



ROGÉRIO DA SILVA LOMBA

**AÇÕES DE EMPODERAMENTO PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE EM UMA EMPRESA
DE LOGÍSTICA NA CIDADE DE CURITIBA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

Propor ações de empoderamento para o desenvolvimento de uma equipe em uma empresa de logística na cidade de Curitiba

Elaborado por Rogério da Silva Lomba e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 12/11/2015

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rogério da Silva Lomba, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG1/13-Curitiba (1/2013), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 12/09/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Ações de empoderamento para o desenvolvimento de uma equipe em uma empresa de logística na cidade de Curitiba**, é autêntico e original.

Curitiba, 12 de novembro de 2015.

Rogério da Silva Lomba

Dedico este trabalho a minha esposa Nil, que é minha companheira meu porto seguro, e tem me ajudado durante todo o período que estamos juntos.

E a minhas filhas Maria Luiza e Ana Laura, que são a razão de todo meu esforço.

Resumo

Este trabalho busca propor ações de empoderamento para o desenvolvimento de uma equipe em uma empresa de logística na cidade de Curitiba. Inicia-se procurando definir o que é o empoderamento, e como funcionam as equipes. Adotou-se por caminho metodológico uma investigação de revisão de literatura voltada ao funcionamento e empoderamento das equipes, visando alcançar o máximo potencial das pessoas. Também almeja identificar como os gestores podem atuar de forma a criar um ambiente propício para o desenvolvimento das pessoas/equipes buscando de forma gradativa um aumento na autonomia, até que se chegue a uma equipe autogerenciada. Após análise, identificou-se que o empoderamento está baseado em quatro fatores, sendo eles: Poder, Liderança, Motivação e Desenvolvimento. Com base nestes fatores elencou-se ações que levam ao empoderamento para o desenvolvimento de uma equipe em uma empresa de logística na cidade de Curitiba.

Palavras Chave: Empoderamento, Equipes, Motivação e Desenvolvimento.

Abstract

This study proposed some actions of empowerment for the team building at a logistics company in Curitiba city. The research initially looked for a definition of empowerment, and how team functions. As a methodological path the study reviewed such literatures focused on the operation and the empowerment of team works, in order to pursuit an investigation on the stages to reach of its full potential of people as a team. It also aimed to identify how the managers can act in such a way as to create an environment that is conducive to the development of team building on how to seek gradually increase its autonomy, until forming a self-managed team. After the analysis, the study identified that the empowerment is based on four factors that are power, leadership, motivation and development. Based on these factors the study listed some actions that may lead a process of an empowerment for developing a team in a logistics company in Curitiba city.

Key Words: Empowerment, Teams, Motivation and Development

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. O QUE É O EMPODERAMENTO	9
3. COMO FUNCIONAM AS EQUIPES (DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES)	11
4. AÇÕES QUE PROMOVEM O EMPODERAMENTO.....	14
5. CONCLUSÕES	21
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	23
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios tem se mostrado cada vez mais exigente e competitivo. Para manter-se competitiva neste cenário, as empresas devem buscar alcançar o maior potencial dos seus funcionários. A busca pelo melhor desempenho das equipes não é tarefa fácil de ser alcançada. O empoderamento das pessoas e das equipes é uma ferramenta poderosa que pode levar as pessoas a alcançarem resultados significativos para as empresas. E como podemos empoderar as pessoas/equipes? Quais ações as empresas, através de seus gestores podem tomar para empoderar suas equipes?

Buscando alcançar os objetivos deste trabalho, adotou-se por caminho metodológico uma investigação de revisão de literatura voltada ao funcionamento e empoderamento das equipes, visando alcançar o máximo potencial das pessoas, que trabalham em uma empresa de logística na cidade de Curitiba. Como base de pesquisa destacam-se autores como: Ken Blanchard (2001), Fela Moscovici (1994), Idalberto Chiavenato (2005), dentre outros renomados autores que contribuíram para que o objetivo deste trabalho fosse alcançado.

Este trabalho tem como objetivo geral propor ações de empoderamento para o desenvolvimento de uma equipe em uma empresa de logística na cidade de Curitiba, e como objetivos específicos, definir o que é empoderamento, explicar o funcionamento das equipes, e propor ações que promovam o empoderamento.

2. O que é empoderamento:

Para Chiavenato (2005) o empoderamento ou delegação de autoridade, basicamente é o processo de dar poder as pessoas, a liberdade e a informação para ajudar na tomada de decisões e com isso participar ativamente da organização. Atualmente, o ambiente de trabalho é altamente competitivo e globalizado, sendo assim, a descentralização do poder não é mais uma opção, mas uma necessidade nas grandes corporações, para que a tomada de decisão seja mais rápida, pois os problemas que surgem devem ser resolvidos rapidamente, o que não ocorreria com a centralização do poder.

Hilsdorf (2010) definiu empoderamento como uma ação da gestão estratégica que visa o melhor aproveitamento do capital humano nas organizações através da delegação de poder. Deve-se entender este poder como sendo o resultado do compartilhamento de informações fundamentais sobre o negócio e seus projetos, da delegação de autonomia para a tomada de decisões, e da participação ativa dos colaboradores na gestão do negócio, assumindo responsabilidades e liderança de forma compartilhada.

A prática do empoderamento é fundamental para libertar a empresa do vício da centralização das decisões, que a torna lenta e burocrática.

Além disso, ainda segundo Hilsdorf (2010),

O empowerment corresponde a uma relação que envolve poder e responsabilidade, como duas faces de uma mesma moeda. Para promovê-lo, não basta transferir verbalmente poder às pessoas; elas precisam ter reais condições de agir no pleno exercício da sua responsabilidade, desenvolvendo o que chamamos de "ownership", ou seja, agirem como intraempreendedores e como se fossem "proprietárias" do negócio, pensando como empresários. (HILSDORF, 2010).

Observando o exposto acima, nota-se que o empoderamento envolve as pessoas, elas devem estar engajadas no processo, tendo uma visão diferenciada, trabalhando como se a empresa fosse sua.

Blanchard (2001), define empoderamento da seguinte forma:

"Dar às pessoas autoridade e responsabilidade para tomar decisões importantes para o negócio é um aspecto estrutural importante do empowerment, mas não representa todo o quadro, como pensam erradamente alguns líderes. A verdadeira essência do empowerment é liberar os conhecimentos, as experiências e o poder motivador que já existem nas pessoas e estão sendo muito pouco utilizados (Blanchard, 2001).

O empoderamento também foi definido por Blanchard (2011, p. 55) como:

“O processo de liberar o poder que existe nas pessoas – seu conhecimento, sua experiência e sua motivação – e direcionar esse poder a concretização de resultados positivos para a organização.

...

“O empoderamento é a criação de um ambiente organizacional que libera o conhecimento, a experiência e a motivação inerente as pessoas.”

...

Às pessoas já tem poder pelo seu conhecimento e pela sua motivação. A Chave do empoderamento é liberar esse poder.

O mesmo autor ainda define o empowerment como:

“tecnologia de ponta” que fornece tanto a vantagem estratégica que as empresas estão procurando quanto à oportunidade que seus funcionários estão procurando. É o meio de tornar os membros da equipe parceiros no negócio que determinam o sucesso da empresa (que hoje é definido como ser ao mesmo tempo voltada para o cliente e flexível, ter custos razoáveis e estar sempre mudando), ou seu fracasso. (Blanchard, 2011, p. 19)

Assim, observa-se que o empoderamento não é simplesmente delegar autoridade e responsabilidades, mas muito mais que isso, é engajar as pessoas no processo, para que elas possam liberar a experiência o conhecimento e a motivação que existe dentro delas, construindo dessa forma uma base sólida que norteará e validará o processo de empoderamento, levando as pessoas ao desenvolvimento e a alcançarem resultados mais expressivos para organização.

3 - Como funcionam as equipes (desenvolvimento de equipes):

Para discutir o funcionamento das equipes, é preciso definir grupo, e grupo de trabalho, para assim, poder definir equipes.

Resumidamente pode-se dizer que um grupo é um conjunto de pessoa que tem algo em comum.

Grupo de trabalho é um grupo de pessoas que trabalham para alcançar um objetivo comum.

Segundo Moscovici (1994) um grupo pode se tornar uma equipe, e para que isto ocorra, este grupo deve compreender claramente seus objetivos e estar engajados para que alcance este objetivo, sentindo responsáveis pelos resultados alcançados e tendo competências que se complementam.

Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento. (MOSCOVICI, 1994, p.5)

Dessa forma, uma equipe pode ser descrita como sendo formada por pessoas que trabalham colaborativamente entre si, possuem objetivos comuns que norteiam suas ações. O nível de confiança entre elas é elevado, assim como o respeito, a flexibilidade e a cooperação. Compartilham responsabilidades, assumem-se riscos e possuem habilidades complementares, utilizando-se dessas habilidades para alcançarem resultados diferenciados, sendo que os resultados alcançados pela equipe são superiores aos alcançados pelo trabalho individual de cada um dos seus membros (MOSCOVICI, 1994).

Para se alcançar as Competências/Qualidades expostas acima, é necessário um tempo de convivências entre as pessoas, que variam de grupo para grupo, o que leva-se a verificar que as equipes não nascem prontas, elas devem ser desenvolvidas, a partir dos grupos. É justamente entender este processo de desenvolvimento que se busca. (MOSCOVICI, 1994).

Segundo Katzenbach e Smith (1993, apud Moscovici 1994, p.14) os grupos passam por cinco estágios de desenvolvimento até que chegue a uma equipe de alto

desempenho, sendo eles: Pseudo-equipe, Grupo de trabalho, Equipe Potencial, Equipe Real e Equipe de elevado desempenho.

Ainda segundo Moscovici (1994), para que um grupo passe por todos estes estágios de desenvolvimento e chegue a uma equipe de elevado desempenho, é preciso criar um programa estruturado de desenvolvimento. A simples realização de palestras, seminários, entre outras ações, não surte efeito no desenvolvimento da uma equipe.

Desenvolvimento de Equipe (DE) é um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. [...] Desenvolver uma equipe é ajudar o grupo a aprender e a institucionalizar um processo constante de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas. [...] Um só evento não caracteriza um processo de DE nem produz os resultados desejados, independentes da denominação que receba. (MOSCOVICI, 1994, p.15)

Dessa forma, percebe-se que para o desenvolvimento de uma equipe de alto desempenho é necessário estruturar um programa de desenvolvimento baseado nas competências de cada integrante, buscando a integração entre seus membros, compartilhando informações, preservando suas diferenças e potencializado seus esforços em busca do desenvolvimento da corporação. (MOSCOVICI, 1994)

Outro ponto a ser observado no desenvolvimento de equipes é o grau de autonomia. Pois equipes de elevado desempenho possuem alto grau de autonomia em seu funcionamento.

Pesquisas tem mostrado que equipes superam o desempenho de indivíduos agindo sozinhos ou em pequenos grupos. As equipes absorvem e aplicam conhecimentos, experiências de vida e insights de seus membros para poder responder agilmente a novos desafio. Executivos de visão respondem a intensa competição mundial e ao desejo dos empregados de pensar, planejar, decidir e agir autonomamente, através da substituição de sistemas hierarquizados tradicionais por equipes de trabalho. (MOSCOVICI, 1994, p.17)

Pelo exposto acima, nota-se que quanto mais autonomia tiverem os membros da equipe em tomar decisões, mais a empresa ganha em agilidade e produtividade, o que é imprescindível para seu desenvolvimento no atual cenário mundial. O grau de autonomia das equipes vai aumentando aos poucos, até que se chegue a uma equipe autogerenciada (MOSCOVICI, 1994).

As equipes primeiramente começam a planejar e organizar suas atividades diárias, mas ainda sob uma supervisão. Conforme vai aumentando a confiança da

equipe, vão adquirindo mais autonomia, sendo que a cada avanço neste estágio de amadurecimento, nota-se também um maior engajamento dos integrantes da equipe o que gera um aumento da produtividade. (MOSCOVICI, 1994).

Porém, não se pode deixar de observar que:

Quando a equipe se desenvolve mas não alcança autonomia compatível com sua competência, provavelmente surgirão problemas, como a diminuição de efetividade e de criatividade, levando ao desapontamento dos membros – que acabam desistindo de resolver os problemas emergentes. (MOSCOVICI, 1994 p.18)

Dessa forma, percebe-se que a autonomia está diretamente ligada ao desenvolvimento a produtividade e inovação das equipes, ao mesmo tempo que a falta dela pode trazer problemas como falta de motivação envolvimento, entre outros.

4 – Ações que promovem o empoderamento:

Antes de começar a analisar e descrever as ações que promovem o empoderamento, primeiramente deve-se pelo menos resumidamente falar de mudanças. Não se consegue implantar algo novo em uma organização se não passar por um processo de mudanças. E não se fala de mudanças físicas, mas de mudança de comportamento. É claro que mudanças físicas, estruturais, também são necessárias para o desenvolvimento das organizações, mas não é o que interessa neste momento. Sabe-se que mudanças de comportamento não são simples de serem realizadas, pois para mudar um comportamento as pessoas devem em geral mudar seus modelos mentais, que estão baseados num sistema de crenças e valores que são únicos de cada pessoa, pois são reflexos das experiências de cada indivíduo e da forma como ele percebe a sociedade a qual está inserido. Assim, para que uma pessoa mude seu comportamento ela tem que perceber que a mudança é necessária e terá algum ganho com isso.

Outro fator importante que se deve mencionar é a crença de que o empoderamento é algo que acontece naturalmente, o que não é uma verdade. Sabe-se que o empoderamento é um processo de mudança de comportamento, que ocorre gradativamente com um grande envolvimento e acompanhamento da gestão. (BLANCHARD, 2001)

O tipo de pensamento que levou ao sucesso individual e corporativo no passado não é mais válido no mundo do empowerment. Atitudes, comportamentos, práticas e modos de se relacionar devem mudar para uma organização proceder ao empowerment dos membros de sua equipe e líderes. (BLANCHARD, 2001, p. 22)

Assim, o processo de mudança para o empoderamento deve iniciar com os gestores, que devem ser preparados para apoiarem os membros de suas equipes na mudança de comportamento buscado o empoderamento

Segundo Chiavenato (2005), para que o empoderamento ocorra, é importante considerar quatro bases principais: Poder, Liderança, Motivação, e Desenvolvimento.

Quando se fala em dar Poder, naturalmente leva-se a pensar em delegação de autoridade, e muitas vezes na autoridade imposta por força do cargo que a pessoa exerce. É claro que este tipo de poder também é utilizado. No entanto, não é deste

tipo de poder que se quer discutir, mas do poder pessoal, do poder que o próprio grupo dá a seu líder, quando a relação entre líder e liderado está baseada na confiança, no respeito. Esse poder só é alcançado com o compartilhamento de responsabilidade, quando dá-se autonomia para as pessoas executarem suas tarefas, confia-se nelas, e deixa que elas tomem as decisões relacionadas a seu trabalho e respeite as decisões que forem tomadas por elas. Quando o líder age dessa forma ele acaba fazendo com que as pessoas sintam-se parte do processo, de alguma forma as pessoas passam a agir como se a empresa fosse delas, e é exatamente este grau de envolvimento que as empresas buscam nas pessoas (Chiavenato, 2005).

Outro fator importante a ser considerado para que as equipes alcancem o empoderamento é ter a informação aberta e compartilhada dentro da organização.

Compartilhar a informação e facilitar a comunicação aberta desenvolve a confiança e encoraja as pessoas a agir como se fossem donas da organização. Informação é poder. Quanto mais rapidamente disponível esta a informação, mais as pessoas se sentem com poder e capazes de tomar decisões sólidas e em consonância com os objetivos e os valores da organização. (BLANCHARD, 2011, p.9)

Para Blanchard, partilhar informações com todos é uma das chaves do empoderamento, segundo o autor “um líder não começa a jornada partilhando sua visão do empowerment. Em vez disso, começa partilhando com seus subordinados todas as informações que tem sobre o negócio” (BLANCHARD, 2001, p.22). Dessa forma, percebe-se que quando a informação é compartilhada com as equipes, seus integrantes entendem sua importância para a organização, agiliza e dá mais subsídios para o processo de tomada de decisão. Além disso, as pessoas quando tem acesso a informação sentem-se mais valorizada. Assim, o compartilhamento de informações entre líderes e liderados é muito importante para que se estabeleça uma relação de confiança entre eles.

O segundo fator mencionado por Chiavenato é a Liderança. O papel do líder é fundamental para que se consiga o envolvimento das pessoas. Cabe ao líder orientar as pessoas, definir metas, objetivos, acompanhar/avaliar desempenho. É o líder que dá a direção, que mostra o caminho a seguir.

Para PENTEADO (1986), a liderança é:

[...] uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estrutura de grupos. É a combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação.

Muito utilizado na década de 80, os estilos de liderança baseados no comando e no controle, devem ser abandonados, pois já não são eficientes. Quando essa prática é utilizada, apenas algo em torno de 25 a 30 por cento da capacidade das pessoas são utilizadas. O cenário mudou muito, e a relação de gestão também, não se pode mais determinar aos subordinados tudo o que precisam fazer, nem a forma como deve ser feito. Em muitas situações os subordinados sabem mais a respeito do trabalho que seus gestores. São essas pessoas que as empresas precisam empoderar para que possam assumir suas funções. (BLANCHARD, 2011).

Sendo o objetivo da empresa empoderar as pessoas e as equipes, os gestores devem estar preparados para passar do comando e controle, para a formação de parcerias, assim como as pessoas também devem estar preparadas para passar de meros receptores passivos para uma posição de proatividade, tendo mais iniciativa e assumindo novas responsabilidades. Assim, “se o objetivo é tornar o empoderamento bem-sucedido, organizações e líderes devem desenvolver na força de trabalho autolíderes com as habilidades necessárias para tomar a iniciativa”. (BLANCHARD, 2011, p.90)

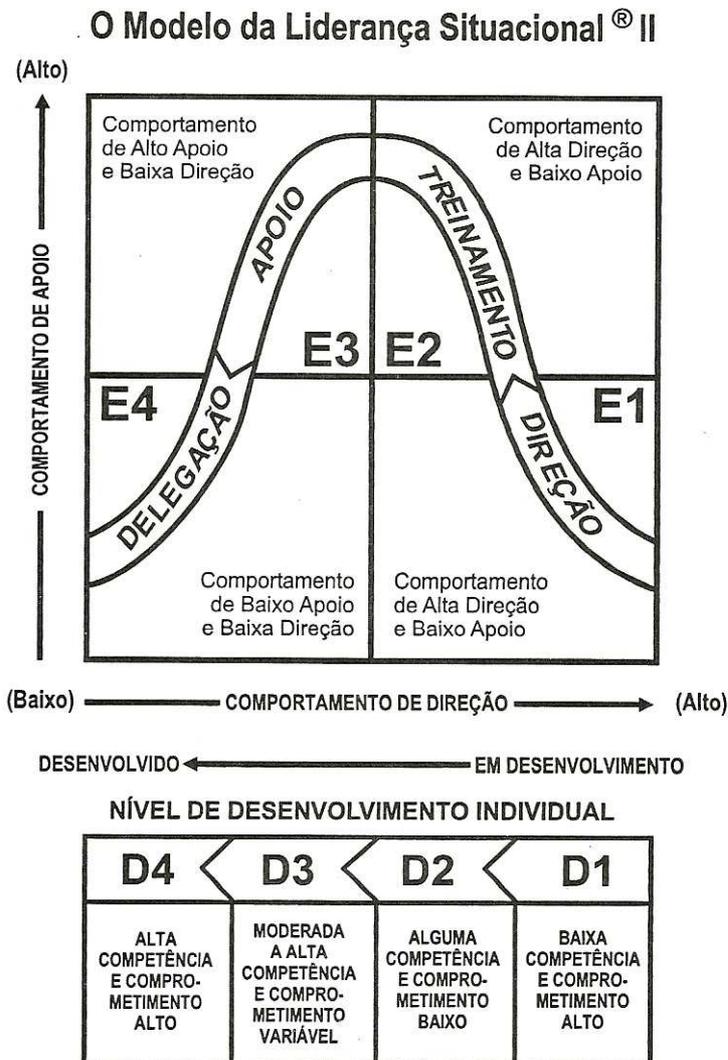
Além disso, deve-se notar também que para que se obtenha bons resultados, um dos pilares em que se apoia a relação entre líder e liderado deve ser a confiança, pois:

A liderança é uma parceria que envolve confiança mútua entre duas pessoas que trabalham juntas para alcançar metas em comum. O líder e o colaborador influenciam um ao outro. A liderança se alterna entre os dois, dependendo da tarefa exigida e de quem tem a competência e o empenho para lidar com ela. (BLANCHARD, 2011, p.101)

Quando fala-se de liderança, principalmente associada a empoderamento, não se pode deixar de citar a teoria da Liderança Situacional II. Segundo a teoria, a liderança busca “levar os indivíduos a seu nível mais elevado de desempenho, através da liderança eficaz de um a um” (BLANCHARD, 2001, p.33). Seu foco é associar o nível de desenvolvimento do indivíduo com o estilo de liderança que o líder deve adotar, buscando o desenvolvimento do liderado.

O objetivo da Liderança Situacional II é fornecer ao indivíduo um ambiente que lhe permita mover-se ao longo contínuo de desenvolvimento. [...] quando o nível de desenvolvimento muda, o estilo de liderança também deve mudar. Não há um estilo ideal de porque os níveis de desenvolvimento variam de pessoa para pessoa e de tarefa para tarefa. (BLANCHARD, 2001, p.34).

Dentro da liderança situacional II os indivíduos passam por quatro níveis de desenvolvimento, conforme figura 1 abaixo, sendo o nível 1 - em desenvolvimento, e o nível 4 - desenvolvido. O estilo de liderança deve ser escolhido de acordo com o estágio de desenvolvimento que estiver o indivíduo em realizar uma determinada tarefa, e conforme ele for se desenvolvendo o estilo de liderança também vai mudando.



(Figura 1 – O modelo da Liderança Situacional II - BLANCHARD, 2001, p.34)

Ainda segundo o autor, o nível de conhecimento do indivíduo está baseado em dois fatores principais que são competência e comprometimento. Competência é um conjunto de conhecimentos e habilidades que ele possui para realizar determinada tarefa, sendo que esse conhecimento e esta habilidade podem ser melhorados com o passar do tempo, com treinamento, acompanhamento, envolvimento e a dedicação do indivíduo em realizar a tarefa. O comprometimento leva em consideração a capacidade do indivíduo para atingir seu objetivo, considerando a motivação a confiança, o envolvimento e o entusiasmo em realizar a tarefa. (BLANCHARD, 2001)

Quando o indivíduo é pouco desenvolvido ele precisa de maior acompanhamento do gestor, que lhe dá a direção. Ao passo que ele vai se desenvolvendo, a necessidade de acompanhamento diretivo diminui, mas pode ocorrer a diminuição do comprometimento, sendo necessário neste nível de desenvolvimento, além de acompanhamento, um maior apoio do gestor. Tendo o acompanhamento e apoio necessários, somados a treinamento, as pessoas podem desenvolver suas habilidades, mas de certa forma, ainda não tem a segurança necessária quanto ao desenvolvimento de suas habilidades, não necessitam mais de tanto acompanhamento diretivo, mas ainda continuam necessitando de apoio. O próximo e último passo é quando adquirem a confiança necessária para desenvolverem suas atividades, e como já possuem habilidade e sabem do seu conhecimento e habilidade, precisam de pouco acompanhamento diretivo e de pouco apoio (BLANCHARD, 2001).

A chegada de um indivíduo a seu nível mais elevado de desempenho pode ser vista como um jornada muito parecida com a jornada para o empowerment. Embora o objetivo seja a autoconfiança (a sensação de ser capaz de desempenhar bem um trabalho sem supervisão), ele tem necessidades distintas ao longo do caminho, quando sua competência e seu comprometimento variam antes de finalmente chegar à alta competência e ao alto comprometimento. (BLANCHARD, 2011, p.36)

Observa-se que não existe um estilo ideal de liderança, que retorne os mesmos resultados em todas as equipes, mas a liderança deve se adaptar as características de cada equipe, baseado no estágio de desenvolvimento da cada pessoa, buscando extrair o melhor de cada um. Dessa forma, percebe-se mais uma vez que a liderança exerce papel fundamental no empoderamento das pessoas e das equipes, dando a

elas apoio, direção e segurança necessária para que possam encontrar o seu caminho, sua autonomia e desenvolver sua autoliderança.

Outro ponto citado por Chiavenato é a Motivação. Segundo Hersey e Blanchard, “nosso comportamento geralmente é motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo. Nem sempre as pessoas tem consciência de seus objetivos”. (HERSEY, 2012. p.17). O grande desafio da gestão está em descobrir o que realmente motiva as pessoas. Pois são os motivos que impulsionam os comportamentos. E como nosso comportamento é motivado pelo desejo de alcançar um objetivo, pode-se dizer que somos motivados sempre que desejamos alcançar um objetivo.

São esses objetivos que devem levar a equipe a uma motivação mais duradoura, pois não basta criar um motivo momentâneo para que as pessoas apresentem resultados significativos para a organização, mas um ambiente propício para que a motivação se torne mais constante. Sem motivação as pessoas não conseguem se envolver o suficiente para que alcancem seus objetivos e os objetivos das organizações. Sem motivação as coisas efetivamente não acontecem. Se as pessoas não estiverem motivadas a realizar algo, atingir um objetivo, cada obstáculo que surgir em seu caminho é motivo para desistir.

Pink (2010), cita três elementos para que a motivação ocorra, sendo eles a autonomia, como a necessidade inata de direcionar nossa própria vida, a excelência que pode ser vista como um “estado mental”, onde não é finita, mas sempre passível de melhoria, e o propósito, que para os humanos é uma causa maior e mais duradoura que eles mesmos.

Vergara (2003, apud Cavalcanti, 2009, p.86), enfatiza o caráter intrínseco da motivação, visto o nascer das necessidades interiores, de modo que o que os líderes podem fazer é estimular, incentivar e provocar a motivação dos seus funcionários.

Dessa forma, para que as pessoas se mantenham motivadas no trabalho é importante considerar o ambiente de trabalho, onde haja autonomia, para que as pessoas desenvolvam seu trabalho com uma certa liberdade de escolha da forma como irão executar as atividades, que proporcione o suporte necessário para que se realize um trabalho de excelência, e que sejam reconhecidos por esta excelência, pois o reconhecimento, também é um fator que gera motivação, e que este trabalho tenha um propósito que seja conhecido pela equipe a qual irá desenvolver a atividade.

Para fechar os quatro princípios básicos, tem-se o Desenvolvimento. O desenvolvimento do potencial humano está muito ligado ao desenvolvimento das corporações. O atingimento dos objetivos estratégicos das empresas está cada vez mais dependente do desenvolvimento de seus funcionários. E não só dos empregados do nível estratégico das empresas, mas de todos os níveis, para que a empresa se mantenha competitiva neste mercado globalizado. É necessário capacitar as pessoas, dar os recursos necessário para que elas possam se desenvolver, criando assim novos talentos para as corporações.

Para que o desenvolvimento seja efetivo e gere resultados para a corporação é necessário estruturar um programa de desenvolvimento baseado nas competências de cada integrante, buscando a integração entre seus membros, compartilhando informações, preservando suas diferenças e potencializado seus esforços em busca do desenvolvimento da corporação. (MOSCOVICI, 1994)

Para FANDIÑO (2010, apud Rosa, 2013, p.6) a capacitação é:

[...] uma ferramenta que proporciona aos indivíduos domínios sobre suas vidas e carreiras. A capacitação individual favorece os pontos fortes e visa melhorar os pontos fracos de cada pessoa, já a capacitação coletiva torna possível a liderança em grupo e a capacitação social torna as pessoas qualificadas para interagirem dentro da sociedade em que fazem parte”.

Nas organizações de alto desempenho o conhecimento e a experiência das pessoas são tratados como um grande valor, que cresce com o desenvolvimento das pessoas. Nestas corporações o treinamento formal, o aconselhamento, e o apoio no trabalho são ferramentas utilizadas para desenvolver as habilidades e competências das pessoas (Blanchard, 2011).

Dessa forma, percebe-se que o desenvolvimento das pessoas deve ser tratado com muito cuidado nas organizações, pois quando as pessoas estão em desenvolvimento elas estão mais motivadas, mais envolvidas, mais abertas as mudanças, impactando de forma direta e positiva no ambiente organizacional, nas equipes e nos resultados para a empresa.

5. CONCLUSÕES:

O objetivo deste trabalho foi propor ações de empoderamento para uma equipe em uma empresa de logística na cidade de Curitiba, onde utilizando-se de pesquisa realizada a literatura voltada ao funcionamento e empoderamento das equipes conseguiu-se identificar ações que levam uma equipe ao empoderamento. Iniciou-se este trabalho buscando uma definição para empoderamento. Após pesquisar vários autores constatou-se que empoderamento é mais que delegar autoridade, é realmente dar poder as pessoas, dar autonomia. Poder para que elas possam tomar decisões, participar ativamente na gestão do negócio da empresa, assumindo responsabilidades e liderança de forma compartilhada, descentralizando o poder e dando maior agilidade aos processos. Com isso busca-se um melhor aproveitamento do capital humano, do seu conhecimento, da sua experiência.

O segundo passo foi buscar entender o funcionamento das equipes. E de maneira simplificada pode-se dizer que uma equipe é formada por pessoas que possuem objetivos comuns e trabalham colaborativamente entre si, possuindo habilidades que se complementam. Juntas conseguem resultados maiores do que se somados os trabalhos que cada um realiza individualmente. Estão presentes características como a confiança, o respeito, a cooperação, e alto grau de autonomia.

Definido o que é empoderamento e compreendido mesmo que de forma superficial o funcionamento das equipes buscou-se identificar as ações que promovem o empoderamento. Constatou-se que as quatro bases principais para que o empoderamento ocorra são: Poder, Liderança, Motivação e Desenvolvimento. Neste cenário as empresas através de seus líderes devem tomar algumas ações que promovam um ambiente propício para que se consiga chegar ao empoderamento, das quais pode-se citar principalmente que deve ocorrer a descentralização do poder, estabelecer uma relação entre líderes e liderados baseada na confiança, as pessoas/equipes devem possuir mais autonomia, e esta autonomia deve ser alcançada de forma gradativa, até que se chegue a autoliderança, o estilo de gestão deve passar do comando e controle para uma relação de parceria entre gestores e subordinados, as pessoas devem participar efetivamente das decisões da empresa. A informação deve ser compartilhada, para que o “propósito” da empresa seja conhecido, e as pessoas devem desenvolver um trabalho de excelência, sendo

reconhecido por ele. E para que as pessoas consigam alcançar o proposto acima, é necessário que a empresa dê suporte para o desenvolvimento dos colaboradores, criando um programa consistente de desenvolvimento baseado nas competências individuais e coletivas de cada empregado.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS:

Após propor ações que promovem o empoderamento, a continuidade deste trabalho seria a aplicação das ações em uma equipe no ambiente organizacional, realizando o acompanhamento e a mensuração dos resultados obtidos no processo de empoderamento.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANCHARD, Kenneth H. **As 3 Chaves do Empowerment.**/Ken Blanchard, John P. Carlos, Alan Randolph; tradução de Maria Clara de Diase – Rio de Janeiro: Record, 2001.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**; tradução: Raul Rubenich – Ed. rev. e ampl. – Porto Alegre; Bookman, 2011.

CAVALCANTI, Vera Lucia. **Liderança e Motivação** / Vera Lucia Cavalcanti, Marcelo Carpilovsky, Myrian Lund, Regina Arczynska Lago – 3. Ed. – Rio de Janeiro: FGV, 2009

CHIAVENATO, Idalberto - **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações – 2ª Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HERSEY, Paul. **Psicologia para Administradores**: A teoria e as técnicas da liderança situacional. Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard. Tradução e revisão técnica: Equipe CPD – Edwino A. Royer – São Paulo: E.P.U., 2012.

HILSDORF, Carlos. Disponível em: [http://carloshilsdorf.com.br/blog/empowerment/publicação realizada em 26/10/2010](http://carloshilsdorf.com.br/blog/empowerment/publicação%20realizada%20em%2026/10/2010). Acesso em 05/10/15.
<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-empowerment-e-como-ele-funciona/46403/>

MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo**: a multiplicação do talento humano. 11ª Ed. – Rio de Janeiro; Ed. José Olympio, 1994.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1986

PINK, Daniel. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional**. Tradução Bruno Alexander – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ROCHA, Jorge Luiz Cunha – **Apostila Disciplina Delegação Empowerment e Equipes**, Rio de Janeiro, FGV, 2013.

ROSA, Tatiana Paz. **Empoderamento: Processo de Delegação das Responsabilidades aos Liderados em Empresas Localizadas no Município de Criciúma e Região**. 2013. 22f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2013.

STRUGALE, B. H. K.; BERTONCELLO, Jussara M. **Empowerment: como obter qualidade através de pessoas**. Curitiba: Sebrae, 1997. (Curso)