

OS SISTEMAS DA ADMINISTRAÇÃO HUMANA E AS VARIÁVEIS DE LIKERT

A ação administrativa pode assumir distintas características e nunca será igual em todas as empresas. Cada empresa se diferencia das demais pelo segmento que atua, pelo porte, pelo nível de conhecimento, pela forma como gere pessoas, etc., as variáveis são infindáveis.

Likert, citado por Chiavenato (2006), propôs 4 variáveis que se apresentam diferentes em cada empresa, deu a elas o nome de sistemas administrativos. As variáveis são: processo decisório, sistema de comunicações, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições. Os sistemas formados pela interação destas variáveis são 4 e são nomeados por Likertk como:

- **Sistema 1 – Autoritário-coercitivo**
- **Sistema 2 – Autoritário benevolente**
- **Sistema 3 – Consultivo**
- **Sistema 4 – Participativo**

Sistema 1: Autoritário-coercitivo

Segundo Chiavenato (2006), é um sistema administrativo autocrático e forte, centralizador, coercitivo e arbitrário.

Controla com rigidez tudo que ocorre dentro da organização. É o sistema mais duro e fechado.

Processo decisório:

centrado na alta gestão da empresa, o que a sobrecarrega com as demandas para tomada de decisão. Os níveis mais baixos ignoram totalmente as decisões tomadas.

Sistema de comunicação:

muito precário e emperrado. As comunicações fluem de forma vertical, no sentido descendente, normalmente carregadas de ordem e exigências e raramente há presença de explicações e orientações. Não há comunicação no sentido contrário (ascendente) e nem lateral.

Relacionamento interpessoal:

relacionamento entre as pessoas é considerado prejudicial aos interesses da empresa e ao bom andamento dos trabalhos. A organização informal é vedada de modo a coibir ou inibir os relacionamentos entre as pessoas. Cargos e tarefas são desenhados para confinar e isolar as pessoas umas das outras.



Pades

PROGRAMA DE AUXÍLIO AO
DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Não se trata de virar a mesa ou de quebrar cadeiras, mas de desenvolver sorrateiramente uma espécie de revolução silenciosa, mas extremamente poderosa: a mudança no tratamento das pessoas, transmitindo-lhes ampla liberdade de ação, de pensamento, de relacionamento humano e de escolha de métodos e procedimentos de trabalho (CHIAVENATO, 2006).

ALINE FONSECA

Assessora PADES

Contato:

31.9.9476-4792

Sistema de recompensas e de punições: dá ênfase em punições e medidas disciplinares, o que gera um ambiente de temor e desconfiança.

Sistema 2: Autoritário benevolente

É um sistema autoritário, porém, menos duro e fechado que o sistema anterior, mais condescendente e menos rígido.

Processo decisório: continua centralizado na alta gestão, mas ocorre algumas delegações de pequeno porte, normalmente de caráter repetitivo e burocrático. Estão sujeitas a aprovação da alta gestão, perpetuando o aspecto centralizador.

Sistema de comunicação: relativamente precário e com comunicação descendente. A alta gestão se orienta em comunicações ascendentes, oriundas dos escalões mais baixos.

Relacionamento

interpessoal: a organização tolera o relacionamento entre as pessoas, contudo, a interação entre as pessoas ainda é limitada. A organização informal, é neste sistema, considerada uma ameaça aos interesses da empresa.

Sistema de recompensas e de punições: ênfase nas medidas disciplinares. O sistema é menos arbitrário e oferece recompensas materiais e salariais mais frequentes. Recompensas simbólicas e sociais são raras neste sistema.

Sistema 3: Consultivo

Este sistema administrativo tende mais o lado participativo do que para o autocrático e impositivo (CHIAVENATO, 2006).

Processo decisório: consulta os níveis inferiores da hierarquia organizacional, permite a delegação e participação das pessoas, porém, a aprovação cabe a alta gestão.

Sistema de comunicação: o fluxo de comunicações verticais (descendente e ascendente) e horizontais é facilitado. A comunicação vertical descendente apresenta um aspecto mais orientativo. A empresa estabelece um sistema de comunicação de modo que viabilize o alcance dos objetivos e metas.

Relacionamento

interpessoal: há uma relativa confiança nas pessoas e há o incentivo das relações informais. Ocorre trabalhos em equipe e em grupos de maneira esporádica.

Sistema de recompensas e de punições: ênfase nas recompensas materiais. Já existe as recompensas sociais ocasionais, e ocorrem raras punições ou castigos.

Sistema 4: Participativo

Processo decisório: totalmente delegado e descentralizado, a alta gestão define políticas e controla resultados. O consenso entre as pessoas é o conceito mais importante do processo de tomada de decisão.

Sistema de comunicação: as comunicações são essenciais para o sucesso organizacional e as informações são totalmente compartilhadas.

Relacionamento

interpessoal: O trabalho é feito em grupos, a informalidade assume papel de importância. Há confiança mútua, participação e envolvimento grupal.

Sistema de recompensas e de punições: ênfase nas recompensas sociais. As recompensas materiais e salariais são mais frequentes. As punições são raras e decididas pelo grupo.

A fronteira entre estes sistemas não são distintas e podem ocorrer variações. Quanto mais uma organização se aproxima do sistema 1 (tradicional, fechado, burocrático, impessoal e autocrático), mais se distancia do sistema 4 (orgânico, aberto, participativo e democrático).

A moderna gestão de pessoas está orientada para o sistema 4, o desafio é se deslocar para lá.

Não se trata de virar a mesa ou de quebrar cadeiras, mas de desenvolver sorrateiramente uma espécie de revolução silenciosa, mas

extremamente poderosa: a mudança no tratamento das pessoas, transmitindo-lhes ampla liberdade de ação, de pensamento, de relacionamento humano e de escolha de métodos e procedimentos de trabalho (CHIAVENATO, 2006).

REFERÊNCIAS:

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. São Paulo, Atlas, 2006.