



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN

Casos para Ensino em Administração:
DOAÇÃO DE SANGUE: CAMPANHAS E ESTRATÉGIAS

Curso MBA Pós-graduação
Gestão Estratégica de Pessoas

Autora: Maria Conceição Dantas¹
Orientadora: Catarina da Silva Souza

Casos para Ensino em Administração

¹ Graduada em Serviço Social. Aluna do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN.

RESUMO

A instituição Hemocentro de Caicó apresenta uma série de peculiaridades e desafios, em especial no tocante as campanhas de captação externa de doadores voluntários de sangue, como também na ampliação do marketing interno da instituição e nos recursos humanos. Este caso descreve uma situação real no hemocentro de Caicó/RN, relata os desafios enfrentados pelos gestores e colaboradores em realizar as campanhas de captação externa de novos doadores voluntários de sangue. O relato é narrado sob o ponto de vista do diretor, administrador, assistente social, e os colaboradores da instituição, todos se unem em uma só razão que é em pensar nas estratégias, solucionando os problemas vivenciados, tendo em vista que se trata de um órgão que ajuda a salvar vidas.

Palavras-Chaves: Marketing Social; Doação de Sangue; Voluntariado.

ABSTRACT

The institution of Caicó Blood Center presents a series of peculiarities and challenges, in particular for the campaigns to attract foreign voluntary blood donors, but also in expanding the institution's internal marketing and human resources. The case describes a real situation in the blood bank of Caicó/RN, reports on the challenges faced by managers and employees to carry out campaigns to attract new foreign voluntary blood donors. The story is narrated from the point of view of the director, administrator social worker, and employees of the institution, all join in a single reason is that in thinking about the strategies, solving the problems mentioned, given that it is a agency that helps save lives

Key-words: Social Marketing; Blood Donation; Volunteer.

² Graduada em Serviço Social. Aluna do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN.

Introdução

A cada semana de trabalho, os colaboradores do hemocentro de uma cidade do interior do Rio Grande do Norte, têm um desafio a cumprir: manter o estoque de sangue de forma que não venha faltar para a distribuição aos hospitais das cidades circunvizinhas. Sendo assim, se faz necessário usar estratégias internas para realização e conscientização de campanhas de captação de novos doadores voluntários de sangue.

Apesar de que em alguns momentos, o estoque de sangue seja satisfatório, os colaboradores do hemocentro planejam as campanhas rotineiras de modo que não haja desperdício, visto que o prazo de validade da bolsa de sangue é apenas de trinta e cinco dias, por esse motivo se faz necessário de um planejamento estratégico com todos os doadores de sangue.

Por volta do ano de 2004 sentiu-se a necessidade da implantação do serviço social no hemocentro de Caicó, para que a unidade investisse mais em atender os doadores e funcionários de forma que o serviço oferecido à população ganhasse um atendimento qualitativo, nos meios internos e externos.

A contextualização da instituição

O hemocentro de Caicó teve início na década de 90, através da iniciativa dos gestores do Estado do Rio Grande do Norte, tendo em vista que os hospitais de Caicó, e as cidades circunvizinhas não dispunham de um banco de sangue para distribuição do sangue e hemoderivados, com intuito de salvar vidas.

Após alguns anos, começou a aumentar a procura dos hemoderivados como: sangue total concentrado de hemácias plasma fresco e fator VIII, com isso se fizeram necessário várias modificações na instituição começando pelo aumento do quadro de colaboradores que até então era em número restrito.

Em meados dos anos 2004, os gestores do hemocentro preocupados com o aumento das demandas dos serviços, recorreram à secretaria de saúde do Estado para que dispusessem de uma assistente social e que fosse implantado o serviço social na unidade, desta forma os serviços passariam a ter uma melhor qualidade, já que todos os doadores e colaboradores da instituição recebem orientações sociais nos diversos seguimentos e problemas existentes.

Atuando há mais de 20 anos na cidade, o hemocentro é um órgão público pertencente ao Estado do Rio Grande do Norte, também ao sistema de uma hemorede, e ao hemonorte que tem como nome Dalton Cunha Barbosa que fica localizado na cidade do Natal, os gestores do hemocentro reconhecem que sua atuação é um pouco limítrofe, cuja principal característica dos serviços oferecidos é restrita na distribuição de alguns hemoderivados. Atualmente a instituição vem enfrentando dificuldades em desenvolver campanhas de captação de novos doadores de sangue, já que todo trabalho desenvolvido depende dos recursos materiais e financeiros, a instituição conta com 30 colaboradores diretos, distribuídos nas áreas da saúde, limpeza recepção e parte administrativa.

Em se tratando de inovações só aconteceu remanejo de alguns computadores, a estrutura do prédio está necessitando de medidas urgentes no que se refere à parte física, elétrica e hidráulica, que é bem notório pelos usuários e colaboradores. Nesse contexto permanece a questão de como programar melhorias na instituição. Como? Os gestores reconhecem que deve ser através dos recursos vindo do governo do Rio Grande do Norte, visto que o mesmo é mantido por esse órgão competente.

A gestão de Pessoas na Instituição

João Souza, José Silva e Rosa Garcia, reconhecem a necessidade de um maior investimento na área de recursos humanos, em especial nas campanhas de captação e fidelização dos doadores voluntários de sangue, mas não tinham noção de como sistematizar as ações neste sentido.

Em uma tarde movimentada de trabalho, Rosa Garcia foi procurada por uma equipe de quatro universitários, solicitando autorização para os mesmos realizarem um estágio no hemocentro sobre ampliação de marketing na instituição, Rosa Garcia assistente social, não teve dúvidas em aceitá-los porque os mesmos poderiam contribuir para o planejamento das estratégias e melhoras nos serviços oferecidos pela instituição. A idéia foi colocada em prática, nos meados de 2007, no início de cada mês do ano seria lançado o tema das campanhas condizentes aos festejos: Fevereiro que era carnaval o tema da campanha foi definido foliões da solidariedade. Em junho, são João verde e amarelo, faça um gol pela solidariedade. Doe Sangue, Julho: Quem doa Sangue doa vida, Dezembro: Neste final de ano faça um coração bater: Doe sangue. Atualmente o hemocentro trabalha com uma meta de 150 doações\mês, mas em conseqüências de festas, férias e veraneios, esse número tende a

diminuir, gerando, portanto uma mobilização da equipe de captação de doações de sangue. Essa importância acontece porque mesmo com a evolução da ciência, ainda não foi encontrado um substituto para o sangue humano. Por isso, sempre que alguém necessita de uma transfusão para sobreviver, tem de contar com a solidariedade de outras pessoas. A idéia da realização das estratégias de marketing no ambiente interno do hemocentro foi oportuna, abriu as portas da instituição para que possa manter seus estoques de sangue de forma que não venha faltar.

João Souza, José Silva e Rosa Garcia que fazem parte da administração do hemocentro sentiram que foi positivo a colaboração dos universitários na instituição, agora o desafio são as condições financeiras e materiais para que Rosa Garcia tenha condições de manter o trabalho hora implantado.

Processo Decisório e estilo de Liderança.

O poder de decisão encontra-se centralizado na área diretoria e administrativa, limitando a participação de Rosa Garcia e dos colaboradores, principalmente no que diz respeito às definições de metas e mudanças nos processos de trabalho. A assistente social Rosa Garcia entende que os gestores têm estilos de liderança democráticos, apesar de em determinadas circunstâncias, tornam-se eminentemente autocráticos, principalmente nas ocasiões críticas emergenciais, gerando um clima de insatisfação por parte de Rosa Garcia no ambiente de trabalho.

Percepção da Instituição pelos Colaboradores

Os colaboradores, de modo geral, relatam estar satisfeitos com o seu trabalho, analisando o relacionamento com os doadores e colegas de trabalho, sentem-se bem com a liberdade de trabalhar e especialmente gostam do que desenvolvem na instituição. Dentre as principais dificuldades para trabalhar na instituição, os colaboradores destacaram, a falta de materiais, e condições precárias nas instalações do hemocentro.

A maioria dos colaboradores considerou que o fato de trabalhar com pessoas de diferentes níveis de conhecimento não existem interferência no seu trabalho, principalmente pela diferença de opinião entre os gestores, destacando que existem diferentes pessoas a darem ordem.

Quanto aos benefícios para os colaboradores, os mesmos alegaram não existir diferenças salariais, porque todos recebem de acordo com suas funções e níveis de escolaridades.

Os colaboradores, de modo geral, mencionaram não ter medo de dar opinião a qualquer gestor, considerando que é melhor emitir sua opinião e dizer o que está ocorrendo de certo ou errado, desejando desta forma, o melhor para a instituição. Contudo, apesar de não ter medo, relata que sua opinião não é levada a efeito.

Dentre os pontos positivos da instituição, destacaram-se prioritariamente: o bom relacionamento com os gestores e colegas de trabalho.

Como pontos negativos, consideraram: falta de materiais, condição precária nas instalações da instituição, falta de treinamentos rotineiros para os colaboradores.

Reflexão de João Souza, José Silva e Rosa Garcia

Após os universitários concluírem seu estágio na instituição, João Souza, José Silva e Rosa Garcia começaram a refletir qual seria o primeiro passo para da continuidade aos trabalhos, despertando o senso de responsabilidade e solidariedade humana, e, em consequência, transformar voluntários em doadores permanentes, conscientes da importância do ato, tornando-as agentes multiplicadores, visando o aumento do número de doadores na instituição.

O Problema

Rosa Garcia agora se interroga como continuar com a ampliação do marketing social no Hemocentro de Caicó, especificamente no setor de serviço social, o qual é responsável pelas campanhas de captação de doadores de sangue e proporcionar a manutenção de um estoque mínimo de bolsas de sangue. O problema constatado está relacionado com o número de doadores de reposição que é menor que dos doadores voluntários, devido a fatores culturais, mitos e a falta de verdades científicas que colocam um obstáculo muito grande na doação. Sendo o marketing social uma modalidade de ação mercadológica institucional que tem por objetivo atenuar ou eliminar problemas sociais.

O Hemocentro de Caicó trabalha principalmente com dois tipos de doadores: o doador de reposição que é recrutado através do auxílio das famílias dos pacientes internados, e o

doador voluntário que é aquele que doa de forma espontânea, altruísta e voluntariamente, sua doação é anônima e não vinculada.

A partir do problema constatado aponta-se o Marketing social como um instrumento necessário também em instituições sem visar fins lucrativos.

NOTAS DE ENSINO

Fontes de Dados

Os dados primários foram obtidos por meio da observação e de entrevistas com os gestores e funcionários do hemocentro. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, os gestores foram consultados, autorizando a publicação do caso em sua íntegra. A história real ocorreu no período do ano de 2007 a 2010.

Objetivos de Aprendizagem

O caso apresenta as principais dificuldades encontradas nos recursos humanos, e de Marketing a qual está passando o Hemocentro da cidade do interior do Rio Grande do Norte, fazendo com que essa problemática possa ser solucionada pelos gestores maiores. Essas dificuldades refletem-se nas políticas e procedimentos de recursos humanos.

Seus objetivos são de desenvolver nos envolvidos: 1) sensibilidade sobre os problemas da instituição. 2) reconhecimento da possibilidade em tomar medidas urgentes. 3) capacidade de criar estratégias para um serviço de qualidade. 4) analisar de forma minuciosa todos os pontos negativos. 5) busca de alternativas de ação para equilibrar os fatores restritivos. 6) estabelecer transparência nos problemas para sensibilização da população em busca de soluções.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 15 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e gestão hospitalar. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre as questões a importância de um

planejamento marketing, conceitos organizacionais relativos ao tema. b) leitura individual. (c) discussão em pequenos grupos. (d) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Questões para discussões

- 1) Quais os problemas enfrentados pelo Hemocentro?
- 2) Com base nas características da instituição identifique quais as estratégias deveriam ser aplicada para resolver o problema
- 3) Qual a estratégia de comunicação utilizada pelos gestores da instituição poderia apresentar êxito na sua implantação?
- 4) Como a intuição na tomada de decisão por parte dos gestores contempla os problemas apresentados no caso?

Alternativas para desfecho do Caso

Pode-se começar a discussão do caso, abordando a comunicação interna dos colaboradores no contexto organizacional, considerando o ambiente em que a instituição se insere, o porte e tipo da instituição, em especial o fato de ser instituição de saúde que têm como missão de salvar vidas. Ronaldo Marques (2004) afirma: Que a comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto tão importante como comunicar é saber escutar. Os 5Cs de uma comunicação interna eficaz são: clara, consciente, contínua e freqüente, curta e rápida e completa.

Neste contexto, a comunicação interna e o endomarketing da instituição é um ponto de partida para o sucesso das campanhas de captação de novos doadores voluntários de sangue. Aparti do problema constatado aponta-se o marketing social como um instrumento necessário também em instituições que não visam lucro, pois segundo Atucha *apud* (Schiawo, 1999, P.25) Marketing Social:

É uma ferramenta democrática e eficiente que aplica os princípios e instrumentos do Marketing de modo a criar e outorgar um valor a proposta social. O Marketing social redescobre o indivíduo por meio do diálogo interativo, o que gera condições para que se construa o processo de reflexão, participação e mudança social. Os resultados são mensuráveis pelos seus efeitos e avaliados pela sua efetividade.

A partir daí ganha força a necessidade da elaboração do plano estratégico das demandas e recursos institucionais para que seja resolvido o problema ora existente, em face disso, sugere-se que seja debatida com os gestores a importância de se trabalhar também com a comunicação externa porque é através da mesma que se consegue quebrar com os mitos, tabus e preconceitos que atrapalham as pessoas no ato de doar sangue, uma das medidas tomada pelos os gestores do hemocentro da cidade de Caicó foi colocar cartazes explicando a importância do ato de doar sangue em diversos pontos estratégicos da cidade, como também uma parceria com as emissoras locais. Outra medida foi após uma triagem com os recrutas do 1º Batalhão de Engenharia de Construção de Caicó, onde foram realizados a tipagem sanguínea de 150 jovens, e como contra partida os mesmos firmaram que quando fosse necessário o serviço social do hemocentro convocariam para que eles viessem ao hemocentro fazer de forma espontânea sua doação de sangue. Atualmente o estoque de sangue apresenta satisfatório visto que no mês de Julho duas semanas que antecederiam os festejos da festa de Sant'Ana, por se tratar de um evento que atrai muita gente na cidade foi lançada a campanha de doação de sangue, onde manteve o estoque de sangue satisfatório.

Bibliografia

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

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

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas, o passo decisivo para a administração participativa**. 3ª Edição Revisada e Ampliada. São Paulo: Ed. Makron Books,1997.

GODRI, D. **Marketing de ação**. Curitiba: Educa. 1990.

KOTLER, PHILIP. **Marketing para organizações que não visão lucro**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

MARQUES, RONALDO. **Comunicação Interna**. São Paulo:Editora Abril,1999.

TAVARES, MAURÍCIO : **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**. São Paulo: Ed Atlas, S.A07.

NICKELS, W.G. WOOP, M.B. **Marketing**: relacionamento, qualidade e valor. Rio de Janeiro:LTC, 1999.

PINTO, C.N. **Comunicação e Cultura Brasileira**. São Paulo: Ática, 1986.