

ESTILOS DE GESTÃO, SEGUNDO RENSIS LIKERT

Likert estudou as diferenças no estilo de gestão de diversos líderes, dividindo os sistemas de liderança e gestão em quatro diferentes tipos: 1. Autoritário/Explorador; 2. Autoritário/Benevolente; 3. Consultivo e 4. Participativo. O quadro a seguir apresenta as principais características de cada um desses sistemas¹.

Sugestão de uso por gerentes:

Após responder esse questionário, distribua cópias em branco para as pessoas que se relacionam frequentemente com você. Peça que respondam sem se identificar, para evitar constrangimentos. Compare suas respostas com as obtidas das outras pessoas.

Some os pontos obtidos, atribuindo 1 para cada marcação na 1ª coluna, 2 na 2ª coluna e assim sucessivamente. Depois, calcule a média aritmética. Quanto mais próxima de 1 for a média encontrada, mais autocrático você é e quanto mais próximo de 4, mais participativo.

ITEM	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
LIDERANÇA				
Confiança depositada nos liderados	nenhuma	alguma	considerável	absoluta
Liberdade que os liderados sentem para falar com os superiores sobre trabalho	nenhuma	pouca	certa liberdade	plena liberdade
Interesse em saber as idéias dos liderados e usá-las se valerem a pena	raro	às vezes	frequente	constante
MOTIVAÇÃO				
Mecanismos empregados para motivar os empregados:				
• medo	sim	não	não	não
• ameaças	sim	não	não	não
• castigos	sim	às vezes	às vezes	Não
• recompensa	ocasionalmente	sim	sim	sim, baseado nos objetivos estabelecidos pelo grupo
• participação	não	não	às vezes	sim, baseado nos objetivos estabelecidos pelo grupo
Níveis que se sentem responsáveis pela consecução dos objetivos organizacionais	predominantemente a cúpula	cúpula e escalões médios	quase todos os níveis	todos os níveis

¹ Quadro baseado no livro LIKERT, Rensis e LIKERT, Jane Gibson. Administração de Conflitos - Novas Abordagens. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

ITEM	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
COMUNICAÇÃO				
Direção em que flui a informação	para baixo	predominantemente para baixo	para baixo e para cima	para baixo, para cima e para os lados
Aceitação da comunicação de cima para baixo	com suspeita	normalmente com suspeita	com cautela	abertamente
Precisão da comunicação de	frequentemente e errada	censurada pelo líder	precisão limitada	exata
Conhecimento pelos supervisores dos problemas enfrentados pelos liderados	pouco	alguma	boa	muito boa
INTERAÇÃO				
Maneira e intensidade como se dá a interação	pouca, com temor e desconfiança	pouca, com certa condescendência	moderada, razoável confiança	ampla, com confiança e crédito
Presença do trabalho cooperativo no grupo	nenhuma	pouca	moderada	considerável
DECISÕES				
Nível em que são tomadas as decisões	gerência de cúpula	altos e médios escalões	estratégia na cúpula demais com maior delegação	em todos os níveis
Envolvimento dos liderados nas decisões relativas ao seu trabalho	nenhuma	ocasional	geralmente envolvidos	completamente envolvidos
Contribuição do processo decisório para a motivação	nenhuma, chegando a contribuir para a desmotivação	relativamente pouca	alguma contribuição	Contribuição significativa
OBJETIVOS				
Formas de estabelecimento dos objetivos organizacionais	emissão de ordens com solicitação de opiniões	emissão de ordens após discussão	através da ação do grupo, exceto em crises	através da ação do grupo.
Presença de resistência velada aos objetivos	forte	moderada	alguma resistência, em determinar	pequena ou nenhuma
CONTROLE				
Níveis em que se concentram as funções de revisão e controle	Acentuadamente na cúpula	geralmente na cúpula	moderada delegação para os níveis mais baixos	amplamente com partilhadas
Existência de uma organização informal opondo-se à formal	sim	normalmente	às vezes	não pois as duas têm os mesmos objetivos
Finalidade do uso dos controles de custo, produtividade e outros indicadores	policimento e castigo	recompensa e castigo	às vezes, recompensa; alguma auto-orientação	auto-orientação e solução de problemas