

**T**odos nós já tivemos um administrador ditatorial. Sua abordagem sobre disciplina e solução de problemas é fazer grandes pronunciamentos quanto ao comportamento esperado. “Não haverá qualquer...” Seu método preferido de correção é gritar e humilhar enquanto compartilha sua opinião sobre o comportamento dos funcionários e a sua solução.

Existirá alternativa para a coerção, para administração ditatorial, de cima para baixo, que resulte em ambiente de cooperação e capacitação para todos na educação adventista – estudantes, professores e funcionários? Usando a obra do Dr. William Glasser e seus associados, este artigo comparará e contrastará três tipos de administração e mostrará que a administração de liderança é o método preferido para as escolas adventistas.

### Três estilos de administração

Podemos ilustrar três estilos de administração usando o modelo apresentado na Figura 1:

Em ambiente de administração ditatorial, o chefe é a peça central; os trabalhadores são recipientes. O chefe é responsável pelo resultado de todo conflito. Ele decide a solução de todos os problemas que surgem e propõe alternativas quando uma solução é malsucedida. A filosofia da administração ditatorial é: “Punir as pessoas que estão errando, para que façam o que dissermos ser o certo; depois recompensá-las, para que continuem fazendo o que queremos que façam”.<sup>1</sup>

Este modelo requer que os funcionários sejam dependentes do chefe para recompensas e tenham medo de punição. Visto que o chefe tem total responsabilidade por planejamento e soluções, é difícil prever o nível de aceitação dos funcionários. O chefe pode conseguir complacência mínima através de técnicas coercivas, mas o ambiente resultante afetará negativamente a produtividade. A administração ditatorial enfatiza a obediência



# ADMINISTRAÇÃO DE LIDERANÇA

VERSUS

# ADMINISTRAÇÃO DITATORIAL

# Qualidade ou Coerção?

KELLY B. BOCK E BRAD GREENE

cega em vez da atenciosa consideração do melhor resultado para todos os envolvidos. “A despeito da habilidade e criatividade do administrador, para seu êxito total, o administrar pessoas depende da cooperação das pessoas que estão sendo administradas”.<sup>2</sup>

A administração *laissez-faire* é caracterizada por separação entre chefe e funcionários (linha obstruída). Os trabalhadores são deixados a tomar decisões individuais quanto à direção e gerenciamento de seu trabalho. O chefe pode ser uma pessoa boa que pensa ser importante não limitar a liberdade pessoal dos funcionários, mas esse tipo de administração provê pouca, se alguma, direção ou coordenação, e os resultados são imprevisíveis.

Por outro lado, administradores líderes colaboram com os funcionários para criar ambiente de satisfação da necessidade e qualidade de trabalho. Eles encorajam respeito mútuo, confiança, cooperação, sinceridade e honestidade. Administradores e funcionários exploram mutuamente os problemas, conjuntamente concordam numa solução, e trabalham juntos para implantá-la. Quando surgem conflitos, o chefe usa abordagem “não culposa” que enfatiza a solução. A negociação, em vez da coerção, é usada para resolver as diferenças. Esse tipo de relacionamento requer o desenvolvimento e a manutenção da

## Existirá alternativa para a coerção, para administração ditatorial, de cima para baixo, que resulte em ambiente de cooperação e capacitação para todos na educação adventista – estudantes, professores e funcionários?

convicção de que todos os trabalhadores estão comprometidos com a qualidade de trabalho e que, ao trabalharem juntos para satisfazer suas próprias necessidades, beneficiam a organização (orientação lado a lado).

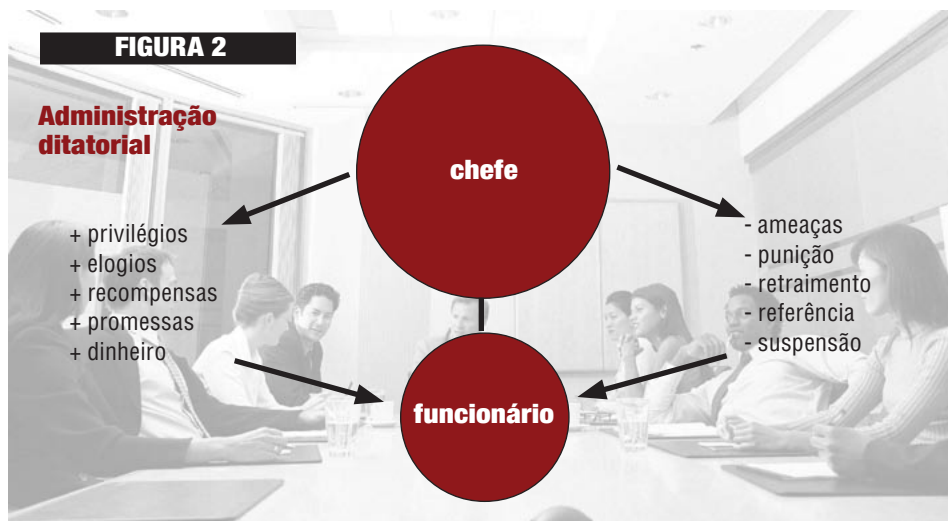
A administração de liderança promove autoestima elevada nos funcionários, que estão muito mais aptos a aceitar a decisão administrativa por terem senso de mútuo envolvimento e propriedade. Através de relacionamento positivo, criatividade e habilidade de solução de problemas, a qualidade se torna o enfoque de todos, em vez das tentativas de cumprir as expectativas de administração ditatorial ou criar seu próprio ambiente no estilo da administração *laissez-faire*.

### Os seis elementos da liderança

Outro modo de descrever as diferenças entre a administração ditatorial e a administração de liderança é o Ciclo de Culpa e o Círculo de Força com os seis elementos de liderança. Na Figura 5, conforme as pessoas entram no Ciclo de Culpa, ficam presas a hábitos destrutivos como perseguição, punição, crítica e censura. Quando as pessoas escolhem vitimar, se envolvem em acusação, rebaixamento e criticismo; quando escolhem resgatar, mudam a culpa e menosprezam os pais, o governo, a administração e os alunos.

Quando as pessoas permanecem no Círculo de Força e escolhem facilitar, usam hábitos construtivos (de cuidado ou conexão) como ouvir, encorajar e apoiar.



**FIGURA 2**

Quando escolhem iniciar, questionam para melhor compreender a situação, exemplificar liderança, definir limites cooperativamente, e aprender juntos através da autoavaliação com o objetivo de conquistar melhoras contínuas. Esse tipo de liderança faz as pessoas sentirem que “quero cooperar e fazer o meu melhor nesta organização. Posso confiar em outros nessa organização e me sinto inspirado a fazer o melhor possível”.

Olhando aos seis elementos em volta do círculo, no sentido horário de cima para baixo, vemos que a “administração de liderança” começa com AMAR e construir um ambiente confortável e afetivo. Fazer com que outros saibam que os líderes se importam com eles e os ajudarão a fazer o melhor possível. Isso é expresso através de OUVIR aos outros, realmente ouvir suas preocupações, e através do NIVELAMENTO, compartilhando preocupações legítimas sem culpar. Quando isto ocorre, as pessoas APRENDEM umas com as outras e descobrem soluções mais eficazes. Os educadores estão sempre LIDERANDO pelo que dizem e fazem. Os valores são mais captados que ensinados. Quando os LIMITES são definidos colaborativamente, este fato cria atitude de aceitação e as pessoas são motivadas a seguir as iniciativas que ajudaram a criar.

A liderança ditatorial inverte este processo, indo contra o sentido horário, começando com LIMITES. O professor entra na sala de aula no primeiro dia do ano escolar e começa a descrever as regras ou limites: “Isto é o que vocês podem ou não podem fazer em minhas aulas. Se não seguirem meus limites, serão punidos. Se seguirem meus limites, serão recompensados. Estou aqui para LIDERAR vocês

porque sou credenciado pelo estado e pela igreja. Vocês estão aqui para APRENDER, então eu os NIVELAREI e lhes direi o que, quando e como aprender. Se vocês OUVIREM o que digo, provavelmente AMAREI vocês e teremos um ótimo ano”. Esta não é a maneira de construir relacionamentos saudáveis nem classe produtiva.

É útil criar imagem mental ao escolhermos mudar de administração ditatorial para administração de liderança. A Figura 6 mostra 30 mudanças de paradigma envolvidas nesse processo. Você provavelmente poderá adicionar outras de sua própria experiência.

### Pesquisa e experiência em administração

As comparações e contradições primárias estão entre a administração ditatorial e a administração de liderança, visto que a administração *laissez-faire* é raramente usada. O conceito de administração de liderança se desenvolveu a partir da obra de W. Edwards Deming, psicólogo industrial que revolucionou a indústria automobilística no Japão após a Segunda Guerra Mundial. Suas idéias foram adaptadas e acentuadas por William Glasser em seus livros sobre educação, incluindo *The Quality School* e *Every Student Can Succeed*. Glasser descreve os princípios essenciais da administração ditatorial como segue:

“1. O chefe estabelece a tarefa e os padrões para o que os trabalhadores (estudantes) devem cumprir, geralmente sem consultar os mesmos. Os chefes não fazem concessões; os trabalhadores têm que se ajustar ao trabalho assim como o chefe o define.

“2. O chefe geralmente diz, em vez

de mostrar, aos trabalhadores como o trabalho deve ser feito e raramente pede o parecer deles sobre como aquilo poderia possivelmente ser feito de maneira melhor.

“3. O chefe, ou alguém designado pelo chefe, inspeciona (ou avalia) o trabalho. Porque o chefe não se envolve com os trabalhadores nessa avaliação, eles tendem a acomodar-se apenas com a qualidade suficiente para passar.

“4. Quando os trabalhadores resistem, o chefe usa a coerção (geralmente punição) quase exclusivamente para tentar forçá-los a fazer como lhes foi dito, e assim fazendo, criam um ambiente de trabalho em que os trabalhadores e administradores são adversários”.<sup>3</sup>

A administração ditatorial está quase inteiramente preocupada com as necessidades do chefe em vez da dos trabalhadores.

Na administração de liderança, por outro lado, o administrador focaliza na criação de um sistema, usando persuasão e resolução mútua de problemas, que mostra aos trabalhadores que é interesse de todos fazer trabalho de qualidade. Assim, os administradores trabalham no sistema e os trabalhadores trabalham dentro do sistema, onde ambos visam o alvo comum de qualidade. Glasser descreve quatro elementos essenciais de administração de liderança como se segue:

“1. O líder envolve os trabalhadores na discussão da qualidade do trabalho a ser

**FIGURA 3**

feito e do tempo necessário para fazê-lo para que tenham a chance de acrescentar a sua opinião. O líder faz esforço constante para ajustar a tarefa às habilidades e necessidades dos trabalhadores.

“2. O líder (ou funcionário designado pelo líder) mostra ou demonstra a tarefa para que o trabalhador que a realizará possa ver exatamente o que o administrador espera. Ao mesmo tempo, continuamente pede a opinião dos trabalhadores sobre como o trabalho pode ser mais bem realizado.

“3. O líder pede aos trabalhadores para inspecionar ou avaliar a qualidade de seu próprio trabalho, com o entendimento que o líder aceita que eles sabem muito bem como produzir trabalho de alta qualidade e conseqüentemente ouvirá o que eles dizem.

“4. O líder é facilitador, por mostrar aos trabalhadores que ele fez todo que é possível para prover-lhes as melhores ferramentas e ambiente de trabalho, bem como atmosfera não coerciva, não concorrente na qual realizar o trabalho”.<sup>4</sup>

Ellen White usa o exemplo de Cristo e

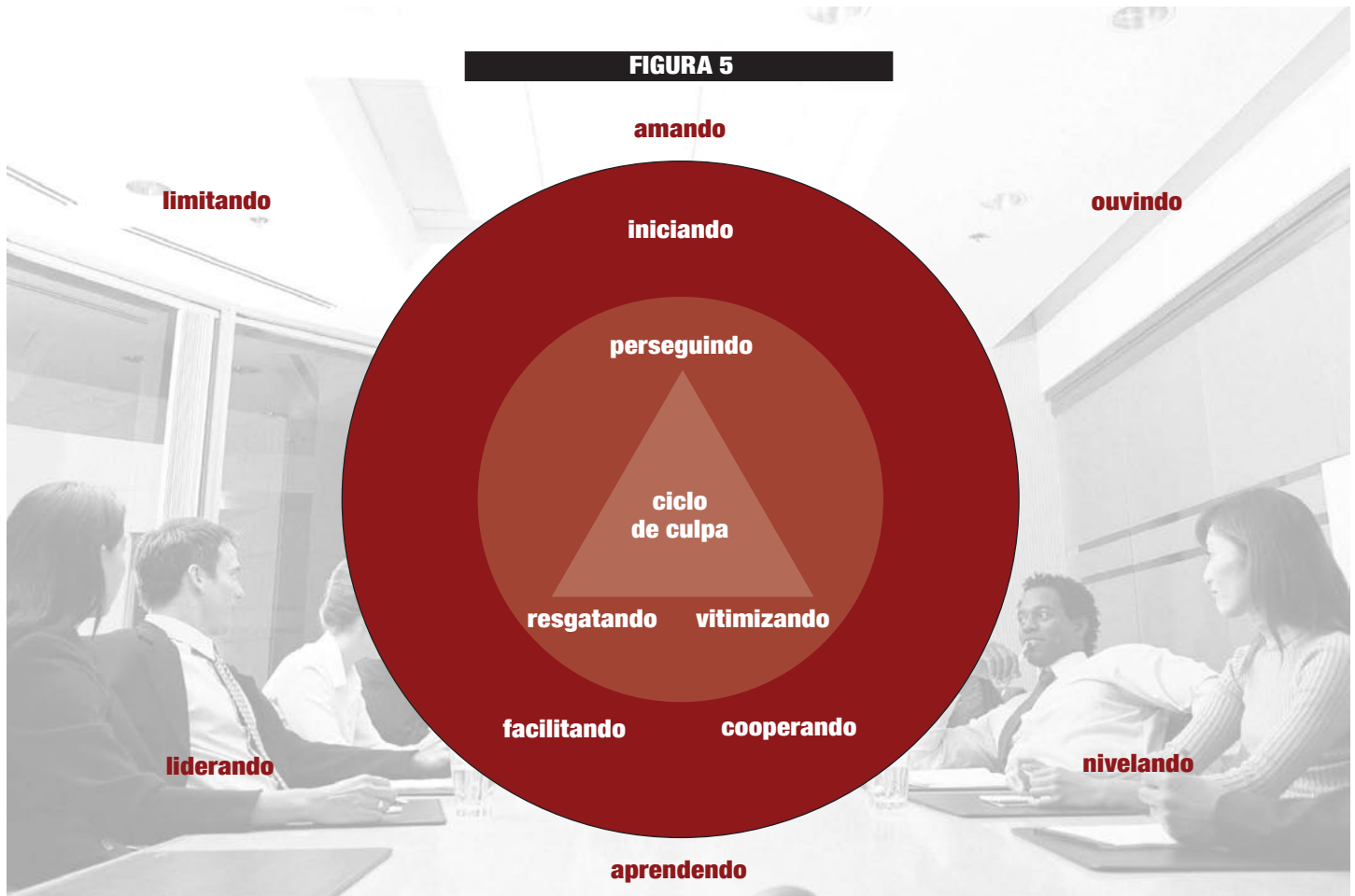


Seus discípulos para ilustrar o que lutamos para experimentar em nossas escolas através da administração de liderança. Os discípulos precisavam estar unidos no sentimento, pensamento e ação. “Era o objetivo de Cristo conseguir esta unidade. Para tal fim, procurou Ele trazê-los à unidade consigo”.<sup>5</sup> Ele não forçou Sua vontade sobre esses discípulos, mas exemplificou o que Ele desejava que fizessem, à medida que pacientemente os levou para dentro de Sua vida, ouviu suas necessidades, e

criou ambiente de confiança e crescimento que os capacitou a evangelizar o mundo durante Sua ausência.

### **Treinamento para domínio próprio**

Em seu capítulo sobre disciplina no livro *Educação*, Ellen White encorajou o esforço amável e persistente ao ensinar os alunos a formarem o hábito da obediência. Ela declarou que “o objetivo da disciplina é ensinar à criança o governo de si mesma”.<sup>6</sup> Ao dirigir-se a administradores de



escolas, ela advertiu que “regras demais são coisa tão ruim como a deficiência delas. O esforço para se ‘quebrar a vontade’ de uma criança é um erro terrível”.<sup>7</sup>

A despeito desta advertência, professores sempre descrevem problemas com alunos como batalhas da vontade. As palavras de Ellen White lidando com interações entre o professor e o aluno, também podem ser aplicadas ao relaciona-

mento entre diretores e funcionários. “Leve os jovens a sentir que eles merecem confiança, e poucos haverá que não procurarão mostrar-se dignos dessa confiança. Sob o mesmo princípio é melhor pedir do que ordenar; aquele a quem assim nos dirigimos tem oportunidade de se mostrar leal aos princípios retos. Sua obediência é o resultado da escolha em vez de o ser da coação”.<sup>8</sup> Essas palavras descrevem os métodos de administradores líderes em

vez de administradores ditatoriais.

## Sumário

Se a educação adventista de qualidade é a nossa meta, é imperativo que os que administram o sistema criem ambiente cheio de colaboração, criatividade e cooperação, livre do medo de sufocar a criatividade e da coerção. Devemos buscar qualidade, não complacência; energia, não obediência. Se provermos oportunidades para todos os alunos, professores, pais, constituintes e administradores construirmos ambiente de aprendizado colaborativo, maximizaremos as oportunidades de cada pessoa ser pensador e não mero refletor do pensamento de outras pessoas.<sup>9</sup> Nós, portanto, proveremos ambiente

que verdadeiramente preparará cada um para “a satisfação do serviço neste mundo, e para aquela alegria mais elevada por um mais dilatado serviço no mundo vindouro”.<sup>10</sup>



**Kelly B. Bock, Ph.D.**, é diretor de educação da Pacific Union Conference da Igreja Adventista do Sétimo Dia, em Newbury Park, Califórnia.



**Brad Greene, Ph.D.**, é professor experiente na William Glasser Institute, em Kings Beach, Lake Tahoe, Califórnia, EUA.

Beach, Lake Tahoe, Califórnia, EUA.

## REFERÊNCIAS

1. William Glasser, *Choice Theory* (New York: HarperCollins Publ., Inc., 1998), p. 5.
2. \_\_\_\_\_, *The Quality School* (New York: HarperCollins Publ., Inc., 1992), p. 16.
3. *Ibid.*, p. 25, 26.
4. *Ibid.*, p. 31, 32.
5. Ellen G. White, *Educação* (Casa Publicadora Brasileira), p. 86.
6. *Ibid.*, p. 287.
7. *Ibid.*, p. 288.
8. *Ibid.*, p. 290.
9. *Ibid.*, p. 17.
10. *Ibid.*, p. 13.

**FIGURA 6**

### Administrador ditatorial

1. Julga os outros
2. Culpa as pessoas pelos problemas
3. Diz “não sou tão mau como muitas outras pessoas”
4. Controla
5. Toma a si mesmo e aos outros por certo
6. Encobre erros
7. Diz “apenas trabalho aqui”
8. Demanda
9. Constrói muros
10. Conduz as pessoas
11. Depende de autoridade
12. Inspira medo
13. Diz “eu”
14. Chega na hora
15. Acusa pelo mau funcionamento
16. Sabe como é feito
17. Diz “vai”
18. Usa as pessoas
19. Vê o presente
20. Comanda
21. Nunca tem tempo suficiente
22. Preocupa-se com coisas
23. Trata os sintomas
24. Deixa os outros saberem qual é sua posição
25. Faz coisas certas
26. Trabalha duro para produzir
27. Intimida
28. Toma o crédito
29. Busca primeiro ser compreendido
30. Tem abordagem ganho-perda

### Administrador líder

- Aceita os outros  
Busca soluções
- Diz “sou bom, mas não tão bom quanto posso ser”
- Lidera  
Aprecia a si mesmo e aos outros
- Admite erros  
Faz mais do que o trabalho  
Pede
- Desenvolve comunicação  
Orienta as pessoas  
Depende de cooperação  
Inspira entusiasmo  
Diz “nós”
- Chega antes da hora  
Conserta o mau funcionamento  
Mostra como é feito  
Diz “vamos”
- Desenvolve as pessoas  
Vê o presente e o futuro  
Dá exemplo
- Toma tempo para coisas que importam  
Está preocupado com as pessoas  
Identifica e trata as causas  
Deixa os outros saberem qual é a posição deles
- Faz a coisa certa  
Trabalha duro para que as pessoas produzam  
Cria confiança nos outros  
Dá crédito aos outros  
Busca primeiro compreender
- Tem abordagem ganho-ganho