



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –
FATECS
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA
ÁREA: MARKETING**

**MOTIVAÇÃO, CULTURA ORGANIZACIONAL E ENDOMARKETING
FERRAMENTAS PARA O TRABALHO SOLIDÁRIO**

NATÁLIA SANTANA DE JESUS

RA: 2065565/7

PROFESSORA ORIENTADORA: TATYANNA BRAGA

Brasília/DF, junho de 2010

NATÁLIA SANTANA DE JESUS

**MOTIVAÇÃO, CULTURA ORGANIZACIONAL E ENDOMARKETING
FERRAMENTAS PARA O TRABALHO SOLIDÁRIO**

Monografia desenvolvida como um dos requisitos para conclusão do curso de Comunicação Social do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Tatyanna Braga

Brasília/DF, junho de 2010

NATÁLIA SANTANA DE JESUS

**MOTIVAÇÃO, CULTURA ORGANIZACIONAL E ENDOMARKETING
FERRAMENTAS PARA O TRABALHO SOLIDÁRIO**

Monografia desenvolvida como um dos requisitos para conclusão do curso de Comunicação Social do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Brasília, de de 2010

Banca Examinadora:

Professora Tatyanna Braga
Orientadora

Professora Andréa Cordeiro
Examinadora

Professora Msc. Regina Célia
Examinadora

RESUMO

O presente estudo foi elaborado com a finalidade de apresentar proposta, às instituições do terceiro setor, que incentive a atração e a manutenção do trabalho voluntário. Para alcançar tal objetivo utilizou-se a análise da pesquisa bibliográfica, que permitiu apresentar a teoria acerca do tema, como também serviu para embasar o projeto. Foi realizada uma pesquisa com voluntários e não voluntários de idade superior a 18 anos, cujo instrumento de coleta foi o questionário. Com os resultados obtidos, chegou-se à conclusão que é possível conquistar e manter voluntários, trabalhando ferramentas como a motivação, a cultura organizacional e o endomarketing.

Palavras-chave: 1.terceiro setor, 2.voluntariado, 3.motivação, 4.cultura organizacional, 5.endomarketing.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1. MOTIVAÇÃO	8
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	15
3. ENDOMARKETING	19
4. PESQUISA	22
4.1. PROCEDIMENTO DA COLETA DE DADOS	22
4.2. ANÁLISE DE RESULTADOS	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE A	33

INTRODUÇÃO

As organizações têm se preocupado em manter um padrão de qualidade em seus negócios. Observa-se a cada dia o maior interesse das empresas em promover a motivação em favor dos resultados, para isso investem na área de recursos humanos, gerindo o conhecimento, a competência e os conflitos. Porém, sustentar um resultado eficaz com uma equipe constantemente motivada, continua sendo o grande desafio do gestor. O mesmo acontece nas ONGs e nas instituições filantrópicas, organizações sem fins lucrativos, pois, para que se alcancem os efeitos esperados, é necessário investir na motivação do voluntário.

Este trabalho tem como tema de estudo a motivação no trabalho voluntário. Visa retratar a realidade do voluntariado e propor soluções baseadas no conhecimento da motivação, endomarketing e cultura organizacional. A realização dessa pesquisa tem razão de ordem prática, na qual predomina a intenção de conhecer para aplicar o conhecimento, tendo em vista propostas de alternativas mais eficientes. Pretende-se que os resultados despertem o interesse das instituições que têm carência do voluntariado, sendo, então, relevante o presente estudo para essas empresas que não dispõem de recursos para desenvolver as pesquisas. A contribuição está relacionada à geração de conhecimento, com base em teorias que podem influenciar na conquista de um melhor trabalho social, com mais engajamento por parte dos voluntários.

Como problema, deve ser considerada a indagação: Qual a dificuldade em manter voluntários permanentes nas entidades sem fins lucrativos?

Respondendo ao problema de maneira hipotética, pode-se relatar como dificuldade a pouca motivação para o fim solidário, uma vez que não há recompensas materiais ou, ainda, há somente o interesse de muitos voluntários em conseguir uma boa imagem no currículo, se candidatando ao voluntariado, mas sem atuar de fato.

Esta pesquisa tem como objetivo geral apresentar uma proposta para as instituições do terceiro setor, com embasamento teórico, a fim de atrair e

manter voluntários. E, como objetivos específicos, por meio de estudo bibliográfico e de realização de pesquisa com aplicação de questionários, identificar características predominantes em grupos formados por voluntários e em grupos que o trabalho solidário não existe, levantar opiniões e descrever situações geradoras de falta de motivação do voluntariado.

A metodologia aplicada foi a pesquisa de natureza descritiva, que objetiva identificar características de determinada população ou fenômeno (Boaventura, 2004). De acordo com Gil (2002), estão contidas no grupo das pesquisas descritivas as que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população. A abordagem utilizada no questionário foi o método quantitativo, na qual um determinado número de pessoas é consultado, com perguntas fechadas, garantindo a uniformidade de entendimento dos entrevistados e a padronização dos resultados, o que ocasiona uma maior facilidade na análise.

Este estudo está dividido em: *introdução*, contendo tema, problema, objetivo geral, objetivos específicos e método; *desenvolvimento*, explorando a fundamentação teórica, subdividido em capítulos, no qual o capítulo um apresenta a teoria a respeito da *motivação*, o capítulo dois relata a *cultura organizacional* e o capítulo três expõe o tema *endomarketing*; o capítulo quatro trata a *pesquisa*, enfatizando o procedimento da coleta de dados e a *análise de resultados*; por fim, as *considerações finais* e o *apêndice*, representado pelo questionário, instrumento de coleta dos dados utilizados.

1. MOTIVAÇÃO

De acordo com Bergamini (2008), muitos executivos, questionados a respeito da maior preocupação relacionada à empresa que dirigem, apontaram os funcionários como o motivo de suas inquietações, uma vez que, com o trabalho que desenvolvem, são eles que fazem a organização acontecer. Afinal, de acordo com Goffe e Jones (2001), para uma empresa garantir o seu futuro, tem como desafio despertar o apoio dos funcionários, pois são eles que terão de transformar a estratégia em ações concretas, afirmando, assim, a real importância dos empregados.

Muito foi estudado a respeito da motivação com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho e reduzir os problemas relacionados à mão-de-obra. Depois de minimizados os problemas técnicos, reconhecidos a priori como causadores da não satisfatória produtividade, precisava-se entender e conhecer fatores motivacionais que trariam como consequência para o estabelecimento uma produção de qualidade (BERGAMINI, 2008).

Reconhece-se um indivíduo motivado, por meio de seu comportamento. O comportamento é retratado por ações, ou seja, pelo exercício de uma série de atividades. Porém, para o desempenho das ações, duas condições devem ser consideradas: a capacidade de executá-la, no ramo das aptidões, e o desejo, a vontade, caracterizando a motivação (BROXADO, 2001).

Conforme Broxado (2001), o estudo da motivação significa a busca por respostas para perguntas nada simples a respeito da natureza humana. E, por meio dessa busca, foram nascendo as teorias a respeito da motivação.

Antes da Revolução Industrial, eram usadas, como forma de motivar os trabalhadores, as ameaças e as punições, criando um ambiente de trabalho que suspirava o medo, caso não se cumprisse o solicitado. Para aqueles que desempenhavam a tarefa com êxito, eram adotadas como fatores motivadores, porém menos frequentes, as promessas de recompensas e os favores especiais (BERGAMINI, 2008).

Passado o tempo, as ameaças e punições passaram a ser substituídas pelo dinheiro, devido à crença de ser o maior incentivo ao trabalho, funcionando como uma recompensa. Esse pensamento repercutiu em um forte impacto no tratamento das pessoas dentro das organizações durante o fim do século XIX e começo do século XX. Porém, os incentivos econômicos não produziram efeito por muito tempo, pois acabaram se transformando em direitos adquiridos. Como geralmente ocorre, o que representava algo a mais, passou a ser considerado obrigatório, não funcionando mais como estímulo (BERGAMINI, 2008).

Como é possível observar, punições e recompensas foram propostas de soluções vindas do exterior das pessoas, criadas pelas empresas para que o funcionário realizasse o esperado por elas. Porém, punições e premiações são reforços externos do ambiente e apenas condicionam. Quando desaparecem esses fatores, desaparece também o comportamento que se mantinha com esses reforços (BROXADO, 2001; BERGAMINI, 2008).

Ainda, segundo Bergamini (2008), com o avançar dos estudos e da busca constante por definições cada vez mais completas e corretas a respeito dos fatores motivacionais, percebeu-se que a melhor maneira para motivar funcionários estava na interação social entre os mesmos e na importância de considerar a pessoa na sua totalidade. A partir de então, os administradores e supervisores passaram a adotar uma nova postura, para que os empregados sentissem sua utilidade e importância pessoal no trabalho. Sendo assim, passou-se a adotar como estratégia administrativa a promoção do reconhecimento do valor único de cada funcionário e a busca para que esses pudessem sentir e usufruir dos benefícios da convivência grupal, atendendo suas necessidades interpessoais de relacionamento. A remuneração por produção foi, então, substituída pelo relacionamento interpessoal.

O relacionamento interpessoal foi substituído pela auto-realização, que se tornou o novo fator motivacional no trabalho, e que corresponde ao topo da pirâmide de Maslow. Na pirâmide de Maslow, as necessidades humanas foram dispostas da seguinte maneira: na base da pirâmide, as necessidades mais básicas, e, em seu topo, as mais intelectualizadas. A pirâmide segue a

seguinte ordem de baixo para cima: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e, finalmente, no topo, de auto-realização (BERGAMINI, 2008).

De acordo com Broxado (2001), cada necessidade da pirâmide de Maslow representa uma necessidade dentro das organizações. As necessidades fisiológicas nas organizações referem-se, ao salário e vale refeição; as necessidades de segurança reportam-se aos sistemas de benefícios, seguros saúde e local onde a empresa funciona; as necessidades sociais compreendem a participação e a aceitação por parte dos colegas; as necessidades de estima apresentam-se nas organizações como a auto-apreciação, tipo de negócio da empresa, status; e por fim, as necessidades de auto-realização, que seriam o desejo de realização dos sonhos, o crescimento profissional e a competência.

Assim, similar à teoria de Maslow, apresenta-se a teoria dos “dois fatores” de Herzberg. Para a motivação, dois fatores devem ser satisfeitos, fatores de higiene e fatores motivadores. O primeiro representa necessidades básicas e o segundo necessidades mais intelectualizadas. Os fatores de higiene, caracterizado pelas necessidades elementares no trabalho, não são capazes de motivar, mas, se não atendidos, causam desmotivação. São exemplos o direito a férias, a vaga no estacionamento e, principalmente, o salário. Já os fatores motivadores, os verdadeiros responsáveis pela motivação, são construídos a partir do crescimento do funcionário e da auto-realização (HELLER, 1999).

As teorias que deram preferência para um único fator motivacional, como o dinheiro, o relacionamento social ou a auto-realização, mostraram-se insuficientes e longe da possibilidade de oferecerem segurança na hora da escolha de uma melhor filosofia administrativa de pessoas (BERGAMINI, 2008).

Com a inconsistência das teorias passadas, passou-se a procurar novas respostas para os antigos problemas de motivação. Como resultado dessa busca, uma nova mentalidade surgiu, era preciso aceitar que diferentes pessoas buscam diferentes objetivos que as motivem e que facilitem sua

adaptação em um determinado tipo de trabalho. Diante dessa concepção, a motivação passou a ser considerada um potencial existente no interior de cada ser, como uma função energizante, um dinamismo interior (BERGAMINI, 2008).

Motivação é a força que nos estimula agir, e essa força não precisa ser injetada, pois cada ser humano tem motivações próprias, geradas por fatores e desejos distintos (HELLER, 1999).

Bergamini (2008, p.19) reforça essa crença:

Quando se fala de motivação humana parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente na busca de uma explicação que permita se apoiar em terra firme para desvendar as possíveis causas que levam o ser humano a agir. Uma simples ação pode ter muitas explicações diferentes. Isso consolida a crença de que os determinantes do comportamento residem no interior das pessoas.

Broxado (2001) também relata que o trabalhador coloca em jogo, na realização das atividades de sua competência, capacidades que são individuais e responde a necessidades diferentes das dos demais funcionários, portanto não há como tratar da mesma forma todas as pessoas. Os comportamentos são diferentes, devido a motivações diferentes. A diversidade de interesse permite a aceitação de que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Essas novas perspectivas do estudo da motivação abrem caminho para enxergá-la como um fenômeno comportamental específico e individual (BERGAMINI, 2008).

Segundo Broxado (2001), a motivação interna, vinda da necessidade interior, é caracterizada pelos instintos. O instinto é um comportamento inerente a própria espécie, que libera a energia de dentro para fora. Esse comportamento instintivo só ocorrerá quando houver um estado interno de carência.

A motivação não é, e nem deve ser considerada, uma qualidade pessoal, ela apenas atua no indivíduo a partir de determinadas circunstâncias e

em atividades específicas, buscando atingir o objetivo dentro de um caso particular (BERGAMINI, 2008).

Agora já é possível traçar o paralelo entre a motivação intrínseca e a extrínseca. A motivação intrínseca é caracterizada pelos estímulos interiores, sem a presença dos reforços externos, esses estímulos interiores são derivados do instinto de sobrevivência. A motivação surge da necessidade pela satisfação pessoal, de acordo com as fontes interiores de cada um, descartando a possibilidade de algum tipo de controle externo imposto pelo meio ambiente. Já a motivação extrínseca é caracterizada pelos estímulos exteriores, derivados de condicionamentos sociais do comportamento. Esses estímulos exteriores, fatores que estão fora das pessoas, de acordo com os estudos feitos em Psicologia Social, só podem ser interpretados como reforçadores do comportamento, sem poder por si só aumentar a satisfação desejada pelo indivíduo. A motivação extrínseca caracteriza a abordagem behaviorista ou a Teoria dos Estímulos, na qual são valorizados os reforços externos. Nessa teoria são usados os reforços positivos, prêmios e recompensas pela conquista, e reforços negativos, como as punições. O salário, a estabilidade, as condições de ambiente de trabalho e o relacionamento interpessoal são considerados fatores externos ou extrínsecos (BROXADO, 2001; BERGAMINI, 2008).

Dada a motivação como uma força interior, Broxado (2001) alerta que uma pessoa não tem o poder de motivar outra, é possível apenas estimular alguém, até mesmo porque a motivação para o trabalho depende do significado que cada um atribui a ele. As necessidades das pessoas são diferentes, embora façam parte de um mesmo grupo de trabalho (BERGAMINI, 2008).

A motivação na organização está também ligada à interação líder/seguir. A eficácia do líder está na forma positiva pela qual o seguidor o considera. Caso o líder não conheça as necessidades desse seguidor, não o acompanhe e, portanto, não facilite a chegada do seguidor aos objetivos almejados, logo perderá a posição de alguém que mereça ser seguido, tendo sua eficácia como líder comprometida (BERGAMINI, 2008).

Maitland (2000) acredita que as maiores influências sobre a motivação podem ser as pessoas e os relacionamentos entre elas.

Ao acompanhar o seguidor, o líder que possuir sensibilidade e habilidades interpessoais desenvolvidas pode ajudar a desvendar expectativas motivacionais que não estejam tão bem definidas nas construções racionais que têm os seguidores a respeito do que pretendem do seu trabalho. O líder pode mostrar ao seu seguidor como suas construções racionais podem ser atendidas em meio às práticas organizacionais (BERGAMINI, 2008).

Segundo Bergamini (2008), as construções racionais caracterizam mais uma teoria a respeito da motivação, a teoria cognitiva, na qual a decisão de se engajar em uma atividade depende do valor atribuído ao que se espera obter como resultado. Essa decisão é estritamente consciente. Broxado (2001) completa afirmando que o conhecimento dos motivos internos, derivados de desejos, apresenta-se de maneira consciente.

Dentro do quadro de que qualquer pessoa pode tomar decisões racionais e que sabe o que quer de seu trabalho, seu esforço será dedicado a atividades que levem a recompensas desejadas. Porém, é importante não esquecer a diferença entre necessidade, que energiza todo o comportamento, e o intelecto, que orienta a direção que deve ser seguida (BERGAMINI, 2008).

De acordo com Bergamini (2008), como cada pessoa pode de maneira consciente e racional trabalhar a favor da sua satisfação motivacional, a sensibilidade e competência do líder é necessária nessa busca. Por a motivação ter caráter consciente, o indivíduo não aceita ser manipulado, portanto o líder deve ser autêntico, saudável psicologicamente e seguro de si.

Quando o seguidor, junto com seu líder, não consegue detectar com maior precisão a necessidade ou expectativa a ser satisfeita, surge a falsa motivação como resultado do trabalho insatisfatório da percepção e da inteligência. A falsa motivação resultará em um comportamento frustrado e na insatisfação pessoal (BERGAMINI, 2008).

Reafirmando a importância da liderança, Broxado (2001) relata, ainda, que o conjunto de elementos culturais de uma determinada organização,

denominado de cultura organizacional, é o reflexo das escolhas ou preferências da liderança empresarial, compartilhada de forma consciente ou inconsciente por toda a empresa no ambiente interno, refletindo também para o ambiente externo.

As empresas precisam dos resultados gerados por funcionários motivados, resultados que não são só decorrentes da motivação, mas também da cultura organizacional favorável. Assim como a motivação, a cultura organizacional é mais um fator intrínseco dentro da organização, portanto, fica clara a dependência necessária aos fatores interiores para garantir êxito no negócio.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Todo local de trabalho tem uma cultura própria que se apresenta na vida empresarial diária (GALLAGHER,2003). O ser humano não depende do sistema cultural no qual esteja inserido para satisfazer suas necessidades, mas a maneira de satisfazê-las varia de uma cultura para outra (ALVES, 1997).

Alves (1997, p.10) define cultura da empresa como:

Um conjunto de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificados em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação.

Já Gallagher (2003), de maneira sucinta, define a cultura como a alma da empresa. Completando, a crença de Alves (1997), esclarece que a cultura atua como fator de diferenciação social, transmitindo informações a respeito do que o grupo é, pensa e faz. Os elementos culturais constituem, na verdade, o modo de vida e as realizações características de um grupo humano.

Para um maior entendimento da definição de cultura organizacional, Alves (1997) dá significado aos elementos culturais. A crença é o consentimento a um juízo produzido sob a influência de alguém ou de algo em que se confia, é a compreensão que se dá como certa. Os valores atuam como padrões na forma de sentir, de agir e como critérios que norteiam as escolhas de objetivos ou soluções. Os pressupostos são probabilidades, respostas prévias sobre o que é, o que se faz, o que acontece. As normas fazem parte do senso comum de um grupo ou de uma empresa sobre o que é certo ou errado. O símbolo serve como veículo de um significado, geralmente representando outra coisa, como a bandeira simboliza o país. Os heróis são modelos de uma forma de pensar e atuar, próprios das culturas que os produzem.

Outro termo, utilizado na definição de cultura de Alves (1997), que precisa ser esclarecido é a endoculturação ou socialização organizacional. Trata-se do processo pelo qual as pessoas aprendem o sistema de crenças, de valores e as habilidades necessárias para desempenharem novos papéis ou

assumirem novos cargos, para facilitar a comunicação com os outros membros do seu grupo de trabalho.

A cultura é realmente importante para o desempenho da empresa, mas geralmente não pode ser facilmente observada ou sentida, porque está encoberta por outros fatores mais visíveis. O que é percebido diretamente são as representações culturais significantes. Muito da cultura da empresa é aceito e conhecido de forma implícita, pois quase nunca emerge explicitamente para discussão (ALVES, 1997).

O que também não está precisamente documentado, mas que é bem compreendido, são os valores por trás de uma cultura empresarial, que geralmente são tradição mantida por meio de exemplos executados no trabalho do dia-a-dia (GALLAGHER, 2003). Na empresa, os valores deixam claro o que é importante ou irrelevante, prioritário ou desprezível, ajudam, então, a guiar as tarefas individuais ou grupais (ALVES, 1997).

Para Alves (1997), a cultura organizacional não deve ser percebida como um sistema unitário e monolítico, deve ser vista como um conjunto de subculturas múltiplas e integradas. As subculturas podem resultar de uma descentralização geográfica ou serem causadas por uma divisão funcional do trabalho, estabelecida para grupos com a mesma base ocupacional, podem ter origem na diversidade etária, educacional, sexual e entre outras diferenças humanas. Assim, conforme Gallagher (2003), o que se percebe sobre a empresa pode variar, tanto de pessoa para pessoa, como de equipe para equipe ou de lugar para lugar. Isso pode levar, então, algumas subculturas a adotarem elementos culturais mais fortes para si e virem a ter uma percepção diferente das demais subculturas presentes numa mesma organização (GALLAGHER, 2003).

Conhecida a definição de cultura da empresa, Broxado (2001) alerta a importância de não se confundir clima organizacional com cultura. O clima está associado a um momento específico, a um determinado instante, é variável e não perpetuamente igual. Um clima saudável não garante lucros ou resultados, mas é o principal meio para o fortalecimento ou mudança da cultura organizacional.

De acordo com Alves (1997, p. 9):

A cultura age como padrões organizados de pensamento, como um quadro de referências, cujos efeitos são, entre outros:

- Canalizar a percepção e a interpretação de experiências;
- Definir a idéia que a empresa tem de si própria;
- Estruturar e orientar os comportamentos desejados no trabalho;
- Induzir caminhos e práticas a serem seguidas por seus membros;
- Explicitar os modos pelos quais os negócios são conduzidos;
- Indicar respostas às questões de integração e de relacionamentos internos, facilitando aos líderes e seguidores, chefes e subordinados a conviverem de maneira mais harmoniosa;
- Criar padrões de interação entre os membros da empresa, propiciando um melhor equilíbrio do sistema social;
- Fornecer as perspectivas para lidar com os problemas e necessidades de adaptação externa ou ambiental.

Para Blanchard (apud BROXADO, 2001, p. 45), ter uma cultura organizacional motivada significa ter a organização baseada em três pilares: missão, propósito e valores claros e bem definidos; missão, propósito e valores comunitários completamente impregnados na organização; e missão, propósito e valores alinhados às práticas diárias.

Muitas empresas utilizam o método de administrar pelos valores da organização, o que é um desafio, uma vez que os valores precisam estar claros, definidos e impregnados no dia-a-dia da empresa. O método MBV, Managing By Values, Administrando pelos Valores da Organização, consiste num primeiro estágio em deixar clara a missão e os valores através dos acionistas majoritários, alto escalão, gerência de unidades, funcionários e cliente. Em um segundo momento a comunicação de missão e de valores deve ser feita a todos, por meio dos eventos empresariais, de material de

comunicação e divulgação como: posters, mensagens motivacionais semanais, camisas sazonais, mecanismos de comunicação formal e práticas de comunicação informal, como fax e e-mail. Na terceira fase ocorre o alinhamento dos valores com as práticas do dia-a-dia, tanto as práticas individuais, quanto as práticas em time, grupo e equipe, e as práticas da organização em geral. A última fase consiste na revisão e reavaliação para melhoria contínua (BROXADO, 2001).

Gallagher (2003) explicita os cinco mitos mais comuns a respeito da cultura empresarial. O primeiro mito está na teoria de que cultura significa colocar seus valores em uma declaração de missão. O segundo mito está na idéia de que cultura diz respeito às empresas maiores. No terceiro mito consiste a falsa idéia de que cultura empresarial é relativamente estática. O quarto mito sustenta a convicção de que as boas culturas são invariavelmente bem-sucedidas. No quinto e último mito faz-se acreditar que a cultura empresarial é uma habilidade fácil.

Assim como a cultura e o clima organizacionais são importantes para a motivação, a comunicação tem fundamental importância, além de difundir e propagar a cultura da empresa através dos meios formais ou informais, a falta de comunicação dentro de uma equipe pode gerar grandes problemas de desmotivação, sendo, então, fundamental a exploração do tema endomarketing.

3. ENDOMARKETING

Segundo Rodrigues (2007), o endomarketing revela-se como uma espécie de marketing para dentro da organização. Assim como para Bekin (2004), que o define como ações gerenciadas e dirigidas ao público interno das empresas. É importante, então, conhecer alguns conceitos e definições a respeito do marketing.

Kotler (2006, p. 4) explicita que “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”.

A American Marketing Association (apud KOTLER, 2006, p. 4) define marketing como:

Uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

A administração de marketing é vista por Kotler (2006, p. 4) como:

A arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

A troca é o conceito central do marketing e, para que ela ocorra, algumas condições são essenciais, como exemplo, que existam no mínimo duas partes e que uma delas possua algo que interesse a outra, a fim de que se promova a troca. Então, a tarefa dos profissionais de marketing é concentrar os seus objetivos para provocar uma resposta comportamental da outra parte, denominada clientes potenciais. Assim, o marketing consiste na tomada de ações que venham a provocar a reação desejada de um público-alvo (KOTLER, 2006).

Depois de definidos os conceitos de endomarketing e marketing, Bekin (2004) relata os objetivos do endomarketing, que constituem em facilitar e realizar trocas, construir lealdade no relacionamento com o público interno,

compartilhar os objetivos empresariais e sociais da organização, cativar e cultivar, para harmonizar e fortalecer as relações, e melhorar, assim, a imagem e o valor de mercado da empresa.

O endomarketing tem como propósito fazer com que cada membro da organização seja visto como um cliente interno, e, para isso, os membros devem merecer atenção e se sentirem bem no ambiente em que trabalham. Assim, a organização pode se beneficiar com um possível fortalecimento ou construção de relacionamentos interpessoais mais fortes, de forma que os colaboradores passem a se enxergar como parceiros e clientes uns dos outros dentro da própria empresa (RODRIGUES, 2007).

Tavares (2009) esclarece que embora os conceitos de comunicação interna e endomarketing andem praticamente juntos, eles não podem ser confundidos. A comunicação interna faz parte do endomarketing, ou seja, é uma ferramenta do endomarketing. O que os diferencia é a qualidade da comunicação. O fato de existir comunicação, não significa que esta é eficiente e planejada. O endomarketing serve para tornar isso possível, porque ele é capaz de melhorar a qualidade da comunicação interna e, conseqüentemente, gerar motivação nos funcionários de uma empresa, o que se torna essencial para o resultado final dos processos administrativos.

O processo de endomarketing põe em foco dois elementos básicos: a motivação e a comunicação. A motivação é representada pelas atitudes dos funcionários, isso se dá quando o público interno desempenha suas funções da melhor forma possível, gerando produtos e serviços de maior qualidade; é o resultado do trabalho realizado com esses funcionários de forma planejada e organizada. Ao gerenciar as atitudes dos funcionários, esses estarão sendo motivados de forma planejada. Já a comunicação é a informação existente entre a empresa e o público, tratando-se de comunicação interna, é todo processo de divulgação interna de informações relacionadas ao negócio da empresa (TAVARES, 2009).

Em conjunto, o endomarketing e a motivação inibem a rotatividade de pessoal, provocada pela constante entrada e saída de funcionários em uma organização, seja por insatisfação com as políticas da empresa, por falta de

motivação ou até mesmo pela busca de melhores oportunidades profissionais. Onerosa para qualquer organização, essa rotatividade de funcionários implica em gastos com demissões e contratações, perda de tempo em novos treinamentos e prejuízos com a falta temporária de mão-de-obra especializada, o que acaba gerando queda de produtividade, que pode ser evitada com comunicação e o estímulo da motivação (RODRIGUES, 2007).

Então, Tavares (2009) conclui que a filosofia do endomarketing consiste em ações motivadoras e comunicacionais, que não só visam à melhoria e o comprometimento dos funcionários, mas que também funcionam como uma espécie de ímã para novos funcionários, com perfis de qualidade compatíveis com os objetivos da empresa.

A motivação volta a se fazer presente como um dos principais elementos, quando o assunto é a maior e a melhor produtividade. Por essa razão a motivação é também o principal elemento deste estudo.

Com a finalidade de embasar uma proposta às instituições do terceiro setor a respeito do voluntariado, foi realizada, então, uma pesquisa a fim de observar a motivação das pessoas para um trabalho voluntário.

4. PESQUISA

4.1. PROCEDIMENTO DA COLETA DE DADOS

Um questionário, visando à coleta de dados sobre o fator motivação para o trabalho voluntário, foi aplicado a um universo de cem pessoas. Do grupo estudado, cinquenta foram voluntários e os outros cinquenta não. Os participantes eram todos maiores de idade, única restrição feita aos entrevistados para a realização da pesquisa. O questionário, de abordagem quantitativa, era composto de dois campos de preenchimento, um para os voluntários e o outro para os não voluntários.

Sem nenhum tipo de pressão ou indução, o questionário foi entregue aos entrevistados, sendo apenas solicitado que se identificassem como voluntários ou não e que respondessem as questões, sem trocar informações com terceiros, devolvendo-o imediatamente, para posterior análise.

Ao serem selecionados os locais, para aplicação do questionário, como órgãos públicos, igrejas e universidades, procurou-se atingir pessoas de realidades distintas, com diferentes faixas etárias, níveis sociais, profissões, religiões e sexos, a fim de se estudar a possível influência desses fatores no trabalho solidário.

A coleta de dados, realizada no período de uma semana, buscou respostas para as seguintes indagações: Quais seriam os fatores motivadores no trabalho voluntário? O que levaria o não voluntário ao trabalho solidário? O que o manteria nesse trabalho?

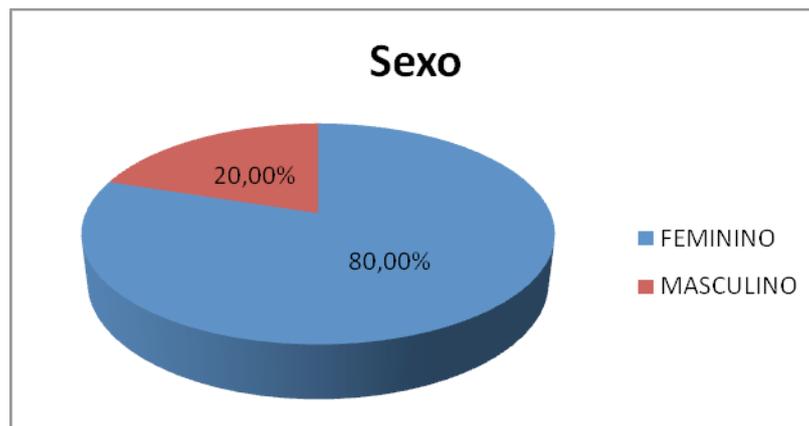
Embora o número de questionários aplicados a voluntários e não voluntários tenha sido o mesmo, por planejamento prévio, a tarefa de recolher cinquenta questionários de não voluntários foi bem simples e rápida, mas houve dificuldade para se completar os cinquenta questionários de voluntários. O que comprova, na realidade da amostra, a existência de um número maior de não voluntários.

4.2. ANÁLISE DE RESULTADOS

As duas primeiras perguntas do questionário foram relativas a características sócio-culturais. Dentro do quadro dos cinquenta voluntários, a maioria dos entrevistados são mulheres, conforme o gráfico abaixo.

Gráfico I

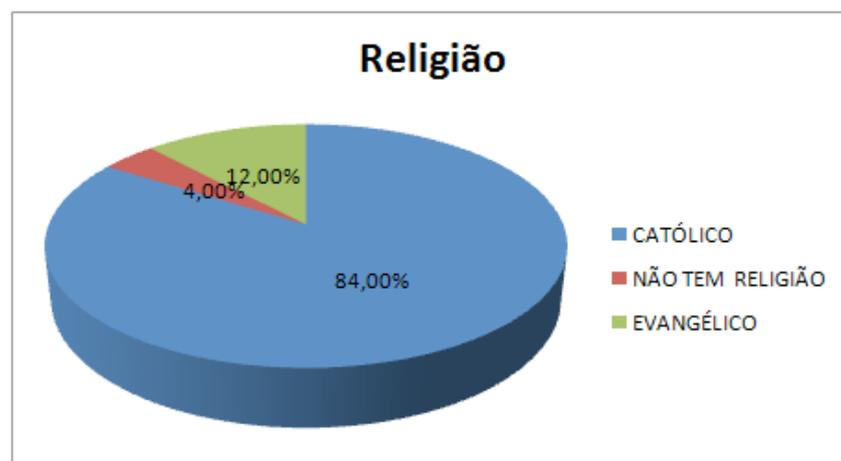
Sexo do voluntário entrevistado



Em seguida, o gráfico apresenta a porcentagem dos voluntários religiosos e não religiosos.

Gráfico II

Religião do voluntário entrevistado

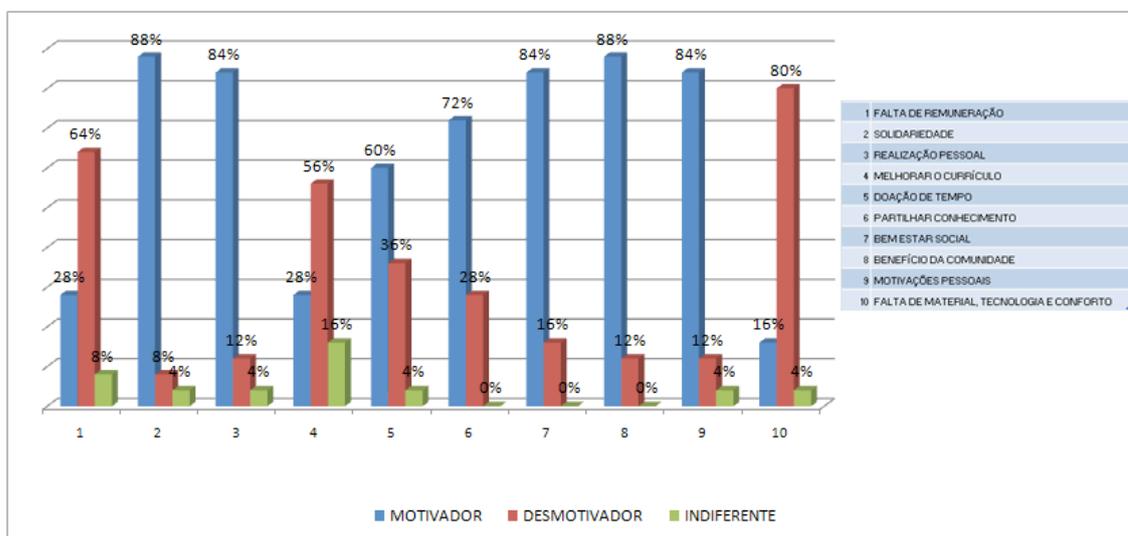


Constatou-se a predominância de religiosidade no grupo de voluntários entrevistados.

Os voluntários se posicionaram quanto aos fatores que os motivam e os desmotivam no trabalho solidário. Os resultados estão apresentados no gráfico abaixo.

Gráfico III

Fatores que motivam e desmotivam o voluntário



Foram considerados por 88% dos entrevistados, como fatores que mais geram motivação no trabalho voluntário, a solidariedade e o benefício da comunidade. Observou-se que 84% das respostas também foram positivas em relação à realização pessoal, bem-estar social e motivações pessoais, apontando esses como fatores motivadores.

De acordo com a medição, apesar de a diferença ser mínima, o benefício da comunidade se sobressaiu ao bem-estar social. Pode-se atestar, então, que a melhoria da comunidade, a qual o voluntário pertence, pode ser um fator motivador mais atuante que o bem da sociedade de forma geral.

Já os fatores mais desmotivadores foram: a falta de material, de tecnologia e de conforto, considerados por 80% dos participantes; a falta de remuneração, considerada por 64% das pessoas consultadas; e o desejo de melhorar o currículo ao ser voluntário em um trabalho social, considerado por 56% dos entrevistados.

Quanto ao fator *melhorar o currículo* foi o que mais predominou no grupo que se mostrou indiferente a determinadas questões, com 16% de adeptos. Alegaram não motivar, mas também não desmotivar. Porém, 56% dos

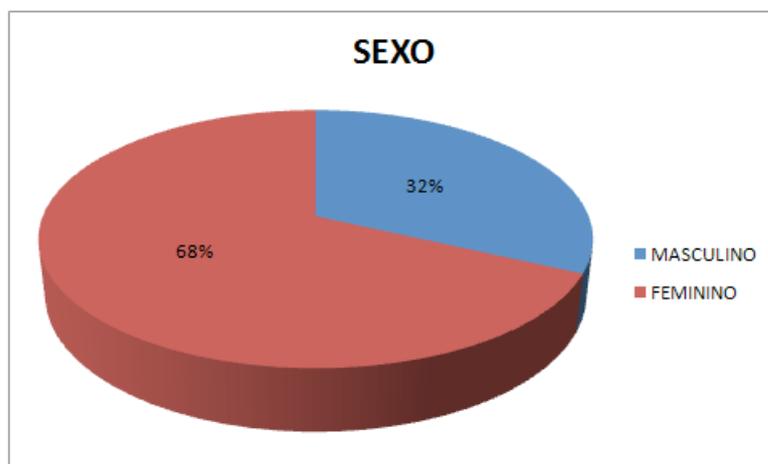
entrevistados consideraram esse um fator desmotivador. Constatou-se, portanto, que um grupo maior de voluntários não deram grande importância a melhora do currículo, mas sim à solidariedade, como mostra a própria pesquisa.

Por outro lado, esses mesmos voluntários consideraram desmotivadoras a falta de conforto, de material, de tecnologia e a falta de remuneração. Assim, pode-se inferir que o currículo não interfere na prática do voluntariado, enquanto que a ambientação, a tecnologia e o financeiro são tão importantes que podem mesmo desmotivar, em razão de sua ausência. Por falta desses fatores, principalmente do financeiro, o voluntário pode não conseguir alcançar seu objetivo de solidariedade, pois, de acordo com sua realidade, ficará impedido de participar de atividades que exigem dele dispor de gastos para o transporte, que o leve ao local que desenvolverá a atividade voluntária, e para a alimentação, a fim de se manter enquanto estiver praticando o serviço solidário. Se o voluntário tivesse condições melhores para atuar, sentir-se-ia realizado e, portanto, trabalharia mais motivado.

O questionário direcionado para os participantes não voluntários também se inicia com questões sócio-culturais. Nesse grupo a maioria também são as mulheres, porém com uma diferença menor em relação ao grupo de voluntários analisado. O gráfico a seguir demonstra o fato.

Gráfico IV

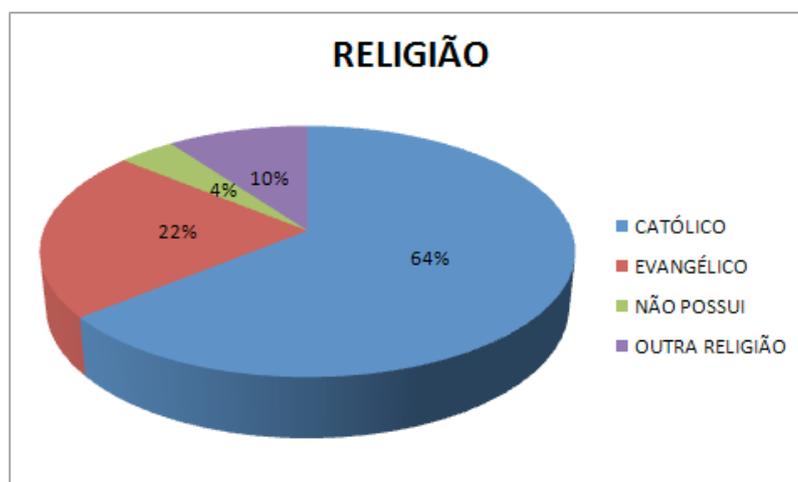
Sexo do não voluntário entrevistado



Em relação à religião, tem-se:

Gráfico V

Religião do não voluntário entrevistado

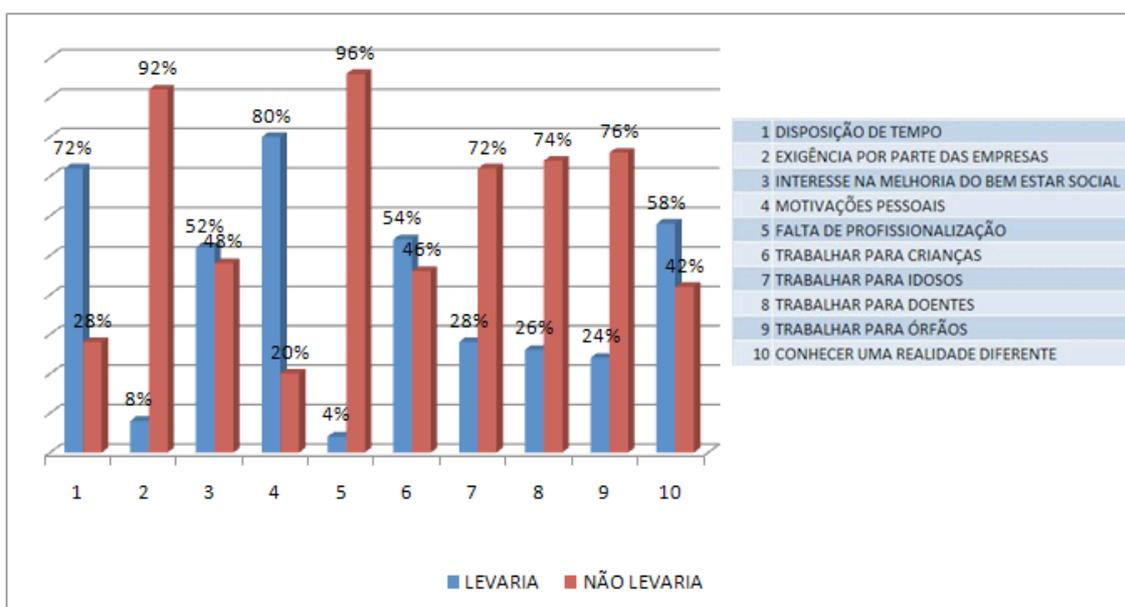


A intenção de constatar a religiosidade dos participantes se fez presente com a finalidade de descobrir se há alguma influência de cunho religioso no trabalho voluntário. Percebeu-se, porém, que tanto no grupo de voluntários como no de não voluntários a maioria das pessoas possui religião. A pesquisa, então, não refletiu influência alguma, não servindo essa questão como parâmetro para o presente estudo.

O gráfico abaixo apresenta os fatores que levariam ou não os não voluntários ao trabalho social:

Gráfico VI

Fatores que levariam ou não o não voluntário ao trabalho solidário

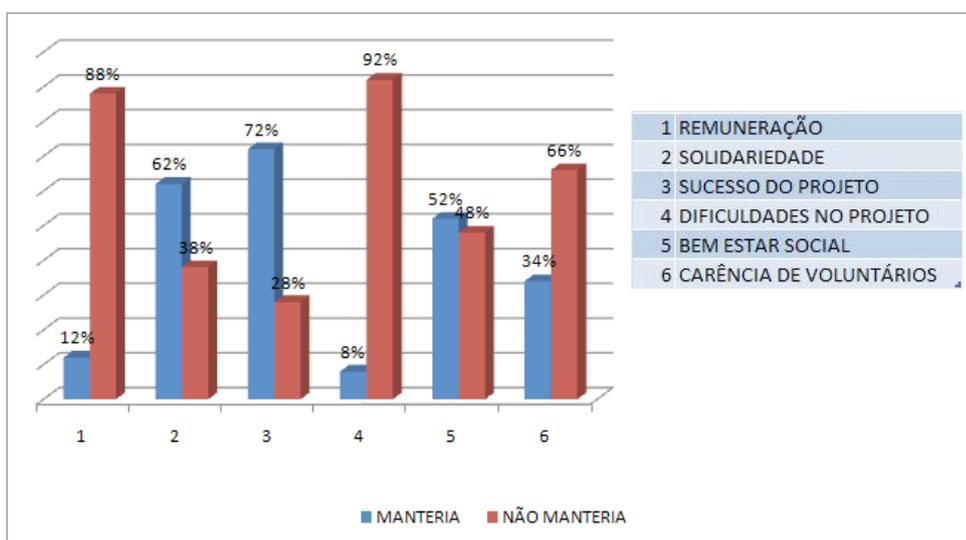


Dentre as respostas, 80% dos consultados poderiam tornar-se voluntários por motivações pessoais, fatores intrínsecos; 72% se tivessem disposição de tempo; e 58% encarariam o desafio em busca de conhecer uma realidade diferente. Assim, infere-se que as pessoas se conduziram ao voluntariado por questões pessoais e não por exigência das empresas, por fator de cunho extrínseco, ou por falta de profissionalização.

O gráfico seguinte apresenta resultados a respeito de fatores que manteriam o indivíduo em um projeto social, se ele fosse voluntário.

Gráfico VII

O que manteria um não voluntário em um trabalho social



Dos participantes, 72% consideram que o que os manteriam no voluntariado seria o sucesso do projeto no qual estariam atuando como voluntário, já 62% se manteriam por solidariedade e 52% trabalhariam em prol do bem-estar social.

De acordo com os resultados, se o projeto no qual 92% dos entrevistados estivessem engajados passasse por dificuldades ao invés de obter sucesso, esses não se manteriam trabalhando.

Um resultado que se confronta com o resultado obtido no grupo dos voluntários é a questão da remuneração. Enquanto os voluntários sentem-se mais desmotivados pela falta de remuneração, a remuneração, para 88% dos não voluntários, não seria fator responsável por mantê-los no trabalho social.

Conforme a pesquisa, pode-se inferir, também, que 54% dos participantes trabalhariam para as crianças, dentre os demais necessitados como idosos, doentes e órfãos.

No geral, ao analisar, tanto o grupo dos voluntários, quanto o dos não voluntários, percebe-se que o que mais vale no voluntariado é a recompensa emocional. Os voluntários já atuam por solidariedade e os que não são voluntários se manteriam no voluntariado também por solidariedade, desde que o projeto fosse bem sucedido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados alcançados, seguem algumas conclusões e recomendações a respeito do objeto estudado.

O grupo de voluntários respondeu à pesquisa baseado em uma vivência real, na própria experiência. Já o grupo de não voluntários, em razão de ter recebido questões previamente estabelecidas, de múltipla escolha, pode ter respondido utilizando-se de uma postura mais aceitável pela sociedade, emitindo respostas que justificariam mais adequadamente o não engajamento no trabalho solidário.

É inegável que para que haja um melhor trabalho social, com mais engajamento por parte dos voluntários, as três ferramentas, abordadas neste trabalho, motivação, cultura organizacional e endomarketing precisam estar presentes na realidade das instituições do terceiro setor.

Se, para obterem resultados positivos e alcançarem objetivos, essas instituições dependem da motivação dos voluntários, por sua vez, esses se sentirão mais motivados, se compreenderem melhor a cultura organizacional da instituição e usufruírem dos frutos gerados pelo endomarketing criado pela própria organização. Assim, o indivíduo não se sentirá apenas voluntário, mas também um integrante dessa instituição comprometido com o êxito de seu trabalho.

Por acreditar que o trabalho voluntário é necessário para uma organização sem fins lucrativos e por entender que tanto a organização quanto o voluntariado, de uma maneira geral, devem estar cientes da importância de sua conjunta participação no resultado almejado, fazem-se aqui breves considerações a fim de contribuir para o sucesso da instituição e do trabalho solidário.

As organizações pertencentes ao terceiro setor possuem limitações, muitas vezes de profissionais especializados, de recursos, de espaços apropriados e de estruturas organizacionais. Como analisado nas respostas

obtidas por meio da pesquisa realizada, isso pode pôr em risco a motivação do voluntário que busca suprir uma necessidade pessoal.

Portanto, as limitações não devem ser compreendidas como totais impedimentos, assim, as instituições precisam conhecer e estudar as ferramentas citadas neste estudo, para, então, aplicá-las dentro do que pode ser feito e de acordo com as suas próprias necessidades.

Entendendo que os comportamentos são diferentes devido a motivações diferentes e que, portanto, as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, a organização deve eleger um responsável ou, se possível, um líder, para conhecer e se preocupar com as necessidades do voluntário, para acompanhar e facilitar a chegada desse ao seu objetivo. Dessa forma, com o conhecimento de alguém da instituição, o voluntário poderá ser direcionado ao trabalho que mais se enquadra ao seu perfil, ficando assim mais motivado para realizar o que pretendia.

O salário, a estabilidade e as condições do ambiente de trabalho são fatores extrínsecos, diferentes dos fatores intrínsecos que geram motivação, mas, de acordo com a pesquisa realizada, devem ser levados em conta por influenciarem diretamente no trabalho voluntário. Logo, precisam ser avaliados pela instituição por meio de pesquisas constantes com os voluntários, para saber até que ponto os fatores externos podem afetar negativamente a motivação no trabalho social.

Como a cultura organizacional transmite informações a respeito do que o grupo é, pensa e faz, o voluntário necessita estar ciente dessa cultura organizacional e se identificar com ela. Caso contrário, não conseguirá conviver com seus propósitos, não se mantendo na organização.

Devido à falta de recursos das instituições do terceiro setor, a ferramenta endomarketing deve ser adaptada a cada realidade. A principal tarefa da organização deve ser propagar a cultura organizacional, sem gerar muito custo. Cartazes podem ser espalhados pela instituição, esclarecendo a missão, os propósitos e os valores, definindo claramente a cultura. Outra tarefa do endomarketing, que pode acontecer sem gerar gastos e de fundamental importância, é o compartilhamento dos objetivos e planos da instituição e dos

resultados obtidos por meio do trabalho do voluntário. Isso pode ocorrer por meio de reuniões que enfatizem a importância do público interno e que dêem o retorno de todo o processo aos grandes colaboradores, os voluntários.

Compartilhando informações e dando importância ao público interno, os laços ficam mais fortalecidos, as relações mais harmoniosas e, conseqüentemente, gera mais motivação, tornando menos constante o abandono do trabalho solidário.

O que se investigou neste trabalho deverá ser ampliado por pesquisas futuras. O trabalho voluntário é um instrumento de fundamental importância para as organizações sem fins lucrativos, portanto deverá ainda ser objeto de muitos estudos. As conclusões aqui apresentadas não pretendem ser definitivas, colaboraram com o debate; são análises que merecem ser aprofundadas por estudos posteriores.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

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

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004.

BROXADO, Silvio. **A verdadeira motivação na empresa; entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GALLAGHER, Richard S. **Os segredos da cultura empresarial: como entender a alma das culturas organizacionais bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOFFE, Robert e JONES, Gareth. **Porque alguém deveria seguir você? Além de visão e energia, os verdadeiros líderes precisam de quatro outras características**. Revista HSM Management, São Paulo, v.5, n. 26, p. 57-64, junho 2001.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Publifolha, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 1997.

RODRIGUES, Rendrik Vieira. **Endomarketing e motivação**. Justilex: Revista Jurídica, Brasília, v. 6, n. 66, p. 58-61, junho 2007.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Liliane dos Santos. **Pesquisa e monografia jurídica na era da informática**. Brasília: Brasília Jurídica, 2003.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO APLICADO

Este questionário tem como finalidade nortear proposta, para as instituições sem fins lucrativos, de como conquistar e manter voluntários, que será desenvolvida na monografia de graduação em Comunicação, cujo título é: Motivação, cultura organizacional e endomarketing. Ferramentas para o trabalho solidário.

Natália Santana de Jesus

Aluna do 8º Semestre

Curso de Publicidade e Propaganda do UniCEUB

Se você é **voluntário**, preencha aqui:

- () Sexo masculino () Sexo feminino
() Católico
() Evangélico
() Outra religião
() Não tenho religião

Quais são os fatores motivadores no **trabalho voluntário**?

Marque **M** para os itens que o motivam e **D** para os que o desmotivam.

- () falta de remuneração
() solidariedade
() realização pessoal
() melhorar o currículo como voluntário em um trabalho social
() doação de tempo
() partilhar conhecimento
() bem estar social
() benefício da comunidade
() motivações pessoais de caráter religioso, cultural, filosófico, político ou emocional
() falta de material, tecnologia, conforto

Se você **não é voluntário**, preencha aqui:

Sexo Feminino Sexo Masculino

Católico

Evangélico

Outra religião

Não tenho religião

O que o levaria ao **trabalho voluntário**?

Assinale:

disposição de tempo

exigência de engajamento social por parte das empresas

interesse na melhoria do bem estar social

motivações pessoais de caráter religioso, cultural, filosófico, político ou emocional

falta de profissionalização

trabalhar para crianças

trabalhar para idosos

trabalhar para doentes

trabalhar para órfãos

conhecer uma realidade diferente

O que o manteria no **trabalho voluntário**?

Assinale:

remuneração

solidariedade

sucesso do projeto no qual você estaria atuando como voluntário

dificuldades no projeto no qual você estaria atuando como voluntário

bem estar social

carência de voluntários por parte das instituições sem fins lucrativos