que as categorias com mais resultados de impacto positivo são encontradas os profissionais médicos, seguidos dos profissionais assistenciais de outras áreas e dos profissionais de enfermagem.

Esses profissionais estão relacionados ao atendimento direto com o paciente, ou seja, com a mais vista atividade-fim do hospital, a promoção da assistência à saúde.

A “Semana HUWC 60 anos de história”, sendo uma ação de endomarketing, em suas atividades reforçou a imagem do atendimento humanizado ao paciente, que o hospital realizou ao longo dos 60 anos. Pode-se constatar isso, por exemplo, na exposição fotográfica, no mutirão de serviços à população e no vídeo institucional apresentado no momento dos “parabéns”. Todas essas inserções podem ter colaborado para um apego maior dos profissionais assistenciais (médicos, colaboradores da enfermagem, nutricionistas, assistentes sociais e outros) com a instituição.

Já as menores porcentagens de impacto positivo estão com os profissionais terceirizados e, por último, com os administrativos concursados que, em sua grande maioria, não têm contato direto com o paciente e participam de unidades de apoio.

Para os funcionários administrativos, a soma das porcentagens de não impacto e de indecisão de impacto (48%), chega bem perto da porcentagem de impacto positivo (52%). Isso demonstra que o evento não conseguiu atingir da melhor forma o comprometimento afetivo desse tipo de público com o HUWC.

Quanto à análise de impacto por tempo de serviço no HUWC, não foi considerado o tempo de 41 a 50 anos, pois apenas um funcionário respondente tem esse “tempo de casa”, não sendo proveitoso fazer a média de uma resposta.

A seguir, está a tabela com as médias de cada sentimento de comprometimento afetivo, de acordo com o tempo de serviço no HUWC:

Tabela 9 – Média geral das respostas para cada sentimento de comprometimento organizacional afetivo por faixa de tempo de serviço no HUWC

Tempo de serviço no HUWC	Mais contente	Mais entusiasmado	Mais interessado	Mais orgulhoso
Menos de 1 ano	4,3	4,8	4,5	4,5
1-10 anos	3,9	3,8	3,9	4,2
11-20 anos	4,2	3,9	3,8	4,3
21-30 anos	4,4	4,2	4,4	4,6
31-40 anos	4,0	4,5	4,5	4,5

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Destaca-se novamente, o impacto maior no orgulho da instituição na maioria das faixas de tempo. A única faixa que não teve como maior média esse sentimento foi a de menos de 1 ano (o entusiasmo se destacou mais).

Quanto ao impacto do evento no comprometimento organizacional afetivo para cada faixa de tempo de serviço, o resultado foi o seguinte:

Tabela 10 – Porcentagem de impacto no comprometimento organizacional afetivo por faixa de tempo de serviço no HUWC

Tempo de serviço no HUWC	% Não impactados	% Indecisos quanto ao impacto	% Impactados positivamente
Menos de 1 ano	0%	0%	100%
1-10 anos	9%	34%	57%
11-20 anos	0%	31%	69%
21-30 anos	0%	25%	75%
31-40 anos	0%	50%	50%

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Percebe-se que da faixa de 1 a 10 anos até chegar na faixa de 21 a 30 anos, ocorreu um aumento crescente no impacto positivo. De acordo com Bastos (1993), o tempo na organização e o comprometimento afetivo estão positivamente correlacionados, ou seja, quanto mais tempo o funcionário trabalha na organização, maior tende a ser o seu vínculo afetivo com ela. No resultado da pesquisa, ocorre uma correlação semelhante no impacto no comprometimento afetivo da Tabela 10.

Os resultados que não se encaixam com essa teoria aconteceram nas faixas de tempo dos funcionários com menos de 1 ano de HUWC e com 31 a 40 anos.

Os funcionários mais novos na organização tiveram um impacto muito maior do que os funcionários mais velhos. Todos foram impactados positivamente em seus comprometermentos organizacionais afetivos. Isso talvez tenha acontecido por alguma empolgação de ser um funcionário novo na organização e de participar de um grande evento de endomarketing.

Quanto à análise do impacto por vínculo empregatício, foi feita outra análise semelhante das médias de respostas de cada sentimento de comprometimento afetivo com o vínculo empregatício, que está demonstrada na tabela a seguir:

Tabela 11 – Média geral das respostas para cada sentimento de comprometimento organizacional afetivo por vínculo empregatício

Vínculo	Mais contente	Mais entusiasmado	Mais interessado	Mais orgulhoso
UFC	4,4	4,2	4,3	4,6
Ebserh	3,8	3,8	3,9	4,2
Empresa terceirizada	4,0	3,9	3,9	4,3

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Mais uma vez, o impacto maior do evento foi no orgulho da instituição. As maiores médias de sentimentos estão com os funcionários UFC, seguidos dos terceirizados e, por último, dos Ebserh.

Quanto ao impacto do evento no comprometimento organizacional afetivo em relação ao vínculo empregatício, o resultado foi o seguinte (Tabela 12):

Tabela 12 – Porcentagem de impacto no comprometimento organizacional afetivo por vínculo empregatício

Vínculo	% Não impactados	% Indecisos quanto ao impacto	% Impactados positivamente
UFC	4%	12%	84%
Ebserh	9%	36%	55%
Empresa terceirizada	0%	40%	60%

Fonte: dados da pesquisa (2019)

O maior impacto positivo ocorreu nos funcionários UFC, seguidos pelos terceirizados e depois pelos Ebserh.

Examinou-se o tempo de serviço no HUWC de cada categoria e foi percebido que esse fator influenciou esse *ranking*, de acordo com o resultado apontado anteriormente. Seguem dados principais das faixas de tempo para cada vínculo:

- a) a maioria dos funcionários da UFC (76%) possui de 15 a 30 anos de tempo de serviço. Essa faixa de tempo obteve as maiores porcentagens de impacto positivo no comprometimento afetivo.
- b) 55% dos funcionários terceirizados tem de 1 a 6 anos de serviço.
- c) a maioria dos funcionários Ebserh (91%) tem de 1 a 5 anos de serviço.

A faixa de tempo no HUWC mais predominante nos terceirizados e nos Ebserh obteve a menor porcentagem de impacto no comprometimento afetivo, assim como as maiores porcentagens de indecisão de impacto e de não impacto.

Concluiu-se então que o vínculo empregatício não foi uma característica determinante para o impacto do evento no comprometimento afetivo dos colaboradores.

Por fim, foi estudado o impacto que a quantidade de atividades participadas pelos respondentes no evento teve nos sentimentos de comprometimento afetivo e no próprio comprometimento afetivo. A Tabela 13 demonstra o resultado das médias para cada sentimento:

Tabela 13 – Média geral das respostas para cada sentimento de comprometimento organizacional afetivo por quantidade de atividades participadas

Quantidade de atividades participadas	Mais contente	Mais entusiasmado	Mais interessado	Mais orgulhoso
Somente 1 atividade	3,9	3,8	3,9	4,2
Exatamente 2 atividades	3,9	3,8	3,8	4,3
Exatamente 3 atividades	4,1	4,1	4,3	4,4
Exatamente 4 atividades	5,0	5,0	4,7	5,0
Exatamente 5 atividades	5,0	5,0	5,0	5,0

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Pode-se observar um aumento da média da maioria dos sentimentos de comprometimento afetivo de acordo com o acréscimo de atividades participadas. O sentimento de interesse obteve uma leve queda na média entre 1 atividade e 2 atividades participadas, mas, a partir de 3 atividades, as médias voltaram a crescer.

Destaca-se que todos os funcionários que participaram de 5 atividades (quase todas do evento), responderam “concordo totalmente” (valor 5) para o aumento de todos os sentimentos em relação ao HUWC.

Por fim, a Tabela 14 mostra o impacto do evento no próprio comprometimento organizacional afetivo, de acordo com a quantidade de atividades participadas pelos funcionários:

Tabela 14 – Porcentagem de impacto no comprometimento organizacional afetivo por quantidade de atividades participadas

Quantidade de atividades participadas	% Não impactados	% Indecisos quanto ao impacto	% Impactados positivamente
Somente 1 atividade	3%	45%	52%
Exatamente 2 atividades	8%	31%	61%
Exatamente 3 atividades	7%	14%	79%
Exatamente 4 atividades	0%	0%	100%
Exatamente 5 atividades	0%	0%	100%

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Pode-se perceber também que, quanto mais atividades os funcionários participaram na “Semana HUWC 60 anos”, maior foi a percepção de impacto positivo do evento no comprometimento afetivo deles. Ressalta-se inclusive que todos os respondentes (100%), que participaram de 4 e 5 atividades do evento foram impactados positivamente.

Na próxima seção, serão apresentadas as conclusões da pesquisa deste trabalho.

5 CONCLUSÃO

A partir dos resultados do levantamento de campo com os funcionários do HUWC, pode-se concluir que o seu evento de aniversário de 60 anos, o qual promoveu o endomarketing, contribuiu positivamente para o comprometimento afetivo da maioria dos funcionários participantes, principalmente daqueles com tempo de serviço de 11 a 30 anos no HUWC e das categorias que promovem a assistência à saúde (médicos, profissionais da enfermagem e outras categorias). Também se observou que, quanto mais participação no evento os funcionários tiveram, mais impactados eles foram quanto ao vínculo afetivo com o HUWC.

Em relação a análise individual dos sentimentos de comprometimento organizacional afetivo (contentamento, entusiasmo, interesse e orgulho), destaca-se que a “Semana HUWC 60 anos de história” proporcionou em média, nos seus participantes, um aumento no orgulho da instituição.

Assim, foi alcançado o objetivo geral deste trabalho, que é analisar o impacto de um evento institucional do Hospital Universitário Walter Cantídio no comprometimento organizacional afetivo dos funcionários. Em concordância com os objetivos específicos, também foram identificadas as características de endomarketing da “Semana HUWC 60 anos de história”, por meio das suas seis atividades que promoveram a integração entre os funcionários, a marca do hospital e a história, a missão e os valores da instituição. O outro objetivo específico de verificar como o evento influenciou no comprometimento organizacional afetivo dos participantes também foi atingido por meio dos resultados do levantamento de campo.

A pesquisa colaborou com o conhecimento sobre o impacto que eventos com Marketing para o público interno, podem ter no vínculo afetivo deles com a instituição, satisfazendo os colaboradores, proporcionando integração entre eles e informando sobre a instituição. Se a organização colabora para o bem-estar dos funcionários, isso pode influenciar na percepção de suporte organizacional, que é um dos antecedentes do comprometimento organizacional afetivo.

Como ressaltado no referencial teórico deste trabalho, o comprometimento organizacional afetivo gera consequências favoráveis em relação a variáveis de comportamento desejáveis pelas organizações, como aumento na satisfação do trabalho, queda no absenteísmo e nos atrasos e melhor desempenho no trabalho.

Além disso, pode-se perceber que, para eventos com programação extensa, como a “Semana HUWC 60 anos de história”, é interessante o incentivo a participação dos colaboradores em, pelo menos, mais da metade das atividades.

Como recomendações, a partir dos resultados com as categorias administrativas e terceirizadas, sugere-se que as ações de endomarketing do HUWC também contribuam mais para o reconhecimento de funções de unidades de apoio. Em relação aos resultados dos funcionários com “tempo de casa” de 1 a 10 anos, recomenda-se que a instituição reforce na divulgação do endomarketing que, apesar do pouco tempo que eles têm na instituição, ela evolui a cada dia por causa da contribuição deles também.

Para pesquisas futuras, sugere-se:

- a) para ampliar o conhecimento sobre comprometimento organizacional afetivo, pesquisar sobre essa atitude em funcionários com menos de 1 ano de empresa.
- b) para o Hospital Universitário Walter Cantídio, realizar uma pesquisa completa de comprometimento organizacional nas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa) com os funcionários.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento organizacional**: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, jun. 1993. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n3/a05v33n3.pdf>. Acesso em: 12 out. 2019.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt *et al*; Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.) *et al*. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p.48-95.

BECKER, Cícero. **A contribuição do endomarketing no comprometimento organizacional**: um levantamento em uma empresa de material esportivo. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração com ênfase em Gestão empreendedora) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2011.

BEKIN, Saul F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico**: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. São Paulo: Integrare, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CORTELLA, Mário Sergio. **Porque fazemos o que fazemos?**: aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização. 1. ed. São Paulo: Planeta, 2016.

DE SORDI, José Osvaldo. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. 1. ed.. São Paulo: Saraiva, 2017.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FRANÇA, Ana Shirley. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed.. São Paulo: Atlas, 2018.

GIOIA, Ricardo Marcelo *et al*. **Fundamentos de Marketing**: conceitos básicos. 3. ed.. São Paulo: Saraiva, 2013.

GOMES, Tarízi Ciocari *et al*. **Comprometimento Organizacional e Endomarketing**: um estudo em uma empresa do setor de transporte. XV SemeAd – Seminários em Administração, São Paulo, out. 2012. Disponível em:

<http://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/trabalhosPDF/606.pdf>. Acesso em: 12 out. 2019.

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO WALTER CANTÍDIO. **Missão, Visão e Valores**. Fortaleza, 2019. Disponível em: <http://www2.ebserh.gov.br/web/huwc-ufc/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 12 outubro 2019.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed.. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed.. São Paulo: Atlas, 2018.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment**. Human Resource Management Review, Greenwich, p. 61-89, 1991.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

UCS HUWC. **Exposição fotográfica – Abertura 60 anos HUWC**. Fortaleza, 19 ago. 2019. Flickr: UCS HUWC. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/169809568@N08/>. Acesso em: 12 out. 2019.

UCS HUWC. **HUWC 60 anos - Solenidade de Abertura**. Fortaleza, 19 ago. 2019. Flickr: UCS HUWC. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/169809568@N08/>. Acesso em: 12 out. 2019.

UCS HUWC. **Congresso Ensino, Pesquisa e Assistência HUWC 60 anos**. Fortaleza, 21 ago. 2019. Flickr: UCS HUWC. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/169809568@N08/>. Acesso em: 12 out. 2019.

UCS HUWC. **Mutirão de Serviços 60 anos**. Fortaleza, 22 ago. 2019. Flickr: UCS HUWC. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/169809568@N08/>. Acesso em: 12 out. 2019.

UCS HUWC. **Ato Ecumênico 60 anos**. Fortaleza, 23 ago. 2019. Flickr: UCS HUWC. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/169809568@N08/>. Acesso em: 12 out. 2019.

UCS HUWC. **Passeio Ciclístico 60 anos HUWC**. Fortaleza, 25 ago. 2019. Flickr: UCS HUWC. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/169809568@N08/>. Acesso em: 12 out. 2019.

UNIDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO HUWC. **Assinatura de marcas e slogan utilizados na divulgação do evento dos 60 anos do HUWC**. 2019. Peça gráfica virtual, 2,76 x 16 cm .

UNIDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO HUWC. **Marcas para Mutirão de Serviços e Passeio Ciclístico derivadas da marca dos 60 anos do HUWC.** 2019. Peças gráficas virtuais, 3,51 x 4,6 cm .

UNIDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO HUWC. **Peças gráficas para divulgação de atividades do evento de 60 anos do HUWC em fundo de tela e em postagem de mídias sociais.** 2019. Peças gráficas virtuais, 5,56 x 10 cm; 5,5 x 5,5 cm .

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE, Sinésio Júnior. Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p.314-346.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 4. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VIRGILLITO, Salvatore Benito. **Estatística aplicada.** 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2017

WAGNER, John A. III; HOLLENBECK, John R.; ANTUNHA, Silvio Floreal. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este apêndice expõe o questionário que foi utilizado no levantamento de campo da pesquisa para este trabalho:

Questionário destinado a funcionários que laboram no Hospital Universitário Walter Cantídio e que participaram de atividades da “Semana HUWC 60 anos de história”

Data: ____ / ____ / _____

<p>Informe o seu vínculo empregatício:</p> <p>() UFC () Ebserh () Empresa terceirizada</p>	<p>Informe há quanto tempo você trabalha no HUWC (anos):</p> <p>_____</p> <p>() Menos de 1 ano no HUWC</p>
<p>Informe a categoria profissional que você se encaixa:</p> <p>() Profissional da enfermagem</p> <p>() Profissional médico</p> <p>() Profissional administrativo (UFC ou Ebserh)</p> <p>() Profissional terceirizado (qualquer cargo)</p> <p>() Profissional assistencial de outra área Qual? _____</p>	

1. Qual (is) das atividades da “Semana HUWC 60 anos de história” você participou?

() Visita à exposição fotográfica	() Solenidade de abertura na Reitoria da UFC
() Congresso Ensino, Pesquisa e Assistência	() Mutirão de Serviços (realizando ou recebendo atendimento)
() Ato Ecumênico com Parabéns e partida de bolo	() Passeio Ciclístico

2. Marque, com sinceridade, um “X” no campo que representa melhor a sua resposta:

Depois de participar da “Semana HUWC 60 anos de história”:

Me sinto **mais contente** com o HUWC:

CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEM CONCORDO, NEM DISCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE

Me sinto **mais entusiasmado (a)** com o HUWC:

CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEM CONCORDO, NEM DISCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE

Me sinto **mais interessado (a)** pelo HUWC:

CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEM CONCORDO, NEM DISCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE

Me sinto **mais orgulhoso (a)** do HUWC:

CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEM CONCORDO, NEM DISCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE