



# Quem dá, e torna a tirar, ao Inferno vai parar O «de-empowerment»

por Jorge Gomes e Joana Pimentel

**RESUMO:** Neste artigo analisamos o «empowerment» enquanto medida de gestão que actua ao longo de um contínuo: para um lado, aumenta-se o poder, responsabilidade e autonomia efectivos ou sentidos pelos colaboradores; e, para o outro, diminuem-se essas atribuições. Este último caminho tem sido parcamente contemplado na literatura, o que se reflecte na ausência de um termo que o designe. O objectivo do presente artigo é o de examinar este processo inverso ao «empowerment», que cunhamos «de-empowerment».

**Palavras-chave:** *Empowerment, De-Empowerment, Perspectiva Contingencial, Poder, Responsabilidade*

**TITLE:** The 'Indian giver': Defining de-empowerment

**ABSTRACT:** In this paper we analyse empowerment as a notion which runs along a continuum: on one hand, it means to increase individuals' power, responsibility and autonomy; on the other hand, empowerment also means less of the previously stated attributes. This last view has not been, however, addressed in the literature. The goal of the current text is to examine the concept of de-empowerment, a term which designates less power, responsibility and autonomy in a function and/or individual.

**Key words:** *Empowerment, De-Empowerment, Contingent Theory, Power, Responsibility*

Tornou-se mais ou menos um lugar comum afirmar que a organização tradicional, assente na estrutura piramidal e na funcionalidade, está desadaptada aos tempos modernos de mudança acelerada. Em vez dela, a organização flexível, apoiada em estruturas achatadas e na eficiência de processos, apresenta-se como mais indicada para enfrentar ambientes turbulentos, competitivos e globais que caracterizam o mundo actual.

A criação da organização «elástica» passa, entre outras medidas, por enriquecer o conteúdo das funções operacionais, ao mesmo tempo que se concede mais poder e autonomia aos executantes dessas funções. Este incremento da liberdade de acção e da responsabilidade atribuída e/ou percebida por indivíduos e equipas tem-se designado por *empowerment*<sup>1</sup>. O processo inverso ao *empowerment* pode, contudo, mostrar-se uma medida de gestão importante

quando as condições envolventes assim o exigem. O objectivo do presente trabalho é apresentar e discutir o caminho inverso ao *empowerment*, o qual baptizamos de *de-empowerment*.

O texto encontra-se organizado em três secções. Na primeira, exploramos as múltiplas dimensões e operacionalizações do conceito de *empowerment*. A segunda secção desenvolve a visão contingencial do constructo, após o que, na última parte do artigo, se apresenta e discute a gestão do *de-empowerment*.

**Para além do desenho de funções: o «empowerment»**

Após a introdução da gestão científica (Taylor, 1911), a produtividade no trabalho aumentou como resultado de uma racionalização, padronização e divisão de tarefas nas organizações industriais do início do Séc. XX. Porém, os

problemas associados à gestão científica rapidamente se fizeram sentir. No clássico de 1936, *Modern Times*, Chaplin dirige uma sátira mordaz aos excessos do Taylorismo e do Fordismo – numa das sequências iniciais do filme, o Vagabundo executa repetitivos movimentos de aperto de porcas em placas que desfilam à sua frente num tapete rolante. Mais tarde, já fora da fábrica, Chaplin intenta apertar tudo aquilo que se pareça com porcas, inclusivamente dois grandes botões no busto da camisa de uma senhora que passa na rua.

Estas cenas do génio do cinema mudo remetem para o trabalho monótono e aborrecido, resultado da execução de tarefas simples e rotineiras. Tais tarefas conduzem, por sua vez, à desmotivação, baixa produtividade, e absentismo, entre outras consequências funestas. O acumular de problemas desta natureza, assim como os crescentes movimentos que atribuíam à gestão científica uma desumanização do trabalho e uma alienação do trabalhador, conduziram à emergência de alternativas de desenho e organização de funções e tarefas. Entre as mais importantes contam-se a rotação, o alargamento, o enriquecimento de funções e o modelo das características do trabalho.

Estes programas de organização e desenho de funções centram-se, fundamentalmente, num conjunto, mais ou menos objectivo, de características das tarefas ou nas diferenças entre indivíduos. Pode sempre argumentar-se que tais programas apresentam desafios progressivos no sentido de tornar os trabalhadores mais *empowered*, mas, no seu cerne, eles estão unidos pela mesma prerrogativa de gestão: o de conferir maior significado ao trabalho, assim como algum grau de controlo e *feedback* sobre os destinos funcionais de cada um.

Por outras palavras, apesar dos avanços instituídos, estes

**A partir do final dos anos 1980, a tónica desloca-se de funções, processos e estruturas, para culturas, empreendedorismo e inovação. Obras como «Na Senda da Excelência» (Peters e Waterman, 1982) encetam a nova retórica, a qual enfatiza o «empowerment» do ponto de vista do colaborador, e não tanto do ponto de vista das funções. Ao mesmo tempo, autores como Drucker (1988) e Kanter (1989), assinalam as vantagens de organizações achatadas, descentralizadas, e dos modelos de gestão participativa e trabalho em equipa.**

projectos assentam numa quimera simplista da relação entre trabalhador e trabalho. Vários aspectos, com um provável impacto nos resultados finais do trabalho, não são considerados ou são apenas marginalmente mencionados. Em paralelo, a evolução das organizações durante o Séc. XX exige modelos de desenho de funções que incluam a crescente complexidade da envolvente organizacional.

A partir do final dos anos 1980, a tónica desloca-se de funções, processos e estruturas, para culturas, empreendedorismo e inovação. Obras como *Na Senda da Excelência* (Peters e Waterman, 1982) encetam a nova retórica, a qual enfatiza o *empowerment* do ponto de vista do colaborador, e não tanto do ponto de vista das funções. Ao mesmo tempo, autores como Drucker (1988) e Kanter (1989), assinalam as vantagens de organizações achatadas, descentralizadas, e dos modelos de gestão participativa e trabalho em equipa. A eficiência nestas organizações é alcançada através da atribuição de poder e autonomia à força laboral nas bases.

Esta mudança de perspectivas é escoltada, na literatura específica sobre *empowerment*, por um enfoque progressivo

#### Jorge F. S. Gomes

jogomes@ispa.pt

Docente do Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa, Portugal. Consultor em Gestão de Recursos Humanos.  
Lecturer at the Higher Institute of Applied Psychology (ISPA), Lisbon, Portugal. Consultant in Human Resources Management.

#### Joana Pimentel

joana\_pimentel@sapo.pt

Doutoranda na Universidade do Tennessee, EUA.  
PhD Student at The University of Tennessee, USA.

Recebido em Setembro de 2004 e aceite em Setembro de 2005.  
Received in September 2004 and accepted in September 2005.

nas suas dimensões cognitivas em vez das dimensões objectivas ou relacionadas com as funções. Autores como Thomas e Velthouse (1990) e Spreitzer (1995), avançam com a ideia de *empowerment* psicológico, distinto do funcional pelo seu focus na autonomia ou responsabilidade *percebidas* ou *sentidas* pelo indivíduo.

A distinção entre as duas noções permite compreender fenómenos de desfasamento entre as intenções de *empowering* da gestão e o *empowerment* sentido pelos colaboradores. A gestão limita-se, agora, a criar as condições para a ocorrência do *empowerment*, i.e., a agir ao nível das funções e atributos do trabalho.

Apesar de distintos, a relação entre os dois tipos de *empowerment* é tendencialmente estreita e pode ser representada como ilustrado na Figura 1.

#### • «Empowerment» funcional

O termo *empowerment* pressagia redistribuição de poder, embora na prática ele espelhe mais as intenções da gestão em obter maior envolvimento dos colaboradores, do que um aumento da sua influência na tomada de decisão.

As dimensões de análise que se seguem auxiliam o entendimento das variantes de *empowerment* funcional:

- **Nível de acção:** sujeito-alvo das medidas de *empowerment* (indivíduos e/ou grupos). Se uma empresa de software decide que os seus programadores podem falar directamente com os clientes, então está a promover o *empowerment* individual; mas se essa responsabilidade é atribuída às equipas nas quais estão integrados os pro-

gramadores, então a empresa está a fomentar o *empowerment* de grupos;

- **Extensão:** grau ou *quantidade* de *empowerment* atribuído a indivíduos e/ou grupos. A variedade e quantidade de decisões numa organização que podem ser transferidas para os colaboradores são extensas e específicas ao caso. Por exemplo, as decisões respeitantes à encomenda de material de escritório (clipses, papel, etc.) para uso próprio, podem ser tomadas pelo próprio executante; no outro extremo, a decisão de encomendar uma resma de papel pode requerer a assinatura da chefia;
- **Conteúdo:** existem essencialmente três tipos de acções passíveis de ser *empowered* neste campo:
  - Partilha de informação e conhecimento: reforço das vias de comunicação entre a organização e os colaboradores (e.g., newsletters; team briefings). Ou entre os colaboradores e a organização (e.g., linhas directas para a gestão; surveys de clima organizacional);
  - Autoridade na tomada de decisão: os colaboradores podem ser empossados com maior autonomia na resolução de problemas (e.g., poder parar a linha de montagem numa fábrica devido a um engarrafamento na produção; substituição de um produto defeituoso);
  - Responsabilização e amplitude de acção: tal como os anteriores, assume várias formas, desde a eliminação de inspectores nas linhas de montagem, porque se atribui maior responsabilidade aos operários, à criação de equipas auto-geridas responsáveis pela organização do seu próprio trabalho e agenda.

Figura 1  
Relação entre o «empowerment» funcional, «empowerment» psicológico e comportamento «empowered»



– **Locus funcional:** tipo de função que será alvo de *empowerment*. Apesar do carácter populista da filosofia de *empowerment*, um facto conhecido por qualquer gestor é que nem todas as funções necessitam de ser ou estar *empowered*. Muitas vezes, a eficiência advém justamente da execução de tarefas simples e rotineiras. Deste modo, e dependendo de um complexo conjunto de factores (ver parte 3), assim deverá a gestão decidir quais as funções que poderão/deverão ser alvo de iniciativas de *empowerment* funcional.

#### • «Empowerment» psicológico

Thomas e Velthouse (1990) definem *empowerment* psicológico como uma medida de motivação intrínseca representada por um conjunto de dimensões cognitivas, as quais reflectem, por sua vez, a orientação da pessoa para com o seu trabalho. Salientam que são as *interpretações* e *significados* conferidos por cada indivíduo às características e condições das tarefas que produzem ou não motivação. Assim, um colaborador pode exercer uma função que, aos olhos do gestor, é *empowered*, mas o mesmo indivíduo pode entender que não dispõe da responsabilidade e autonomia suficientes para o desempenho da referida função, ou seja, não se sente *empowered*.

Esta perspectiva realça o papel das construções subjectivas que cada actor organizacional detém sobre as realidades objectivas, e remete para um novo desafio no que ao *empowerment* diz respeito. Para além de ter que actuar ao nível das condições objectivas de trabalho, a gestão deve agora tomar em consideração a subjectividade individual.

Na sequência dos trabalhos de Thomas e Velthouse (1990), Spreitzer (1995) propõe quatro dimensões do *empowerment* psicológico:

- **Significado:** valor atribuído ao trabalho, por comparação aos ideais e padrões pessoais. ‘Aquilo que eu faço nesta companhia não tem valor nenhum’, é uma expressão que traduz um baixo grau de significado conferido à função por uma pessoa;
- **Competência:** eficácia percebida pela pessoa relativamente ao desempenho das suas tarefas. ‘Sei o que estou a dizer’ é uma declaração de alguém que sente que domina o seu trabalho;

- **Autodeterminação:** sentimento de escolha ou autonomia relativamente ao grau de iniciativa e regulação de acções, comportamentos e processos no trabalho. Uma expressão-exemplo é ‘sou eu que define como é que o meu trabalho deve ser realizado’;

- **Impacto:** grau de influência percebida sobre resultados no trabalho. Um desabafo como ‘por mais que se trabalhe aqui, nunca se vêem resultados’, indica que o outorgante sente que aquilo que faz tem pouco efeito nos resultados operacionais e administrativos do trabalho.

#### • Comportamento «empowered»

O objectivo do *empowerment* é criar um conjunto de comportamentos que vão ao encontro dos objectivos individuais e, através destes, dos organizacionais. Deste modo, a gestão do *empowerment* não é (não deverá ser) um exercício de divertimento ou de ensaio das últimas modas da gestão, mas sim um meio para atingir um fim concreto. Tal como preconizado por todos os programas apresentados na secção anterior, um comportamento *empowered* é sinónimo de mais motivação e produtividade.

Exemplos de tais comportamentos no âmbito das quatro dimensões anteriormente desenvolvidas, incluem:

- **Significado:** concentração de energia, empenhamento nas tarefas e no trabalho, e conhecimento global da companhia, da sua missão, objectivos e actividades;
- **Competência:** esforços extra-funções (e.g., comportamentos de cidadania organizacional), persistência nas tarefas mais difíceis, e elevados níveis de desempenho e qualidade conferidos aos resultados do trabalho;
- **Autodeterminação:** flexibilidade e controlo sobre as funções, resistência às adversidades e ambiguidades, inovação nos processos e métodos de trabalho;
- **Impacto:** enfrentamento directo de problemas, conhecimento global da companhia, enfoque nos resultados do trabalho e elevados níveis de desempenho.

#### Uma perspectiva contingencial

##### • O «empowerment» não é um «one-best way»

Gomes e Pimentel (2003) alertam para a necessidade de avaliar com sentido crítico as políticas de *empowerment*,

visto que elas podem não ser a solução ideal para todas as maleitas de uma organização. Aceitar-se imediata e acriticamente as vantagens do *empowerment*, é assumir que esta é a única forma de alcançar os objectivos da organização, o que constitui uma visão redutora e ingénua de gestão.

### **Aceitar-se imediata e acriticamente as vantagens do «empowerment», é assumir que esta é a única forma de alcançar os objectivos da organização, o que constitui uma visão redutora e ingénua de gestão.**

Os mesmos autores delinham seis contingências que condicionam o grau de *empowerment* (ver Figura 2):

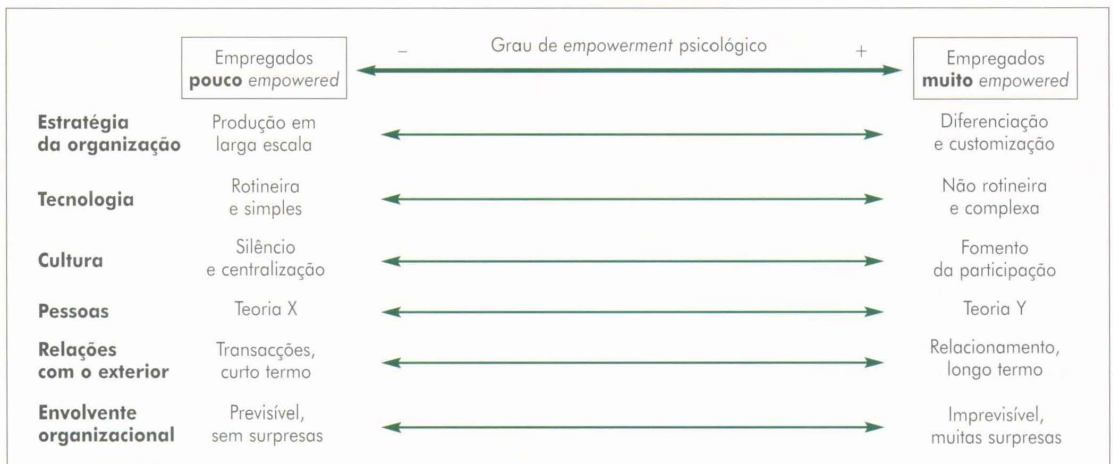
- **Estratégia da organização:** estratégias assentes na produção em massa e na eficiência dos processos produtivos requerem funções e pessoas menos *empowered*;
- **Tecnologia:** algumas funções são intrinsecamente monótonas e repetitivas, o que torna mais difícil criar as condições para desenvolver sentimentos de *empowerment*;
- **Cultura nacional e organizacional:** quando a cultura predominante premeia a distância hierárquica, o *empow-*

*erment* pode ser alvo de rejeição. De igual modo, a cultura vigente pode ditar uma confiança total nas chefias para tomarem decisões, pelo que a distribuição de poder pode não ser bem aceite por ninguém;

- **Pessoas:** nem toda a gente se encontra preparada ou deseja ter maior autonomia, desafio e responsabilidade no trabalho; alguns empregados preferem realmente fazer apenas o seu trabalho;
- **Relações com o exterior:** quando as relações com entidades externas (clientes, consumidores, etc.) se limitam à efectivação de uma transacção, então a necessidade de colaboradores que personifiquem a organização é menor, logo não se torna importante conferir-lhes maior responsabilidade para lidar com a entidade em causa;
- **Envolvente organizacional:** ambientes plácidos e calmos são mais facilmente geridos através de rotinas organizacionais. Se as decisões forem tomadas por colaboradores, então pode estar a introduzir-se incerteza desnecessária no que respeita aos resultados.

Esta concepção tem duas implicações. Primeiro, assume-se que nem todas as funções deverão ser alvo de *empowerment*, nem todas as pessoas estão preparadas para serem

**Figura 2**  
**«Empowerment» psicológico e suas contingências**  
(adaptado de Gomes e Pimentel, 2003, p. 26)



*empowered*, e nem todas as situações requerem colaboradores com mais poder. Deste modo, cabe à gestão determinar, com base na apreciação das contingências mencionadas, *quais as pessoas a ser empowered*, assim como *quanto, quando e o quê* será alvo do exercício.

A segunda implicação é a de que o *empowerment* opera num contínuo, ou seja, tal como se pode fomentar mais poder, também se pode estimular a sua redução. O desenvolvimento de *empowerment* é abordado ainda nesta secção. A sua diminuição é o ponto da discussão na última parte deste artigo.

#### • Promoção do «empowerment»

Da discussão anterior fica claro que gerir *empowerment* funcional não é forçosamente o mesmo que gerir *empowerment* psicológico. Por outro lado, conclui-se também que o acréscimo do *empowerment* psicológico deverá passar por uma série de medidas que alterem as percepções individuais, ou seja, fazer com que as pessoas sintam que detêm mais poder, autonomia e responsabilidades sobre o conteúdo e o contexto do seu trabalho. Visto que, no campo das percepções, a idiosincrasia é absoluta, cada organização deverá buscar a sua própria combinação de acções tendentes a criar um sentimento de *empowerment*. Os exemplos seguintes apresentam formas de aumento do *empowerment* psicológico.

Os casos são acoplados às quatro dimensões de Spreitzer:

#### – Significado

Imagine-se uma recepção de um hotel – como fazer para que os recepcionistas sintam que o seu trabalho tem valor e sentido no negócio?

Algumas das medidas incluem:

- Partilhar informação sobre o *feedback* dos clientes. Muitos hotéis têm um sistema de captação de *feedback* dos clientes, que é depois tratado pelos departamentos comerciais com o fim de melhorar serviços ou introduzir inovações. Com frequência, esta informação não é passada àqueles que prestaram o serviço em primeira mão, ou seja, aos empregados da recepção, do bar, etc.. A partilha da informação sobre o *feedback* dos clientes permite compreender as mais-valias da função de cada um;
- Uso de simbologia. Os artefactos, fardas, meios de infor-

mação, decoração e sinalética, permitem criar um sentimento de pertença a / identidade com um grupo e uma organização. Por exemplo, algumas fardas em certos hotéis têm ainda o mesmo corte e costura que no dia de abertura do estabelecimento. Nos casos em que a data de início de actividade remonta aos anos 1960, o sentimento gerado nos empregados pode ser o de pertença a uma organização antiquada em gosto e em gestão de pessoas.

#### – Competência

A questão que se coloca agora é o que fazer para que os recepcionistas experimentem mais segurança e mestria sobre o que fazem.

Vejamos algumas práticas:

- Avaliação de desempenho. A avaliação do trabalho individual é um poderoso mecanismo motivador e de aumento da produtividade. A criação de índices de avaliação e de mecanismos de observação e de registo dos comportamentos e competências numa recepção de um hotel, permite à gestão, não só identificar, e posteriormente discutir com os respectivos incumbentes, formas de incrementar a eficiência comportamental, mas também contribuir para o desenvolvimento de uma percepção mais ajustada das competências de cada um;
- Formação técnica. A formação sobre as últimas técnicas de atendimento ao cliente ou de gestão de conflitos tem um efeito directo sobre a perícia dos recepcionistas, e outro indirecto sobre a percepção que têm sobre as suas próprias capacidades e aptidões.

#### – Autodeterminação

A fim de aumentar a autonomia e responsabilidades percebidas, várias iniciativas podem ser implementadas.

Ainda continuando no exemplo seguido:

- Maior autonomia na resolução de problemas. Muitos recepcionistas respondem com um ‘tenho que ver com o chefe de recepção’ a problemas ou questões várias que enfrentam na sua *praxis* diária, desde o cliente que pretende mudar para um quarto com vista para o rio, àquele que decidiu trazer os seus dois Pitbulls de estimação, e só dá conhecimento quando chega para o *check-in*;
- Responsabilidade por projectos. Sendo um momento-chave no relacionamento entre cliente e organização, não causa surpresa a atenção dada ao assunto por parte



dos departamentos de marketing e de relações comerciais na indústria hoteleira. Contudo, muitas vezes a concepção e desenho de uma melhoria particular não tem, nem acha, aqueles que irão depois implementá-la e usá-la. O envolvimento e responsabilidade por projectos que afectam directamente o trabalho das pessoas é uma forma de as fazer sentir parte do processo.

#### – Impacto

A última questão é a de determinar como agir ao nível da influência percebida sobre os resultados do trabalho.

Duas acções possíveis são:

- Formação e informação sobre o contexto de trabalho. Um hotel é uma organização complexa e inserida num contexto. Assim, enquanto parte de um ambiente mais global, uma recepção de hotel deverá compreender o impacto de um cliente (in)satisfeito na lide com os restantes serviços do hotel, ou a influência da organização na comunidade local. Formar e informar sobre o contexto próximo e geral a uma recepção é um *must* para que se entenda a razão de ser do trabalho de cada um;
- Comunicação com a gestão. A abertura de canais de comunicação com a gestão imediata e/ou de topo através de uma caixa de sugestões ou de reuniões regulares com a gestão, possibilita que os recepcionistas do exemplo investiguem todos os aspectos relacionados com o seu trabalho, desta forma clarificando a contribuição do seu trabalho particular para o todo.

#### «De-empowerment»

A literatura sobre *empowerment* disserta invariavelmente sobre cenários em que se parte de uma situação de poder nulo ou reduzido atribuído às bases operacionais, para uma outra condição em que se atribui mais poder e autonomia a funções e pessoas.

Ora, no espaço volátil em que navegam actualmente as organizações, é de esperar que umas vezes o *empowerment* seja a medida mais acertada, enquanto em outras se prefira o seu contrário. A discussão sobre o oposto do *empowerment* é praticamente inexistente na literatura; igualmente ausente é uma designação para a ideia. À falta de uma alternativa corrente, propõe-se aqui o termo *de-empowerment* para captar o conteúdo de tal conceito.

O *de-empowerment* consiste, assim, em retirar ou diminuir o poder, autonomia, e/ou responsabilidade previamente atribuídas a funções e/ou pessoas. A lacuna nesta matéria estende-se aos seus efeitos sobre a motivação e a produtividade, bem como a adopção de comportamentos contraproducentes. Neste artigo assume-se que o *de-empowerment* funcional encerra o potencial para deteriorar o *empowerment* percebido, o que, por sua vez, tem um impacto negativo sobre a motivação, interações e a produtividade individual.

#### • Quando faz sentido o «de-empowerment»

O *de-empowerment* justifica-se quando o grau de autonomia e/ou responsabilidade de um colaborador, ou o poder que goza na sua função, se revelou inviável, nocivo para os interesses da organização ou retira valor acrescentado a um processo.

Concretamente, diversas mudanças na envolvente abonam em favor do *de-empowerment*:

- Mudanças funcionais: funções cuja eficiência deixe de depender da autonomia/poder decisor dos executantes; funções que se tornaram redundantes em consequência de mudanças que se operaram na organização, e que, por este motivo, perderam a razão de existir; ou alterações tecnológicas que tornaram complexas as funções, requerendo o seu desdobramento em sub-funções;
  - Mudanças em estruturas formais: comuns em processos de reestruturação que resultam frequentemente na centralização de autonomia decisional; retorno a um modelo de comunicação sequencial e vertical em vez de em rede e horizontal, numa tentativa de standardizar práticas e alinhar a cultura existente com a cultura emergente; substituição de equipas auto-geridas por uma estrutura funcional;
  - Mudanças em estruturas informais: ênfase na obtenção de resultados através da eficiência operacional; reforço do perfil e papel dos líderes e gestores, conducente à retirada de poder decisor a colaboradores que não desempenham funções e gestão de topo; fortalecimento de um clima de secretismo e silêncio com o objectivo de assegurar vantagens competitivas no mercado.
- Em síntese, a alteração da relação de uma organização

com o seu meio envolvente pode envolver consequências ao nível mais elementar, i.e., da função e da pessoa. Assim, a formação de alianças, fusões e aquisições, assim como repentinas transformações económicas, tecnológicas, legislativas ou políticas, podem requerer o esvaziamento de poder e autonomia das bases.

#### • Como fazer «de-empowerment» – I

A inexistência de um termo na literatura que designe o conceito em análise não implica que ele não seja colocado em prática; de facto, ele existe sob outras denominações.

Por exemplo, o despedimento de um trabalhador por factos não imputáveis à sua pessoa, e sem prejuízo para a organização, é prática corrente em certos meios; noutros, a legislação confere o direito de indemnização do trabalhador caso a organização opte pela sua dispensa. Em ambos os casos, contudo, o despedimento advém da superfluidade ou redundância adquiridas por uma função.

Segundo exemplo: as despromoções. Nestes casos, atribui-se geralmente ao trabalhador a responsabilidade por um mau ou insuficiente desempenho ao longo de um período de tempo, pelo que se reclassifica a sua posição na hierarquia em acordo com esse desempenho. Tal reclassificação implica a privação de um certo número de responsabilidades e poder outrora usufruídos.

Por fim, o ostracismo profissional, popularmente conhecido por 'colocar na prateleira', consiste em esvaziar o conteúdo da função de alguém, ao mesmo tempo que se lhe deceparam vias de comunicação ou se lhe atribuem novas tarefas vistas como medianas ou irrelevantes. O que caracteriza esta forma da despromoção é o seu carácter não explícito, sendo que frequentemente o trabalhador mantém a mesma posição na hierarquia e regalias associadas.

Estes exemplos têm em comum o desinteresse ou desconhecimento, por parte da gestão, nos efeitos que o *de-empowerment* funcional possa ter no *empowerment* psicológico. Pode até ser conveniente que o trabalhador venha a sentir menos *empowerment* psicológico e, com isso, obter-se um efeito negativo sobre a sua motivação para permanecer na organização. Tal efeito pode fazer-se sentir, por exemplo, sobre os comportamentos contraproducentes supra mencionados, tais como os descritos pelo modelo de Hirschman

(1970): voz, lealdade, negligência e saída.

Tais comportamentos afectam os processos de trabalho nas suas vertentes funcionais e de interacção, comprometendo a qualidade do desempenho individual do colaborador *de-empowerment*, bem como as relações de trabalho estabelecidas com os demais colaboradores, e afectando negativamente o seu desempenho. Na prática, estes comportamentos contraproducentes resultam na ineficácia dos processos de comunicação estabelecidos entre colaboradores e/ou falhas ao nível da partilha de recursos, com impacto na produtividade que se expande para além do fraco desempenho individual.

#### • Como fazer «de-empowerment» – II

A questão central prende-se com o desenvolvimento de estratégias para a condução de *de-empowerment* funcional, evitando incorrer num *de-empowerment* psicológico que origine efeitos não desejados, tais como o protesto, a quebra de confiança ou mesmo a saída de colaboradores. Quando existe um interesse genuíno em minimizar a diminuição do *empowerment* psicológico, ao mesmo tempo que se deve obedecer aos imperativos que ditam o *de-empowerment* funcional, o truque começa por distinguir entre as acções de *empowerment* que são mais ou menos objectivas e visíveis. E termina com um conjunto de medidas de gestão do *de-empowerment*.

Relativamente à primeira rubrica, atentemos novamente nos exemplos apresentados aquando da promoção do *empowerment*, na secção anterior:

- **Significado:** uso de simbologia e significados partilhados que promovem maior celeridade e qualidade da tomada de decisão;
- **Competência:** avaliação de desempenho; formação técnica;
- **Autodeterminação:** maior autonomia na resolução de problemas; responsabilidade por projectos;
- **Impacto:** impacto do contributo individual para a organização via formação e informação sobre o contexto de trabalho; comunicação com a gestão.

Das medidas descritas, algumas têm um carácter de objectividade mais marcante do que outras, o que sugere, consequentemente, que, para dimensões específicas de em-





*powerment*, o *de-empowerment* psicológico tem um efeito mais ou menos imediato no desempenho. Nesta medida, as consequências para cada uma das dimensões consideradas podem ser exploradas uma a uma, mantendo, ainda assim, uma visão de conjunto, evitando negligenciar dimensões relativamente às quais o *de-empowerment* e seus efeitos são mais subtis.

Por exemplo, retirar-se o acesso ao *feedback* de clientes, eliminar-se a possibilidade de falar com a chefia numa entrevista de avaliação, diminuir a autonomia de tomada de decisão, ou impedir a comunicação com a gestão, são acções concretas e evidentes, de subtracção de privilégios e de oportunidades. A consequência mais provável destas acções é um efeito negativo directo sobre as dimensões referentes a autodeterminação e impacto, e a probabilidade de se obter o *de-empowerment* psicológico é elevada.

Por outro lado, a depreciação da simbologia, a redução de formação técnica ou sobre o contexto de trabalho, ou o corte do número de projectos em que o colaborador é envolvido, assume um carácter menos imediato e menos visível sobre as regalias percebidas. A probabilidade de se obter o *de-empowerment* psicológico é consideravelmente menor do que no caso anterior. No entanto, e apesar destes exemplos de *de-empowerment* ao nível das dimensões de significado e competência, aparentarem ter um menor efeito imediato no comportamento dos colaboradores, o seu impacto a médio-prazo poderá igualar em gravidade o verificado relativamente a medidas de *de-empowerment* mais óbvias.

A implicação principal desta discussão é a necessidade acrescida, por parte da gestão, de analisar cautelosamente e de planear em detalhe o programa de *empowerment* a seguir. Um programa constituído por medidas excessivamente objectivas e visíveis pode tornar-se, num futuro que aconselhe o retorno a um cenário menos *empowered*, num soneto de difícil emenda. Por outro lado, a gestão deve intentar desenvolver medidas a nível psicológico, com vista a reduzir ou eliminar o impacto negativo resultante de acções de *de-empowerment* de carácter mais subjectivo, evitando incorrer no erro de negligenciar este impacto.

No decurso de processos de reestruturação, muitas organizações acreditam na redução do seu efectivo como estraté-

gia de minimização de custos inerentes ao processo, e facilitação da adaptação às mudanças instituídas. Deste modo, o regresso a estados anteriores de *empowerment* deverá ser acompanhado de práticas minimizadoras do impacto da mudança sobre o *empowerment* psicológico. O caso da Compaq ilustra este argumento: em finais dos anos 1990, a companhia levou a cabo um processo de reestruturação com ênfase na redução dos efectivos. A gestão do processo revelou-se criteriosa e cuidada no que aos aspectos humanos diz respeito.

Assim, a informação relativa à reestruturação circulou com a possível antecedência por todos os departamentos e patamares hierárquicos; desta informação constavam as motivações estratégicas, operacionalização do processo e objectivos pretendidos. Os supervisores, aos quais foi dada formação no modo como lidar com os colaboradores a serem eventualmente despedidos e com os sobreviventes, tinham como missão prestar os esclarecimentos necessários relativamente à reestruturação em curso.

**Como factores críticos de sucesso, anotam-se a consideração pelos que saíram, os fluxos de informação relativa quer ao processo em si, quer aos resultados pretendidos, e o envolvimento da supervisão no processo.**

Numa fase posterior, os sobreviventes foram informados das condições em que os ex-colaboradores tinham sido recolocados e/ou compensados, reforçando a noção de respeito e dignidade da empresa no modo de lidar com o seu capital humano.

O resultado final não poderia ser melhor: os colaboradores que permaneceram na organização evidenciaram maior segurança no posto de trabalho, maior envolvimento e mais motivação. Quanto à Compaq, assegurou a consecução eficaz da sua estratégia de negócio, triplicando o volume de vendas nos anos subsequentes.

Como factores críticos de sucesso, anotam-se a consideração pelos que saíram, os fluxos de informação relativa quer ao processo em si, quer aos resultados pretendidos, e o envolvimento da supervisão no processo. Em termos dos conceitos em análise neste artigo, dir-se-á que, na seqüên-

cia de um processo de *de-empowerment* funcional por redução de pessoal e reestruturação interna, a organização conseguiu evitar ou minorar o *de-empowerment* percebido através da actuação ao nível de dimensões marcadamente psicológicas, tais como a segurança e o envolvimento no processo.

Actualmente, e devido à disponibilidade de informação relativa ao funcionamento das organizações pós-reestruturação, um crescente número de organizações acredita que as perdas verificadas no tecido humano, nomeadamente despedimentos e *turnover*, suplantam os benefícios financeiros e funcionais inerentes à redução do efectivo. Nesta medida, as actuais estratégias de promoção do *empowerment* psicológico, face ao *de-empowerment* funcional, têm um âmbito mais alargado, contemplando aspectos funcionais para além da comunicação. A título de exemplo, considere-se a estrutura por equipas. O modelo organizacional de funcionamento em equipas implica uma estratégia de dissolução de poder e responsabilidades individuais. Na prática, pede-se aos colaboradores que atinjam em equipa resultados similares aos conseguidos individualmente, fazendo uso das competências desenvolvidas por cada um, bem como da optimização de sinergias de grupo para a obtenção de elevados níveis de desempenho. Tal pedido transpota, entre linhas, um *de-empowerment* relativo à responsabilidade individual pela execução do trabalho e tomada de decisão. Ou seja, promovem-se os factores críticos de competência para o desempenho da função em contexto de equipa e a responsabilidade por resultados organizacionais; todavia tal é (desejadamente) conseguido sem impactos fatais sobre o *empowerment* psicológico.

## Conclusão

Nas secções anteriores, o *empowerment* foi apresentado, por um lado, como um instrumento de gestão visando o aumento da eficiência de processos de trabalho, e, por outro, enquanto impulsor da motivação através dos mecanismos psicológicos envolvidos no trabalho. Foi também defendido que, sob certas condições, requer-se gente *empowered*, enquanto noutros casos, pretende-se o inverso.

O objectivo central do artigo foi o de apresentar e discutir o inverso do *empowerment*: o *de-empowerment*. Este con-

siste na resposta lógica à alteração das condições envolventes da organização, as quais apelam e requerem menos poder, autonomia e responsabilidade dos colaboradores. A ausência do tratamento deste conceito na literatura levanta uma série de questões e hipóteses de trabalho que foram aqui avançadas.

Nomeadamente, questões a analisar são o estudo do impacto do *de-empowerment* na motivação ou a análise da relação com o *empowerment*. A distinção entre *empowerment* psicológico e funcional, já existente na literatura, ganha agora um novo alento, motivado pela necessidade de conhecer as relações entre as dimensões funcional e psicológica do *de-empowerment*. Por fim, a exploração dos seus antecedentes, assim como uma análise da eficácia dos mesmos, tornam-se objectivos imperativos se se alentar alguma esperança de conseguir caminhar com sucesso no sentido inverso à conferição de poder às pessoas. ■

## Nota

1. No *Grande Dicionário da Língua Portuguesa*, de Cândido de Figueiredo, o termo *empowered* é traduzido para *empoderecido*, e significa 'aumentado em poder'. A mesma obra não orienta, contudo, sobre a tradução de *empowerment*, pelo que, neste artigo, se optou por manter o original em inglês, assim como *empowered* e *empowering*.

## Referências bibliográficas

- DRUCKER, P. (1988), «The coming of the new organization». *Harvard Business Review*, January-February, pp. 45-53.
- FIGUEIREDO, C. (1996), **Grande Dicionário de Língua Portuguesa**. Bertrand, Venda Nova.
- GOMES, J. F. S. e PIMENTEL, J. (2003), «Dar ou não dar responsabilidade? Uma reflexão sobre o *empowerment*». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 2(3), pp. 20-30.
- HIRSCHMAN, A. O. (1970), **Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States**. Harvard University Press, Cambridge.
- KANTER, R. M. (1989), «The new managerial work». *Harvard Business Review*, November-December, pp. 85-92.
- PETERS, T. e WATERMAN, R. (1982), **In Search of Excellence**. Harper & Row, New York.
- SPREITZER, G. M. (1995), «Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation». *Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442-1465.
- TAYLOR, F. W. (1911), **The Principles of Scientific Management**. Norton, New York.
- THOMAS, K. W. e VELTHOUSE, B. A. (1990), «Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation». *Academy of Management Review*, 15(4), pp. 666-681.