

# LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES: UMA ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA

## LEADERSHIP AND TEAM DEVELOPMENT: A THEORETICAL-METHODOLOGICAL APPROACH

Leonardo Batista Glória 1  
Sandro Pires Machado 2

**Resumo:** A liderança tem sido um tema de constantes debates dentro das organizações. Isto porque, o modelo arcaico, onde o chefe exerce o poder e se faz respeitar pelo cargo que ocupa, já não atende a demanda. Este estudo desvenda as mudanças ocorridas com a chegada da era da informação que traz novos conceitos e modelos de liderança que, ao contrário dos conceitos chefes, evidencia a necessidade do líder consciente, que inspira pessoas e conquista pelo exemplo das atitudes, com capacidade de propor ações estratégicas de acordo com os acontecimentos, e conduzir um grupo de indivíduos, transformando-os em equipes que geram resultados. Empregou-se uma metodologia de pesquisa bibliográfica, numa abordagem qualitativa, que não se baseia no critério numérico, mas visa compreender a relação entre indivíduos e problemas investigados. Percebeu-se através da literatura analisada que, na busca por vantagens competitivas, as organizações começam a entender que a chave para a eficiência está na valorização do capital humano da empresa. Estas, precisam, portanto, desenvolver ações e programas que visem satisfazer as reais necessidades dos trabalhadores, e entender que a integração entre os departamentos é fundamental, pois pessoas tendem a produzir mais quando se sentem satisfeitas e envolvidas num ambiente organizacional que inspira confiança.

**Palavras-chave:** Liderança. Comunicação. Informação. Eficiência.

**Abstract:** Leadership has been a topic of constant debate within organizations. This is because the archaic model, where the boss exercises power and is respected for the position he occupies, no longer meets the demand. This study reveals the changes that occurred with the arrival of the information age, which brings new concepts and models of leadership that, unlike the concepts of bosses, highlights the need for a conscious leader, who inspires people and conquers through the example of attitudes, with the ability to propose strategic actions according to events, and lead a group of individuals, transforming them into teams that generate results. A bibliographic research methodology was used, in a qualitative approach, which is not based on numerical criteria, but aims to understand the relationship between individuals and investigated problems. It was noticed through the analyzed literature that, in the search for competitive advantages, organizations begin to understand that the key to efficiency lies in valuing the company's human capital. These, therefore, need to develop actions and programs that aim to satisfy the real needs of workers, and understand that integration between departments is fundamental, as people tend to produce more when they feel satisfied and involved in an organizational environment that inspires trust.

**Keywords:** Leadership. Communication. Information. Efficiency.

1- Graduado em Administração e Pós-graduado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Faculdade ITOP. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5585471012557959>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1876-5357>. E-mail: [leo.gloria07@gmail.com](mailto:leo.gloria07@gmail.com).

2- Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Paulista (UNIP) e Pós-graduando em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Faculdade ITOP. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1494121750260932>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7260-3175>. E-mail: [sandropiresmachado@gmail.com](mailto:sandropiresmachado@gmail.com).

## Introdução

O conceito de liderança vem sofrendo mudanças com o passar dos anos e o surgimento de novas teorias e estudos relacionados ao comportamento humano dentro das organizações. Aliadas a nova era da informação que traz novos conceitos e modelos de liderança, todas essas teorias envolvendo o conceito de liderança e estilos comportamentais desencadearam diversos questionamentos, como por exemplo: por que, muitas vezes, equipes com grande potencial não conseguem gerar os resultados desejados pela empresa e acabam, inclusive, ficando desmotivadas?

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, e é essencial em todas as funções da administração. Mas no ambiente corporativo, não são poucos os que acham que sabem o que é liderança, mas não se comportam como líderes e, conseqüentemente, isso acaba interferindo diretamente na produtividade dos gerenciados. Conduzir e gerir pessoas de forma eficaz é uma tarefa bastante complicada e exige muito controle emocional, autoconfiança, visão de futuro e planejamento estratégico. Isto porque, o verdadeiro líder inspira pessoas e conquista pelo exemplo de suas atitudes, e não pelo autoritarismo ou imposição.

Sendo assim, se não existe uma única forma de liderança válida para toda e qualquer situação, cada situação requer um tipo de liderança para chegar à eficácia das atividades desenvolvidas pelos subordinados. O desafio que se apresenta é, portanto, saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstância e atividades. Este estudo investiga a evolução do conceito de liderança e como ela vem se adaptando às novas tendências, os tipos utilizados nas mais diversas situações para conduzir as pessoas, e sua influência na construção de uma comunicação espontânea que inspira confiança em seus liderados.

Busca também compreender como se dá dentro da empresa o desenvolvimento de equipes para a adequação às transformações impostas pelo mercado competitivo através de algumas ferramentas que auxiliam o gestor no desenvolvimento e fortalecimento de sua equipe. A análise de perfil comportamental, por exemplo, que por meio da metodologia DISC, permite ao profissional buscar autoconhecimento, identificar potencialidades e limitações, bem como analisar de maneira mais cuidadosa a sua relação não apenas com o ambiente corporativo, mas com os demais grupos sociais aos quais pertence.

A gestão do clima organizacional que na empresa moderna pode contribuir para o bem-estar no ambiente organizacional, promovendo melhorias nas condições de trabalho. A gestão baseada no empowerment, que pode se tornar uma vantagem competitiva e contribuir para a manutenção da empresa no mercado.

E ainda, o Endomarketing e como ele pode contribuir para o sucesso das empresas, formando colaboradores que antes considerados substituíveis, tornam-se hoje em dia a chave para o sucesso das empresas, através da implantação eficaz de estratégias corporativas e funcionais, a fim de atingir a satisfação do cliente por meio de um processo de criação de colaboradores motivados e comprometidos com os objetivos da empresa.

Os resultados alcançados com esta pesquisa permitiram perceber que, na busca por vantagens competitivas as organizações começam a entender que é preciso investir no seu capital intelectual e promover melhorias na comunicação interna e na qualidade de vida no trabalho.

E para que isso aconteça, as empresas precisam desenvolver ações e programas que visem satisfazer as reais necessidades dos trabalhadores. As pessoas tendem a produzir mais quando se sentem satisfeitas e envolvidas com seu ambiente organizacional. A integração entre os departamentos também é de fundamental importância, pois inspira confiança, aumenta a satisfação, e conseqüentemente a produtividade.

Assim, o cenário atual caracteriza-se por grandes mudanças porque conta com o recurso da tecnologia que dobra a informação e o conhecimento num ritmo muito acelerado. E na busca por vantagens competitivas, a chave para a eficiência está na valorização do capital humano das empresas. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Afinal, são essas pessoas que detém o conhecimento e os

transformam em informação.

## **Liderança: conceito e contextualização**

A abordagem humanística dentro das organizações teve seu início na década de 1930, trazendo consigo uma revolução na administração, com seu pensamento oposicionista em relação à Abordagem Clássica, vista por muitos como desumana. A partir daí surgiram estudos com ênfase nos aspectos comportamentais, sociais e psicológicos das pessoas dentro da organização.

Esse movimento trouxe grande contribuição, mudando a forma de pensar e lidar com as pessoas dentro da organização, adotando estratégias de motivação, liderança e comunicação, além de descobrir a organização informal e as dinâmicas de grupo. Conforme Chiavenato (2014), a Escola das Relações Humanas surgiu como reação à Teoria Clássica da Administração, através dos estudos desenvolvidos por Elton Mayo e colaboradores, que ficaram conhecidos como a experiência de Hawthorne.

Hugo Muntzberg, como o introdutor da psicologia nas organizações, Ordway Tead, como pioneiro da liderança democrática na administração e Chester Bernard, como introdutor da teoria da cooperação na organização foram os responsáveis pelo trabalhador passar a ser visto como um ser social, com necessidades básicas que precisam ser satisfeitas, deixando para trás o pensamento mecanicista e de racionalização do trabalho.

Mary Follet, foi a primeira estudiosa a introduzir na organização a “lei da situação”, que para ela implica na análise de uma situação concreta para identificar o que é certo ou errado para, a partir daí, iniciar o processo de tomada de decisão.

O conceito de liderança vem sofrendo mudanças com o passar dos anos e o surgimento de novas teorias e estudos relacionados ao comportamento humano dentro das organizações. A Teoria dos Traços, por exemplo, evidencia algumas características inerentes ao líder, como por exemplo traços físicos, intelectuais e sociais. Dessa forma, segundo essa teoria, um líder já nasce com tais características, e não pode desenvolvê-las ou aprimorá-las.

Já a teoria comportamental segundo Junior et al. (2014), sugere uma série de comportamentos necessários ao exercício da liderança, ao invés de traços pessoais. Os estilos comportamentais passam então, a ser objeto de investigação e visando identificar padrões de comportamentos que caracterizem os líderes e suas funções. Essa teoria destaca-se ainda pelo estudo dos estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

Ainda conforme os autores, mesmo com os avanços das teorias, ficaram evidentes as dificuldades em caracterizar comportamentos ou estilos universalmente eficazes. Dessa forma, a Teoria Situacional ou Contingencial surgiu como possível solução para identificar variáveis situacionais capazes de demonstrar o estilo ideal de liderança a ser adotado para cada situação.

Todas essas teorias envolvendo o conceito de liderança e estilos comportamentais desencadearam diversos outros questionamentos. Atualmente não se pode precisar qual teoria é a mais adequada. Porém, a mais utilizada é a teoria da liderança transformacional. Salder (2003) apud Junior et al. (2014), explica que esta visa alinhar os liderados à estratégia da organização. Assim, é papel fundamental do líder, integrar os colaboradores, trazê-los para o processo de validação do planejamento organizacional e orientá-los para o trabalho em equipe.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, e é essencial em todas as funções da administração. Portanto, o líder, de acordo com Chiavenato (2014), precisa antes, conhecer a natureza humana para saber conduzir as pessoas, construir comunicações espontâneas e inspirar confiança em seus liderados.

Sendo assim, não existe uma única forma de liderança válida para toda e qualquer situação. Cada situação requer um tipo de liderança para chegar à eficácia das atividades desenvolvidas pelos subordinados. O desafio que se apresenta é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstância e atividades.

## Liderança Informal

Nos modelos hierarquizados a figura do líder é facilmente reconhecida. É aquele que ocupa um cargo de chefia, que está à frente de um departamento, uma gerência, uma organização. Porém, há outra figura emblemática que, mesmo não ocupando tais cargos ou posições, representa liderança para um determinado grupo.

A liderança informal surge na organização de forma natural, espontânea, através de um colaborador influente que lidera os demais por causa de uma relação de confiança construída diariamente, podendo ser positiva ou negativa. As empresas geralmente dão pouca importância à liderança informal, ou seja, aquele colaborador que, mesmo sem exercer nenhum cargo de destaque na hierarquia da empresa, consegue influenciar os demais e conquistar o respeito destes.

Monteiro e Espírito Santo (2008) destaca que, a eleição de um líder por parte do grupo representa uma necessidade psíquica que se baseia na suposição de que indivíduos que se sentem fragilizados anseiam por uma figura que possa representá-los, protegê-los e atuarem como interlocutores na comunicação com a gestão. Dessa forma, pessoas com perfil de liderança que exerçam sua autoridade por meio do respeito e confiança podem se tornar importantes aliados para as organizações, pois são capazes de modificar comportamentos, mediar conflitos e até mesmo influenciar nas atitudes do líder formal, aquele cuja autoridade é legitimada pelo seu cargo.

## Liderança no Mundo Globalizado

No contexto atual, cercado de grandes avanços sociais e tecnológicos, uma das principais habilidades do administrador, é a habilidade de liderar pessoas. Na chamada Administração moderna, o termo “dirigir” vem sendo aos poucos substituídos pelo termo “liderar”. Liderança é “A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força e do caráter.” HUNTER (2006, p.11).

Para o autor liderar é servir, é conquistar as pessoas, convencê-las a se doarem por inteiro, colocando seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo comum. Um estudo realizado pelo Instituto Gallup aponta que a maioria das pessoas se demitem de seus chefes e não das empresas.

As organizações modernas não se sustentam no mercado apenas lançando produtos ou oferecendo serviços sem verificar as reais necessidades de seu público alvo. “Só há uma razão para que qualquer empresa exista: porque atende uma necessidade humana. Quando ela deixa de satisfazer essa necessidade, ou a concorrência o faz de maneira mais vantajosa, ela deixa de existir.” HUNTER (2006, p.16).

Assim, grandes organizações necessitam de pessoas com habilidades extraordinárias, que se destaquem. A habilidade de liderar pode ser encarada como um jogo onde sempre haverá duas dinâmicas: a tarefa e o relacionamento. Como esclarece HUNTER (2004, p. 34), “a chave para a liderança é cobrar resultados enquanto se constrói relacionamentos”.

A Administração moderna exige das organizações soluções que satisfaçam as reais necessidades das pessoas. O modelo de organização de outrora não se sustenta na atual conjuntura política, social e econômica. Para Hunter (2006), quando nossos clientes nos deixam é porque algum problema de relacionamento está ocorrendo e as necessidades legítimas não estão sendo satisfeitas.

Ainda, segundo o autor citado acima, a função do líder é de concentrar-se em tarefas, valorizando a importância dos relacionamentos. Os líderes são diretamente responsáveis por seus liderados, estabelecendo sua autoridade por meio de influência pessoal. Ao passo que ensinam também aprendem. “de nada vale aprender bem se você deixar de fazer bem” HUNTER (2004, p.138).

(...) há os bons líderes que são honestos consigo mesmos

sobre o quanto entendem a situação, sem negar a realidade, e quanto controle possuem. Há os líderes eficazes que aprendem a confiar em seus motivos. Eles aceitam esses motivos e os usam para resolver problemas ou desenvolver compromisso. Os líderes bem-sucedidos frequentemente fazem algum jogo ou criam táticas para ganhar tempo suficiente, ponderar situações difíceis e pensar sobre as alternativas para a situação. Os líderes sábios constroem capital público e usam-no sabiamente. Eles utilizam cautelosamente esse capital quando avançam em um ambiente de incerteza ou em uma situação incerta. E há os líderes calados, que juntam os detalhes de problemas complexos. Eles tomam tempo para desenroscar os meandros técnicos da burocracia, detalhes jurídicos ou técnicos a fim de descobrir uma boa solução BEKIN (2004, p.70).

Conforme o autor, atualmente há cada vez mais espaço para o líder e cada vez menos espaço para o chefe. O líder deve agir de forma a envolver toda a organização, desde os mais altos níveis criando assim um modelo a ser seguido, e disseminando-o por toda a empresa. Afinal, a primeira função do líder é criar novos líderes.

Segundo Chiavenato (2014) O administrador é capaz de deixar marcas profundas na vida das pessoas quando lida com elas e com seus destinos dentro das empresas. Este deve ser, portanto, um agente educador e orientador, capaz de influenciar comportamentos e atitudes de consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações. Sua influência é, portanto, interna e externa.

A capacidade de ouvir atentamente é também uma importante qualidade do líder. Para efeito de comparação a nossa capacidade de raciocinar é mais rápida que a capacidade de ouvir. “Quarenta por cento das pessoas que vão a um consultório médico o fazem porque precisam de alguém que as ouça, e não por estarem doentes” ALLAN E BARBARA PEASE (2006, p. 23)

Portanto, um líder deve estar sempre em busca da sua própria identidade, privilegiando a comunicação, a assertividade e o feedback. E estar, sobretudo, preparado para potenciais processos de mudança, pois a realidade muda constantemente.

## **Desenvolvimento de Equipes**

A todo momento surgem novas tendências no mercado, o perfil dos consumidores muda constantemente e, fatores que outrora significavam sucesso, hoje podem estar obsoletos. Dessa forma, torna-se imprescindível para qualquer empresa desenvolver em seus colaboradores o pensamento criativo, a capacidade de inovar, de resolver entraves e de se adequar às transformações impostas pelo mercado competitivo.

A formação e o desenvolvimento de equipes são de fundamental importância para a obtenção de vantagem competitiva. Para que isso aconteça, é preciso que o gestor estabeleça canais de comunicação saudáveis, promovendo a motivação e permeando por todas as áreas os valores éticos e morais que norteiam a empresa.

Toda empresa oferece algum tipo de produto ou serviço. Não existe mundo dos negócios sem as pessoas. Dessa forma a comunicação faz-se imprescindível. Conforme Chiavenato (2014), a comunicação é um processo fundamental, é uma atividade administrativa que visa proporcionar informação e compreensão para que as pessoas realizem suas tarefas, e proporcionar atitudes que promovam a satisfação, a cooperação e a motivação.

Todo comportamento humano é motivado por uma necessidade. Entender a motivação das pessoas significa a compreensão de suas necessidades. De acordo com Kurt Lewin, apud Chiavenato (2014), toda necessidade cria um estado de tensão no indivíduo, uma predisposição à ação. Satisfeita essa necessidade cria-se outra e assim por diante. Caso esta necessidade não seja satisfeita, cria-se um conflito ou uma frustração.

Segundo Thomas Dewey apud Allan e Barbara Pease (2006, p. 11), “As maiores necessidades da natureza humana são: sentir-se importante, ser reconhecido e ser valorizado”. Deste modo, para que um gestor consiga desenvolver sua equipe, este precisa antes conhecê-la. Precisa entender as reais necessidades dos trabalhadores enquanto seres humanos, detentores de particularidades e especificidades em que baseiam suas atitudes dentro e fora do ambiente corporativo.

Ainda segundo autor mencionado, acima toda organização formal possui uma organização informal. O conjunto de interações que se estabelecem entre as pessoas denomina-se organização informal. Esse tipo organização caracteriza-se pela espontaneidade, e o uso dos costumes e tradições no estabelecimento de suas normas. As atitudes dos líderes informais são baseadas na opinião e no sentimento.

Cabe salientar ainda a importância do líder em desenvolver a capacidade de liderança em seus liderados para que a organização não fique à mercê de um “salvador”. Afinal, a primeira função de um líder é desenvolver novos líderes.

Atualmente existem diversas técnicas e ferramentas que auxiliam os gestores no desenvolvimento e fortalecimento de equipes. A partir de agora, conheceremos um pouco mais sobre quatro dessas ferramentas: análise de perfil comportamental; gestão do clima organizacional; empowerment; endomarketing.

## **Análise de Perfil Comportamental**

“Conhecer a si mesmo é o começo de toda a sabedoria” Aristóteles (384 a.C. - 322 a.C.). Nota-se que, desde as civilizações mais antigas, buscar autoconhecimento, isto é, conhecer e compreender às próprias motivações e comportamentos é essencial para desenvolvermos nossas capacidades intelectuais, emocionais e conseqüentemente, alcançarmos nossos objetivos.

Desde então diversas pesquisas e estudos foram realizados acerca dos perfis comportamentais, e como fruto desses estudos, algumas ferramentas foram idealizadas para auxiliar nas análises dos perfis. Atualmente, a mais utilizada é a ferramenta DISC, que consiste na aplicação de questionários e cruzamento de dados que auxiliam no diagnóstico dos comportamentos e das características que compõem um indivíduo. Segundo essa teoria existem quatro perfis comportamentais:

- Dominante **(D)**: indivíduos com este perfil apresentam altos níveis de competitividade e capacidade de tomada de decisão. Embora sejam decisivos e focados em resultados, são pouco diplomatas, e tendem a dar menos importância para as relações interpessoais.
- Influente **(I)**: são pessoas com boa desenvoltura na comunicação e nas relações interpessoais. Tendem a serem confiantes e otimistas, porém, podem apresentar dificuldades com organização.
- Estável **(S)**: o indivíduo estável tem como características mais notáveis a paciência e a lealdade. No entanto, este pode não ser muito suscetível à mudanças.
- Conforme **(C)**: este perfil tem como principal característica, a obsessão pelos detalhes. Geralmente são pessoas críticas, analíticas e tendem a fazer mais questionamentos acerca de determinado assunto. Podem ainda apresentar certas dificuldades de interação.

Mas qual a conexão entre perfis comportamentais e desenvolvimento de equipes? Simples. T. Harv Eker, famoso autor do livro Os Segredos da Mente Milionária, diz que, “a maneira como você faz uma coisa, é como você faz tudo”. Dessa forma, pode-se presumir que a maneira como um indivíduo age na sua vida pessoal, reflete suas ações na vida profissional.

Desse modo, metodologia DISC, permite ao profissional, conhecer-se e identificar suas potencialidades e suas limitações. Permite ainda que ele possa analisar de forma mais cuidadosa as suas atitudes dentro do ambiente corporativo, e também dos demais grupos

sociais aos quais pertence (família, amigos, trabalho, igreja, etc.)

Para o líder, essa ferramenta torna-se uma poderosa aliada no desenvolvimento da sua equipe. No recrutamento e seleção, por exemplo, compreender as características e os comportamentos dos candidatos e cruzar com as competências e atribuições do cargo pretendido torna a tarefa bem menos complicada, aumenta assertividade e permite encontrar o perfil adequado.

Um bom líder deve conhecer bem sua equipe, seus pontos fortes e fracos. Por meio da análise de perfil comportamental, é possível também realocar um profissional em um cargo ou atividade mais compatível com suas habilidades. Ou ainda desenvolver estratégias para ajudá-lo alcançar melhores resultados sem que haja a necessidade de mudança de cargo ou atividade, reduzindo assim o turnover (rotatividade) dentro da organização.

Assim, a análise dos perfis comportamentais, se utilizada corretamente, auxiliará o líder no desenvolvimento e na gestão da sua equipe, fomentando estratégias e promovendo soluções criativas para as adversidades impostas pelo mercado globalizado. Aliás, buscar soluções criativas é o grande desafio da atualidade. Por isso, a importância da manutenção de uma equipe motivada, madura e alocada de forma adequada na busca incessante por mais eficiência aliada à satisfação no trabalho.

## **Gestão do Clima Organizacional**

No começo da Administração, o foco estava nos elementos técnicos, e aos poucos foram sendo substituídos pelo foco no desenvolvimento humano. As empresas modernas têm procurado cada vez mais proporcionar harmonia e bem estar no ambiente organizacional, promovendo melhorias nas condições de trabalho. Dessa forma, pode-se entender a pesquisa do clima organizacional como uma ferramenta que possibilita entender como o colaborador percebe a empresa, e como essa percepção pode impactar no seu desempenho.

Conforme Bezerra (2014), através do clima organizacional pode-se entender o comportamento das pessoas, como elas fazem as coisas, e o grau de satisfação dos colaboradores com relação a empresa. Possibilita ainda a satisfação das necessidades dos membros da empresa, tornando o ambiente mais agradável e favorável para a equipe como um todo.

Ainda, conforme a autora, em uma situação oposta, o clima organizacional deficiente pode prejudicar a produtividade, aumentar os índices de rotatividade e absenteísmo, e causar apatia nos colaboradores. Além da satisfação do cliente externo, as empresas devem buscar incessantemente a satisfação do cliente interno, tendo em vista que o colaborador motivado e satisfeito com a organização colabora para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Chiavenato (2008) apud Oliveira, Carvalho e Rosa (2012) o clima organizacional é constituído por fatores presentes no ambiente interno das organizações. Está relacionado com o moral e a satisfação dos colaboradores, podendo ser saudável ou doentio, satisfatório ou insatisfatório, estando sujeito aos sentimentos dos colaboradores em relação à empresa.

Segundo Luz (2003) apud Bezerra (2014) o clima organizacional é mais difícil de ser entendido do que se imagina, por se tratar de algo difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos. Dessa forma, nem sempre pode ser visto com clareza, dificultando assim a avaliação e o entendimento por parte dos administradores.

Na visão de Souza (1980) apud Campos e Souza (2011), é fundamental que o administrador compreenda conceito de clima organizacional, para que através dele possa influenciar o comportamento dos colaboradores e canalizá-los para o alcance dos objetivos da empresa proporcionando um ambiente agradável, coeso e que satisfaça as reais necessidades dos membros da empresa.

Para Fraser (1983) apud Oliveira, Carvalho e Rosa (2012) a satisfação no ambiente de trabalho é difícil de ser definida, pois encontra-se em estado subjetivo, ou seja, varia de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância, podendo ser influenciada por fatores internos e externos da organização, porém, tem papel fundamental dentro das empresas. Quando ele é satisfatório, consegue atrair excelentes profissionais, sincronizando as ações

entre os colaboradores e gestores, inspirando confiança e respeito em um ambiente agradável e aberto a mudanças.

## **Empowerment**

Desde a revolução industrial, a forma de se lidar com o trabalhador dentro do ambiente corporativo vem mudando gradativamente mundo afora. As grandes corporações já entendem que o capital intelectual é o seu maior patrimônio. O Brasil, porém, ainda caminha a passos lentos nesse sentido. É possível perceber algumas exceções, mas a maioria das empresas ainda enxerga o trabalhador como máquina, como um ser homo-economicus, onde sua única motivação é a recompensa salarial.

Foi somente a partir de quando a Administração passou a ser considerada um campo da ciência que diversas escolas surgiram, contribuindo de forma significativa para o atual contexto organizacional. Novas abordagens e ferramentas surgiam a todo momento com intuito de auxiliar a gestão de equipes. Até que surge o 'Empowerment', que traz para a organização um pensamento agregador, possibilitando maior autonomia, autoridade e responsabilidade em todos os níveis da empresa.

A cultura do Empowerment promove a automotivação, a criação para espaços de discussão dos processos de trabalho, bem como o aumento da produtividade e da qualidade, permeando o pensamento criativo e a inovação por toda a organização. Conforme (OLIVEIRA E RODRIGUEZ, 2004), As organizações que não seguirem essa tendência conhecida como empowerment, podem acabar perdendo tanto clientes, quanto empregados talentoso).

Dessa forma, implantar uma gestão baseada no empowerment torna-se imprescindível para a manutenção da empresa no mercado. Para sobreviver às mudanças impulsionadas pela globalização, faz-se necessário cada vez mais desenvolver uma perspectiva que confira aos trabalhadores autonomia suficiente para agilizar a tomada de decisão e propor soluções mais rapidamente, fazendo desta ferramenta uma vantagem competitiva.

## **Endomarketing**

O Endomarketing é um conjunto de técnicas que visa desenvolver o potencial das pessoas, são ações de marketing voltadas ao público interno das organizações. Conforme Grönroos (1995), os colaboradores, que antes eram considerados substituíveis, hoje são chave para o sucesso das empresas. Clientes internos satisfeitos criam vínculos afetivos com a organização.

Endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo geral com os objetivos da empresa (BEKIN 2004, p. 3).

Conforme o autor, nessa nova estrutura organizacional a ordem é atrair e reter cliente, tendo como prioridade atender suas as necessidades. Esse novo comportamento que vem tomando conta das organizações, trazendo um pensamento focado cada vez mais na qualidade dos serviços prestados com consciência e sustentabilidade social, ambiental e cultural. Portanto, na atual conjuntura, não se trata apenas de entregar um produto ou serviço no tempo e dentro das conformidades, mas satisfazer ou até mesmo ultrapassar as expectativas de qualidade.

O grande diferencial competitivo agora está nas pessoas, e as organizações têm procurado cada vez mais promover melhorias que impliquem na satisfação de seu cliente interno, por meio da valorização, prestígio e alinhamento à organização. "Mais do que um nome ou uma

marca, Endomarketing é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado”. (BEKIN 2004, p 4),

A palavra “endo” é de origem grega, e remete a algo que olha para dentro si mesmo. Assim, o Endomarketing surgiu, da necessidade de solucionar entraves como falta de integração entre departamentos, interação entre pessoas e equívocos relacionados à processos de trabalho.

Com a nova realidade trazida pela globalização, deve-se agregar valor ao produto ou serviço, buscar torná-lo mais necessário para o consumidor e o colaborador é peça-chave para que isso aconteça. O Marketing de volume já foi uma realidade, mas hoje representa perda de lucro. Com isso o marketing de valor surge como a resposta mais racional.

Endomarketing é um esforço planejado usando uma abordagem mercadológica para superar a resistência organizacional às mudanças e obter alinhamentos, motivar interfuncionalidades integrando funcionários para uma implantação eficaz de estratégias corporativas e funcionais, a fim de atingir a satisfação do cliente por meio de um processo de criação de funcionários motivados e orientados para o cliente. (BEKIN 2004, p. 51).

Bekin (2004) explica que, delegar pode fortalecer a autoconfiança do indivíduo, torná-lo mais capaz de assumir responsabilidades e tomar decisões. Ele ainda argumenta que as pessoas sentem necessidade de ser valorizadas e reconhecidas, de participar e contribuir ativamente dentro dos grupos sociais aos quais estão inseridas.

Até algum tempo, para se obter excelência no ramo empresarial pensava-se exclusivamente em aumentar o volume de vendas e alcançar maior participação no mercado. O foco sempre foi vender o produto, sem se perguntar se o cliente estava realmente satisfeito, tampouco se pensava nos colaboradores da empresa.

É preciso, portanto, desenvolver ações orientadas não apenas para o cliente externo, mas também para a valorização do cliente interno, empoderando-o, transmitindo-lhe responsabilidade, vontade e iniciativa. Como consequência, a motivação irá atingir um nível de excelência, evidenciando assim, toda a harmonia e a eficiência da organização.

Tudo isso será mais facilmente alcançado através do Endomarketing como ferramenta de motivação do público interno, uma inovação necessária. São as práticas individuais que desencadeiam as ações coletivas que vão produzindo exemplos, uma poderosa forma de se alcançar resultados. E como o próprio Bekin (2004, p. 167) acredita: “O tempo vai mostrar aos céticos que investir na qualidade das pessoas que formam a empresa é fundamental.”

## Procedimentos Metodológicos

Sem dúvida, de acordo Minayo (1994), citada por Glória (2007, p. 38), “é importante organizar, sistematizar, propor um roteiro, um método que seja suporte e orientação no processo de elaboração do conhecimento do objeto de estudo, para que se consiga vencer cada etapa “lendo” e “escrevendo” a realidade’. E Mazzott e Gewandsznajder (2002, p. 03), *apud* Silva (2015, p. 29) definem metodologia como “um conjunto de regras para se tentar solucionar um problema”, e esclarecem que “no método científico as regras são gerais, passíveis de erros e necessitam da imaginação e intuição do pesquisador”.

Para Rocha (2013) a pesquisa qualitativa é uma metodologia de caráter exploratório. Seu foco está no caráter subjetivo do objeto analisado. [...] Nesse método, as respostas costumam não ser objetivas, ou seja, os resultados obtidos não são contabilizados em números exatos. [...] Basta se certificar de que ela é o método mais adequado para obter as respostas que você está precisando.

Marconi e Lakatos (2019) ainda ponderam que, a metodologia de pesquisa bibliográfica não visa apenas a repetição de algo que já foi dito ou escrito, acerca de um determinado assunto, mas, a aproximação do pesquisador com o tema abordado, buscando conclusões inovadoras por meio de novas abordagens e perspectivas.

Buscando, portanto, conhecer bem o objeto de estudo empregou-se aqui uma metodologia de pesquisa bibliográfica, orientada para a análise e esclarecimento de métodos e abordagens capazes de reescrever a realidade, com a certeza de que essa opção é suficiente para abranger o objeto em sua totalidade.

## Resultados

Na busca por vantagens competitivas as organizações começam a entender que é preciso investir no seu capital intelectual, promovendo melhorias na comunicação interna e na qualidade de vida no trabalho.

Carvalho (2014) explica que, para isso, a empresa precisa desenvolver ações e programas que visem satisfazer as reais necessidades dos trabalhadores, facilitando assim o desempenho de suas atividades. Ainda de acordo com a autora, as pessoas produzem mais quando se sentem satisfeitas e envolvidas com seu ambiente organizacional. Dessa forma, a integração entre os departamentos é de fundamental importância, pois inspira confiança, aumenta a satisfação, e consequentemente a produtividade.

Bekin (2004), por sua vez, pondera que a delegação de poder pode fortalecer a autoconfiança dos colaboradores, encorajar na tomada de decisões, e permitir que eles assumam responsabilidades. Segundo ele, as pessoas sentem necessidade de contribuir ativamente dentro dos grupos sociais aos quais pertencem como forma de valorização e reconhecimento.

Assim, a figura do líder, seja ele formal ou informal, tem papel fundamental na construção e manutenção de uma equipe motivada e madura na busca pelos seus objetivos. Conforme a literatura especializada, a eleição de um líder por parte da equipe se baseia na suposição de que os indivíduos sentem a necessidade de uma figura que os represente e proporcione segurança e proteção, isto é, alguém que possa orientá-los e direcioná-los.

A história nos conta que, ao longo dos anos diversas escolas e teorias sobre o tema “Liderança” foram surgindo. Desde a teoria dos traços que indica algumas características intrínsecas a um líder, até a teoria comportamental que evidencia comportamentos necessários ao exercício da liderança. Mas especialistas sugerem que, no mercado globalizado, caracterizado por uma constante mutação e avanços tecnológicos exponenciais, a “Liderança Transformacional” se apresenta como uma resposta mais adequada, visando alinhar os liderados à estratégia da organização, promovendo mais interação e integração interdepartamental, e dessa forma, trazendo o trabalhador para o processo de validação do planejamento organizacional.

O cenário atual caracteriza-se por grandes mudanças porque conta com o recurso da tecnologia que dobra a informação e o conhecimento num ritmo muito acelerado. E na busca por vantagens competitivas, a chave para a eficiência está na valorização do capital humano da empresa. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Afinal, são essas pessoas que detêm o conhecimento e os transformam em informação.

Para ser bem-sucedida no mercado, a empresa, segundo a literatura especializada precisa lembrar sempre de que os colaboradores são os primeiros clientes. Com isso, ela precisa cuidar do treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, precisa capacitá-los em relação ao aprendizado de técnicas, ao envolvimento, à motivação e ao comprometimento com as metas e objetivos.

Um dos principais desafios do administrador no atual contexto é transformar grupos de pessoas em equipes eficazes, capazes de crescer e se autogerenciar. Para isso, diversas técnicas e ferramentas foram desenvolvidas para auxiliar o gestor a entender as competências e habilidades de seus colaboradores, e assim alocá-los de forma a extrair os melhores resultados possíveis. Algumas dessas ferramentas foram abordadas neste artigo, como por exemplo a análise de perfil comportamental, que por meio da metodologia DISC visa identificar aspectos

que caracterizem o perfil pessoal e profissional dos membros da equipe.

Cada realidade empresarial requer decisões específicas e são pessoas que executam, organizam, assessoram, pesquisam as atividades, etc. Com isso, o empowerment permite às organizações viabilizarem cada vez mais espaços para discussão dos processos de trabalho, trazendo os colaboradores para junto da gestão, agregando valor à marca e transformando suas ideias em vantagem competitiva.

A organização moderna, portanto, precisa estar sempre atenta às necessidades e expectativas dos clientes internos e externos num processo constante de informação e comunicação efetiva. E ainda promover a gestão de um clima organizacional saudável, permitindo mais interação entre as pessoas e a dinamização da organização.

Portanto, se a empresa estiver sempre atenta às necessidades dos clientes internos e externos sua velocidade de reação será mais rápida e completa, podendo assim, sincronizar as ações entre os colaboradores e gestores, inspirando confiança e respeito em um ambiente agradável e aberto a mudanças. Pois, quanto mais for dado ao colaborador o feedback que ele deseja, mais positiva será a sua atitude em relação a empresa.

## Considerações Finais

E assim, a teoria nem sempre é uma verdade pronta e acabada. Ela se constrói através da prática e está sujeita a constantes reelaborações com base na crítica e na experiência. Foram abordadas aqui várias teorias, e metodologias que foram se sucedendo ao longo do tempo. E nenhuma delas pode ser considerada errada, pois iluminaram a prática numa determinada fase da história da administração.

A teoria somente é adequada quando reflete a realidade e favorece a prática. Por isso, ela se reforma continuamente, construindo novas ideias e definições. Toda teoria é válida somente quando se utiliza dela para ultrapassá-la e chegar a um patamar mais elevado, isso se chama inovação. O administrador não pode se limitar a um pragmatismo superficial e ao desprezo pelo conhecimento. Ao contrário, deve refletir sobre sua própria realidade, buscar teorias que o ajudem a desenvolver novos conceitos que o conduzam ao sucesso profissional.

O líder precisa, portanto, ser um agente proativo de transformação social das organizações. É a inovação em administração que modifica substancialmente a maneira como o trabalho é realizado, impactando fortemente as formas organizacionais costumeiras e, como resultado, melhora o desempenho organizacional e torna a organização extremamente bem-sucedida. Com isso, ganha o administrador, a organização, o cliente e também a sociedade.

A Administração moderna exige das organizações, soluções que satisfaçam as reais necessidades das pessoas, isto é, estar sempre atenta ao atendimento das necessidades e expectativas dos clientes internos e externos. O modelo de organização de outrora não se sustenta na atual conjuntura política, social e econômica.

Faz-se substancialmente necessário então, dar uma especial atenção ao treinamento de seus colaboradores, nos aspectos técnicos, conceituais e atitudinais, sob a ótica da educação, do desenvolvimento, e do envolvimento. É preciso ainda que o gestor estabeleça canais de comunicação saudáveis, promovendo a motivação e permeando por todas as áreas os valores éticos e morais que norteiam a empresa.

Colaboradores motivados e comprometidos com as metas e da organização tendem a ter boas ideias projetos inovadores. Aliás, buscar soluções criativas e inovadoras é o grande desafio da atualidade. Por isso, a manutenção de uma equipe motivada, madura e alocada de forma adequada, é imprescindível na busca incessante por mais eficiência aliada à satisfação no trabalho.

Vale ressaltar que, é necessário estar sempre atento à movimentação do mercado, assim, quanto melhor a empresa entendê-lo mais qualificada estará para atender a demanda e manter-se atualizada em relação às novas tendências. E não se pode jamais esquecer que, quanto mais cuidados com a comunicação interna maiores serão os benefícios com o público externo. Para ser bem-sucedida no mercado e continuar com vantagem competitiva, a empresa

precisa lembrar sempre de que os colaboradores são os primeiros clientes.

Thomas Dewey citado por Allan e Barbara Pease (2006, p. 11) explica que, “As maiores necessidades da natureza humana são: sentir-se importante, ser reconhecido e ser valorizado”. Deste modo, para que um gestor consiga desenvolver sua equipe, este precisa antes conhecê-la, entender suas reais necessidades, seus anseios e expectativas enquanto seres humanos, suas particularidades, especificidades e singularidades.

Afinal, são as práticas individuais que desencadeiam as ações coletivas que vão produzindo exemplos, uma poderosa forma de se alcançar resultados. E como o próprio BEKIN (2004, p. 167) acredita “O tempo vai mostrar aos céticos que investir na qualidade das pessoas que formam a empresa é fundamental.”

## Referências

ALLAN e BARBARA PEASE. **Como Conquistar as Pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 2006.

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

BEZERRA, Hádylly da Costa. **ANÁLISE DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE**. Caso: Supermercado Super Big (Mello e Silva Ltda.). 98 f. Monografia (Administração) – Faculdade ITOP, Palmas, 2014.

CAMPOS, Frederico Augusto Goduardo; SOUZA, Marta Alves de. **O Impacto do Clima Organizacional na Produtividade: Um estudo de Caso numa Agência Bancária**. Revista Científica do Departamento de Ciências Jurídicas, Políticas e Gerenciais do Uni – BH. 2011. Disponível em: <http://revistas.unibh.br/index.php/dcjpg/article/viewFile/95/55>. Acesso em: 09 set. 2017.

CARVALHO, Maria de Fátima de Sousa. **Gestão de Pessoas: Implantando Qualidade de Vida no Trabalho Sustentável nas Organizações**. Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v. 7, Pub. 6, Janeiro 2014. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol\\_17\\_1339724451.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol_17_1339724451.pdf). Acesso em: 04 nov. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Editora Manole Ltda. 9ª ed. São Paulo, 2014.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços – a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GLÓRIA, Ana Rosa Batista. **Alfabetização e letramento: pensando a prática pedagógica**. Monografia (graduação em Pedagogia) – Universidade Federal do Tocantins, Campus Universitário de Miracema, Miracema do Tocantins – TO, 2007.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006

JUNIOR, Aloir Pedruzzi et al. **Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão – 2014. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14\\_0282\\_0.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf). Acesso em: 24 mai. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia**

Científica. 8. ed. São Paulo: Atlas 2019

MONTEIRO, Zandra Marina de Holanda; ESPÍRITO SANTO, Tanuzia Maria Vieira. **O Papel da Liderança Informal na Comunicação Interna**. XXXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-1698-1.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2020.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados eficazes na Organização**. Simpósio De Excelência Em Gestão Em Tecnologia – 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>. Acesso em 10 set. 2017.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. **Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: Um estudo de caso em uma instituição financeira**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004\\_enegep0707\\_0033.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0707_0033.pdf). Acesso em 24 mai. 2020.

ROCHA, Hugo; **O que é Pesquisa Qualitativa, tipos, vantagens, como fazer e exemplos**. 2013. Disponível em: <https://klickpages.com.br/blog/o-que-e-pesquisa-qualitativa/> . Acesso em 14 Jun. 2020.

SILVA, Leandro Mendes Martins da. **Qualidade na prestação de serviços do seguro automóvel dos clientes da empresa real soberana corretora e administradora de seguros**. Trabalho de Graduação (Graduação em Administração) – Faculdade ITOP, Palmas-TO, 2015.

Recebido em 15 de junho de 2022.  
Aceito em 7 de agosto de 2022.