



Dar ou não dar responsabilidade?

Uma reflexão sobre o «empowerment»

por Jorge Gomes e Joana Pimentel

Nas últimas décadas, tem-se assistido a uma proliferação de modas e conceitos de gestão baseadas, ora em ideias e modelos com um fundo conceptual e empírico sólido, ora num conjunto de reflexões frequentemente oriundas de obscuras e questionáveis fontes. Algumas dessas modas não sobrevivem os difíceis testes colocados por académicos e o mundo empresarial, enquanto outras evoluem e tornam-se maduras o suficiente para ganhar a aceitação por parte de uns e de outros. Neste texto analisamos a noção de «empowerment», cuja evolução histórica e resistência temporal sugerem que ultrapassou a mera designação de moda, para se tornar um conceito de pleno direito no seio das ciências comportamentais mais ligadas ao mundo da gestão e das organizações. Sugerimos que o «empowerment» não pode ser visto nem como uma solução de carácter universalista, nem como uma panaceia para todos os males das organizações.

Palavras-chave: Empowerment, Contexto, Autonomia, Poder, Responsabilidade

A palavra *empowerment*¹ tem suscitado, em anos recentes, uma atenção apaixonada por parte do mundo empresarial, em virtude da sua relação com a motivação e produtividade de indivíduos e equipas. A expressão tem sido utilizada em muitos contextos e com significados distintos, desde a mera ausência de uma linha funcional de autoridade, até à participação activa de colaboradores nas tomadas de decisão da empresa.

Mas empregados *empowered* (com mais poder) nem sempre são desejáveis ou fáceis de conseguir e podem, até, ser contraproducentes para os desejos da gestão e da organi-

zação. Os falhanços de algumas experiências de alargamento e enriquecimento de funções, relatados em numerosas investigações e casos mais ou menos conhecidos, comprovam que nem sempre os princípios motivacionais subjacentes a estes programas de redesenho das funções, métodos e processos de trabalho resultam em vantagens acrescidas para indivíduos ou organizações.

Neste texto de opinião analisamos as condições contextuais que favorecem ou desfavorecem a implementação de um programa de *empowerment*, e sugerimos um conjunto de passos para uma aplicação eficaz dos princípios definidos em tais programas.

Iniciamos a nossa exposição com uma breve definição do termo, apresentando ainda as suas dimensões constituintes. Em seguida, revelamos as vantagens e desvantagens do *empowerment*, destacando a sua relação com a motivação. O terceiro ponto introduz algumas variáveis contextuais que condicionam a aplicação de um programa desta natureza. O nosso argumento é que tais condições deverão ser cuidadosamente pensadas previamente a uma mudança. Por fim, expomos as fases de implementação de um processo con-

Jorge F. S. Gomes

Docente no Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, Portugal, e investigador em inovação e equipas na Universidade de Twente, Holanda. Consultor em gestão de recursos humanos.
E-mails: jgomes@ispa.pt ou j.f.gomes@sms.utwente.nl

Joana Pimentel

Licenciada em Psicologia das Organizações e consultora independente em gestão de recursos humanos e gestão de equipas, Portugal.
E-mail: joana_pimentel@sapo.pt

Recebido em Abril de 2003 e aceite em Julho de 2003.

Introduzimos algumas variáveis contextuais que condicionam a aplicação de um programa de «empowerment». O nosso argumento é que tais condições deverão ser cuidadosamente pensadas previamente a uma mudança.

ducente a empregados mais *empowered*, pormenorizando os cuidados essenciais ao sucesso da medida.

Sobre a definição de «empowerment»

Não existe uma definição consensual sobre o significado de *empowerment*. Algumas das razões que concorrem para a falta de uma perspectiva única sobre o conceito incluem:

- **Nível:** *empowerment* significa, grosso modo, atribuir mais de algo a alguém que se encontra na base de uma pirâmide. Este alguém pode ser um ou mais indivíduos, mas pode também ser um grupo, designado, neste último caso, por *empowerment* de equipas;
- **Grau:** diz respeito ao grau de envolvimento dos indivíduos ou grupos, ou seja, qual a *quantidade* de responsabilidade ou poder sobre algo, que lhes foi confiado;
- **Tipo:** concerne o conteúdo do *empowerment*. Consoante os autores, assim se pode ter maior poder ou responsabilidade no que respeita a: informação e conhecimento sobre o negócio; autoridade para tomar decisões; responsabilização e/ou amplitude de acção, que inclui acções internas (entre colegas), horizontais (com consumidores, fornecedores, ou outras funções), e verticais (com as chefias);
- **Empowerment percebido versus empowerment material:** o primeiro diz respeito a um entusiasmo acrescido por parte dos empregados com as suas funções, à acção com autonomia, e à demonstração de lealdade com a organização. O segundo diz respeito à transferência, das chefias para os empregados, de decisões que afectam o funcionamento da organização, desde o nível mais operacional ao nível mais estratégico.

A atenção de investigadores e gestores tem-se dirigido, na última década, para a dimensão ligada à percepção. Em boa verdade, é o *empowerment* percebido, ou psicológico, que distingue este conceito de outras aplicações de gestão, particularmente as ligadas ao enriquecimento de funções. O

empowerment psicológico pode ser definido como um processo através do qual a gestão actua ao nível de quatro dimensões dos seus colaboradores (Spreitzer, 1995):

- **Significado:** trata-se do grau em que o indivíduo considera que o trabalho que executa tem valor e é importante para si e para a organização;
- **Competência:** crença individual na capacidade de desempenhar a tarefa com mestria, ou seja, grau *percebido* de auto-eficácia no que respeita ao trabalho a desempenhar;
- **Auto-determinação:** indica o grau de autonomia, liberdade, independência e iniciativa *sentido* pela pessoa;
- **Impacto:** representa o grau em que um indivíduo *acredita* influenciar os resultados estratégicos, administrativos ou operacionais na sua organização.

As palavras em itálico nas quatro dimensões anteriores ilustram uma característica distintiva desta versão do conceito: a de que o *empowerment* é, fundamentalmente, uma questão percebida e cognitiva, mais do que uma questão materializada. Desta forma, torna-se perfeitamente possível que programas de enriquecimento de funções não produzam impacto em termos do *empowerment* psicológico, assim como é possível sentir *empowerment* mesmo que, "vista de fora", a função desempenhada pela pessoa seja desprovida de autonomia e de significado, por exemplo.

Estas possibilidades ajudam a explicar, por um lado, o falhanço de alguns programas de enriquecimento de funções na produção de resultados desejados na motivação e conseqüente manifestação de comportamentos de elevado desempenho, e, por outro, alertam para a dificuldade em criar índices mais elevados de *empowerment* nos empregados. Apesar destas possibilidades, existe uma relação forte entre as características mais objectivas das funções e os elementos cognitivos supracitados, o que, por outras palavras, significa que a gestão tem algum poder para criar sentimentos de *empowerment* nos seus empregados.

Vantagens e desvantagens

Perante estas dificuldades iniciais, coloca-se a questão: que razões podem levar a gestão a desejar ter empregados mais *empowered*?

O objectivo mais significativo dos programas de *empowerment* assenta no efeito que tais programas têm na moti-



vação intrínseca para a tarefa. Como se depreende da definição acima exposta, empregados que sintam que a sua função é importante para si, que acreditam ter as competências para a desempenhar com perfeição, que experientem autonomia e iniciativa, e que percepcionem uma relação entre o seu trabalho e os destinos da organização, são pessoas que vão estar mais motivadas para o trabalho.

O «empowerment» psicológico dá corpo – ainda que um «corpo cognitivo» – à complicada e tradicionalmente difícil tarefa de gerir motivação intrínseca. Esta constitui-se como a maior vantagem do «empowerment» psicológico, e radica, naturalmente, no pressuposto de que empregados mais motivados são empregados mais produtivos.

Isto representa um avanço significativo relativamente à habitual retórica sobre gestão da motivação. O *empowerment* psicológico dá corpo - ainda que um *corpo cognitivo* - à complicada e tradicionalmente difícil tarefa de gerir motivação intrínseca. Esta constitui-se como a maior vantagem do *empowerment* psicológico, e radica, naturalmente, no pressuposto de que empregados mais motivados são empregados mais produtivos.

Assumindo a verdade destas asserções, pode então dizer-se que *empowerment* conduz a outros benefícios, uns resultantes da condição psicológica de se sentir com mais responsabilidade e poder, outros resultantes de condições estruturais ou materiais, logo "reais e objectivas", de *empowerment*.

• Quais são os benefícios?

- *Maior rapidez na resposta às necessidades de consumidores, clientes e fornecedores*

Atentemos no exemplo seguinte: o *check-in* num hotel faz-se após as 12 horas. Um cliente telefona e pergunta se pode fazer o *check-in* às 11h30. O rececionista tem uma de duas opções de resposta: a) "tenho que verificar junto do meu supervisor", ou b) "normalmente não há problema, mas o hotel está cheio, de forma que provavelmente não será possível fazer o *check-in* às 11h30". A segunda resposta denota um empregado com maior *empowerment* material e capaz de resolver um problema não rotineiro relacionado com o seu trabalho.

- *Maior rapidez na resposta a problemas ocorridos durante o relacionamento entre a organização e os consumidores, clientes e fornecedores*

Num segundo exemplo, uma factura não é paga atempadamente, vencendo o prazo para a organização liquidar a sua dívida para com um fornecedor. No momento da reclamação, o empregado pode responder: "lamento, mas esse assunto terá que ser resolvido com o meu chefe", ou "vou tentar saber as razões para o não pagamento e providenciar a sua resolução caso o problema tenha sido nosso". O segundo caso reflecte maior *empowerment*, logo maior capacidade da organização em lidar com questões de gestão de reclamações e de retenção de clientes ou fornecedores.

- *Maior satisfação com o trabalho e consigo próprio*

Outro pressuposto no modelo de *empowerment* psicológico é a crença de que as pessoas desejam realmente trabalhar com maior autonomia e procuram que o seu trabalho tenha impacto no seu meio envolvente. Esta perspectiva radica nas visões ditas positivas sobre a natureza humana no trabalho, entre as quais se contam as conhecidas "Teoria Y" de McGregor (1960) ou o "Modelo das Características da Tarefa" de Hackman e Oldham (1975). De acordo com estas concepções, quando é maior o sentimento de autonomia e de realização de um trabalho com significado, é também maior a satisfação com o trabalho e com a vida em geral.

- *Criatividade, inovação e organizações em aprendizagem contínua*

No famoso quadro de Magritte, "Ceci n'est pas une pipe", é mostrado, a toda a largura da tela, um enorme cachimbo. Magritte, tal como os consumidores, faz a desconstrução dos objectos e da realidade, e reconstrói-os de acordo com a sua percepção de funcionalidade e utilidade. Estas funcionalidades e utilidades podem dar pistas para um empregado elaborar uma ideia para um novo serviço, produto ou processo. No entanto, para que essa ideia passe para "dentro" da organização, isto é, seja assimilada e traduzida em inovação, torna-se necessário que o empregado em causa sinta que a sua ideia tem valor e pode ser aproveitada.

A organização pode promover nos seus empregados o sentimento de que as suas ideias são bem vindas, ou de que devem estar atentos às ideias dos outros colegas, ou ainda

de que devem estar alerta aos movimentos dos concorrentes. Estes são apenas alguns dos exemplos subjacentes a novas formas organizacionais assentes em estruturas com uma elevada capacidade de reacção e adaptação a um meio envolvente interno e externo em mudança acelerada. Tais estruturas têm os seus fundamentos em empregados com elevada capacidade de tomar decisões e de agir com autonomia, ou seja, no *empowerment*.

• Quais são as desvantagens?

- *Sentimentos de abuso e de sobrecarga de trabalho*

Empowerment significa maior autonomia e mais poder percebidos, mas pode também significar maior responsabilização e mais responsabilidades percebidas ou efectivas, logo mais tarefas executadas pela mesma pessoa. Visto desta maneira, o *empowerment* pode ser encarado como um aliado do *downsizing* ou, pelo menos, do sobrecarregamento de tarefas. Isto pode conduzir a sentimentos percebidos ou efectivos de stress, de *burnout*, conflitos ou outras consequências nefastas, sobretudo quando não for acompanhado pelos necessários ajustamentos ao nível dos sistemas de compensação e/ou de carreira.

- *Custos com selecção e formação*

Empowerment não é algo que se pode esperar de qualquer indivíduo. De facto, para se assumir maior autonomia e poder numa função tornam-se necessárias várias competências específicas que, no seu conjunto, constituem um perfil o qual pode ser escolhido ou desenvolvido. A selecção e/ou formação e desenvolvimento de indivíduos com tais perfis acarretam custos elevados para a organização, os quais são tanto mais elevados quanto maior o grau de descentralização desejado.

- *Prestação de serviços mais lenta ou inconsistente*

Voltando ao exemplo do recepcionista do hotel com autonomia para tomar decisões, o provável lado negativo do mesmo caso é o de uma prestação de serviços mais lenta ou inconsistente. Assim, enquanto o recepcionista procura resolver um qualquer caso difícil com um cliente, os outros clientes olham, esperam... e por vezes desesperam.

A existência de regras e padrões permite resolver os casos atípicos com rapidez e de forma consistente. Todos os clientes, consumidores e fornecedores são tratados de igual maneira e não há excepções. A fidelidade na prestação de

serviços, dimensão central da sua qualidade é, deste modo, um potencial sacrificado do *empowerment*. Por outro lado, no interface entre a organização e outras entidades externas, estas últimas podem valorizar mais a eficiência das políticas da companhia em responder às suas necessidades e aos seus problemas do que a capacidade de improvisação e iniciativa dos empregados da primeira.

- *Abusos e decisões erradas*

Se o mesmo recepcionista decidisse que deveria apanhar um avião a fim de poder devolver a mala esquecida por um cliente, estaria não só a ser extremamente zeloso, mas também a estender a sua autonomia ao ponto do ridículo. O facto é que a quebra criativa das regras pode ter consequências inesperadas e menos positivas para a organização. Num exercício puramente aritmético, *empowerment* significa mais pessoas a poder tomar decisões, logo aumenta a probabilidade de serem tomadas mais decisões menos agradáveis para os objectivos da organização.

- *Alteração das relações de poder na organização*

Um programa de *empowerment* traz mudanças em termos do equilíbrio de forças na organização. Tal como nem todos os empregados se podem sentir em condições de receber maior autonomia, também nem todas as chefias se podem sentir confortáveis em perder poder de decisão. Ainda que, por vezes, se trate apenas de mais *empowerment* psicológico ao nível das bases, o facto é que ao nível das chefias o efeito pode também dar-se ao nível da percepção, ou seja, elas podem sentir que perderam poder. Como veremos mais adiante, esta perda de poder por parte das chefias constitui apenas uma ilusão.

Este conjunto de benefícios e desvantagens aconselha uma gestão cuidada e reflectida do tópico. As duas últimas secções deste artigo procuram contribuir para este objectivo.

Uma abordagem contextual

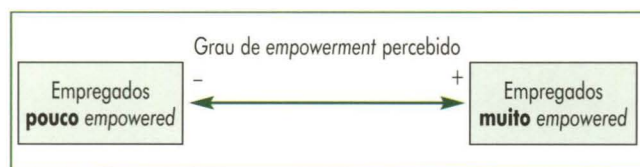
A discussão anterior sugere que o *empowerment* não é a melhor solução para todos os problemas organizacionais. Isto significa que o seu oposto pode ser solução para alguns dos problemas da organização. O oposto de empregados com autonomia e responsabilidade percebida ou material consiste numa força de trabalho fundamentalmente executante e seguidora das normas e procedimentos organiza-



cionais. Dado que, ainda neste segundo caso, existe sempre algum grau de autonomia e poder, a verdadeira questão não é, pois, se os empregados estão ou não *empowered*, mas sim qual o grau e o tipo de *empowerment* que detêm, ou percebem, associado às suas funções.

Todas as organizações podem, assim, ser colocadas num contínuo que pode variar, para efeitos ilustrativos, de pouco a muito *empowered*. A Figura 1 representa este contínuo.

Figura 1
O contínuo do «empowerment» psicológico



Passemos, então, a analisar quais as condições que podem justificar mais ou menos *empowerment*?

Nas duas primeiras secções foram brevemente mencionadas algumas das reservas à implementação de um programa de *empowerment*. Estas contingências afectam a relação entre *empowerment* e os seus resultados, e são agora exploradas em mais detalhe. Elas são: estratégia da organização, tecnologia, cultura, tipos de pessoas que constituem a organização, relações com entidades externas, e envolvente organizacional.

- **Estratégia da organização**

Quando a estratégia da organização se baseia na produção em larga escala e na eficiência dos processos de transformação visando contenção ou redução de custos, então não se torna necessário ter empregados muito *empowered*. Procura-se acima de tudo rapidez - de produção, de atendimento, ou de acção -, pelo que a deambulação por alternativas à decisão pode contribuir para um resultado contrário ao desejado. No entanto, mesmo quando a estratégia da organização é a produção em larga escala, é sempre possível implementar mais *empowerment* e maior participação, por forma a captar eventuais sugestões de melhoria por parte dos executantes mais próximos do trabalho. Os círculos de qualidade e as caixas de sugestões são disto bons exemplos.

Em contrapartida, quando a estratégia é operar em mer-

cados diferenciados, buscando oferecer serviços «customizados» e personalizados, ou produtos pensados e desenvolvidos à medida do cliente, então existe vantagem em ter empregados com autonomia a nível de decisão e capazes de reagir rapidamente no interface com o cliente, fornecedor ou consumidor.

A gestão pode (deve) contribuir para que os executantes de tarefas rotineiras sintam que o seu trabalho conta para a organização, e que tem significado e valor. Isto aumentará o seu «empowerment» psicológico, ainda que materialmente a sua função não permita um elevado grau de autonomia e poder.

- **Tecnologia**

Algumas funções são naturalmente pouco desafiadoras e/ou dificilmente permitem um elevado grau de autonomia (por exemplo, telefonista ou empregado num restaurante de *fast-food*). Nestes casos, a tecnologia associada à função tem a capacidade para quase eliminar o elemento humano na condução do trabalho, visto este ser intrinsecamente rotineiro e repetitivo. A história da automação demonstra precisamente a redução, ou mesmo a remoção, do operador humano sempre que a função ou o conjunto de funções podem ser resumidos a operações mecanizadas.

Ainda assim, a gestão pode (deve) contribuir para que os executantes de tarefas rotineiras sintam que o seu trabalho conta para a organização, e que tem significado e valor. Isto aumentará o seu *empowerment* psicológico, ainda que materialmente a sua função não permita um elevado grau de autonomia e poder.

Por oposição, mais *empowerment* é indicado quando as funções e tarefas a executar sejam complexas, não rotineiras, e não repetitivas. Nestas ocasiões, é fundamental haver a capacidade para adaptar o trabalho à situação e ao problema, pelo que maior *empowerment* fornecido é uma mais valia significativa.

- **Cultura nacional e organizacional**

Numa cultura com elevada necessidade de distância hierárquica, como é na generalidade a portuguesa, o *empowerment* pode ser negativo ou rejeitado pela maior

parte das pessoas. Os valores gerais assentam numa concentração de responsabilidades no cume das pirâmides, assim como na confiança de que apenas ao vértice cabe o poder para tomar decisões.

De igual modo, se a cultura da empresa incentivar o silêncio e promover a ideia de que decisões só são possíveis de ser tomadas na cúpula, dificilmente um programa de *empowerment* poderá render frutos.

Em ambientes em que a cultura dominante seja uma de oposição à autonomia e ao *empowerment*, a gestão pode, ainda assim, ensaiar uma delegação parcial de responsabilidades, sobretudo ao nível operacional, dando aos empregados alguma confiança para intentarem novas soluções no âmbito das suas funções.

Subjacente à noção de «empowerment», encontra-se uma crença positiva na natureza humana:

o Homem é naturalmente apreciador do trabalho, e, de igual modo, gosta que este seja reconhecido e tenha sentido no grande esquema da organização. Um conjunto de gestores "seguidores" deste "Modelo Y" mais facilmente abrirá mão do poder e o entregará às bases do que um grupo de gestores crentes na "Teoria X". Para estes últimos, as pessoas trabalham por necessidade, logo deverão ser vigiadas de perto por forma a cumprirem as suas obrigações e deveres para com a organização.

Outro tipo de culturas são mais propiciadoras a elevado *empowerment*. Nestas promove-se a flexibilidade, a adaptação, o gosto pela experimentação, a não culpabilização do erro. Incentiva-se o ciclo aprendizagem-trabalho-inovação, e fornecem-se mais instrumentos para os empregados tomarem as decisões que julgarem convenientes.

• Tipos de pessoas que constituem a organização

Como se viu atrás, subjacente à noção de *empowerment*, encontra-se uma crença positiva na natureza humana: o Homem é naturalmente apreciador do trabalho, e, de igual modo, gosta que este seja reconhecido e tenha sentido no grande esquema da organização. Um conjunto de gestores "seguidores" deste "Modelo Y" mais facilmente abrirá mão do poder e o entregará às bases do que um grupo de gestores

crentes na "Teoria X". Para estes últimos, as pessoas trabalham por necessidade, logo deverão ser vigiadas de perto por forma a cumprirem as suas obrigações e deveres para com a organização.

Similarmente, as respostas dos empregados a um programa de *empowerment* são tanto mais positivas quanto maior a sua necessidade de crescimento e de ir mais além na aplicação das suas capacidades e desenvolvimento do seu potencial. Nem todos gostariam de ter maior autonomia, desafio, e responsabilidade no seu trabalho. Alguns empregados realmente preferem fazer apenas o seu trabalho.

Por último, programas de *empowerment* de equipas funcionam apenas na medida em que as pessoas envolvidas tenham elevadas necessidades sociais e de afiliação, e que tenham as apropriadas capacidades de relacionamento e de trabalho em grupo.

• Relações com entidades externas

Ao relacionar-se com entidades externas - clientes, consumidores, fornecedores, outras organizações, entidades governamentais, consultores, universidades -, a organização pode estar simplesmente a efectuar uma transação ou a gerir um relacionamento. Em ambos os casos, o empregado é a "cara e voz" da organização.

Se o objectivo é efectuar uma transação, sem excessivas preocupações pela criação de lealdade ou de um relacionamento a longo-prazo, então a necessidade de uma "cara e voz" com cara e voz distintivas é menor, logo não existe uma razão forte para que um empregado seja mais *empowered*.

Se, todavia, o objectivo é construir ou manter um relacionamento no médio ou longo-prazo, ou criar ou reforçar a lealdade, então torna-se imperioso que a "cara e voz" da organização tenha também uma personalidade e actue de forma independente, ainda que represente a organização. Nestes casos, empregados mais *empowered* são empregados mais capazes de personalizar o serviço, de resolver o problema, ou de propor uma solução apropriada às necessidades particulares da entidade externa.

• Envolvente organizacional

Quanto maior o grau de imprevisibilidade e instabilidade na envolvente da organização, maior a probabilidade de uma associação de sucesso entre *empowerment* e comportamentos de eficácia.



Se o objectivo é construir ou manter um relacionamento no médio ou longo-prazo, ou criar ou reforçar a lealdade, então torna-se imperioso que a "cara e voz" da organização tenha também uma personalidade e actue de forma independente, ainda que represente a organização. Nestes casos, empregados mais «empowered» são empregados mais capazes de personalizar o serviço, de resolver o problema, ou de propor uma solução apropriada às necessidades particulares da entidade externa.

Em ambientes plácidos e relativamente calmos, a existência de rotinas organizacionais permite responder à quase totalidade de imprevisibilidades que possam emergir com origem no ambiente envolvente. Introduzir a possibilidade das decisões serem tomadas por indivíduos ao nível das bases é introduzir incerteza desnecessária no que respeita aos resultados.

Em ambientes altamente voláteis, a capacidade de resposta rápida e, até, de antecipação, pode ditar a sobrevivência da própria organização. A existência de uma força laboral

que seja *empowered* equivale, assim, a um prolongamento dos olhos, ouvidos, mas também dos movimentos, da organização.

Analogamente, em situações de crise, motivada ora por factores externos ora por factores internos à organização, uma liderança centralizada e com um pulso firme poderá ser mais indicada do que um grupo de empregados com elevado grau de autonomia e poder.

A Figura 2 desenvolve a Figura 1, ao tomar em consideração os factores contingenciais.

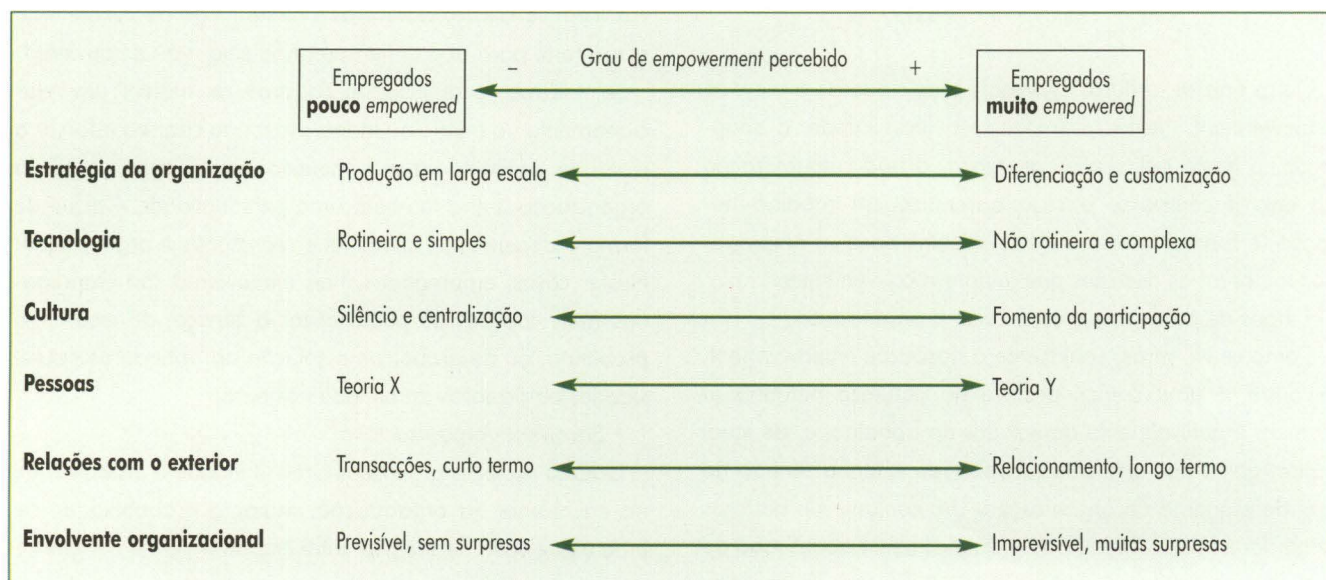
Em suma, as consequências de uma perspectiva contingencial sugerem que:

- Nem todas as funções deverão ser alvo de *empowerment*;
- Nem todas as pessoas estão preparadas para serem *empowered*;
- Nem todas as situações requerem empregados *empowered*.

Implementação de um programa de «empowerment»

Esta secção aborda, em primeiro lugar, a variedade de planos possíveis para a implementação de um programa de *empowerment*. Em segundo lugar, oferece um conjunto de práticas que visam a implementação cuidada de uma tal mudança.

Figura 2
«Empowerment» psicológico e suas contingências



Programas de empowerment

Para que a organização se movimente no contínuo do *empowerment* percebido (ver Figura 1), torna-se útil retomar dois conceitos apresentados na primeira parte: o grau e o tipo de *empowerment*. O grau define a intensidade do envolvimento dos empregados.

O tipo distingue as matérias que serão alvo do programa, ou seja: informação e conhecimento; autoridade decisional; responsabilização; e amplitude de acção.

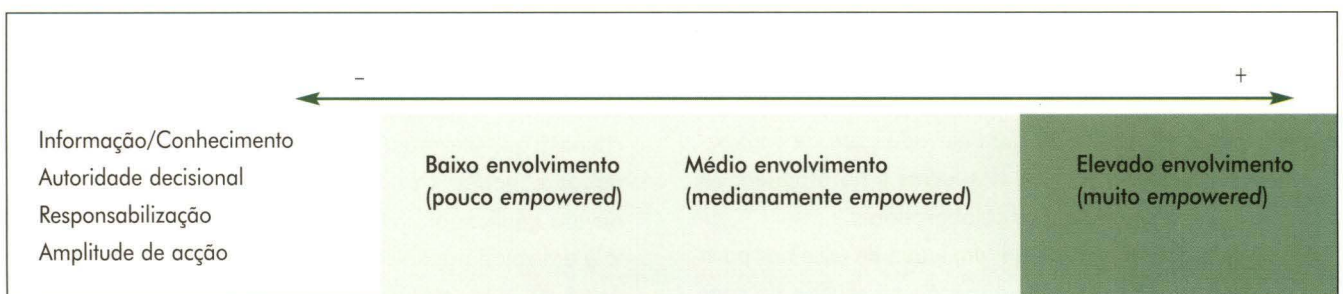
O cruzamento destas duas ideias produz três programas distintos de *empowerment* (ver Figura 3).

- *Baixo envolvimento*: aos empregados é fornecida informação sobre o significado e impacto das suas funções para o bem-estar dos colegas e da organização. A actualização ou desenvolvimento de novas competências, via formação por exemplo, é também um mecanismo possível de ser utilizado. Os empregados são ainda incentivados a contribuir com ideias através de programas formais de sugestões ou círculos de qualidade. O reconhecimento público (organizacional) de uma ideia proposta por alguém é um poderoso veículo de transmissão da mensagem "as suas ideias contam para nós", para além do valor intrínseco da própria ideia para a organização. A mudança para uma cultura impulsionadora de envolvimento dá-se através de várias vias. Alguns exemplos: uma nova linguagem (e.g. de "empregados" para "colaboradores"), a criação de símbolos (e.g. crachás da companhia ou prémios mensais de produtividade), ou ainda uma missão/objectivos da organização, onde um dos pilares sejam os colaboradores (e.g. quando a British Steel

se fundiu com a Koninklijke Hoogovens em finais de 1999, foi criado o gigante siderúrgico Corus, cuja referência é óbvia: Corus diz respeito a um conjunto de pessoas a trabalhar a uma só voz, com harmonia e ritmo). Estes "avanços" no sentido de maior *empowerment* são, contudo, limitados: as actividades de trabalho do dia-a-dia não sofrem alterações, nem em termos de responsabilização, nem de autoridade, nem de amplitude de acção (sobretudo vertical e horizontal). Em suma, as pessoas são *empowered* para tecer recomendações, retendo, a gestão, o poder para tomar as decisões finais.

- *Médio envolvimento*: é um passo mais avançado do que o anterior. Para além da continuação de fornecimento - mais *feedback* - e requisição - mais sistemas de recolha do pensamento individual - de maior informação e conhecimento aos colaboradores, as funções serão redesenhadas por forma a que as pessoas possam usar mais capacidades e competências. Isto pode passar, a título ilustrativo, pelas mesmas pessoas lidarem com uma parcela maior do trabalho. O sentimento de significado e impacto do trabalho, assim como a liberdade de acção no que respeita a como executá-lo, são significativamente promovidos. Todas estas medidas poderão ser alcançadas, por exemplo, através de alterações avançadas da estrutura organizacional, como a introdução de equipas. A gestão por equipas é uma forma poderosa de alcançar maior envolvimento no trabalho, passando o controlo via gestão e estrutura para o controlo via indivíduo e grupo. A equipa pode ter vários graus de poder decisório, desde o controlo sobre o decorrer de um projecto, à possibilidade de definir, ela própria, quais as

Figura 3
Três programas de «empowerment»





fases do projecto, ou ainda à autoridade para se organizar internamente a fim de dar resposta ao projecto. Os limites do *empowerment* neste programa de médio envolvimento encontram-se ao nível das decisões estratégicas, as quais ficam ainda do domínio de uma elite na organização.

O sinal último de que a organização aposta num elevado grau de «empowerment» reside numa partilha dos lucros e da propriedade da organização com os seus colaboradores.

- *Elevado-envolvimento*: o nível mais elevado de *empowerment* é representado por uma situação em que a organização é capaz de transmitir aos seus empregados um sentimento de envolvimento já não apenas com o trabalho que executam, mas também com a performance total da organização. Os colaboradores recebem agora, e de forma aberta, informação respeitante ao desempenho da organização no mercado e na comunidade. Os problemas e opções estratégicas são claramente partilhados a todos os níveis. Tal abertura dos canais de comunicação e expansão do fluxo de informação a aspectos intra e extra organizacionais, a par da autonomia conferida para a tomada de decisão nas diversas etapas do processo produtivo, conduzem à geração de estratégias individuais para melhorar o funcionamento e produtividade da organização. Os colaboradores desenvolvem as suas capacidades no seio do trabalho em grupo e numa cultura aberta à experimentação. Esta cultura, típica de organizações inovadoras, viabiliza a operacionalização e adopção das estratégias sugeridas, com ganhos claros, quer para a organização - pela constante actualização/reciclagem das práticas de trabalho e grau de familiarização dos mesmos com os diversos aspectos inerentes às referidas práticas -, quer para os colaboradores - motivados pela visibilidade do seu poder interventivo e participação na optimização do trabalho que eles próprios realizam. O sinal último de que a organização aposta num elevado grau de *empowerment* reside numa partilha dos lucros e da propriedade da organização com os seus colaboradores.

Estes três programas fornecem um leque de escolhas para que a gestão encaminhe a organização no sentido de criar

empregados mais ou menos *empowered*. De seguida, fornecem-se algumas práticas que facilitam a movimentação no contínuo representado na Figura 3.

Princípios de aplicação

A primeira fase na implementação de um programa de *empowerment* psicológico passa pelo diagnóstico da situação da organização e da sua envolvente no que respeita aos factores contingenciais atrás descritos. Apenas após esta fase pode a gestão decidir qual o programa de *empowerment* mais apropriado para a organização. Por outras palavras, o conteúdo específico de um programa de *empowerment* deverá responder a objectivos e necessidades concretas da organização, e ser específico às suas características internas, assim como à sua envolvente externa.

A implementação de um programa de *empowerment* consiste num processo de mudança organizacional, com todas as dificuldades, barreiras e resistências que isso acarreta. Por forma a ultrapassar os obstáculos próprios de um processo de mudança e a garantir a sua eficácia, a transição deverá seguir três passos: preparação, implementação e consolidação.

• *Preparação*

Durante esta fase inicial, a organização irá criar as condições para as transformações previstas. Este objectivo é cumprido através das seguintes medidas:

- *Clima propício*: como se referiu anteriormente, o *empowerment* deve ser perspectivado pelas organizações como via de optimização das competências e *expertise* que os seus colaboradores possuem *a priori*, e não como meio de desenvolver repentinamente novas e mais complexas competências. Nesta lógica, é necessário que previamente à implementação de *empowerment*, exista já uma percepção do mesmo na organização, evitando o radicalismo de uma mudança de práticas e procedimentos que nem a organização nem os seus colaboradores conseguiriam comportar;
- *Implicação*: mais *empowerment* significa mudança, não apenas para os colaboradores, mas também para as chefias, que deverão abdicar de algumas responsabilidades e poder. Deste modo, o processo de mudança deverá implicar as chefias as quais decidirão, em conjunto e em colaboração com os seus colaboradores, quais as áreas de competências que deverão ser alvo de trans-

ferência dos primeiros para os segundos;

- Comunicação: o terceiro elemento de preparação é a existência de um plano de comunicação transparente e explícito das transformações que se avizinham. Este plano contribui para a informação e conhecimento, por parte de todos, relativamente àquilo que se vai fazer, assim como do que se espera de cada um, ao mesmo tempo que elimina ou reduz a incerteza, ansiedade e stress próprios de uma acção de mudança.

• Implementação

Após a fase de preparação, tem início a implementação propriamente dita. Neste fase as práticas correntes incluem:

- Faseamento vertical do processo de mudança: após as primeiras responsabilidades terem sido transferidas para os colaboradores, as chefias devem continuar a ser consultadas sobre os próximos passos do processo, em que mais responsabilidades são passadas para os colaboradores. Desta maneira, conseguir-se-ão ganhos de confiança de colaboradores e de chefias;
- Faseamento horizontal do processo de mudança: o processo inicia-se com um conjunto limitado de pessoas ou de grupos de trabalho, passando posteriormente à inclusão de outros grupos na organização. Assim, vai ser possível identificar potenciais problemas e corrigir estratégias e táticas;
- Facilitadores: o destacamento ou criação de um grupo de trabalho para acompanhar o programa de *empowerment* assegura o controlo e monitorização do mesmo, ao mesmo tempo que documenta o progresso do programa e serve de elemento de comunicação entre todos os implicados. Este grupo deverá ser constituído por especialistas nas questões do *empowerment* (e.g. técnicos do Departamento de Recursos Humanos), representantes das chefias e representantes dos colaboradores;
- Formação: como se explicitou atrás, mais responsabilidades, autonomia e poder podem e devem ser ensinados, visto que nem todos se encontram preparados para ser *empowered*. O conteúdo da formação poderá passar desde os objectivos do próprio programa, até às questões mais relacionadas com as renovadas tarefas;
- Coaching: o envolvimento das chefias continua durante a implementação do programa, com ajuda e consultoria aos colaboradores, fornecendo o exemplo e as linhas

genéricas para o departamento ou para a unidade, e assegurando que as pessoas estão a responder positivamente ao programa;

- Papel das chefias: ao contrário do que possa parecer, e como se depreende da alínea anterior, as chefias podem de facto adquirir maiores responsabilidades quando entregam poder e autonomia aos seus colaboradores. Para além das mencionadas atrás, as chefias vêm-se também com menor carga sob questões operacionais, e com uma voz mais activa sobre as questões de carácter mais estratégico e de renovação do departamento.

Do contrário do que possa parecer, as chefias podem de facto adquirir maiores responsabilidades quando entregam poder e autonomia aos seus colaboradores. As chefias vêm-se também com menor carga sob questões operacionais, e com uma voz mais activa sobre as questões de carácter mais estratégico e de renovação do departamento.

• Consolidação

Para assegurar que o programa de *empowerment* tenha a continuidade desejada, isto é, que tenha sucesso no tempo, as práticas recomendadas são:

- Monitorização: a constante monitorização da evolução do processo permite observar e detectar eventuais desvios, assim como reacções positivas e negativas ao mesmo. A avaliação das consequências do programa, por outro lado, permitirá emitir julgamentos sobre os seus impactos sobre indivíduos, grupos e organização. Por fim, a observação das capacidades e evolução dos colaboradores permite planear melhor o futuro e reflectir sobre o avanço para estádios superiores de *empowerment*;
- Reestruturas e outras mudanças: a implementação de *empowerment* resulta inevitavelmente numa redefinição estrutural e de procedimentos, e na criação de redes e indivíduos com um elevado índice de autonomia. Assim, os resultados práticos da referida implementação, em última instância, podem requerer uma reorganização estrutural e "reciclagem cultural" da organização;
- Sistemas de apoio: tal como as referidas reestruturas asseguram a remoção de obstáculos a nível organiza-



cional, a remodelação de sistemas de apoio garantem o sucesso do *empowerment* ao nível processual e operacional. Exemplos disso são os sistemas de compensação e de carreiras, os quais deverão acompanhar as mudanças ao nível do *empowerment*.

Conclusão

Neste texto analisou-se o conceito de *empowerment* e apontou-se a sua centralidade e relevância na actual envolvente competitiva que caracteriza o mundo empresarial. Reveram-se os principais factores contextuais que obrigam a uma reflexão antes da atribuição formal de mais responsabilidade, autonomia e poder ao corpo de colaboradores da organização.

Defendeu-se que, sendo o *empowerment* mais uma questão psicológica do que meramente material, existe uma necessidade acrescida de reflectir sobre o tópic. Em concreto, susteve-se que um programa de *empowerment* deve passar por propiciar esse sentimento aos seus colaboradores, através da criação de um cenário e ambiente em que os colaboradores percebam que a organização procura avidamente a sua consulta e o envolvimento nas decisões.

Tal cenário assenta nos princípios enunciados ao longo do texto, e que agora se resumem:

- os empregados são capazes de tomar boas decisões se forem devidamente socializados, treinados e informados;
- os empregados podem ser motivados intrinsecamente a fim de desempenharem as suas funções com eficiência e eficácia;
- os empregados são capazes de exercer controlo sobre o seu trabalho (auto-controlo), assim como de escolher a direcção das suas actuações (auto-direccionamento);
- os empregados são capazes de produzir boas ideias para o negócio, contribuindo, desta forma, para a inovação na e da organização.

Estes princípios foram traduzidos em várias medidas concretas, apresentadas nas últimas duas partes do texto.

Uma última questão sobre a qual deixamos alguns pontos para reflexão é a da movimentação no contínuo do *empowerment*. Assumiu-se que a gestão tem capacidade, facilidade, e mesmo possibilidade para fazer variar os níveis de *empowerment* na força de trabalho. Na realidade, isto nem sempre é possível, por duas razões.

Em primeiro lugar, porque as transformações operadas ao

Qualquer indivíduo a quem seja atribuído mais poder e responsabilidade, passada uma fase de aprendizagem e adaptação, poderá reagir de forma extremamente negativa ao processo inverso, de esvaziamento de autonomia decisória sobre outras pessoas e/ou sobre materiais e organização do trabalho.

nível dos postos de trabalho, no sentido de mais atribuição de poder e responsabilidade, são frequentemente acompanhadas por ajustes ao nível das remunerações ou progressão de carreira. Contudo, o caminho no sentido inverso, de menos poder e responsabilidade, não pode, por condicionantes legais ou outras, ser seguido de salários mais baixos ou despromoções.

Em segundo lugar, qualquer indivíduo a quem seja atribuído mais poder e responsabilidade, passada uma fase de aprendizagem e adaptação, poderá reagir de forma extremamente negativa ao processo inverso, de esvaziamento de autonomia decisória sobre outras pessoas e/ou sobre materiais e organização do trabalho.

Em suma, neste texto abordámos a questão do *empowerment*, sobretudo em termos de movimentação para a direita no contínuo representado nas Figuras 1 e 3. Fornecemos pistas para criar empregados e organizações mais *empowered*, mas verificámos limitações nas recomendações respeitantes à criação de empregados e organizações menos *empowered*. Este é um tema importante e que carece de mais tratamento em futuros trabalhos, e que pode conduzir à própria redefinição do conceito de *empowerment*. ■

Nota

¹ A palavra *empowerment* não encontra uma tradução satisfatória para a língua portuguesa, desta forma mantemos o original em inglês; também se manteve o termo original *empowered*.

Referências bibliográficas

- HACKMAN, J. R. e OLDHAM, G. R. (1975), «Development of the Job Diagnostic Survey», *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159-170.
- McGREGOR, D. (1960), **The human side of the enterprise**, McGraw-Hill, Nova Iorque.
- SPREITZER, G. M. (1995), «Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation», *Academy of Management Journal*, 38 (5), pp. 1442-1465.