

# RELAÇÕES DE PODER NA ESCOLA: ADMINISTRAÇÃO E PARTICIPAÇÃO, UM DIREITO DE TODOS<sup>1</sup>

*Érica Lumi ORIMOTO<sup>2</sup>*

*Fabiana Rocha da SILVA<sup>2</sup>*

## RESUMO

Este artigo discute a situação da administração escolar e as relações de poder existentes dentro das escolas. Referimo-nos também as conseqüências dos diferentes modos de exercer o poder. Por fim, buscamos propor uma maneira de gerir a instituição escolar de modo a permitir a participação ativa de todos os membros.

**Palavras-chave:** Poder. Administração. Participação. Autoridade. Relações humanas.

## Introdução

Ao pensarmos em estruturas de poder geralmente vem a nossa mente a idéia de domínio político “status”, dissociando essa noção das demais esferas da vida.

Administrar por sua vez nos remete ao conceito de uma gerência empresarial. Convém agora especificar em que realmente consistem esses dois termos.

Segundo Motta (1984) “[...] administrar é planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar”. Assim sendo, podemos notar que o conceito de administração é muito mais abrangente do que se pode imaginar, ou seja, utilizamos essa ferramenta para melhor gerir nossas atividades diárias.

Poder por sua vez refere-se à “ter a faculdade de; ter possibilidade; dispor de força ou autoridade; possuir força física ou moral; ter influência, valimento” (BUENO, 1992,

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado à disciplina de fundamentos da gestão em educação, ministrada pelo professor doutor Édio João Mariani no curso de Pedagogia da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Campus de Marília, como trabalho avaliativo dessa disciplina.

<sup>2</sup> Alunas matriculadas no 2º ano do curso de Pedagogia da Universidade Estadual Paulista, Unesp, Campus de Marília. Email: [rica\\_lumi@hotmail.com](mailto:rica_lumi@hotmail.com) ou [faby\\_rochas@hotmail.com](mailto:faby_rochas@hotmail.com)

p.522). Fica evidenciado na citação acima que poder está relacionado à ação de um indivíduo/grupo de indivíduos sobre outro indivíduo/grupo de indivíduos.

Percebemos que por várias vezes na instituição escolar o administrador assume uma postura demasiadamente autoritária, em decorrência disso os demais envolvidos no funcionamento da escola vêm-se alheios a tomada de decisões. Assim sendo, não tomam posse do direito de cobrança e assumem uma postura submissa diante dessa situação.

Nessa perspectiva, objetivamos explicitar nesse artigo alguns tipos de estruturas de poder existentes nas escolas e oferecer alternativas para uma administração coerente com os princípios de cooperação e respeito mútuo.

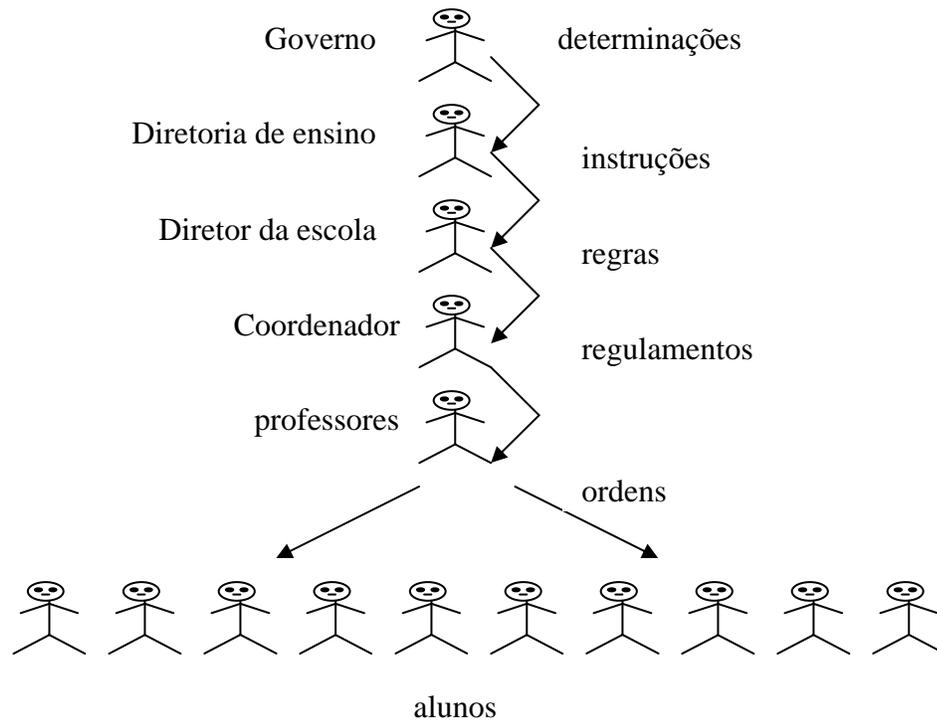
## **Desenvolvimento**

Qualquer atividade realizada em grupo exige organização, dessa forma a escola não permanece alheia a essa realidade.

Segundo Sporb (1963, p.3) “[...] o mau administrador pode contribuir consideravelmente para o fracasso do melhor grupo de trabalho”, portanto devem ser características de um administrador escolar: responsabilidade, dedicação e comprometimento, uma vez que esse profissional deve conhecer como as relações humanas se dão para que saiba administrar ao invés de manipular e coagir seus subordinados.

O administrador necessita conhecer as reações que o exercício de autoridade provoca nos indivíduos. Precisa também saber exercer a autoridade que seu *status* lhe confere, sem aproveitar sua situação privilegiada para manipular ou dominar seus subordinados. (SPORB, 1963, p. 25).

Nas escolas são exercidas diversas relações de poder como, por exemplo, o poder exercido pelo professor sobre o aluno, poder da instituição sobre o professor e mesmo o poder governamental sobre as instituições. A seguir, veremos um exemplo clássico de hierarquia administrativa existente nas escolas.



(Adaptação do esquema hierárquico apresentado por SBERG, 1963, p.19).

Na estrutura em forma de pirâmide, vemos o poder concentrado nos degraus superiores. Essa forma de poder nem sempre está ligada à competência à habilidade da pessoa em relação à tarefa. É o poder formal, delegável, um posto mantido por uma pessoa, permanentemente, sem atenção à variação de tarefas (SPERB, 1963, p. 24).

Vale ressaltar que embora o modelo acima apresentado se assemelhe à hierarquia estabelecida nas empresas “Professores não podem ser comparados com operários, e crianças não são matéria bruta e maleável à força de máquinas habilmente manejadas por mão de obra especializada” (SPERB, 1963, p. 52).

De acordo com Tragtenberg (1986, p.17):

Qualquer nível de relações humanas trata de autoridade, comando, trabalho em grupo, comunicação e conflito. ‘Relações humanas’ significa agir sobre os indivíduos e grupos para provocar neles as atitudes que convêm à empresa.

Dessa forma, esse poder pode ser aplicado de diversas maneiras. O professor pode ensinar seu aluno por meio da coerção, ou seja, fazendo uso força, impondo as regras como um ditador. Pode também utilizar o método da recompensa, “chantageando” seus alunos para que se rendam às suas vontades, ou ainda usar o poder de especialista, ou seja, fazer com que seus alunos se interessem por sua aula pelo conhecimento que ele detém. Sberb cita ainda o poder funcional, que consiste em convencer aos demais de que é um bom líder por meio da sensibilidade e compreensão das necessidades alheias, ou seja, esse tipo de poder é relacionado à natureza das tarefas e delegado a quem melhor puder desempenhar a função “O aproveitamento do poder funcional encontra-se em grupos educados em regime democrático, grupos de trabalho cujos administradores crêem em liderança potencial existente em cada indivíduo” (SPERB, 1963, p. 24).

Cada uma dessas modalidades de poder tem conseqüências igualmente distintas. A coação leva o indivíduo subordinado a obedecer ou conformar-se à regra imposta, a recompensa leva à dependência ou a participação condicionada (só participa enquanto recebe algo em troca). Uma outra conseqüência advinda das relações de poder refere-se à comunicação. Vale salientar, porém, que dependendo de como se dão as relações humanas nesse ambiente – participação x autoritarismo – pode haver melhora ou piora da comunicação.

O trabalho com poder funcional exige do administrador sensibilidade para perceber a possibilidade de criar situações em que seus colaboradores possam satisfazer-se através do trabalho, contribuindo de forma efetiva para o bom andamento da instituição.

Na escola, não raras vezes vemos situações em que a disciplina é colocada acima do próprio aprendizado e esse conceito perpetua-se na vida social do indivíduo que acaba preocupando-se mais em ser pontual, obediente, submisso a seu dirigente que propriamente um profissional qualificado, exercendo efetivamente sua cidadania.

A pretensão das instituições de um modo geral é produzir corpos submissos, dóceis, prontos a ouvir e obedecer. Para isso a escola tem sido utilizada como meio de vigilância, colocando em evidência as diferenças.

Quando o ideal de disciplina não é alcançado pelos professores, esses acabam delegando essa responsabilidade aos administradores, ou seja, qualquer desentendimento entre professor e aluno é levado à direção. Isso ocorre, pois grande parte da energia e tempo

do professor é dedicada à manutenção da disciplina em detrimento da construção do conhecimento.

## Conclusão

Diante de tudo que foi exposto, concluímos que o administrador precisa ter maturidade para compreender que apesar de estar em posição de liderança, ele é parte do grupo de trabalho, portanto, é igual a qualquer outro membro. Não é dono!

Percebemos também que esse profissional deve ter clareza sobre as suas funções, não esquecendo que é de sua responsabilidade a formação de pessoas, assim sendo, mesmo notando as diferenças entre seus subordinados não deve estigmatizá-los, pois suas atitudes não estão restritas ao âmbito escolar, mas refletirão diretamente em sua vida social.

A política de relações humanas não implica anular a preocupação com relações sociais, *negando* a dimensão econômica e política dessas relações. Fazer relações humanas é, no jargão da escola, 'formar em profundidade' para chegar à um 'comportamento de maturidade'. Com 'relações humanas' surge a empresa educadora de homens, pois parte-se da noção de que a experiência das responsabilidades do trabalhador tem valor formativo, mas deixa a cargo da empresa e a seus conselheiros *agir* sobre os que processam a formação. Relações humanas é um elemento simplificador e idealista, manipulador e realista (TRAGTENBERG, 1989, p.17 grifos do autor).

Todos estão envolvidos em relações de poder dentro da escola, porém as formas como os indivíduos relacionam-se frente a esse poder depende da formação que cada um recebeu.

Outro aspecto relevante quanto às relações de poder diz respeito à autoridade compartilhada, uma vez que os indivíduos participando das decisões se sentem estimulados e ao mesmo tempo responsáveis pelos resultados das ações.

Compartilhar autoridade é também compartilhar responsabilidade pelas decisões relativamente ao uso como também pela execução das decisões. Por isso, para que haja cooperação, é necessário conceder às pessoas participação nas decisões quanto a maneira de exercer autoridade. No momento em que os membros de um grupo decidem sobre o modo pelo o qual a autoridade será exercida, eles adquirem um senso de responsabilidade pelo bom sucesso de sua decisão. Autoridade compartilhada e responsabilidade compartilhada são inseparáveis (SPERB, 1963, p. 26).

Em suma, faz-se necessário que aqueles que estão nos estágios mais elevados da cadeia de poder preocupem-se com as necessidades do grupo de trabalho e concedam a esses a possibilidade de participação em todas as questões que de alguma forma possam afeta-los, ou seja, é místico que todos se envolvam ativamente em todas as esferas da instituição.

### **Referências**

- BUENO, F.S. *Minidicionário da Língua Portuguesa*. 6. ed. São Paulo: Lisa, 1992.
- MOTTA, F.C. P. *Participação e co-gestão: novas formas de administração*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- SBERB, D.C. *Administração e supervisão na escola primária*. Rio de Janeiro: Globo, 1963.
- TRAGTENBERG, M. *Administração, poder e ideologia*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1989.

**ARTIGO RECEBIDO EM 28/08/08**

---