



Revista Brasileira de Marketing

ISSN: 2177-5184

admin@revistabrasileiramarketing.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Reis, Thompson Augusto; dos Reis Brugnerotto, Tiago; Sevilha, Isabel  
Cristina; Oste Graziano Cremonezi, Graziela; Cirera Oswaldo, Yeda  
ENDOMARKETING, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO  
Revista Brasileira de Marketing, vol. 17, núm. 1, 2018, Janeiro-Março, pp. 128-138  
Universidade Nove de Julho  
Brasil

DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v17i1.3773>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471759749009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

## ENDOMARKETING, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO

### RESUMO

O artigo descreve sobre a importância do endomarketing na liderança de uma organização, foca o desenvolvimento profissional em relação à liderança com uma boa comunicação, sendo importante enxergar que o crescimento da organização envolve a liderança dos gestores em refletir um endomarketing assertivo para gestar todos os colaboradores nos desafios e metas a serem atingidas, o trabalho, leva à transformação de ideias trazendo soluções inovadoras, portanto o objetivo primordial é classificar o trabalho dos líderes com as estratégias de atrair resultados positivo com uma boa comunicação de endomarketing diante da empresa Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC SP), por meio da aplicação de questionário, como resultado constatou-se que, entre os trinta e um líderes pesquisados, têm a base da do endomarketing focado, o resultado indica compatibilidade com a empresa que tem sua atenção voltada para a pessoa, que para a organização são entendidos como colaboradores.

**Palavras-chave:** Endomarketing; Estratégias; Comunicação; Liderança; Liderança Sustentável.

## ENDOMARKETING, LEADERSHIP AND COMMUNICATION: REFLECTIONS IN THE ORGANIZATION

### ABSTRACT

The article describes the importance of the endomarketing of the leaders of an organization, focuses on professional development in relation to leadership with good communication, and it is important to see that the growth of the organization involves the leadership of the managers in reflecting an assertive endomarketing to manage all the collaborators. In the challenges and goals to be achieved, the work, leads to the transformation of ideas bringing innovative solutions, therefore the primary objective is to classify the work of the leaders with the strategies to attract positive results with a good communication of endomarketing before the company National Service of Learning (SENAC SP), through the application of a questionnaire, as a result, it was found that, among the thirty-one leaders surveyed, the basis of endomarketing focused, the result indicates compatibility with the company that has its attention focused on the Person, who for the organization are As collaborators.

**Keywords:** Endomarketing; Strategies; Communication; Leadership; Sustainable Leadership.

Thompson Augusto Reis<sup>1</sup>  
Tiago dos Reis Brugnerotto<sup>2</sup>  
Isabel Cristina Sevilha<sup>3</sup>  
Graziela Oste Graziano Cremonezi<sup>4</sup>  
Yeda Cirera Oswaldo<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Professor do Curso de Administração do Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP. São Paulo, Brasil. E-mail: [thompson.reis@ucb.org.br](mailto:thompson.reis@ucb.org.br)

<sup>2</sup> Mestrando em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. São Paulo, Brasil. E-mail: [tiagoreisb@gmail.com](mailto:tiagoreisb@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestranda em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. São Paulo, Brasil. E-mail: [isabel.csandreasi@sp.senac.br](mailto:isabel.csandreasi@sp.senac.br)

<sup>4</sup> Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE. Professora Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. São Paulo, Brasil. E-mail: [graziela.graziano@gmail.com](mailto:graziela.graziano@gmail.com)

<sup>5</sup> Doutora em Psicologia pela Universidade São Francisco - USF. Professora da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. São Paulo, Brasil. E-mail: [Yoswaldo@unimep.br](mailto:Yoswaldo@unimep.br)



## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo verificar os reflexos da comunicação interna dos líderes dentro de uma organização, o ápice é entender como o líder usa a comunicação para desenvolver com seus colaboradores as tarefas para despertar a vocação para construção de novas ideias.

Khouey (2009, p. 15) reconhece que “liderar exercer influência sobre o que se passa ao seu redor, seja construindo a vida que você deseja para si mesmo, seja inspirando diferentes pessoas a caminhar na mesma direção. A habilidade de liderança pode ser desenvolvida e depende de ações práticas e objetivas”.

Liderança, tal como motivação é tema fundamental, importante destacar, que é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, nos remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais (VERGARA, 2014).

Segundo os autores Corral e Link (2012) o primeiro passo para ser um líder é saber liderar os movimentos de sua própria energia, apontar-se numa direção nova e mostrar a realidade de uma maneira diferente, onde as pessoas ainda não enxergaram, desta maneira poderá exercer uma função de liderança.

Os autores ressaltam que fazer aquilo que acredita saber liderar seus movimentos internos em uma determinada direção desprendida e autentica, transmitir ideias e conhecimento aos seus liderados é saber liderar com sabedoria e inteligência.

De acordo com Furini (1994) liderança é uma arte e ciência ao mesmo tempo. Júlio Cesar e Napoleão, demonstraram ao longo do tempo gigantesca capacidade de liderança.

Como arte necessita de estudo, inspiração e originalidade e como ciência requer além do estudo observação e pesquisa. Liderança é uma tarefa que exige um esforço inteligente e concentração, pode parecer uma responsabilidade prazerosa, mas também pode tornar-se uma carga difícil de suportar, agrega um pouco de psicologia, filosofia e política, mas os requisitos primordiais é ter carisma, inteligência e objetividade FURINI (1994).

Liderança não é uma tarefa fácil, especialmente em um mundo em constantes mudanças e cheio de inovações. Denota-se que não se pode prender-se a velhos hábitos e modelos ultrapassados face a globalização. Percebe-se que a liderança global possui um denominador comum que é o foco em um mundo interdependente, bem como nas formas com as quais podemos efetivamente trabalhar juntos para superar nossos conflitos, uma boa liderança está naquele que a exerce em sua própria vida, independentemente de sua profissão ou nacionalidade. A liderança global exige um despertar para uma nova e

integral dimensão da realidade, são diálogos necessários para encontrar soluções que emanem de nossa humanidade comum e que apoiem nossa sustentabilidade coletiva, essas soluções devem nos unir além das divisões potenciais não só de nacionalidade e cultura, religião e crenças políticas, mas também de setores da sociedade e classes sociais, profissões e tipos de organizações. Porém, para criar um mundo mais humano e sustentável precisamos de lideranças que se identifiquem com essa visão e a incorporem para, então, materializá-la (CORRAL e LINK, 2012).

Segundo Reddin (1989, p 23) “A teoria eficácia do líder é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Sua eficácia é avaliada pelo grau, segundo o qual ele influencia seus seguidores na realização dos objetivos do grupo”.

O líder eficaz depende da equipe. O líder deve: construir sua própria equipe, treinar e desenvolver as pessoas, analisar e planejar o trabalho de sua equipe e gerenciar as mudanças necessárias, liderar pessoas e grupos de trabalho, motivar pessoas e grupos de trabalho por meio da própria tarefa, monitorar e avaliar o desempenho das pessoas e do grupo para verificar seu progresso e recompensar para assegurar reforços positivos (CHIAVENATO, 2003)

Em vez de negar os problemas existentes nas organizações, é necessário obter resultados positivos e o poder de ação, aceitar todas as situações ser proativo para solucionar os problemas. O líder para alcançar os resultados desejados, precisa ser realista, reconhecer seus limites, avaliar sua vida pessoal e profissional, adequar seu comportamento para achar o ponto de equilíbrio (KHOUHEY, 2009).

Desta forma o presente estudo será permeado pela identificação da comunicação interna de cada líder questionado, onde busca analisar e entender como a comunicação assertiva com seus colaboradores trás resultados positivos.

Diante do exposto, o estudo propõe diagnosticar a comunicação interna dos líderes na Instituição Educacional SENAC - SP.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Liderança Sustentável

É importante destacar que as mudanças com a globalização têm permitido transformar os trabalhadores antes passivos, cumpridores de tarefas rotineiras, hoje ativos em seu desenvolvimento profissional. Diante destes fatos novos líderes são os protagonistas das mudanças e sabem lidar e resolver problemas com sua equipe de trabalho, pois catalisam

as mudanças para a sustentabilidade. Com base na análise do modelo proposto pelo Pacto Global da ONU, (VOLTOLINI, 2011, p. 68), extraiu vinte principais atribuições para o líder em sustentabilidade:

1. Comandar a elaboração de uma estratégia consistente de sustentabilidade, buscando a cooperação entre as diferentes áreas e as questões mais relevantes para o negócio e o seu setor de atuação; fazer com que o conceito permeie a cultura organizacional, transformando-o em um valor corporativo relevante para a definição da identidade da companhia;
2. Garantir a coordenação entre os diversos departamentos da empresa, com o objetivo de maximizar o desempenho em sustentabilidade;
3. Avaliar riscos e oportunidades relacionados a questões de sustentabilidade para a empresa e o setor;
4. Identificar todos os impactos socioambientais causados pelas operações da empresa; cuidar para minimizá-los ou eliminá-los;
5. Definir políticas e cenários para o futuro, estabelecendo metas mensuráveis;
6. Envolver e educar funcionários e colaboradores, adotando programas de desenvolvimento, e também sistemas de incentivo;
7. Monitorar e mensurar desempenho com base em métricas para, por exemplo, gestão de água, energia, emissões de gases de efeito estufa, poluição, efluentes e biodiversidade;
8. Responsabilizar, pela execução da estratégia, áreas corporativas essenciais como Compras, Marketing, Recursos Humanos, Jurídico e Relações Institucionais, assegurando que nenhuma delas atue em conflito com os compromissos e objetivos de sustentabilidade;
9. Alinhar estratégias, metas e estruturas de incentivo de todos os departamentos e unidades com os objetivos e compromissos de sustentabilidade da empresa;
10. Analisar cada elo da cadeia de valor, mapeando impactos, riscos e oportunidades;
11. Envolver fornecedores na estratégia de sustentabilidade; sensibilizar, treinar e capacitar parceiros de negócio; monitorar o quanto estão alinhados com os compromissos e práticas da empresa;
12. Desenvolver produtos e serviços ou conceber modelos de negócio que contribuam para promover a sustentabilidade;
13. Realizar investimento social alinhado com as competências da empresa e o contexto operacional de seu negócio;
14. Integrar campanhas e iniciativas públicas, assumindo, em suas comunicações,

compromissos com as questões mais relevantes de sustentabilidade;

15. Coordenar esforços com outras organizações para potencializar investimentos, e não se sobrepor a iniciativas de desenvolvimento sustentável;
16. Cooperar com organizações do mesmo setor em ações que ajudem a encontrar respostas para desafios comuns;
17. Fazer o papel de mentor para empresas do mesmo ou de outro setor que ainda se encontrem em estágio inicial de implantação de práticas sustentáveis; na condição de referência em liderança em sustentabilidade, facilitar o acesso a informações por parte daqueles que desejam conhecer a política da empresa;
18. Comunicar os resultados e a evolução de suas práticas de sustentabilidade, visando prestar contas às partes interessadas e à sociedade;
19. Envolver e educar os stakeholders para que eles conheçam as políticas da empresa e participem delas;
20. Capitanear o processo de mudança, inserir as dimensões social e ambiental na noção de sucesso empresarial, estabelecer uma visão e uma missão de sustentabilidade.

Voltolini (2011) comprehende que os líderes sustentáveis têm: valores, habilidades, atitudes e conhecimento, pois saber lidar com pessoas traz muito mais vantagens para as organizações, onde os líderes que buscam mudanças na organização valorizando e motivando o potencial humano tendem a um crescimento de um clima comprometido despertando a criatividade para criação de novos negócios de sucesso.

Um bom líder sabe argumentar sempre os valores, objetivos, posições éticas e políticas, associada ao conceito de sustentabilidade, pois estimular seus colaboradores impulsionam para novos desafios e novas descobertas (ARRUDA e QUELHAS, 2011).

Para a escritora Vergara (2014) nas organizações espera-se que o líder seja hábil na busca de clarificação de problemas, compartilhar visão, missão, objetivos, metas, contribuir na formação de valores e crenças dignificantes, visualizar o sucesso, construir formas de auto aprendizado, ouvir e ser ouvido, é liberar a intuição, presente na tomada de decisão.

Corral, Link e Gerson (2012) diz que o papel do líder na organização é ter uma visão onde se veem nela, não é necessariamente sobre o futuro, mas é sobre o viver agora, transformando um pouco a cada dia, são líderes inspiradores com finalidade de visão transparente que as pessoas querem seguir e abraçar.

Para liderar é necessário a mudança de comportamento, é necessário encontrar uma base para a credibilidade e confiança, precisa ter coragem para mudar a si próprio (SMITH, 1997).

O autor enfatiza que os líderes só terão sucesso se contarem com a equipe da organização, pois o desempenho de uma empresa depende de que as pessoas aprendam novas habilidades, novos comportamentos e novos relacionamentos de trabalho.

## 2.2 Comunicação

A palavra comunicação é difícil definir, tem mudado ao longo dos anos com a evolução tecnológica, é possível defini-la como troca de mensagem, deliberadas ou não, entre sujeitos: pessoas x pessoas, onde a pessoa consegue fazer que sua ideia seja assimilada por outra pessoa, assim ocorre nesse momento o fenômeno da comunicação (PIMENTA, 2006, p. 19).

A autora ressalta que como todos almejam estabelecer uma comunicação efetiva, sem dúvida é um grande desafio.

Segundo França (2014) é pela comunicação que as informações e ideias podem ser trocadas e compreendidas e que nenhum grupo existe sem se comunicar.

A comunicação cinge duas vias que contêm elementos relacionados em duas sequências, que é a troca de informações entre um emissor e um receptor relacionados por parte dos indivíduos envolvidos (FRANÇA, 2014, p. 142).

Para Lacombe (2011), a comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, e quem recebe sempre responde de alguma forma, de imediato ou depois de certo tempo, envolve também a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, pois ambos estão presentes na mensagem. O autor salienta que para uma boa comunicação tem que saber escutar e não só traduzir os pensamentos nas palavras corretas, tem sempre que se colocar no ponto de vista do emissor, descodificar a mensagem corretamente, assim o receptor terá a capacidade para se comunicar.

O objetivo da comunicação é o entendimento do receptor, pois seu conteúdo informado é geralmente por uma mensagem, sinal, ideia, telefone, televisão, sempre por uma informação, sendo que, se a mensagem não chegar até seu destino, não será efetiva a comunicação (CHIAVENATO, 2003, p. 119).

## 2.3 Comunicação Intra-Organizacional

A comunicação organizacional facilita os esforços de indivíduos e grupos, contribui para as metas e realizações organizacionais, giram em torno das funções dos gerentes enquanto planejam, organizam, dirigem, motivam e controlam os subordinados (PATRICK e BRUCE, 2010).

De acordo com Vieira (2007) a comunicação empresarial segue normas e procedimentos específicos e claros, desde a forma de usar a marca, os cartões de visita, a papelaria, os brindes, pois os colaboradores vestem a marca da empresa para representá-la nas mais diversas situações.

Lacombe (2011) afirma:

Existem muitos tipos de comunicação na empresa, como ordens para subordinados, prestação de contas para superiores, informações para coordenação de atividades, sugestões espontâneas, comunicações oficiais da empresa para todos os funcionários, comunicação gerais para o pessoal, sugestões estimuladas por meio de programas da empresa, queixas dos subordinados, relações com sindicatos, além de uma infinidade de tipos de comunicações informais com diversas finalidades, inclusive as já inumeradas. Todos esses tipos de comunicação compõem o ambiente interno em que opera a empresa, o qual é caracterizado principalmente por sua cultura, que proporciona o quadro de referências para a forma como são efetuadas as comunicações. (LACOMBE, 2011, p. 295).

Os autores Patrick e Bruce (2010), diz que a comunicação eficaz é primordial para atingir o sucesso da empresa, pois se um gestor não se comunicar com eficaz com seus subordinados, terão pouco sucesso gerenciais, sendo que, a comunicação unifica a meta e a formação de padrões de desempenho dos colaboradores.

Assim para França (2014) as organizações possuem hierarquias de autoridades, focando o controle no comportamento, nos quais os empregados têm que obedecer.

Neves (2000) aponta três conjuntos de esforços que segmentou durante muitos anos na comunicação empresarial clássica:

- a) Comunicação de marketing, basicamente voltada para clientes e consumidores, para cuidar da marca dos produtos e serviços;
- b) Comunicação Institucional, focada para formadores de opinião e à opinião pública em geral, tudo que diz respeito à empresa;
- c) Comunicação Interna, (funcionários e familiares) público interno.

Desta forma o autor diz que uma comunicação segmentada está mais do que provado as perdas de energia, resultando em prejuízos para a própria imagem organizacional, ressalta que é necessária outra abordagem de comunicação para

um ambiente moderno, inclusive fala que o mercado deixou de ser soberano.

Para Chiavenato (2003) um ambiente moderno entra o líder renovador, que proporciona condições de mudanças para sua equipe, como: encoraja a criatividade, compartilha a visão comum, cria talentos, desempenha o papel de mudança, incentiva para a inovação, assim, o líder passa a ser o agente de mudança e melhoria continua.

#### 2.4 O Endomarketing e o Marketing Interno

Devido a alta concorrência presente no mundo corporativo, as organizações tem buscado alternativas competitivas que as possam diferenciar dentro de um mercado cada vez mais acirrado.

Muitas organizações já perceberam que para alcançar o cliente externo, primeiro é imprescindível que se alcance o cliente interno, e é neste contexto que surge o desenvolvimento do que conhecemos por *endomarketing*.

O marketing visa à satisfação das necessidades e desejos dos clientes, por entender que é dessa satisfação que vem o sustento da empresa. Assim, preza o bom relacionamento entre a empresa e seus clientes, caracterizado pela troca de bens e serviços por recursos financeiros. O endomarketing, por sua vez, cuida do relacionamento entre a empresa e seus empregados. Isso significa que os empregados passam a ser tratados como clientes internos, cujas necessidades e desejos precisam ser satisfeitos (FRANÇA, 2014, p. 149).

Para Bekin (1995) a finalidade do Endomarketing é designar um processo efetivo de motivação do funcionário, “tratar o funcionário como cliente”, concedendo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa, mas para os funcionários comprometerem-se com processo de planejamento do Endomarketing é necessário saber para onde estão indo, assim fica mais fácil sentir-se parte integrante da organização, esse processo de engajamento e cooperação precisa ser abrasado diretamente pelas lideranças.

O envolvimento dos líderes com o processo de Endomarketing tende a transformá-los em agentes de mudanças, capas de envolver os funcionários dando-lhes o entendimento de que todos são “pessoas de marketing” (BEKIN, 2015, p. 42).

Para Fernandes, Lebarcky e Ferreira (2011), o *endomarketing* tem como objetivo a valorização e o desenvolvimento dos clientes internos de uma organização – os seus colaboradores. Essa prática enfatiza e desenvolve aspectos como o comprometimento, empoderamento

e a satisfação, além de aumentar o envolvimento destes com a empresa.

Para Brum (1998) o *Endomarketing* deve ser visto como estratégia de gerenciamento, a qual propicia ao indivíduo - colaborador, uma melhor compreensão a respeito da cultura da empresa bem como das suas práticas em relação aos clientes.

Ainda nesta linha de raciocínio, Cerqueira (2005), cita que o *Endomarketing* tem como objetivo propagar a cultura da empresa de maneira homogênea; fazendo com que todos os colaboradores, independentemente do nível que se encontrem, compartilhem dos mesmos valores. Ele entende que este é um processo holístico e interativo, onde os reflexos desta prática irão se estender ao nível familiar e social do colaborador e que as consequências serão refletidas em motivação, comprometimento e aumento da produtividade e qualidade de serviços e bens.

Uma vez que definimos e entendemos a necessidade do *Endomarketing*, se faz necessário então perceber como o mesmo pode ser desenvolvido. Bekin (1995), aponta três premissas que devem regrer o processo do *Endomarketing*; são elas: 1) Só com um serviço excelente o cliente pode ser conquistado e retido; 2) Funcionários devem ser tratados e valorizados como pessoas e; 3) Os colaboradores devem estar comprometidos com os objetivos e o processo decisório da empresa; ele ainda enfatiza que estas ações devem ser priorizadas frente ao marketing externo.

O bom desenvolvimento da prática do *endomarketing* pode favorecer tanto a organização quanto ao indivíduo. A organização será favorecida pois a cultura organizacional será reforçada e o senso comum voltado para a convergência dos objetivos da organização estará bem enfatizado. Do lado do indivíduo, como já citado, será percebido um grau maior de empoderamento, motivação, valorização e satisfação (FERNANDES, LEBARCKY e FERREIRA, 2011).

Para mensurar o comprometimento do público interno com os objetivos de marketing da empresa é necessário criar um planejamento de Endomarketing, que exige um diagnóstico com a pesquisa de clima: realizada junto com os colaboradores, para verificar seus valores, suas expectativas, seus objetivos pessoais e suas convicções de marketing (PIZZINATTO e FARAH, 2012, p. 8).

Francia (2014) considera uns dos principais objetivos do Endomarketing é manter talentos para a organização, o seu papel é desempenhar o processo de motivar, desenvolver, e comunicar-se com os colaboradores, foca que o programa de Endomarketing pode ser desenvolvido pelo setor de RH ou pela área de marketing, ou pelas duas áreas e também por um setor independente, diretamente

ligado à direção da organização, tem que ter um processo de recrutamento de seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho remuneração e planejamento de carreira.

Através da revisão teórica, percebe-se que não existe um consenso a respeito da correlação que existe entre o *Endomarketing* e o Marketing Interno. Para alguns autores, como Hemais e Cassotti (2009), o Marketing Interno está relacionado diretamente com a satisfação do colaborador. Percebe-se que este mesmo termo já foi defendido por outros autores em relação ao *Endomarketing*, e este é apenas um exemplo que demonstra o quanto próximos o conceito de Marketing Interno e *Endomarketing* estão.

Partiremos da ideia de que o *Endomarketing* é mais amplo do que o Marketing Interno, dessa maneira encararemos o Marketing Interno como uma ferramenta do *Endomarketing*, que está centrado na comunicação interna de uma organização.

Dentro desta ideia do Marketing Interno se concentrar na comunicação interna da empresa, (SILVA, ZALTZMAN, *et al.*, 2001) afirmam que as necessidades dos colaboradores precisam ser comunicadas, suas percepções sobre produtos e clientes também precisam receber atenção, e a maneira como isso poder ser viabilizado se dá através do gerenciamento de comunicações, processo este administrado pelo marketing interno. Essa comunicação com o cliente interno manterá vivo os objetivos da empresa e contribuirá para que todos trabalhem na mesma direção.

Outra conceito importante é a área de Marketing Interno deve estar preocupada em desenvolver colaboradores e funcionários que não estejam diretamente lidando com o departamento de Marketing. Ações como essa, fortalecem os relacionamentos dentro das organizações e reforçam a necessidade de todos se envolverem com a comunicação que da “porta para dentro”. (DIAS, PEDRON e HENRIQUES, 2013).

Percebe-se que embora a literatura faça uso de duas nomeclaturas (*Endomarketing* e Marketing Interno), fica muito claro que os autores citados usam os mesmos conceitos e ideias ora para definir as características do Marketing Interno, ora para definir as características do *Endomarketing*.

Dessa maneira, fica evidente que a relação entre estes dois conceitos está muito próximo e que ambas as práticas tem como objetivo, valorizar o indivíduo que está dentro da organização, dando ouvidos a ele e pretendendo que a voz deste esteja em consonância com a cultura e objetivos da organização. (XAVIER, CAMACHO e FERREIRA, 2010).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia é tentar entender com um olhar diferenciado o mundo em que vivemos, é almejar um resultado diante de um caminho a ser percorrido fazendo com que a pesquisa seja seu processo (GOLDENBEG, 2009). Desta forma, o método é a junção de atividades sistemáticas e racionais, que nos da condição de traçar o caminho e alcançar o objetivo, diante de conhecimentos válidos e verdadeiros, oferecendo maior confiança durante esse trajeto (MARCONI e LAKATOS, 2010). As pesquisadoras salientam também, que hoje em dia as pessoas não têm a ganância pelas verdades absolutas, ao contrário, busca-se entender as relações entre elas (MARCONI e LAKATOS, 2010), e é em virtude disto que neste presente estudo iremos analisar a relação entre a comunicação dos líderes com seus colaboradores.

Vimos que a utilização de questionário para o desenvolvimento da pesquisa seria de grande valia, questionário utilizado, que foi adaptado de (SEGANTIM e SANTOS, 2008), pelos autores do artigo. Uma vez que os questionários têm a vantagem de garantir a não influência nas opiniões das pessoas pesquisadas, deixando à vontade os indivíduos para responder no melhor momento e com total liberdade (GOLDENBEG, 2009).

1. A pesquisa foi diagnóstica, pois buscamos descrever as características de determinada população e estabelecer a relação entre as variáveis propostas. E assim compreender como são as comunicações dos líderes que estão inseridos em uma organização.

Quanto ao procedimento foi aplicado um questionário com 16 perguntas relacionadas com o tema proposto. Através das respostas serão analisadas a comunicação de cada líder. Participaram da pesquisa 31 líderes.

2. Levantamento de dados por meio de questionários com os líderes da empresa Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC SP), a coleta foi sobre a comunicação onde executam com liderança as práticas na organização.

### 4 RESULTADO/ANÁLISE DOS DADOS

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa, demonstrando o número de líderes e a relação com a comunicação interna (*Endomarketing*).

**Tabela de perguntas com respostas sem variação muito expressivas**

PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO	RESPOSTAS
Você ao estabelecer um serviço a seu colaborador sente total empenho da parte dele para executar a tarefa?	Sim =94% Não = 6%
As informações passadas para os colaboradores são claras de forma que todos compreendam sem duplas interpretações?	Sim = 97% Não = 3%
Você como líder, oferece condições de trabalho para todos da sua equipe?	Sim = 97%
Na sua ausência existe alguém dentre os seus colaboradores que possa resolver um problema inesperado ou até mesmo responder como líder?	Sim = 97% Não = 3%
Você está satisfeito com os serviços prestados pelos seus colaboradores?	Sim = 100%
Você sabe o que é Endomarketing?	Sim = 97% Não = 3%
Como a empresa atende as expectativas de seus colaboradores?	Satisfatória = 97% Médio = 3%
Existe um diálogo entre liderança e liderados sobre o que precisa mudar para melhorar o seu desempenho profissional e pessoal?	Sim = 87% Não = 13%
Como líder, avalie o desempenho profissional de seus colaboradores levando em consideração as atribuições que são colocadas para serem executadas?	Alto desempenho = 77% Médio Desempenho = 23%
Para liderar com sucesso a comunicação é um fator primordial nos estilos de liderança?	Sim = 100%
Você acredita que nenhuma diretoria será capaz de criar líderes?	Não = 100%

A seguir serão apresentadas 04 análises em que as opiniões dos pesquisados não foram unanimes ou apresentam variação considerável. Através destas

percebe-se a existência situações em que a percepção dos indivíduos é diferenciada e as análises exploram estas percepções.

**Figura 1 - Pontos fortes**

Elaborado pelos autores

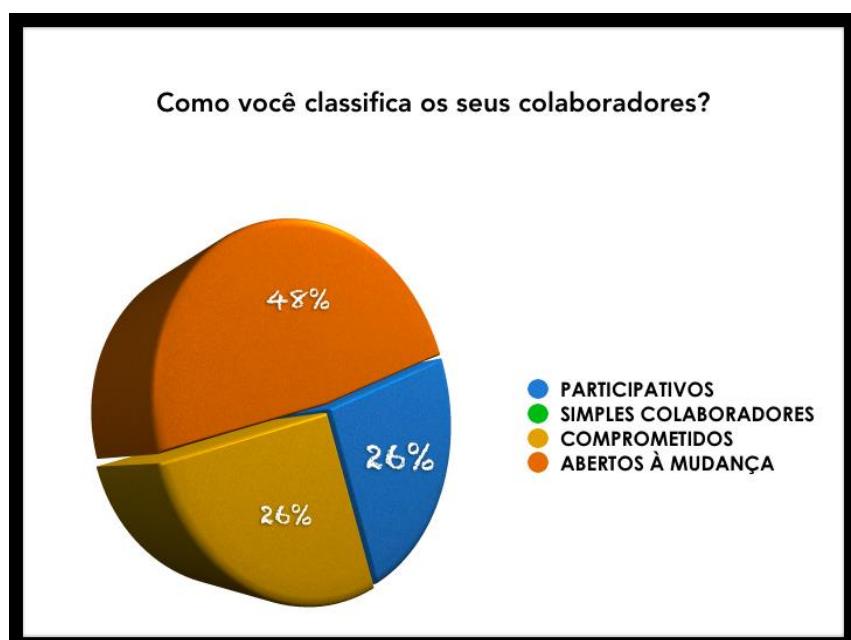
A figura 01 identifica como os líderes pesquisados, refletem algumas de suas características profissionais e que são positivas. Para 39% dos pesquisados a determinação é a característica que mais os identifica; seguidas pela busca da perfeição, coerência e pontualidade.

De acordo com Foroni, Bianchi e Quishida (2015), no passado os conceitos ligados a liderança se concentravam mais na figura do líder e como este exercia a sua liderança frente aos liderados. Ao se identificarem como “determinados”, a maioria dos líderes pesquisados está realizando uma leitura a partir de suas características e entende-se que este fator pode chegar aos seus liderados.

Vale também destacar a relação que existe entre a intenção e a percepção, sendo que aquilo que o indivíduo intenta ou percebe nem sempre é aquilo que de fato se constata na realidade. (FORONI, BIANCHI e QUISHIDA, 2015).

O aspecto da Corporeidade também pode aqui ser abordado, pois entende-se por corporeidade a possibilidade de se criar, de forma consciente um ambiente de influências mútuas, onde através do seu comportamento o líder espera servir de modelo e exemplo para o seu liderado; em nosso caso, ao se identificar como determinado, o líder espera que o seu liderado também desenvolva um comportamento de determinação. (BOAS e DAVEL, 2015).

**Figura 2 - Classificação dos Colaboradores**



Elaborado pelos autores

De acordo com a figura 02, percebe-se que os líderes pesquisados, em sua maioria - 48%, enxergam os seus liderados com uma grande disposição em relação às mudanças. Seguindo, temos empatados em 26% a percepção dos líderes em relação aos funcionários comprometidos e participativos.

Há quem conceite a liderança como um ato ou comportamento que visa promover mudanças em um grupo. Dessa maneira os líderes assumem o papel de agentes de mudanças e suas ações afetam diretamente o comportamento e o desenvolvimento

dos seus liderados. (ARAUJO, NETO e FERREIRA, 2016).

O que se visualiza é que ao identificar os funcionários como “abertos a mudança”, o líder está, mesmo que indiretamente, aprovando a sua própria liderança, pois essa abertura às mudanças, é um dos principais objetivos de um líder em relação aos seus seguidores; visto que constantemente, se faz necessário uma adequação de processos ou comportamentos frente às realidades que surgem diariamente e que impõem um comportamento adaptativo.

**Figura 3 - Nível de Investimentos**

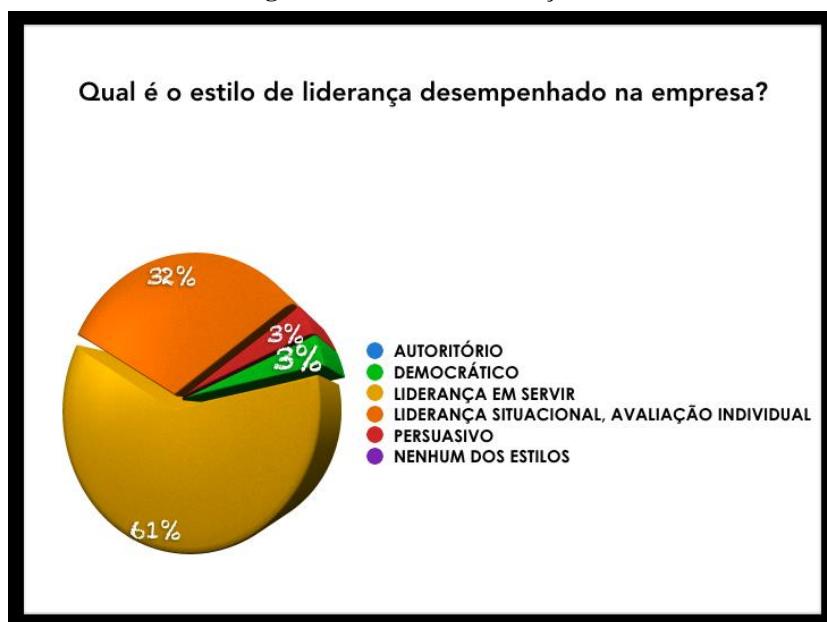
Elaborado pelos autores

Foi constatado nos resultados, segundo a figura 03, que 81% dos líderes da empresa afirmam que os investimentos disponibilizados para treinamentos e aperfeiçoamento de seus colaboradores são satisfatórios. Seguindo temos 13% dos líderes que mensuram o aperfeiçoamento e treinamento como médio e 6% identificam como fraco.

A maioria dos líderes seguem o que a empresa prega, sendo assim estão abertos para mudanças de comportamento.

Para Chiavenato (2002) o treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças de comportamento, sendo elas: transmissão de informação; desenvolvimento de habilidades; desenvolvimento ou modificações de atitudes e desenvolvimento de conceitos.

Percebe-se que os líderes estão focados em desenvolver seus colaboradores para transformações de ideias, assim atingir o objetivo em equipe.

**Figura 4 - Estilo de Liderança**

Elaborado pelos autores

Conforme a figura 04, 61% dos líderes reconhecem que a empresa tem estilo em liderança em servir. Já 32% afirmam que o estilo de liderança é situacional, avaliação individual. Seguindo temos empatados em 3% com estilo de liderança democrático e persuasivo.

Pode-se concluir que o estilo em liderança em servir domina o desempenho da organização

Para trocar flexivelmente de um estilo os líderes precisam ter fluidez, pois quanto mais estilos um líder adotar, melhora a maneira para liderar com mais eficiência (KHOURY, 2009, p. 109).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como objetivo entender e analisar o reflexo da comunicação interna dos líderes da empresa estudada em questão, e como usam a comunicação para desenvolver com seus colaboradores com assertividade. O trabalho teve retorno de 31 líderes da instituição SENAC SP, no qual todos responderam um questionário com 15 questões utilizado de (SEGANTIM e SANTOS, 2008), que foi adaptado pelas autoras do artigo, com a intenção de identificar como os líderes enxergam a comunicação com seus liderados.

Foram encontradas evidências no estudo que demonstram diferenças significativas referentes a comunicação, motivos e valores que norteiam grande disposição em relação a mudanças, comprometimento, desenvolvimento, estilo de liderança para o crescimento profissional de uma pessoa. No estudo em questão são os líderes que compõem o quadro de colaboradores de diversas unidades do SENAC SP. Estudar a comunicação nos possibilitou uma reflexão sobre a interação do comportamento dos líderes nas questões que influenciam na organização. A comunicação assertiva torna mais claro o porquê de alguns comportamentos nas tomadas de decisão para com seus liderados e para com a organização.

O Planejamento Estratégico do SENAC São Paulo 2016-2020 tem como visão a busca pelo reconhecimento por parte das empresas, em função da eficiência nas soluções para a educação profissional, sendo assim, para atingir este objetivo é necessário que a comunicação interna seja o foco para o resultado desejado. O SENAC São Paulo desenvolve desde a sua existência, consolidar um modelo dinâmico, flexível e empreendedor de gestão, onde esse modelo oferece suporte de grande valia para o êxito das estratégias e para uma operação eficaz na instituição (SENAC, 2016). Assim um dos resultados da pesquisa, que ressalta 81% dos líderes estarem satisfeitos com treinamento e aperfeiçoamento de seus colaboradores, pois a empresa também tem sua atenção voltada para a

pessoa, que para a organização são entendidos como colaboradores. O SENAC SP entende que o desenvolvimento saudável e produtivo da instituição está pautado na qualidade das pessoas que ali trabalham. Um dos objetivos dessa organização é promover pessoas para o mercado de trabalho com algumas diretrizes de valores, que são: senso crítico, autonomia de pensamento, análise e soluções de problemas, tomada de decisão, aprendizagem com autonomia entre outros (SENAC, 2005).

Devido aos dados a cima, entende-se que a porcentagem de 48% dos líderes enxergam seus liderados com uma grande disposição em relação a mudanças.

Com porcentagem significativa de 32%, que demonstra o estilo de liderança desempenhado a empresa é em servir, pois os valores do SENAC é a Transparência, Inovação, Atitude Empreendedora, Educação para Autonomia, Inovação, Excelência, Inclusão Social e Desenvolvimento Sustentável.

Identificou-se nas perguntas com respostas sem variação muito expressivas que os líderes procuram um ponto de equilíbrio para desenvolver com seus colaboradores uma comunicação interna que gere resultados positivos tanto para a organização como para a pessoa.

## REFERÊNCIAS

- Abrahim, G. S. (2008). *A Influência dos Valores Humanos na Determinação das Âncoras de Carreiras*. 2008. 104p. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP, São Paulo.
- Andrade, J. (maio/ago de 2010). A Pragmatismo da Era Globalizada: O Difícil Equilíbrio da Formação Para a Vida e a Formação Para o Trabalho. *B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.*, 36(2), 79-87.
- Andrade, M. M. (2003). *Introdução à Metodologia de Trabalho Científico* (6 ed.). São Paulo: São Paulo.
- Araujo, R. N., Neto, M. T., & Ferreira, C. A. (25-28 de Setembro de 2016). Estilos de Liderança e o desempenho dos liderados. *XL ENANPAD*, p. 2.
- Arruda, L., & Quelhas, O. L. (maio/ago de 2011). Desenvolvimento de Pessoas Para a Sustentabilidade: Uma Análise Comparativa das Ações Promovidas Por Empresas Brasileiras. *B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.*, 37(2), 27-38.
- Bennis, W. (1996). *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas.

- Boas, O. T., & Davel, E. (13-16 de Setembro de 2015). Liderança: Provocações conceituais, teóricas e epistemológicas. *XXXIX ENANPAD 2015*, p. 7.
- Cardoso, P. A., & Amorin, M. C. (01 de 2010). Liderança e Âncoras de Carreira: Uma Experiência de Identificação dos Perfis dos Líderes. *Revista Pensan. Real.*, 25(XIII), 61-77.
- Chalant, J. F. (nov/dez de 1995). Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), p. 67-95.
- Chiavenato, I. (2003). *Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas* (4 ed.). São Paulo: São Paulo.
- Corral, T., & Link, W. (2012). *A Liderança é Global: criando um mundo mais humano e sustentável*. (1 ed.). São Paulo: Senac.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de Carreiras - uma proposta para repensar a gestão de carreiras*. São Paulo: Atlas.
- Foroni, P. G., Bianchi, E. M., & Quishida, A. (13-16 de Setembro de 2015). Reflexões sobre o papel da liderança na gestão estratégica de pessoas. *XXXIX ENANPAD 2015*.
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. São Paulo: Thomson Learning.
- Furini, F. I. (1994). *Liderança com Sucesso*. São Paulo: Ibrasa.
- Goldenbeg, M. (2009). *A Arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record.
- Gonçalves, M. H., & Abaurre, N. W. (2007). *Ética e trabalho* (2 ed.). Rio de Janeiro: Senac Nacional.
- Khouey, K. (2009). *Liderança: é uma questão de atitude*. São Paulo: Senac São Paulo.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica* (7 ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de Carreiras na era do Conhecimento: abordagem conceitual & resultado de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymak.
- Oswaldo, Y. (2015). *Planejamento Estratégico e Autogestão de Carreira: contextos, desafios e desenvolvimento - atenção plena no sucesso* (3 ed.). São Paulo: Life.
- Reddin, W. J. (1989). *Eficácia Gerencial: tradução de Francisco Pisa* (1 ed.). São Paulo: Atlas.
- Schein, E. H. (1996). *Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações a opções de trabalho*. São Paulo: Nobel.
- SENAC. (2005). *Proposta Pedagógica*. SENAC São Paulo, São Paulo.
- Senac. (2016). Acesso em 25 de 06 de 2016, disponível em Senac: <http://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=a724.htm&testeira=457>
- Vasconcelos, K. C., Daniele Quintanilha Merhi, Vânia Maria Goulart, & Alfredo Rodrigues Leite da Silva. (Mai/Ago de 2010). A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. *Gestão.Org*, 8, 226-244.