



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

*ENDOMARKETING*  
NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR:  
CASO GASFA

**ARNALDO CARNEIRO PINTO GUIMARÃES**  
**MATRÍCULA Nº 2010108/0**

**PROF. ORIENTADOR: JOSÉ ANTÔNIO RODRIGUES DO NASCIMENTO**

**Brasília/DF, maio de 2007.**

**ARNALDO CARNEIRO PINTO GUIMARÃES**

*ENDOMARKETING*  
NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR:  
CASO GASFA

Monografia apresentada como requisito  
para a conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB - Centro  
Universitário de Brasília

Professor Orientador  
José Antônio Rodrigues do Nascimento

**Brasília/DF, maio de 2007.**

**ARNALDO CARNEIRO PINTO GUIMARÃES**

*ENDOMARKETING*  
**NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR:  
CASO GASFA**

Monografia apresentada como requisito  
para a conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB - Centro  
Universitário de Brasília

Professor Orientador  
José Antônio Rodrigues do Nascimento

**Brasília/DF, maio de 2007.**

**Banca Examinadora**

---

Prof.: José Antônio Rodrigues do Nascimento  
Orientador

---

Prof(a).  
Examinador(a)

---

Prof(a).  
Examinador(a)

Dedico,

Aos meus pais, Rondon e Eliete, pelo seu amor, apoio, compreensão, dedicação e as profundas lições de vida. Amo vocês!

Agradecimentos,

Agradeço, ao amigo Eduardo Netto e a toda equipe de voluntários do GASFA, que me permitiram realizar este trabalho, me fornecendo dados importantes para a realização do mesmo.

Ao professor José Antônio por sua atenção dedicada durante o período de orientação.

Ao professor Alano Nogueira por também ter contribuído na orientação deste trabalho, em 2006.

A todos vocês, muito obrigado!

## RESUMO

A cada dia que passa, aumenta o grau de preocupação dos administradores com o maior patrimônio que se pode encontrar dentro de uma organização: seus funcionários. É importante que as empresas valorizem seus colaboradores, para assim, alcançarem êxito no mercado. Nesse ponto o *Endomarketing* assume um papel importante nas organizações. O *Endomarketing* foi definido a partir das seguintes necessidades: a melhoria da comunicação interna nas empresas; a motivação dos funcionários e a maior integração dos departamentos que compõem uma organização. Não há como ter clientes satisfeitos, sem funcionários satisfeitos. O *Endomarketing* busca melhorar a qualidade de serviços prestados pela organização. Neste trabalho acadêmico buscou-se, por meio das teorias, conceitos, objetivos, princípios e características de *Endomarketing*, material suficiente para a análise deste plano. Também foram pesquisadas as maneiras de motivar, valorizar e envolver o público interno nas Organizações do Terceiro Setor. A partir da metodologia de caráter exploratório, embasados nas teorias de autores como: BEKIN, BRUM e HONORATO. Como verificado, a seguir, fica clara a necessidade da estimulação constante do público interno, oferecendo-lhes educação, carinho e atenção. Isso tornará o colaborador bem preparado e informado, para que o mesmo possa tornar-se, também, uma pessoa capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

**Palavras-Chaves:** *Endomarketing*, Terceiro Setor e Motivação

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Objetivos da Organização .....	24
GRÁFICO 2: Sistema de Comunicação .....	25
GRÁFICO 3: Ação de <i>Marketing</i> .....	25
GRÁFICO 4: Imagem da Propaganda.....	25
GRÁFICO 5: Comprometimento e Envolvimento .....	26
GRÁFICO 6: Motivação.....	26
GRÁFICO 7: Valorização do Esforço e Iniciativa .....	27
GRÁFICO 8: Trabalho em Equipe.....	27
GRÁFICO 9: Satisfação Pessoal.....	27
GRÁFICO 10: O Voluntário Gosta do que Faz.....	28

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

GASFA – Grupo Assistencial São Francisco de Assis

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>11</b>
2.1 Método de Abordagem .....	11
2.2 Método de Procedimento .....	11
2.3 Técnicas de Pesquisa.....	12
2.4 Delimitação do Universo .....	13
<b>3 EMBASAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
3.1 Introdução sobre <i>Marketing</i> .....	14
3.2 Conceitos de <i>Endomarketing</i> .....	15
3.3 Objetivos do <i>Endomarketing</i> .....	16
3.4 Características do <i>Endomarketing</i> .....	16
3.5 A Importância do <i>Endomarketing</i> .....	17
3.6 Conceitos de Comunicação Organizacional .....	18
3.7 Conceitos de Motivação .....	18
3.8 Conceitos de Liderança .....	19
3.9 Conceito de Terceiro Setor .....	20
3.10 Conceito de Responsabilidade Social .....	21
3.11 Conceito de Ética.....	21
<b>4 PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>23</b>
4.1 Questionário.....	23
4.2 Entrevista .....	24
<b>5 ANÁLISE CRÍTICA .....</b>	<b>29</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>34</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O *Endomarketing* surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado. Deste modo, a relação da empresa com o mercado, passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos. É assim que o *Endomarketing* estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado

O *Endomarketing* foi definido a partir de uma necessidade muito discutida: a melhoria da comunicação interna nas empresas, a motivação dos funcionários e a maior integração dos departamentos que compõem uma organização, buscando melhorar a qualidade de serviços prestados pela mesma.

Com o ritmo das mudanças, as empresas também buscam a eficiência e a eficácia por meio do processo de comunicação efetivo com seus empregados. Esta é uma forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as idéias dos seus funcionários.

Com base neste conceito, constata-se que o *Marketing* Interno ou *Endomarketing* envolve temas como: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor.

O presente trabalho trata sobre o *Endomarketing* nas organizações do Terceiro Setor, tratando, neste caso, o *Endomarketing* como ferramenta motivacional.

A escolha da área de *Marketing*, especificamente o *Endomarketing*, decorreu do seguinte conceito segundo Honorato (2004, p.25): O *Endomarketing* tem como propósito satisfazer os clientes internos – funcionários – para satisfazer os clientes externos. Não há como ter clientes satisfeitos sem funcionários satisfeitos.

Sob o impacto de um Estado que vem diminuindo sua ação social e de uma sociedade com necessidades cada vez maiores, como divulgado nos principais meios de comunicação, cresce a consciência nas pessoas, tanto físicas quanto jurídicas, de que é necessário posicionar-se pró-ativamente no espaço público, se o que se deseja é um desenvolvimento social sustentado.

A escolha busca avaliar a possibilidade de que sejam efetivadas as ações relativas ao *marketing* interno, para que haja uma interação entre público interno e público externo. Se o público interno não for devidamente motivado, é quase certo que os objetivos ao nível de mercado externo sejam prejudicados.

O objetivo deste trabalho é analisar se um plano de *Endomarketing* busca a melhor maneira de motivar, valorizar e envolver o público interno nas Organizações do Terceiro Setor.

Como função instrumental, alguns objetivos específicos permitirão que se atinja o objetivo geral. São eles: Estudar o comportamento e opiniões dos voluntários, conhecendo as aspirações e expectativas dos mesmos; além de opiniões sobre a comunicação e a percepção dos objetivos da organização, através da aplicação de um questionário. Aplicar uma entrevista complementar com o responsável pela comunicação social da organização, para avaliar a importância de um plano de *Endomarketing* para a comunicação interna, buscando aumentar o grau de comprometimento, a valorização e a motivação de forma que respondam as expectativas dos funcionários.

Com isso, a questão problema a ser solucionada é: O *Endomarketing* nas Organizações do Terceiro Setor influencia na comunicação, motivação e no envolvimento do público interno?

## 2 METODOLOGIA

De acordo com Andrade (2003, p.129) metodologia “é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Segundo Lakatos (2005, p.223) “metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, as seguintes questões como?, com quê?, onde?, quando?”.

Na pesquisa foi utilizado o método exploratório, feito através de levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que atuam na área e outras fontes de dados (LAKATOS, 2005).

### 2.1 Método de Abordagem

De acordo com Andrade (2003, p.130) método de abordagem “é o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou no caminho para chegar-se à verdade”.

Segundo Lakatos (2005, p.223) “o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. É, portanto, denominado método de abordagem, que engloba o indutivo, o dedutivo, o hipotético dedutivo e o dialético”.

Andrade (2003, p.131) aponta que “os métodos de abordagem referem-se ao plano geral do trabalho, a seus fundamentos lógicos, ao processo de raciocínio adotado, uma vez que os métodos de abordagem são essencialmente racionais”.

No presente estudo, o Método Dedutivo foi escolhido para ser utilizado.

Andrade (2003, p.131) afirma que:

A dedução é o caminho das conseqüências, pois uma cadeia de raciocínio em conexão descendente, isto é, do geral para o particular, leva à conclusão. Segundo este método, partindo-se de teorias e leis gerais, pode-se chegar à determinação ou previsão de fenômenos particulares.

O argumento dedutivo procura explicar o conteúdo das premissas, sacrificando a ampliação do conteúdo, para atingir uma certeza, seja ela verdadeira ou falsa. (LAKATOS, 2005)

### 2.2 Método de Procedimento

De acordo com Lakatos (2005, p. 223) métodos de procedimento são “etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos”.

Ao contrário dos métodos de abordagem, os métodos de procedimento possuem caráter mais específico, relacionando-se com as etapas do trabalho, não com o plano geral do mesmo. (ANDRADE, 2003)

Neste estudo, foi utilizado o método monográfico, buscando examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que influenciaram e que, de acordo com os objetivos levantados e a partir dos dados coletados, possibilitou o melhor entendimento das atividades e serviços desenvolvidos.

Segundo Lakatos (2005, p.108) o método monográfico “consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”.

Andrade (2003, p.131) afirma que “a vantagem do método consiste em respeitar a “totalidade solitária” dos grupos, ao estudar, em primeiro lugar, a vida do grupo em sua unidade concreta, evitando a dissociação prematura de seus elementos”.

### **2.3 Técnicas de Pesquisa**

De acordo com Lakatos (2005, p. 224), as técnicas de pesquisa correspondem a “parte prática de coleta de dados”.

Segundo Andrade (2003, p. 135) as técnicas de pesquisa “acham-se relacionadas com a coleta de dados, ou seja, a parte prática da pesquisa”.

A técnica de pesquisa utilizada neste trabalho monográfico foi baseada em documentação direta, por meio da observação direta intensiva, utilizando-se como ferramentas principais: observação da realidade, entrevista direta e a aplicação de um questionário fechado.

A entrevista abordará questões sobre o *Endomarketing* praticado na Organização, através de questões abertas que permitem uma maior flexibilidade nas respostas e na análise dos dados coletados.

Complementando as informações da entrevista, será aplicado um questionário fechado, de forma aleatória, com escalas de 5 (cinco) respostas, buscando obter uma coleta mais ampla de dados, para 10 (dez), dos 50 (cinquenta) voluntários do GASFA. O questionário busca coletar a percepção do *Endomarketing* dentro da Organização, do ponto de vista dos voluntários.

## **2.4 Delimitação do Universo**

A sede do GASFA, localizada em Brasília, na cidade-satélite do Paranoá, é o universo utilizado neste estudo.

O GASFA – Grupo Assistencial São Francisco de Assis – destaca-se na região do Paranoá como uma das organizações sociais que contribui, efetivamente, para a melhoria da qualidade de vida e resgate da cidadania da população menos favorecida da região.

Andrade (2003, p.144) afirma que “o universo da pesquisa é constituído por todos os elementos de uma classe, ou toda a população”.

Segundo Lakatos (2005, p.225) a delimitação do universo consiste em “explicar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.”.

### 3 EMBASAMENTO TEÓRICO

#### 3.1 Introdução sobre *Marketing*

De acordo com Honorato (2004, p.3) “a essência do *Marketing* está no processo de troca”.

Ainda, Honorato (2004, p.3) aponta que:

Se retrocedermos na história, a troca está presente na vida do homem desde a economia de subsistência, passando pelo estágio do mercado centralizado, quando se trocavam os excedentes de produção, pelo surgimento do dinheiro como unidade de valor até chegar aos dias de hoje, em que, embora o processo de troca seja mais complexo em sua essência, o conceito básico é o mesmo.

Falar em *Marketing* é tratar diretamente com o cliente. É mostrar para este os valores que o seu produto ou serviço possui.

A partir da busca em satisfazer um desejo ou uma necessidade, as pessoas compram produtos ou serviços de quem tem pra vender, estabelecendo uma troca, na qual organizações e clientes participam. O consumo de produtos ou serviços, acaba estimulado por apelo ou sedução gerados por elementos do *Marketing*. (HONORATO, 2004)

A função de troca está diretamente ligada ao conceito de valor. Pra que ocorra uma troca, o vendedor precisa de um produto com atrativos, que atendam as expectativas de valor do cliente.

Segundo Kotler (2006, p.4), *Marketing* pode ser definido como "um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros”.

Kotler, ainda, faz breves referências à diferenciação entre o *marketing* interno e *marketing* externo. Segundo ele, o *marketing* interno deve preceder o externo. Não faz sentido prometer serviço excelente antes de preparar os funcionários da empresa para fornecê-lo. Define *marketing* interno como a "tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes”.

Seu foco é voltado primeiramente para dentro da empresa, abrangendo todas as áreas, que vem a ser transportado para as marcas e os produtos, para em seguida, focar o mercado com algum tipo de comportamento.

A partir da busca em satisfazer um desejo ou uma necessidade, as pessoas compram produtos ou serviços de quem tem pra vender, estabelecendo uma troca,

na qual organizações e clientes participam. O consumo de produtos ou serviços, acaba estimulado por apelo ou sedução gerados por elementos do *Marketing*. (HONORATO, 2004)

### 3.2 Conceitos de *Endomarketing*

“Endo” provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. Portanto, *Endomarketing*, nada mais é do que o *marketing* para dentro: *Marketing* Interno. É a utilização de modernas ferramentas de *marketing*, porém, dirigidas ao público interno das organizações. São ações estruturais que visam a ação para o mercado. (BRUM, 1998)

O *Endomarketing* é uma necessidade imediata nas organizações, pois os funcionários são os principais agentes no processo de mudança organizacional. O *Endomarketing* está mais voltado para um processo de comunicação interna.

Bekin (1995, p.34) mostra as bases de uma tendência de *marketing* voltado para dentro das organizações, formulando a seguinte definição de *Endomarketing*: “Realizar ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”.

O *Endomarketing* surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado. Deste modo, a relação da empresa com o mercado, passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos. É assim que o *Endomarketing* estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado.

Segundo Brum (1998, p.16), define *Endomarketing* como “um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender sua própria imagem a funcionários e familiares”.

Brum acrescenta, ainda, que “é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”.

Com base nesses conceitos, constata-se que o conceito de *Marketing* interno ou *Endomarketing* envolve temas como: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor.

### 3.3 Objetivos do *Endomarketing*

Segundo Bekin (2004, p.9) a função do *Endomarketing* é “integrar os setores da empresa em função de um objetivo final”.

A empresa deve fazer com que todos percebam o quanto o trabalho de cada um é importante para o seu sucesso.

Ainda fundamentado em Bekin (1995, p.40), para se criar um processo de *Endomarketing*, este deve partir de três premissas básicas:

Estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente; Funcionários têm expectativas e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significa envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Estas três premissas trazem como consequência um princípio: este processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário deve proceder ao *Marketing* externo. Ou seja, é preciso conquistar primeiro mercado dos clientes internos para em seguida, lançar-se ao mercado externo.

Cobra (2001, p.78) aponta que o papel do *Endomarketing* “é quebrar objeções, eliminando os receios quanto à sua ação, visando divulgar o trabalho e a importância do serviço ao cliente”.

Parte-se do ponto que o *Endomarketing* atua diretamente na melhora do clima organizacional, refletindo na satisfação dos funcionários e na melhoria da comunicação entre os diversos níveis da organização, buscando desenvolver uma cultura que valorize o cliente e desperte no funcionário o interesse por divulgar a organização.

Segundo Honorato (2004, p.25) o *Endomarketing* “tem como propósito satisfazer os clientes internos – funcionários – para satisfazer os clientes externos. Não há como ter clientes satisfeitos sem funcionários satisfeitos”.

Um processo de *Endomarketing* bem sucedido requer um impacto de gerenciamento de atitudes e um suporte do gerenciamento da comunicação.

### 3.4 Características do *Endomarketing*

Com o ritmo acelerado das mudanças, as empresas também buscam a eficiência e a eficácia através do processo comunicacional efetivo com seus empregados. Esta é uma forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as idéias dos seus funcionários.

A este respeito, Bekin (1995, p.69), caracteriza precisamente o *Endomarketing* como “um processo que objetiva estabelecer atividades permanentes de motivação do funcionário. É neste sentido que deve agir o programa de motivação, valorização e comprometimento, já que os três devem ser considerados elos de uma mesma corrente”.

Normalmente, o que ocorre é a distorção do *Endomarketing*, que passa a ser visto como uma campanha de atividades, desviando da importância das estratégias do mesmo.

A comunicação que acontece dentro do grupo é um mecanismo fundamental pelo qual seus membros demonstram suas frustrações e sentimentos de satisfação. A comunicação proporciona uma liberação da emoção, dos sentimentos e para a satisfação de necessidades sociais. (BRUM, 1998).

### **3.5 A Importância do *Endomarketing***

O *Endomarketing* é, portanto, um processo que busca adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração entre funcionários e organização.

Como sua característica preponderante está no objetivo de estabelecer, conforme Bekin (2004, p.89), “um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Este processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa”.

Como instrumentos do processo de motivação, Bekin, ainda, enumera:

Chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade; Valorização do indivíduo dentro de seu grupo; Integração baseada nos valores e objetivos da empresa; Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados; Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos; Criação de um ambiente de interação dentro da empresa; Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões; Estímulo à iniciativa e à atitude criativa; Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida; Remuneração adequada.

Um programa de *Endomarketing* bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e por meio do seu trabalho.

O plano de *Endomarketing* engloba todas as ações voltadas para a melhoria do atendimento do cliente externo, através do comprometimento do cliente interno. (COBRA, 2001)

As ações de *Endomarketing* devem abranger diferentes aspectos, dando o feedback necessário, visando agregar valor e reconhecimento ao funcionário.

Cerqueira (1999, p.52) deixa clara a importância do *Endomarketing*, pois este “melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”.

### **3.6 Conceitos de Comunicação Organizacional**

A comunicação organizacional é um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. (PIMENTA, 2002)

Desta forma, a comunicação organizacional desempenha uma função, sendo fonte de informação para os membros da organização. Comunicação é a transferência e a compreensão de mensagens. A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação na organização para relacionar e interagir com seus clientes, sejam eles internos ou externos.

Para Robbins (2002, p.283) “as falhas de comunicação são as causas de baixo desempenho e de conflitos interpessoais com as pessoas dentro da empresa”.

A comunicação tem um papel significativo na determinação do nível de motivação dos funcionários, além de deixar mais claras as tarefas dos grupos.

O sistema de comunicação de uma organização é bom quando não se nota que ele existe. Comunicação é diferente de informação. Quando a informação é transmitida e recebida, mas não é compreendida, não existe comunicação. (MARCHIORI, 2006)

Portanto, a comunicação pode ser entendida como um composto que dá forma à organização, informando e fazendo a mesmo ser o que é.

### **3.7 Conceitos de Motivação**

O termo "motivação" origina-se do campo da Psicologia, direcionado ao estudo do comportamento humano, principalmente no que se diz respeito à compreensão dos motivos ou fatores que levam aos diferentes tipos de comportamento.

Liderança não é sinônimo de gerência, embora cada gerente deva ser um líder. Infelizmente, muitos sabem pouco do que a liderança exige. Um líder,

entretanto, não precisa necessariamente gerenciar coisa alguma. Motivação é sinônimo de liderança. O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas. (PONTES, 1996)

Assim, a motivação pode ser entendida como uma energia que mobiliza e direciona um comportamento, sendo observada através do comportamento e analisada através dos fatores que a estimulam.

A motivação envolve aspectos emocionais e subjetivos. É importante conhecer essa energia que influencia as pessoas. (OLIVEIRA, 2005)

Pessoas se comportam em consequência de certas motivações. O administrador torna-se mais eficaz à medida que se torna capaz de compreender as razões determinantes do comportamento de seus funcionários. Os fatores individuais e de personalidade também são importantes.

### **3.8 Conceito de Liderança**

A liderança, nada mais é do que a capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos. Ocorre em diversos grupos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como ponte para se alcançar os objetivos desejados.

O objetivo da liderança é desenvolver habilidades, que tornem os gerentes eficazes, estimulando o comprometimento dos funcionários, produzindo assim, resultados positivos para a organização. (MAXIMIANO, 2000)

Quando exercida com excelência, a liderança estimula o comprometimento dos indivíduos, movendo estes a altos desempenhos. O que certamente gera resultados positivos para a organização, através desta motivação.

Existem diversos tipos de liderança. Porém, os principais são: o autocrático, onde ocorre um autoritarismo maior e menos liberdade para a equipe; o liberal ou laissez-faire onde a equipe tem uma liberdade exagerada; e o democrático, com uma liberdade controlada, discussão constante das idéias e apoio por parte do líder. (CHIAVENATO, 1999)

A liderança decorre de uma série de características essenciais como visão do futuro, autocontrole, coragem e valores, sendo sua função primordial a junção das forças e idéias para a realização de um objetivo comum através da motivação gerada no grupo.

De acordo com Chiavenato (1999, p.258) a liderança “é o grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características, mas também das características da situação na qual se encontra”.

A liderança gera naturalmente um comprometimento de todos os funcionários. Isso é fundamental para a aplicação do *Endomarketing*, pois as pessoas não delegam, neste caso, responsabilidades para os superiores, assumindo a solução do problema.

### **3.9 Conceito de Terceiro Setor**

Terceiro Setor é a denominação mais recente, e ainda pouco utilizada. Para identificar a existência deste Terceiro Setor é necessário esclarecer que aqueles que utilizam este termo consideram o Estado como o Primeiro Setor e o Mercado como o Segundo, sendo o Terceiro Setor aquele que apresenta características de ambos.

Segundo Rocha (2003, p.13) o nome Terceiro Setor “indica os entes que estão situados entre os setores empresarial e estatal”.

O Terceiro Setor normalmente é definido como o setor dos serviços não orientado para o lucro. Onde atuam inúmeras instituições tais como entidades filantrópicas, movimentos populares e sociais, associações profissionais, entidades religiosas e organizações não - governamentais em geral.

O Terceiro Setor está ganhando cada vez mais espaço na sociedade brasileira, contribuindo para a constituição de um novo espaço público, como afirma Szazi (2003, p.22):

O crescimento do número de organizações da sociedade civil verificado desde os anos 70 fez surgir um novo ator social, o denominado Terceiro Setor, o conjunto de agentes privados com fins públicos, cujos programas visavam atender direitos sociais básicos e combater a exclusão social e, mais recentemente, proteger o patrimônio ecológico brasileiro.

O Terceiro Setor, portanto, tende cada vez mais a influenciar na redefinição de interesses entre Estado e sociedade em geral e na formulação e implementação de políticas públicas.

Estamos assistindo uma outra forma de atuação do Estado. Razões de Governo podem levar o Estado a atuar de forma indireta, através da prestação de serviços relevantes à população, mediante instrumentos jurídicos, através do Terceiro Setor. (ROCHA, 2003)

A divulgação das atividades institucionais proporciona transparência para sociedade, sobre a aplicação dos recursos doados. Nesse ponto, ganha importância

o *Marketing* institucional. O *Endomarketing* é fundamental para que o *Marketing* institucional tenha sucesso.

Para Camargo (2001, p.61) essa divulgação permite “motivar a formação de doações, assegurando às pessoas que existe um retorno equivalente ao valor depositado”.

### **3.10 Conceito de Responsabilidade Social**

Segundo Queiroz (2004, p.7), Responsabilidade Social “é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade”.

Portanto, Responsabilidade Social é o conjunto de metas sociais focadas na melhoria da qualidade de vida da população.

De acordo com Melo Neto (2001, p.78):

Responsabilidade Social consiste na sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce.

O princípio da Responsabilidade Social baseia-se no conceito de que as organizações são instituições sociais, que existem por autorização da sociedade e utilizam os recursos da mesma, afetando sua qualidade de vida.

A organização estreita seu relacionamento com o funcionário, utilizando os mesmos como usuários de serviços sociais (MELO NETO, 2001). Essa aproximação tem um papel significativo no *Endomarketing*.

### **3.11 Conceito de Ética**

Queiroz (2004, p.50) explica a responsabilidade ética como:

Responsabilidades éticas correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em lei. Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender o que os diversos públicos (stakeholders) com as quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas.

Podemos entender como ética a avaliação das ações referentes ao comportamento humano, qualificando este comportamento do ponto de vista do bem e do mal, de acordo com o modo que pensa a sociedade.

Na área de negócios, a Ética pode ser definida como a capacidade de refletir os valores da organização, na tomada de decisões, para determinar como esses valores e decisões afetam os seus funcionários. Tendo essas informações, fica mais fácil motiva-lo. (GERMANO, 1993)

Podemos entender como ética a avaliação das ações referentes ao comportamento humano, qualificando este comportamento do ponto de vista do bem e do mal, de acordo com o modo que pensa a sociedade.

## 4 PESQUISA DE CAMPO

Buscando um argumento dedutivo que procura explicar o conteúdo das premissas, sacrificando a ampliação do conteúdo, para atingir uma certeza, seja ela verdadeira ou falsa. (LAKATOS, 2005), foram utilizadas para coleta de dados, neste trabalho monográfico, primeiramente uma entrevista direta e, posteriormente a aplicação de um questionário.

### 4.1 Entrevista

A entrevista realizada no dia 07 de maio de 2007, com o Coordenador de Informática e Comunicação Social do GASFA, abordou questões sobre o *Endomarketing* praticado na Organização, através de questões abertas que permitem uma maior flexibilidade nas respostas e na análise dos dados coletados.

O GASFA tem como objetivos a divulgação da Doutrina Espírita e Assistência Social, através de ações voluntárias.

O voluntariado, segundo o entrevistado, chamados de trabalhadores no GASFA, desenvolve atividades para o bem ou progresso da sociedade, de forma espontânea e não remunerada, neste caso a remuneração é a própria satisfação pessoal.

Qualquer interessado em trabalhar como voluntário é aceito no GASFA. Não é exigido nenhum tipo de prática e nem mesmo que seja espírita. Primeiramente, ao novo voluntário, são apresentados todos os trabalhos desenvolvidos na casa. Em seguida ele faz uma espécie de estágio em cada uma, para ficar definitivamente naquela em que melhor se adaptar.

Para cada voluntário existem objetivos adequados. A motivação para exercício do trabalho voluntário pode ser diferente entre as pessoas. Importante a sensibilidade do gestor para adequar a motivação ou objetivos do voluntário e da organização.

O *Endomarketing* dentro da organização é praticado pela Diretoria, mas não de forma metódica. Nesse caso, busca-se a satisfação do público interno e o seu comprometimento com os objetivos da organização, através da prestação de contas, da divulgação da Doutrina Espírita e do trabalho social com a comunidade.

O bom sistema de comunicação interno e de relacionamento permitem informações suficientes e em tempo, sobre o que acontece dentro da organização,

através de breves reuniões semanais, onde os voluntários são atualizados sobre o andamento das atividades, e de murais onde são fixadas as principais informações.

Entretanto o GASFA um plano de *marketing*, pois não se gasta com propaganda, seja ela interna ou externa. Com isso as questões 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18, da entrevista estruturada e anexada no fim deste trabalho acadêmico, não se aplicam.

Certamente a divulgação constante das atividades e os resultados na melhora das condições de vida dos assistidos, promovem o comprometimento e a motivação com o trabalho.

O tipo de *marketing* interno também valoriza o esforço e a iniciativa, já que o trabalho do GASFA acontece também ao longo da semana, além dos sábados (dia de atendimento à comunidade do Paranoá), buscando sempre atividades que proporcionem prazer, e não ao contrário. Afinal, para uma pessoa dispor de seu tempo em favor de pessoas desconhecidas, é necessário gostar do que se faz.

## 4.2 Questionário

Complementando as informações da entrevista, foi aplicado um questionário fechado, no dia 12 de maio de 2007, para 10 (dez), dos 50 (cinquenta) voluntários do GASFA, de forma aleatória, buscando coletar a percepção do *Endomarketing* dentro da Organização, pelos mesmos.

Para uma maior fidelidade dos dados coletados, foram utilizadas como medidas de avaliação: CT (Concordo Totalmente), CP (Concordo Parcialmente), PNR (Prefiro Não Responder), DP (Discordo Parcialmente) e DT (Discordo Totalmente).

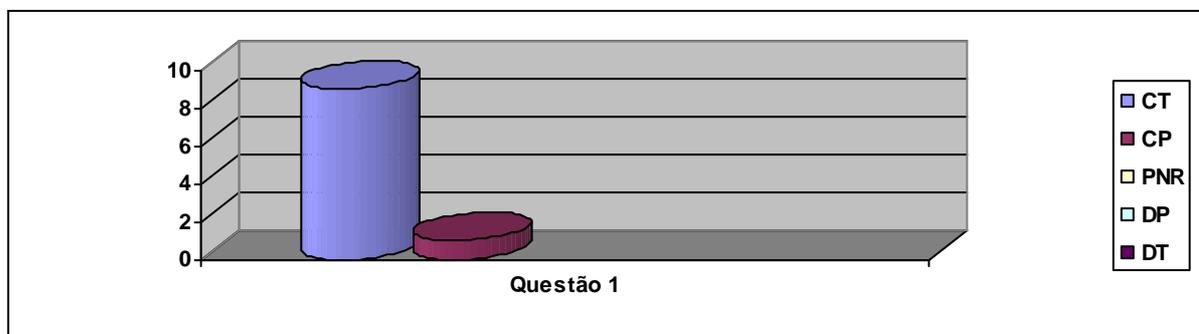


Gráfico 1: Objetivos da Organização

Fonte: Questionário elaborado por Arnaldo Carneiro Pinto Guimarães

Comentário: O gráfico mostra que 90% dos entrevistados compreendem claramente os objetivos da organização.

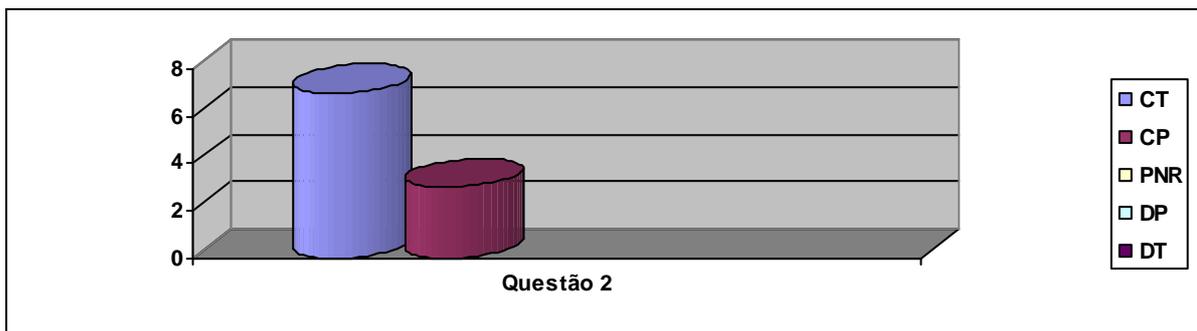
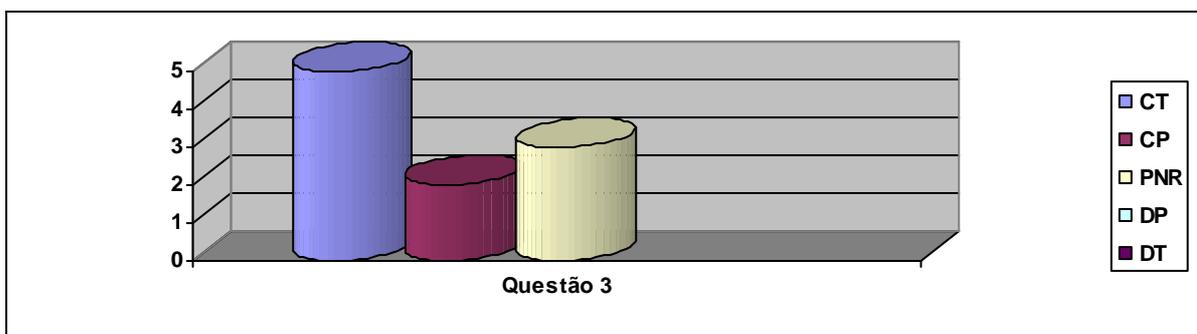


Gráfico 2: Sistema de Comunicação

Fonte: Questionário elaborado por Arnaldo Carneiro Pinto Guimarães

Comentário: 100% dos entrevistados concordam que há um bom sistema de comunicação, reforçando a resposta obtida na questão anterior.

Gráfico 3: Ação de *Marketing*

Fonte: Questionário elaborado por Arnaldo Carneiro Pinto Guimarães

Comentário: É possível concluir que 50% dos entrevistados entendem que as breves reuniões representam algum tipo de ação de *marketing*, precipitadamente.

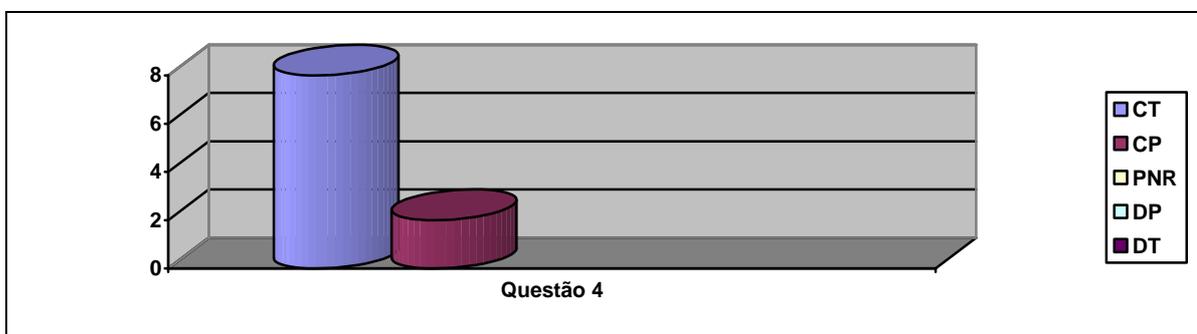


Gráfico 4: Imagem da Propaganda

Fonte: Questionário elaborado por Arnaldo Carneiro Pinto Guimarães

Comentário: Por acreditarem que as breves reuniões representam algum tipo de ação de *marketing*, 80% dos entrevistados têm uma imagem positiva da propaganda da organização.

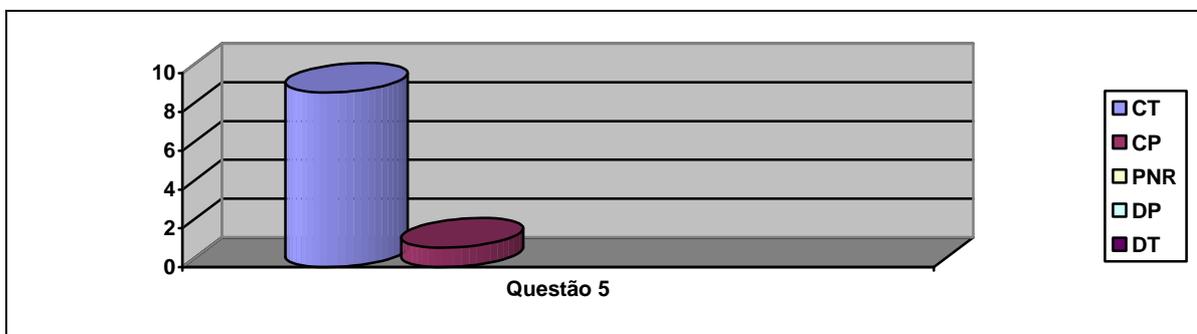


Gráfico 5: Comprometimento e Envolvimento

Fonte: Questionário elaborado por Arnaldo Carneiro Pinto Guimarães

Comentário: Pode-se concluir que 100% dos entrevistados concordam que as breves reuniões contribuem para o aumento do grau de comprometimento e envolvimento dos voluntários com os projetos.

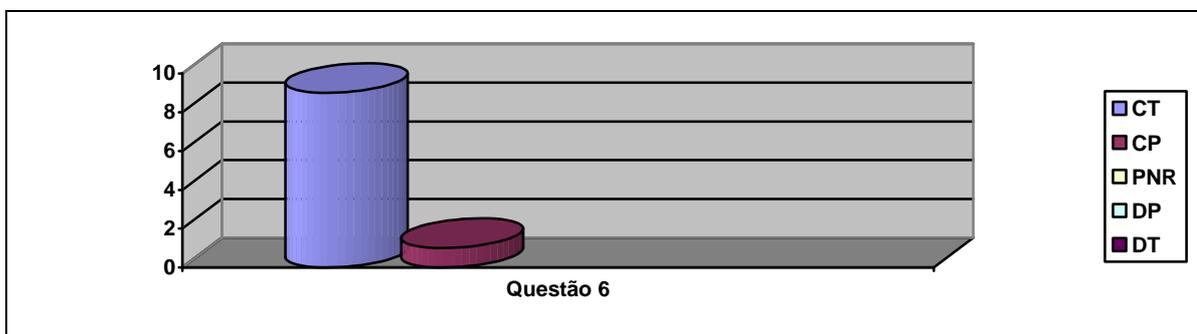


Gráfico 6: Motivação

Fonte: Questionário elaborado por Arnaldo Carneiro Pinto Guimarães

Comentário: O gráfico aponta que 90% dos entrevistados concordam totalmente que as breves reuniões contribuem para motivar os voluntários, uma vez que, segundo a entrevista com o Coordenador de Informática e Comunicação Social do GASFA, o grande trunfo da organização é o bom sistema de comunicação interno e de relacionamento, que permitem informações suficientes e em tempo, sobre o que acontece dentro da organização, através de breves reuniões semanais, onde os voluntários são atualizados sobre o andamento das atividades.

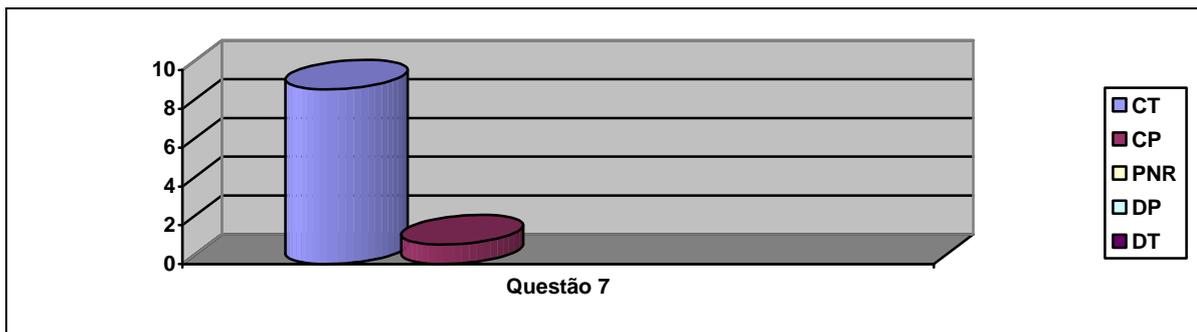


Gráfico 7: Valorização do Esforço e Iniciativa

Fonte: Questionário elaborado por Arnaldo Carneiro Pinto Guimarães

Comentário: É possível concluir que 100% dos entrevistados concordam que o *marketing* interno contribui para valorizar o esforço e a iniciativa dos voluntários.

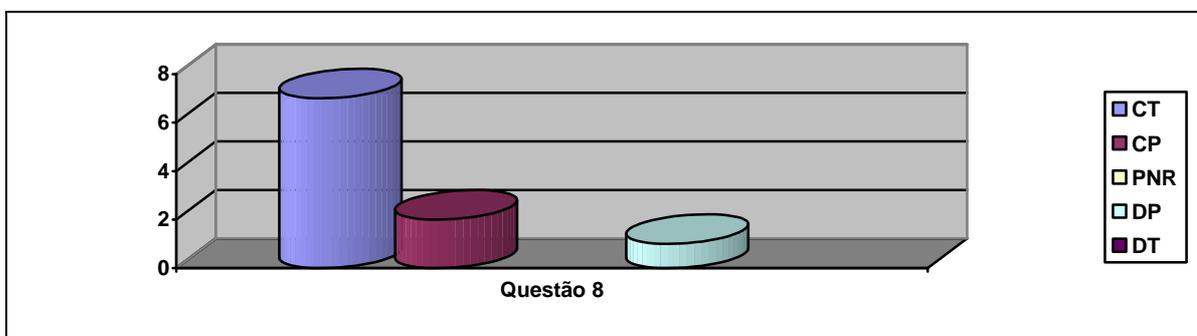


Gráfico 8: Trabalho em Equipe

Fonte: Questionário elaborado por Arnaldo Carneiro Pinto Guimarães

Comentário: O trabalho em equipe não pode ser considerado unanimidade entre os entrevistados, porém o individualismo de forma que possa prejudicar o trabalho, não existe.

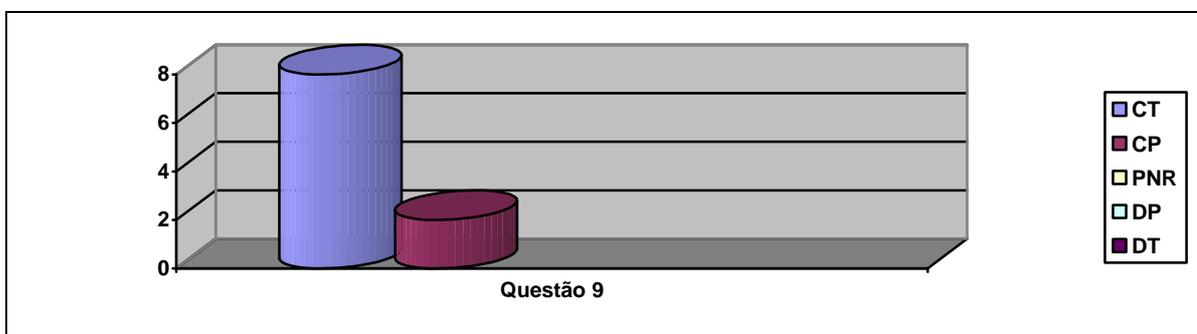


Gráfico 9: Satisfação Pessoal

Fonte: Questionário elaborado por Arnaldo Carneiro Pinto Guimarães

Comentário: O grau de satisfação pessoal e profissional dos voluntários do GASFA é relevante, já que 80% dos entrevistados concordam que é muito bom.

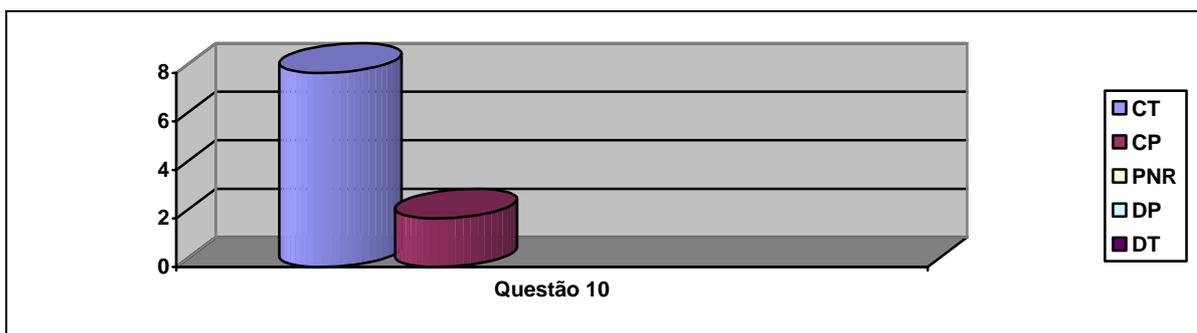


Gráfico 10: O Voluntário Gosta do que Faz

Fonte: Questionário elaborado por Arnaldo Carneiro Pinto Guimarães

Comentário: Pode-se concluir que, neste caso, 100% dos entrevistados concordam que os voluntários gostam do que fazem.

## 5 ANÁLISE CRÍTICA

Como relatado por Rocha, na página 20 deste trabalho, estamos assistindo uma outra forma de atuação do Estado, onde este atua de forma indireta, através do Terceiro Setor, que presta serviços relevantes à população, mediante instrumentos jurídicos.

O sucesso do GASFA depende, antes de tudo, da satisfação e do envolvimento de seus voluntários. Buscando facilitar a construção do comprometimento no relacionamento com os voluntários, o GASFA procura fazer com que todos percebam o quanto o trabalho de cada um deles é importante.

Assim sendo, na página 21 deste trabalho, Camargo afirma que essa divulgação permite motivar a formação de doações, uma das formas de arrecadação do GASFA, assegurando às pessoas que existe um retorno equivalente ao valor depositado.

Como visto na página 18 deste trabalho, Cerqueira deixa clara a importância de um plano de *Endomarketing*, afirmando que este melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional. Acrescenta-se aqui a idéia de Bekin, na página 16, afirmando que a função do *Endomarketing* é integrar os setores da empresa em função de um objetivo final.

Como constatado através da observação direta na organização e relatado na página 24 deste trabalho acadêmico, os voluntários do GASFA são informados sobre o que acontece dentro da organização, através de breves reuniões semanais, onde são atualizados sobre o andamento das atividades que, como se afirma na página 23 deste trabalho, possuem como estratégia principal desenvolver atividades para o bem ou progresso da sociedade, de forma espontânea e não remunerada, neste caso a remuneração é a própria satisfação pessoal.

Essa comunicação, informando sobre o que acontece dentro da organização, através de breves reuniões semanais, também possui relevância na. Conforme visto na página 18, Robbins diz que o baixo desempenho e os conflitos interpessoais são conseqüências das falhas de comunicação. O GASFA procura evitar esse tipo de problema.

Brum reforça os procedimentos do GASFA, na página 15 deste trabalho, definindo o *Endomarketing* como o conjunto de ações utilizadas por uma determinada gestão para vender sua própria imagem a funcionários e familiares,

porém, na mesma página, afirma que são utilizadas modernas ferramentas de *marketing*. O GASFA utiliza apenas as breves reuniões e os murais para divulgação, como relatado na página 24 da pesquisa de campo.

Conforme visto na página 21, Queiroz diz que Responsabilidade Social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Um fenômeno que ocorre, e que foi constatado no dia da aplicação do questionário, é a aplicação da Doutrina Espírita, que neste caso, potencializa o comprometimento e a motivação dos voluntários, mesmo não sendo exigido que o voluntário seja espírita, como visto na página 23 deste trabalho.

Uma prova disso são os resultados das questões do questionário aplicado, e relatado nos gráficos 5, 6 e 7, nas páginas 26 e 27 deste trabalho acadêmico, onde pode-se concluir que 100% dos entrevistados concordam que o tipo de *marketing* interno, aplicado pelo GASFA, contribui para aumentar o grau de comprometimento, envolvimento e motivação dos voluntários, além de valorizar o esforço e a iniciativa dos mesmos.

Com base nisso, constata-se que para a elaboração de um plano de *Endomarketing* eficaz, é necessário abordar, principalmente, temas como: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores e satisfação do cliente interno.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que o GASFA contribuir, efetivamente, para a melhoria da qualidade de vida e resgate da cidadania da população menos favorecida na região, através de ações voluntárias.

Pode-se observar que, neste caso, o GASFA faz uso de parte dos conceitos descritos ao longo do trabalho, porém é importante enfatizar que as ações poderiam ser potencializadas se conseguissem fazer melhor uso dos conceitos de *Endomarketing*, através de ações estruturadas.

Ficou provado, no decorrer do trabalho, que o *Endomarketing* influencia na comunicação, na motivação e no envolvimento do público interno, nas Organizações do Terceiro Setor.

De acordo com o embasamento teórico, constata-se que para se obter um plano de *Endomarketing* eficaz, é necessário envolver temas como: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor. Um processo de *Endomarketing* bem sucedido requer um impacto de gerenciamento de atitudes e um suporte do gerenciamento da comunicação.

Foi constatado, no presente trabalho, que os voluntários do GASFA sentem-se motivados, envolvidos, comprometidos e valorizados. Porém, neste caso específico, não há nenhum plano de *Endomarketing*, já que não são realizadas ações de *marketing* voltadas para o público interno da organização. O que ocorre são apenas reuniões de trabalho, onde os voluntários são atualizados sobre o andamento das atividades.

O que aumenta a motivação, o envolvimento e a valorização no GASFA são valores religiosos e a satisfação pessoal dos voluntários por contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científica: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 2003.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CAMARGO, Mariângela Franco. et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviço**. São Paulo: Cobra, 2001.

GERMANO, R. Medeiros. **A Ética e o ensino de ética no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1993.

KOTLER, Philip e KELLER K. Lane. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. São Paulo: Prentice Hall , 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. Londrina: Difusão, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitimark, 1999.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo e MARINHO, Robson M. **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Alínea, 2002.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Atlas. 1996.

QUEIROZ, Adele. et al. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, Sílvio Luís da. **Terceiro Setor**. São Paulo: Malheiros Editores, 2003. (Temas de Direito Administrativo, 7).

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor**: regulação no Brasil. São Paulo, Peirópolis, 2003.

## APÊNDICE A

### 4.1 Entrevista

1. Os objetivos da organização estão claramente definidos?
2. Você sabe realmente o que é *endomarketing*?
3. O *endomarketing* é elaborado dentro da organização?
4. As estratégias de *marketing* da empresa são relevantes?
5. Os planos de *marketing* são orientados pelo resultado do *endomarketing*?
6. Há um bom sistema de comunicação e boas relações de trabalho?
7. As informações do *endomarketing* geram dados suficientes e em tempo sobre o que acontece dentro da empresa?
8. O *endomarketing* aplicado está bem concebido e é eficiente?
9. As metas de *marketing* estão corretamente fundamentadas?
10. Gasta-se com propaganda (interna ou externa)?
11. As mídias para propaganda são bem escolhidas?
12. O planejamento da propaganda é bem concebido?
13. As peças publicitárias e seus temas são eficientes?
14. Os custos com o *marketing* interno são avaliados?
15. Os objetivos da organização para a área de propaganda são relevantes?
16. O estilo de ação do *marketing* é muito bom?
17. O estilo de ação do *marketing* realmente mostra resultados para a empresa?
18. O *marketing* conhece suas principais dificuldades, barreiras e defeitos?
19. Como chegar?
20. Como participar?
21. O que é voluntariado?
22. O voluntariado pode ser remunerado?
23. Para cada voluntário existem objetivos adequados?

24. O público interno tem uma imagem positiva da propaganda da organização?
25. O tipo de *marketing* interno contribui para aumentar o grau de comprometimento e o envolvimento dos voluntários com os projetos?
26. O tipo de *marketing* interno contribui para motivar os voluntários?
27. O tipo de *marketing* interno valoriza o esforço e a iniciativa dos voluntários, mesmo fora da organização?
28. Trabalho em equipe, e não individualismo, é o que predomina entre os voluntários?
29. O grau de satisfação pessoal e profissional dos voluntários é muito bom?
30. O voluntário gosta mesmo do que faz?

## APÊNDICE B

### 4.2 Questionário

Marque um “X” na coluna correspondente à sua impressão, conforme tabela abaixo:

CT – CONCORDO TOTALMENTE  
CP – CONCORDO PARCIALMENTE  
PNR – PREFIRO NÃO RESPONDER  
DP – DISCORDO PARCIALMENTE  
DT – DISCORDO TOTALMENTE

1. Os objetivos da organização estão claramente definidos.  
( ) CT ( ) CP ( ) PNR ( ) DP ( ) DT
2. Há um bom sistema de comunicação e boas relações de trabalho.  
( ) CT ( ) CP ( ) PNR ( ) DP ( ) DT
3. O estilo de ação do *marketing* da organização é muito bom.  
( ) CT ( ) CP ( ) PNR ( ) DP ( ) DT
4. O voluntário tem uma imagem positiva da propaganda da organização.  
( ) CT ( ) CP ( ) PNR ( ) DP ( ) DT
5. O tipo de *marketing* interno contribui para aumentar o grau de comprometimento e o envolvimento dos voluntários com os projetos.  
( ) CT ( ) CP ( ) PNR ( ) DP ( ) DT
6. O tipo de *marketing* interno contribui para motivar os voluntários.  
( ) CT ( ) CP ( ) PNR ( ) DP ( ) DT
7. O tipo de *marketing* interno valoriza o esforço e a iniciativa dos voluntários, mesmo fora da organização.  
( ) CT ( ) CP ( ) PNR ( ) DP ( ) DT
8. Trabalho em equipe, e não individualismo, é o que predomina entre os voluntários.  
( ) CT ( ) CP ( ) PNR ( ) DP ( ) DT
9. O grau de satisfação pessoal e profissional dos voluntários é muito bom.  
( ) CT ( ) CP ( ) PNR ( ) DP ( ) DT
10. O voluntário gosta mesmo do que faz.  
( ) CT ( ) CP ( ) PNR ( ) DP ( ) DT