

SIGNIFICADOS DE MARKETING INTERNO PARA ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO

Meanings of internal marketing built by the nurses of a brazilian university hospital

Significados de marketing interno para enfermeros de un hospital universitario brasileño

Rodrigo Nonato Coelho Mendes¹, Danielli Rafaeli Candido Pedro², Larissa Gutierrez de Carvalho Silva³, João Lucas Campos de Oliveira⁴, Maria do Carmo F. Lourenço Haddad⁵

Como citar este artigo:

Mendes RNC, Pedro DRC, Silva LGC, Oliveira JLC, Haddad MCFL. Significados de *marketing* interno para enfermeiros de um hospital universitário brasileiro. 2020jan/dez;12:1110-1115. DOI: <http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.rpcfo.v12.8004>.

RESUMO

Objetivo: conhecer os significados de *marketing* interno para enfermeiras de um hospital universitário brasileiro na perspectiva do interacionismo simbólico. **Metodologia:** entrevistas qualitativas foram realizadas com dez enfermeiras, nas quais apresentava-se um conceito prévio de *marketing* interno. **Resultados:** a análise das falas foi organizada na categoria “construindo significados de *marketing* interno”, com os temas: (1) o agir frente ao símbolo *marketing* interno e o significado estratégico, (2) o *marketing* interno e o significado motivacional, e (3) qualidade do cuidado como produto do *marketing* interno. Foi elaborado também um mapa conceitual com os significados produzidos. **Conclusão:** o *marketing* interno mostrou-se aplicável para o contexto de enfermagem, com significados relacionados à qualidade assistencial, por meio da motivação e satisfação dos colaboradores, voltando-os para as metas organizacionais. Enfermeiros líderes podem utilizar o *marketing* interno para atrair e reter recursos humanos de enfermagem, e melhorar a qualidade e o desempenho da organização.

Descritores: Enfermagem; *Marketing*; *Marketing* de serviços de saúde.

ABSTRACT

Objective: The study's main purpose has been to understand the meanings of internal marketing built by nurses working in a Brazilian university hospital from the perspective of symbolic interactionism. **Methods:** This qualitative study was performed through interviews

- 1 Enfermeiro. Doutorando em Enfermagem Fundamental pela Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto – São Paulo – Brasil.
- 2 Enfermeira. Mestranda em Enfermagem pela Universidade Estadual de Londrina. Londrina – Paraná – Brasil.
- 3 Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente do Departamento de Enfermagem da Universidade Estadual de Londrina. Londrina – Paraná – Brasil.
- 4 Enfermeiro. Doutor em Enfermagem. Docente do Curso de Enfermagem da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Cascavel – Paraná – Brasil.
- 5 Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente do Departamento de Enfermagem da Universidade Estadual de Londrina. Londrina – Paraná – Brasil.

with ten registered nurses, in which a previous concept of internal marketing was presented. **Results:** The speech analysis permitted the participants' statements to be organized in the category "Building the meanings of internal marketing expressed by nurses", which determined the following three subcategories or meaning cores: "The meaning of internal marketing permeated by leadership", "Internal marketing and the motivational meaning", and "Quality of care as a product of internal marketing". A conceptual map showing the meanings was also developed. **Conclusion:** Internal marketing proved to be applicable to the nursing context, with meanings related to the quality of care by promoting employees' motivation and satisfaction, making them pursue organizational goals. Head nurses can use internal marketing to attract and retain nursing human resources and improve the organization's quality and performance.

Descriptors: Nursing, marketing, health service marketing.

RESUMÉN

Objetivo: conocer los significados de marketing interno para enfermeras de un hospital universitario brasileño en la perspectiva del interaccionismo simbólico. **Metodología:** entrevistas cualitativas fueron realizadas con diez enfermeras, en las cuales se presentaba un concepto previo de marketing interno. **Resultados:** El análisis de los discursos se organizó en los "significados de marketing interno de construcción" con los siguientes temas: (1) que actúa contra el símbolo de marketing interno y la importancia estratégica, (2) la comercialización interna y el significado de motivación, y (3) calidad del cuidado como producto del marketing interno. Se elaboró también un mapa conceptual con los significados producidos. **Conclusión:** el marketing interno se mostró aplicable para el contexto de enfermería, con significados relacionados a la calidad asistencial, por medio de la motivación y satisfacción de los colaboradores, volviéndolos a las metas organizacionales. Enfermeros líderes pueden utilizar el marketing interno para atraer y retener recursos humanos de enfermería, y mejorar la calidad y el desempeño de la organización.

Descriptor: Enfermería; Mercadeo; Comercialización de los Servicios de Salud.

INTRODUÇÃO

No setor saúde, existe o desafio contínuo de conciliar o controle de custos à qualidade dos serviços, principalmente em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. Isto tem motivado gestores de organizações de saúde a buscar a satisfação da clientela, bem como o comprometimento de seus colaboradores, pois a percepção construída pelo público – interno e externo – tende a ser uma consequência do atendimento ou não de suas expectativas em relação ao serviço buscado.¹

Nos hospitais, o corpo profissional de enfermagem tem contato constante com a clientela devido às suas atribuições que se voltam ao cuidado ininterrupto e o elevado quantitativo de pessoas, tornando-se atores decisivos para as experiências vivenciadas pelos pacientes e consequente satisfação frente ao serviço prestado.² Neste escopo, é evidente que a atuação da enfermagem exerce impacto na qualidade do produto final do cuidado em saúde, uma vez que a experiência do paciente sobre a assistência é notoriamente um dos principais indicadores de resultados organizacionais.³

Apesar da relevância da enfermagem rumo à melhoria da experiência e satisfação dos pacientes²⁻³, sabe-se que muitas

organizações ao redor do mundo tem dificuldades em reter recursos humanos de enfermagem, pois se constitui de uma área profissional muitas vezes sobrecarregada de trabalho, além da grande exposição física e emocional dos colaboradores, o que tende a elevar a o absenteísmo e rotatividade ou *turn over* da equipe, que são importantes indicadores de gestão de pessoas.⁴

Atrair e manter recursos humanos em enfermagem deve ser uma preocupação prioritária dos sistemas de saúde.⁴⁻⁵ No contexto hospitalar, tem-se dado muito destaque aos chamados "*magnet hospitals*" que são organizações detentoras de estratégias para reter talentos, entre outros benefícios sistêmicos.⁵

Uma estratégia que pode ser utilizada para orientar enfermeiros líderes e outros gestores da saúde para atenuar as dificuldades com atração e retenção de pessoal é o *marketing* interno, o qual foi proposto na década de 1970 e propõe uma estratégia de gestão de recursos humanos que busca a satisfação e motivação dos colaboradores, voltando-os para os objetivos da organização.⁶⁻⁹

Em 2000, autores da área do *marketing* haviam revisado 20 anos de literatura sobre o tema e chegaram a conclusão de que o *marketing* interno pode ser entendido como um meio de gerenciar pessoas para o atendimento das metas organizacionais.¹⁰ Isso porque, trata-se de um esforço contínuo voltado para reduzir a resistência organizacional a mudanças, além de alinhar, motivar e integrar os trabalhadores para a efetiva implementação de estratégias corporativas e funcionais.¹⁰

No contexto da enfermagem, em estudo desenvolvido em Taiwan, pesquisadores estudaram o *marketing* interno na perspectiva de enfermeiros, e constataram que a estratégia tem potencial para cultivar uma cultura corporativa positiva, incentivando a lealdade e a retenção dos profissionais, com economia de custos e tempo que são utilizados para treinar recursos humanos em enfermagem, logo, com aumento da qualidade no trabalho.¹¹

Vale ressaltar que a Organização e Avaliação de Políticas, Programas e Serviços é uma das áreas prioritárias da Agenda Nacional de Prioridades de Pesquisa em Saúde, do Ministério da Saúde do Brasil, já que dentro desta área encontra-se o estudo de "formas de gestão do trabalho, do conhecimento e de tecnologias, do ponto de vista organizacional e institucional".¹² Portanto, a potencialidade do tema para a enfermagem global e para os sistemas de saúde, pautada no possível incremento na gestão de pessoas que o *marketing* interno pode trazer, bem como, associando-se a evidente escassez de pesquisas brasileiras voltadas ao tema, emerge justificativa social e científica à realização deste estudo.

Conhecer o(s) significado(s) de *marketing* interno para enfermeiras mostra-se imprescindível para identificar a aplicabilidade dos conceitos teóricos do *marketing* interno ao contexto profissional da enfermagem, em especial no Brasil, dada à evidente incipiência científica no tema. Com isso, questionou-se: "Como enfermeiras hospitalares significam o marketing interno?". Logo, o objetivo consistiu em compreender os significados sobre *marketing* interno emitidos por enfermeiras hospitalares.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo-exploratório, de natureza qualitativa. Foi desenvolvido com enfermeiros assistenciais lotados em um hospital universitário do Sul do Brasil.

A instituição contava na época do desenvolvimento desse estudo com 110 enfermeiros, foi então realizada seleção aleatória por meio de sorteio. Inicialmente foram convidados pessoalmente a participar da pesquisa os dez primeiros enfermeiros sorteados e em caso de recusa passava-se a convidar o próximo sorteado. Na décima entrevista o objetivo do estudo foi atingido com a saturação dos relatos. Cinco enfermeiros recusaram participação no estudo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, individuais e gravadas, utilizando-se de gravador portátil, além de extração de dados mínimos para caracterização dos enfermeiros.

Para fomentar o conteúdo da entrevista, era lido um conceito prévio e sintético de *marketing* interno⁹⁻¹⁰ e em seguida iniciava-se o diálogo resgatando os significados do participante relacionados aos conceitos apresentados. Portanto, a entrevista iniciava-se com a seguinte questão norteadora: “*Fale-me sobre os significados que você atribui ao marketing interno*”. Questões de amparo foram disparadas caso o participante apresentasse dificuldade de se expressar.

As entrevistas foram transcritas na íntegra, e, após isso, submetidas à Análise de Conteúdo, na modalidade temática, respeitando-se as etapas de pré-análise; exploração do material; e tratamento dos dados, com inferência e interpretação dos resultados.¹³ Na pré-análise foram realizadas sucessivas leituras, sem interpretação dos dados, a fim de levantar pontos de interesse, as ideias centrais. Já na exploração do material, as ideias centrais do conteúdo evocado pelo sujeito foram agrupadas em núcleos de sentido, os quais, foram condensados tematicamente (por afinidade do próprio conteúdo) em categorias, momento que culminou à interpretação dos resultados categorizados.¹³

A interpretação dos resultados categorizados tematicamente foi sustentada pelo referencial do Interacionismo Simbólico. Esta perspectiva teórica surgiu em fins do século XIX, e tinha como maior expoente George Herbert Mead, pioneiro das ideias do interacionismo. Contudo, os conceitos só foram sistematizados por Herbert Blumer, discípulo de Mead, que introduziu o termo Interacionismo Simbólico. Os princípios da teoria foram baseados na análise de Mead: *self*, ação, interação social, objetos e ação conjunta. Assim, é uma teoria que trata do comportamento humano e da interação social.¹⁴⁻¹⁵

O Interacionismo simbólico é sustentado com base em três premissas básicas: 1) os seres humanos agem em relação às coisas, com base no significado que as coisas têm para eles. As coisas incluem tudo o que o ser humano pode observar em seu meio físico como objetos, pessoas, instituições, ideias, atividades e situações da vida; 2) o significado das coisas surge da interação social estabelecida pelo ser humano com seu semelhante; e 3) o sentido atribuído é manipulado e modificado por processo interpretativo, usado pela pessoa para lidar com as coisas que encontra ao longo da vida.¹⁴⁻¹⁵

Para manter o anonimato dos enfermeiros entrevistados, os recortes dos depoimentos foram codificados pela letra “E” que significa “Enfermeiro”, seguido de um número arábico de 1 a 10 que representa a ordem cronológica das entrevistas. Palavras entre colchetes foram adicionadas quando na necessidade de melhorar o entendimento do leitor, mas, sem alterar o sentido dos excertos.

Após todo o procedimento de categorização e interpretação dos resultados, foi construído um Mapa Conceitual, que é uma estratégia teórica que possibilita o desenvolvimento de habilidades de pensamento crítico. Trata-se de um diagrama ilustrativo de significados, relações significativas, hierarquias conceituais, considerado ferramenta de organização do conhecimento.¹⁶ Nesse contexto, optou-se pela construção de um mapa conceitual abordando os conceitos de *marketing* interno construídos pelas enfermeiras.

Todos os preceitos éticos que envolvem as pesquisas com seres humanos foram respeitados, e o projeto que fomentou este estudo encontra-se nacionalmente cadastrado por meio de CAAE nº: 37894314.8.0000.5231.

RESULTADOS

Participaram da pesquisa dez enfermeiras, todas do sexo feminino, com média de idade de 39,8 anos, casadas, com tempo médio de formação de 16,8 anos. Uma possuía especialização, outra era mestranda, e as demais eram mestres. Nenhuma possuía outro vínculo empregatício. A análise das falas possibilitou a criação da seguinte categoria temática: Construindo Significados de *Marketing* Interno por Enfermeiras.

Construindo significados de *marketing* interno por enfermeiras

Esta categoria emergiu mediante o desenvolvimento da análise das falas, que possibilitou o seu agrupamento em três subcategorias ou núcleos de sentido, que são desdobramentos dos significados atribuídos ao *marketing* interno pelas enfermeiras, a saber: o significado do *marketing* interno permeado pela liderança; o *marketing* interno e o significado motivacional, e a qualidade do cuidado como produto do *marketing* interno, explicitadas a seguir.

O significado do *marketing* interno permeado pela liderança

Por ser um tema pouco frequente no cotidiano das enfermeiras que participaram da pesquisa, a primeira interação das entrevistadas com os conceitos de *marketing* interno provocou uma reação preliminar de surpresa, que prontamente era substituída pela atitude reflexiva e de busca por significados em suas vivências. As participantes inicialmente associaram o significado de *marketing* interno com estratégia de influenciar o outro, direcionando-o para as metas que o líder deseja alcançar.

Entendo Marketing Interno pela maneira que você apresenta suas ideias e onde você quer chegar, é o caminho para

estimular as pessoas para chegar onde você quer. [...] Eu acho que é o que vai determinar o sucesso ou fracasso daquilo que você quer fazer. (E03)

[...] Discutir junto, isso precisa ser feito, para que todos façam o que é preciso. A partir do que você coloca no grupo, discute, isso se torna mais factível de acontecer. (E04)

[...] é convencer, motivar e integrar a equipe pra atingir os objetivos que a gente [líder] quer alcançar. (E05)

Os depoimentos apresentados desencadearam uma primeira significação do *marketing* interno como uma ferramenta para liderar pessoas. As falas citadas têm em comum o foco no cumprimento de tarefas. Porém, as enfermeiras foram além nas suas significações de *marketing* interno, correlacionando a ferramenta de gestão à motivação de pessoas.

O marketing interno e o significado motivacional

Ao resgatar as experiências profissionais das entrevistadas, relacionando-as com o *marketing* interno, foi perceptível a associação dos conceitos lidos no início da entrevista com o símbolo motivação para o trabalho, expressado de forma próxima à satisfação com o mesmo. Nesse contexto, a satisfação e motivação para o trabalho foram expressas nas falas das enfermeiras, como pode ser constatado a seguir.

O funcionário tem que se sentir valorizado. Tem que estar sempre tentando dar aquele 'up', melhorar a autoestima deles. (E03)

Primeiramente, a pessoa tem que estar feliz dentro do serviço e feliz com ela mesma. (E04)

Seria um ambiente bom para trabalhar, as pessoas trabalhariam mais motivadas. Seria tudo mais leve. (E05)

Acho que em um ambiente de trabalho há pequenas coisas que você faz para o funcionário, e ele já se sente mais motivado, ele se sente melhor [...]. (E07)

Construindo os significados à égide da liderança e da motivação de pessoal, o *marketing* interno também foi significado pelos enfermeiros como uma ponte para a melhor qualidade do cuidado, logo, como influenciador direto no resultado do trabalho de enfermagem.

A qualidade do cuidado como produto do marketing interno

Nas entrevistas, foi possível perceber que o processo de interação do colaborador com a clientela e da organização com os colaboradores, foi considerado um

fator preponderante nos resultados dos cuidados prestados, decisivos na percepção positiva que os clientes constroem em relação ao serviço e na satisfação de suas expectativas. Neste sentido, o *marketing* interno foi atribuído como uma ponte para tal interação, de forma a repercutir na qualidade da assistência de enfermagem.

Eu acho que o hospital daria um salto muito grande na questão da qualidade e satisfação do cliente. [...] isso só vai ser possível se o funcionário estiver trabalhando de bem com ele mesmo. (E02)

[...] E não tem como funcionário infeliz oferecer um serviço de qualidade, como que eu infeliz vou oferecer algo bom para aquela pessoa, não tem como. (E04)

Acho muito importante [a satisfação do colaborador], porque o funcionário está na linha de frente com cliente. O funcionário satisfeito vai atender o paciente melhor, o resultado vai ser melhor. (E06)

Nas falas, as enfermeiras se referiam aos colaboradores das equipes de trabalho sob sua liderança como pessoas em contato direto com a clientela, além disso, associaram os fatores intrínsecos do indivíduo que realiza o atendimento com a qualidade do serviço oferecido, e conseqüente satisfação da clientela e do próprio trabalhador.

Com base nas significações apreendidas do conteúdo evocados pelas enfermeiras, foi possível construir o mapa conceitual que sintetiza os seus significados sobre *marketing* interno, conforme ilustrado na **Figura 1**.

Figura 1 - Mapa Conceitual de significados de *marketing* interno construídos a partir das falas de enfermeiras de um hospital universitário público. Londrina, PR, Brasil, 2015



DISCUSSÃO

Significado ou significação se relaciona a dar sentido, importância, alcance, acepção ou valor mediante uma palavra ou coisa. Já o símbolo é aquilo que por analogia representa ou substitui outra coisa, ou é um emblema, uma marca, um sinal.¹⁷

Ao se apropriar dos conceitos prévios e sintéticos trazidos pelo entrevistador, a participante era aproximada de um primeiro símbolo, o *marketing* interno. Esta aproximação remetia à primeira premissa da teoria de Blumer, em que as pessoas agem em relação aos símbolos conforme o significado destes para elas, e assim, iniciava-se o processo de interação

simbólica, momento em que pesquisador e pesquisado encontravam-se em interação social, entre ser humano e semelhante, buscando significados.¹⁴⁻¹⁵

O momento de entrevista buscava elementos das vivências das participantes, desencadeando processos interpretativos, e, por sua vez dando sentido ao *marketing* interno para as enfermeiras.¹⁴⁻¹⁵ Por esse motivo, apreende-se que os significados que emergiram são legítimos à realidade das enfermeiras, ainda que possivelmente distantes do conhecimento formal acerca do *marketing* interno.

A compreensão desses fatores, considerando-se o perfil de liderança, tem uma importante relação com o *marketing* interno, pois este se trata de uma estratégia de gestão de pessoas que se preocupa com o comprometimento organizacional dos liderados, por meio da identificação do colaborador com os objetivos e valores da organização, de forma a auxiliar instituições a prover a qualidade dos serviços prestados, e consequente satisfação dos usuários.¹⁸ Em outras palavras, as enfermeiras significaram o *marketing* interno como mola propulsora ao alcance de objetivos previamente definidos, o que está em pleno acordo ao que se espera do enfermeiro como gerente do cuidado.

Neste sentido, nota-se algumas falas centradas na ótica da figura do líder, e que antagonizou sucesso e fracasso para representar o cumprimento ou não de ações relacionadas ao que o líder “queria” fazer. Por outro lado, foi possível identificar também em outro relato o foco no grupo, no coletivo, como estratégia de potencializar o cumprimento das tarefas.

Em outros momentos alguns participantes demonstraram a retirada da responsabilidade do líder pelas decisões colocando-a para o grupo. Assim, a tarefa não é imposta pela pessoa na liderança imediata, e sim pelo próprio trabalho ou pela organização, cabendo ao grupo decidir como e quando as tarefas serão cumpridas.

A cultura organizacional então é o ambiente em que o *marketing* interno torna-se efetivo, e os fatores do ambiente de trabalho, físico e organizacional, bem como as percepções pessoais, trazem significados que subsidiam a interpretação da realidade por parte dos indivíduos, gerando satisfação ou não com o trabalho.¹⁹

A qualidade dos serviços prestados por uma organização de saúde é uma preocupação importante, pois em um mercado cada vez mais competitivo e em meio a tantos avanços tecnológicos, é a qualidade que determinará a escolha, a recomendação e o reconhecimento da empresa por parte da clientela/sociedade.²⁰

O *marketing* interno pode auxiliar organizações a atrair e reter talentos de alta qualidade, pois se preocupa sobre como a administração da organização deve desenvolver programas educativos, comunicar explicitamente as perspectivas organizacionais e criar sistemas de recompensa que melhorem a capacidade e a satisfação dos colaboradores com o seu trabalho.^{18,21} Neste escopo, a apreensão do significado das enfermeiras que se volta à motivação, está, notoriamente, em acordo com os preceitos básicos do *marketing* interno, e este insight pode ser positivo para que a estratégia venha a ser implementada no serviço de enfermagem.

Para tanto, muitas organizações avaliam a qualidade do serviço prestado pela tríade proposta por Donabedian: estrutura, processo e resultado. De acordo com a teoria, a estrutura abrange os recursos humanos, econômicos, físicos e materiais normativos. O processo diz respeito à interação entre profissionais e usuários, em suas múltiplas interfaces e dimensões. Já os resultados compreendem o produto final do serviço prestado, analisando a assistência prestada, bem como a satisfação de expectativas.^{20, 22}

Em relação ao que foi descrito sobre qualidade, vale reforçar que o *marketing* interno objetiva a qualidade e a satisfação dos clientes externos, mas de forma indireta, por meio da promoção da satisfação e motivação dos recursos humanos, buscando processos de trabalho mais eficazes e resultados de alto desempenho.¹⁸ O sucesso nos resultados do serviço prestado pode ser também interpretado sob a perspectiva do interacionismo, pois o sentido das coisas vem de significados prévios, interações humanas e múltiplas interpretações, e o atendimento ao cliente é um processo interativo.¹⁴⁻¹⁵

Sobre a satisfação do cliente, autores defenderam que é um reflexo do comprometimento e profissionalismo dispensado pelos profissionais de enfermagem, o que vem de acordo com os significados construídos pelas participantes desta pesquisa. O *marketing* interno, segundo os autores supracitados, é trazido com uma ferramenta de gestão de pessoas usada por organizações para educar, treinar, e motivar colaboradores para prover um melhor serviço para os consumidores, inclusive em serviços de saúde.^{23, 24}

A qualidade do cuidado e o equilíbrio do controle dos custos no setor saúde são um desafio importante para os gestores contemporâneos.¹⁸ O *marketing* interno mostra-se como uma ferramenta promissora para subsidiar a tomada de decisões em um mercado cada vez mais competitivo, com consumidores cada vez mais autônomos, conscientes de seus direitos. As participantes desta pesquisa foram capazes de dar sentido às suas experiências prévias, e de construir significados de *marketing* interno condizentes e comparáveis com explorações mais profundas da literatura sobre o tema.

CONCLUSÃO

Conclui-se que os significados atribuídos ao *marketing* interno pelas enfermeiras hospitalares se atrelam à liderança estratégica, à motivação contínua de colaboradores, e à qualidade do cuidado como produto do *marketing* interno. Estas significações se aproximam dos princípios do fenômeno em estudo, e isso, por si só é uma contribuição da pesquisa, já que a incipiência sobre o tema é notória, e o próprio processo investigativo pode ter fomentado a necessidade de incremento na gestão de pessoas pelas enfermeiras.

Acredita-se que a maior limitação do estudo é o caráter pouco ativo dos enfermeiros participantes, o que impediu que um processo de um implantação do *marketing* interno fosse fomentado por meio da investigação. Logo, isso já é uma sinalização para pesquisas futuras. Por fim, acredita-se que o estudo avança na área de gestão de pessoas em enfermagem hospitalar, por trazer um meio gerencial inovador,

com enfoque no capital humano como promotor de benefícios organizacionais, fato que, talvez, seja uma necessidade em um futuro próximo na enfermagem.

REFERÊNCIAS

1. Weng HC, Chen TM, Lee WJ, Chang CS, Lin CT, Wu ML. Internal marketing and its moderating effects between service-oriented encounter and patient satisfaction. *Acta Paul Enferm* [internet] 2016 [acesso em 07 ago 2018]; 29(5):506-17. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201600071>.
2. Aiken LH, Sloane DM, Ball J, Bruyneel L, Rafferty AM, Griffiths P. Patient satisfaction with hospital care and nurses in England: an observational study. *BMJ Open* [internet] 2018 [acesso em 07 ago 2018]; 8:e019189. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2017-019189>.
3. Desborough J, Phillips C, Mills J, Korda R, Bagheri N, Banfield M. Developing a positive patient experience with nurses in general practice: An integrated model of patient satisfaction and enablement. *J Adv Nurs* [internet] 2017 [acesso em 07 ago 2018]; 74(3):564-78. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/jan.13461>.
4. Leirão IMTdeA, Sousa FSPde, Santiago JCdos, Bezerra IC, Moraes JBde. Absenteísmo, rotatividade e indicadores de qualidade do cuidado em enfermagem: estudo transversal. *Online braz j nurs* [internet] 2017 [acesso em 07 ago 2018]; 16 (1):119-129. Disponível em: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/5623> 16(2).
5. Petit Dit Dariel O, Regnaud JP. Do Magnet®-accredited hospitals show improvements in nurse and patient outcomes compared to non-Magnet hospitals: a systematic review. *JBIM Database System Rev Implement Rep*. [internet] 2015 [acesso em 07 ago 2018]; 13(6):168-219. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.11124/jbisrir-2015-2262>.
6. Kim B, Lee J. Relationships between Personal Traits, Emotional Intelligence, Internal Marketing, Service Management, and Customer Orientation in Korean Outpatient Department Nurses. *Asian Nurs Res*. [internet] 2016 [acesso em 07 ago 2018]; 10(1):18-24. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.anr.2015.10.005>.
7. Tsai Y. Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC Health Serv Res*. [internet] 2014 [acesso em 07 ago 2018]; 14(1). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1186/1472-6963-14-152>.
8. Moraes IDC, Soares AM. Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. *Rev adm contemp*. [internet] 2016 [acesso em 07 ago 2018]; 20(2):197-215. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140069>.
9. Berry LL, Hensel JS, Burke MC. Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*. 1976;52(3):3-14.
10. Azêdo DF, Alves MH. Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Rev port saúde pública* [internet] 2013 [acesso em 07 ago 2018]; 31(2):201-212. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpsp.2013.05.003>.
11. Andrade JB, Cavalcante MB, Apostólico MR. Marketing pessoal e enfermagem: projeção para visibilidade social do enfermeiro. *Enf em foco*. [internet] 2017 [acesso em 07 ago 2018]; 8(1). Disponível em: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2017.v8.n1.946>.
12. Ministério da Saúde. Secretaria de Ciência Tecnologia e Insumos Estratégicos. Agenda Nacional de Prioridades de Pesquisa em Saúde. [internet] 2015 [acesso em 20 jun 2018]. Disponível em: <http://brasil.evipnet.org/wp-content/uploads/2017/07/ANPPS.pdf>.
13. Bardin L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
14. Maniva SJ, Freitas C, Jorge MSB, Carvalho ZMF, Moreira TMM. Experiencing acute stroke: the meaning of the illness for hospitalized patients. *Rev esc enferm USP*. [internet] 2013 [acesso em 07 ago 2018]; 47(2):362-368. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342013000200013>.
15. Blumer H. Symbolic interactionism perspective and method. California. 1986.
16. Bittencourt GKG, Nóbrega MML, Medeiros ACT, Furtado LG. Concept maps of the graduate programme in nursing: experience report. *Rev Gaúcha Enferm*. [internet] 2013 [acesso em 07 ago 2018]; 34(2):172-176. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1983-14472013000200022>.
17. Luft CP. Minidicionário Luft. 22ª Edição. Ática, 2013.
18. Rodrigues A, Queirós A, Pires C. A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. *Rev Port Sau Pub*. [internet] 2016 [acesso em 07 ago 2018]; 34(3). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpsp.2016.08.001>.
19. Lapischies SRC, Jardim VMR, Kantorski LP. Factors associated with satisfaction at work in Psychosocial Care Centers. *Rev Latino-Am de Enferm*. [internet] 2014 [acesso em 07 ago 2018]; 22(6):950-958. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-1169.3474.2500>.
20. Kotler P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice-Hall, 2010.
21. Garçon TL, Pupulim JSL. Qualidade do atendimento pré-hospitalar móvel de urgência na perspectiva dos profissionais. *Cienc Cuid Saude*. [internet] 2017 [acesso em 07 ago 2018]; 16(4). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4025/ciencucuidsaude.v16i4.37306>.
22. Silva ER, Hecksher SD. Qualidade do atendimento em serviços públicos de saúde. *Rev Gest Saúde*. [internet] 2016 [acesso em 07 ago 2018]; 7(1). Disponível em: periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/download/22002/15710.
23. Tsai Y. Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC Health Serv Res*. [internet] 2014 [acesso em 07 ago 2018]; 14,152. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1186/1472-6963-14-152>.
24. Aguiar LK, Siman AG, Brito MJM. O endomarketing como estratégia de gestão de pessoas em saúde: um estudo de caso. *Rev enferm UFPE on line*. [internet] 2013 [acesso em 07 ago 2018]; 7(9):5490-9. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5205/reuol.3529-29105-1-SM.0709201317>.

Recebido em: 09/08/2018

Revisões requeridas: 19/12/2018

Aprovado em: 15/02/2019

Publicado em: 24/08/2020

Autora correspondente

Danielli Rafaeli Candido Pedro

Endereço: Rua Sidrack Silva, 116, Aeroporto

Londrina/PR, Brasil

CEP: 86.038-560

Email: danirafaeli@hotmail.com

Divulgação: Os autores afirmam não ter conflito de interesse.