

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTONIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LAYANE XAVIER PEREIRA

RELAÇÕES DE PODER EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO:  
ESTUDO DE CASO NA ESCOLA MUNICIPAL DONA CAPITULINA SÁTIRO –  
CACIMBA DE AREIA/PB

PATOS – PB

2013

LAYANE XAVIER PEREIRA

RELAÇÕES DE PODER EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO:  
ESTUDO DE CASO NA ESCOLA MUNICIPAL DONA CAPITULINA SÁTIRO –  
CACIMBA DE AREIA/PB

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais à obtenção do grau de Administrador.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Msc. Simone Costa Silva

PATOS – PB

2013

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

P436r Pereira, Layane Xavier.

Relações de poder em uma instituição de ensino: estudo de caso na Escola Municipal Dona Capitulina Sátiro - Cacimba de Areia - PB [manuscrito] / Layane Xavier Pereira. – 2013.  
65 f. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2013.

“Orientação: Prof<sup>a</sup>. Msc. Simone Costa Silva”.

1. Relações de poder em Administração. 2. Tipos de poder. 3. Instituição de ensino. 4. Relações interpessoais em Administração Pública. I. Título.

21. ed. CDD: 352.66

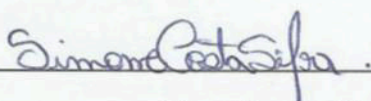
LAYANE XAVIER PEREIRA

RELAÇÕES DE PODER EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO:  
ESTUDO DE CASO NA ESCOLA MUNICIPAL DONA CAPITULINA SÁTIRO –  
CACIMBA DE AREIA/PB

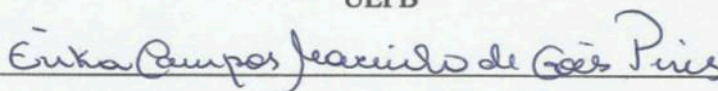
Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais à obtenção do grau de Administrador.

Aprovada em 09/09/13.

Banca examinadora



Msc. Simone Costa Silva  
UEPB



Esp. Érika Campos Marinho Goes Pires  
UEPB



Msc Gabriela Tavares dos Santos  
UEPB

A Deus, por iluminar o meu caminho, e me dar  
força e coragem durante esta longa caminhada.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela benção concedida de ter concluído este trabalho e por estar sempre comigo.

A minha mãe Maria Liana, que tanto amo, e que sempre se esforçou para me dar o melhor, sem ela não teria conseguido ultrapassar esta etapa, pois seu cuidado e dedicação muitas vezes foi quem me deu esperança para seguir em frente.

A Minha amada filha Maria Sofia, que mesmo sem entender ainda da vida, me incentiva a sempre batalhar por um futuro melhor. Você me mostrou o amor mais puro e incondicional que se pode existir.

Ao meu esposo Wheverton Carlos, sinônimo de amor, amizade e companheirismo, obrigada por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

A todos os meus familiares, que direta ou indiretamente me ajudaram, sei que nunca mediram esforços para fazer com que eu realizasse meu sonho em me formar em uma universidade pública.

A minha orientadora e agora amiga Simone Costa a qual sinto muita admiração. Sou muito grata pela sua atenção, dedicação e carinho.

Aos meus colegas de turma, pelos bons momentos vividos juntos. Agradeço em especial a minha amiga Andreia Ferreira, companheira nesta conquista, mas acima de tudo amiga na vida.

As minhas amigas de infância, Samara, Ayrlla, Palloma, Jéssica e Jurema, são pessoas como vocês que tornam a caminhada da vida mais leve e prazerosa.

A todos que fazem parte da Escola Dona Capitulina Sátiro, em especial a diretora, pelo o espaço cedido, e pela tão grande ajuda para este trabalho.

A todas as pessoas não citadas acima, mas que contribuíram para que este momento se tornasse realidade.

Meus sinceros agradecimentos!

Todos amam o poder, mesmo que não saibam o que fazer com ele.

(Benjamin Disraeli)

## RESUMO

Atualmente tem sido cada vez maior o esforço empregado pelos gestores para fazer com que seus negócios obtenham sucesso em meio à tamanha competitividade, e devido a este fator é de grande importância que haja uma boa relação de trabalho entre os profissionais de uma organização porque esta pode ser um fator primordial para proporcionar um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas tenham o prazer de trabalhar, e isto pode trazer benefícios para a empresa, pois o desempenho dos seus funcionários será de um nível maior. Assim sendo, o estudo das relações entre os funcionários e seu líder é de bastante relevância, pois muitas vezes o líder tem que usar do seu poder para fazer com que seus liderados obtenham bom desempenho de suas funções. Diante do exposto, percebe-se a importância de se conhecer como se dão as relações de poder em uma unidade escolar, visto que de acordo com a literatura o trabalho entre os profissionais das escolas públicas geralmente se constituem em relações de poder, onde normalmente o diretor toma a maioria das decisões, predominando assim um poder centralizador, no qual as ordens são cumpridas sem serem questionadas pelos outros funcionários. Neste contexto, a presente pesquisa apresenta como objetivo principal: Identificar o tipo de poder predominante na relação entre os profissionais da Escola Municipal de Ensino Fundamental Dona Capitulina Sátiro, localizada na cidade de Cacimba de Areia-PB. De modo mais específico, busca descrever aspectos da hierarquia da organização, mostrar o posicionamento dos liderados a respeito das relações de poder que se dão na instituição como também verificar a influência do poder do gestor da escola na realização das atividades de sua equipe. Para tal, fez-se o uso da pesquisa descritiva, sendo o procedimento metodológico escolhido o método de estudo de caso, sendo as informações coletadas por meio de uma entrevista com a diretora da escola, e de um questionário aplicado aos colaboradores. Os resultados obtidos demonstram que na escola em questão não é exercido um poder centralizador por parte do gestor, podendo ser identificado que o poder predominante na relação entre o gestor e seus subordinados é o poder de perícia, devido à experiência da gestora na área de educação, como docente.

**Palavras-chave:** Relações de poder, tipos de poder, instituição de ensino.



## ABSTRACT

Nowadays has been an increasing effort made by managers to make their business succeed in the midst of such competitiveness, and due to this factor is of great importance that there is a good working relationship between professionals in an organization because it can be a key factor to provide a pleasant working environment, where people have the pleasure of working, and this can bring benefits to the company, because the performance of their employees will be of a higher level. Therefore, the study of relationships between employees and their leader is very important because often the leader has to use his power to make their subordinates obtain good performance of its functions. Therefore, we realize the importance of knowing how to give power relations in a school unit, since according to the literature work among professionals in public schools generally constitute power relations, which normally director takes most decisions, so predominating one centralizing power, in which the orders are fulfilled without being questioned by others functionaries. In this context, this research presents the main objective: identify the type of predominant power in the relationship between school professionals municipal Dona Capitulina Sátiro, located in Cacimba de Areia-PB. Specifically mode, it seeks to describe aspects of the organization's hierarchy, showing the position of the followers about the power relations that occur in institution and also to verify the influence of power management of the school in carrying out the activities of influence of your group. For that, it was the use of descriptive and the procedure chosen methodological case study method, and information gathered through an interview with the school principal and a questionnaire administered to reviewers. The results demonstrate that the school in question is not one centralized power exercised, by the manager, which can be identified predominant power in the relationship between the manager and subordinates the power of expertise, because the experience of management in education, like a teaching.

**Key - words:** relation power, type of power, educational institution.

## **LISTAS**

### **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 01</b>	Organograma do Ministério da Educação (MEC)	27
<b>FIGURA 02</b>	Organograma da Escola Municipal Dona Capitulina Sátiro	50

### **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 01</b>	Conceitos de Poder	17
<b>QUADRO 02</b>	Pessoas Abordadas na Coleta de Dados	38
<b>QUADRO 03</b>	Composição da Escala de Bases de Poder do Supervisor	41
<b>QUADRO 04</b>	Tipos de Pós Graduação dos Funcionários	46

### **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 01</b>	Gênero dos Participantes da Pesquisa	44
<b>GRÁFICO 02</b>	Faixa Etária dos Participantes da Pesquisa	44
<b>GRÁFICO 03</b>	Tempo de Vinculo dos Funcionários com a Escola	45
<b>GRÁFICO 04</b>	Escolaridade dos Respondentes da Pesquisa	45
<b>GRÁFICO 05</b>	O Tipo de Poder Predominante na Escola Estudada	53

## LISTA DE SIGLAS

<b>MEC</b>	Ministério da Educação	27
<b>SEE</b>	Secretaria de Estado da Educação	28
<b>FUNAD</b>	Fundação Centro Integrado de Apoio às Pessoas com Deficiência	29
<b>FUNECAP</b>	Fundação Casa Do Estudante	29
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	33
<b>CNPJ</b>	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas	33
<b>EBPS</b>	Escala de Bases do Poder do Supervisor	41
<b>PDDE</b>	Programa Dinheiro Direto para a Escola	49
<b>FUNDEB</b>	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação	49

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>13</b>
<b>ESTRUTURA DO TRABALHO.....</b>	<b>15</b>
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
1.1 PODER: CONCEITOS E ASPECTOS.....	16
1.2 PODER E LIDERANÇA.....	21
1.3 GESTÃO ESCOLAR.....	24
1.4 AS RELAÇÕES DE PODER NO ESPAÇO ESCOLAR.....	28
<b>2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....</b>	<b>32</b>
2.1 ESCOLA MUNICIPAL DONA CAPITULINA SÁTIRO.....	32
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>34</b>
3.1 NATUREZA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2 O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO.....	36
3.3 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	37
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	39
3.5 TRATAMENTO E EXPOSIÇÃO DOS DADOS.....	41
3.6 ASPECTOS ÉTICOS.....	42
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
4.1 PRIMEIRA PARTE: DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS.....	43
4.2 DADOS DA PESQUISA.....	46
a) HIERARQUIA, PODER E RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO CONTEXTO ESCOLAR NA VISÃO DO GESTOR.....	46
b) ESCALA DE BASES DE PODER.....	51
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	56
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	56
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE B: Escala de Bases do Poder Supervisor.....</b>	<b>64</b>

## INTRODUÇÃO

Poder, um tema amplo e de difícil compreensão, pois, normalmente, as teorias que vem sendo estudadas são bastantes diferentes umas das outras, o que dificulta bastante o entendimento. Além de ser um tema complexo, devido ao fato dele possuir diversas facetas, segundo Araújo (2008) normalmente os leitores não conseguem compreender sobre qual tipo de poder os autores se referem em seus conceitos ou em seus textos.

Apesar de muitas pessoas não conhecerem o significado da palavra poder, deve ser enfatizado o fato de que ele sempre foi almejado pela humanidade, pois como afirma Araújo (2008, p. 322): “o poder é uma palavra de alto impacto e pode causar grandes transformações na vida das pessoas e, em especial, nas organizações”. Ele é desejado pelos integrantes que compõem a empresa, pois dele pode resultar vantagens para a pessoa que o detém, e de acordo com Robbins (2009), o poder é um meio de facilitar as conquistas, pelo fato de contribuir para que os líderes das organizações façam com que seus liderados atinjam os objetivos organizacionais.

O poder pode ser entendido simplesmente como uma força capaz de influenciar decisivamente os resultados operacionais das organizações, é um elemento chave e de extrema importância para a compreensão dos comportamentos organizacionais, (FALCINE, 1993, p. 7).

A posse do poder pode causar conflitos entre as equipes de uma organização se a pessoa que o detém se utilize disso de forma a impor suas vontades, coagindo as ações dos funcionários. Seguindo esta linha de raciocínio, tem-se uma definição na qual “o poder é a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas” (WEBER, 1954, apud, ARAÚJO, 2008, p. 324). Então a forma com que o poder se manifesta em uma organização pode fazer com que contribua para o seu crescimento e manutenção do equilíbrio ou para gerar situações desagradáveis, tanto entre os próprios funcionários quanto entre o chefe e os seus subordinados.

Como descreve Robbins (2009) existem vários tipos de poder, e eles podem ser descritos de acordo com suas bases, que são as de poder formal e a de poder pessoal. No poder formal existe o poder coercitivo, de recompensa, o legítimo, e o poder da informação, e no poder pessoal tem-se o poder de talento, de referência, e o poder carismático.

Nesse contexto, a presente investigação apresenta como temática: “Relações de poder em uma instituição de ensino: um estudo de caso na Escola Municipal de Ensino Fundamental Dona Capitulina Sátiro” localizada na cidade de Cacimba de Areia/PB. Podendo desta forma observar como, ou se o líder, que normalmente em uma escola é o diretor utiliza-se do seu poder para influenciar o trabalho de sua equipe, e se a mesma está satisfeita com o tipo de poder que é exercido por ele.

Diante de tal problemática indaga-se a seguinte questão: **Qual o tipo de poder predominante na relação entre os profissionais de uma escola da rede pública de ensino?**

Logo o objetivo geral foi:

**• Identificar o tipo de poder predominante na relação entre os profissionais da Escola Municipal de Ensino Fundamental Dona Capitulina Sátiro, localizada na cidade de Cacimba de Areia-PB.**

Os objetivos específicos do trabalho foram:

- Descrever aspectos da hierarquia da organização;
- Mostrar o posicionamento dos liderados a respeito das relações de poder na organização;
- Verificar a influência do poder do gestor da escola na realização das atividades de sua equipe.

Espera-se que tal estudo consiga trazer contribuições para o meio acadêmico, haja vista que o mesmo poderá servir de fonte de pesquisa para futuros graduandos que se interessarem por tal temática, bem como para os gestores que tenham interesse de conhecer os tipos de poder que podem existir no contexto organizacional.

## **JUSTIFICATIVA**

Atualmente tem sido cada vez maior o esforço empregado pelos empresários para fazer com que seus negócios obtenham sucesso em meio à tamanha competitividade, e

devido a este fator é de grande importância que haja uma boa relação de trabalho entre os profissionais de uma organização porque esta pode ser um fator primordial para proporcionar um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas tenham o prazer de trabalhar, e isto pode trazer benefícios para a empresa, pois o desempenho dos seus funcionários será de um nível maior, possibilitando assim o alcance dos objetivos organizacionais e a resolução dos diversos obstáculos que a organização enfrenta diariamente.

O estudo das relações entre os funcionários e seu líder é de bastante relevância, pois muitas vezes o líder tem que usar do seu poder para fazer com que seus liderados obtenham bom desempenho de suas funções, então torna-se necessário saber como a liderança pode influenciar na realização das tarefas delegadas aos funcionários.

Destaca-se que investigar os tipos de poder predominantes em uma escola tem importância significativa, uma vez que, de acordo com Aredez e Guiraldez (2008) o trabalho entre os profissionais das escolas públicas geralmente se constituem em relações de poder, onde normalmente o diretor toma todas as decisões, predominando assim um poder centralizador, no qual as ordens são cumpridas sem serem questionadas pelos outros funcionários.

A pesquisa justifica-se também pelo fato de que, como afirma Pfeffer (1981 apud VARGAS, 1998) há escassez de estudos e pesquisas na área e dificuldade para reunir artigos e periódicos sobre o tema.

Apesar da reserva com que o assunto ainda é muitas vezes tratado, é importante compreender as relações de poder que existem em uma organização. Entre outros benefícios, as relações de poder, quando bem administradas, podem desempenhar importante papel como agentes mediadores na prevenção e resolução de conflitos, assegurando a manutenção do equilíbrio e do crescimento organizacional, (VARGAS, 1998, P. 2).

Assim sendo, o presente trabalho irá permitir a obtenção de informações no tocante ao nível de satisfação dos funcionários a respeito do tipo de poder que é exercido na escola, por meio de estudo de caso, com aplicação de questionário e entrevista.

De acordo com Vargas, (1998, p.3) “com o estudo das relações de poder é possível traçar o perfil da organização e com isso auxiliar na tomada das decisões organizacionais”. Então os dados a serem coletados também podem ser de grande valia para possíveis decisões a serem tomadas pelo gestor.

## **ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte maneira:

**Capítulo I - Referencial Teórico:** apresentam-se os aspectos conceituais da área e do tema estudado.

**Capítulo II - Caracterização da organização - o objeto de estudo:** descrição da organização investigada.

**Capítulo III - Metodologia:** apontam-se aspectos como: tipos de pesquisa, universo pesquisado e amostra, instrumento da coleta dos dados, dentre outros itens.

**Capítulo IV – Apresentação dos Resultados:** demonstração dos resultados alcançados através da coleta de dados da pesquisa.

Finalmente, apresentam-se as **Conclusões e Recomendações** do trabalho, **Referências e Apêndices**.



## CAPÍTULO I

### 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os aspectos relacionados ao tema Poder, buscando esclarecer sua conceituação, principais aspectos e tipologias, dentre outros itens pertinentes para que o tema possa ser bem compreendido.

#### 1.1 PODER: CONCEITOS E ASPECTOS

Na dinâmica do contexto organizacional é importante entender o tipo de relação que se dá entre o gestor e seus subordinados, pois se sabe que a forma como o funcionário se sente em relação ao seu trabalho pode influenciar no seu desempenho e conseqüentemente no desempenho da empresa perante o mercado. O poder surge como um fenômeno que permeia essas relações, pois como menciona Martins e Guimarães (2008), as relações de poder que prevalecem no relacionamento entre os funcionários, como também entre os funcionários e o gestor podem influenciar aspectos como o comprometimento do empregado com sua equipe e com a organização, podendo também surgir conflitos, dependendo do tipo de relação que existe dentro deste contexto.

Para tanto se faz necessário entender o que significa poder, e entre as suas várias definições uma que se destaca devido a sua facilidade de compreensão é a de Robbins (2009, p.174) na qual “o poder se refere à capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de tal modo que B faça alguma coisa que normalmente não faria”.

Seguindo esta linha de raciocínio Chiavenato (2005, p.346) define o poder na organização como “a capacidade de afetar e controlar as decisões e ações das outras pessoas, mesmo quando elas possam resistir”, o referido autor afirma ainda que essa capacidade de influenciar as pessoas está fortemente associada ao poder que se percebe no indivíduo devido a suas características pessoais e não ao poder atribuído formalmente na hierarquia de cargos.

Em consonância com estas conceituações relacionadas à influência, Silva (2005, p. 285) define poder como “a habilidade de induzir ou influenciar outras pessoas a conduzir o objetivo de alguém, por quaisquer valores que este alguém sustente”.

O poder e a influência são claramente importantes para a execução e a mudança organizacional. O desejo de perpetuação no poder por parte daqueles que o têm cria um aspecto negativo para a organização. As pessoas no poder podem continuar fazendo o que for necessário para perpetuar suas posições poderosas, mesmo que suas ações sejam inapropriadas em condições competitivas diferentes ou em mudança (HREBINIAK, 2009 apud ANDRADE; AMBONI, 2010, p.119).

Ao longo do tempo alguns estudiosos se dedicaram ao estudo desse tema nas organizações. Assim, o Quadro 01 apresenta um resumo dos conceitos existentes para o termo poder.

<b>Arendt</b>	Concebe o poder como faculdade de alcançar um acordo quanto à ação comum, no contexto da comunicação livre de violência. O poder nunca é propriedade de um indivíduo; pertence a um grupo e permanece em existência apenas na medida em que o grupo conserva-se unido.
<b>Dahl</b>	O poder envolve a habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita.
<b>Etzioni</b>	O poder representa a habilidade de um ator induzir o outro a seguir sua orientação.
<b>Foucault</b>	O exercício do poder consiste em conduzir condutas e em ordenar probabilidades.
<b>Kaplan, Lasswell</b>	O poder demonstra a habilidade que uma pessoa ou grupo tem para influenciar o comportamento de outras pessoas ou grupos.
<b>Krausz</b>	O poder representa a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira.
<b>Mintzberg</b>	O poder representa simplesmente a capacidade de afetar os resultados organizacionais
<b>Motta</b>	O poder denota a possibilidade de realização da própria vontade, independente de esta ir contra interesses dos outros.
<b>Stoner e Freemann</b>	O poder é definido como a capacidade de exercer influência. Ter poder é ter a capacidade de mudar o comportamento ou as atitudes de outros indivíduos.
<b>Weber</b>	Define poder como a probabilidade de uma pessoa exercer a sua vontade a despeito de qualquer resistência.

**Quadro 01:** Conceitos de Poder

**Fonte:** Andrade e Amboni (2010)

Há concordância entre alguns autores na relação entre influência e poder. “Influência compreende as ações ou exemplos que direta ou indiretamente provocam uma mudança no comportamento ou atitude de outra pessoa ou outro grupo” (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 119). Porém “O poder não se limita a influência de uma pessoa sobre outra (**poder sobre**), mas também abrange a liberdade de alguém em relação à capacidade de executar uma determinada tarefa (**poder para**)” (ARAÚJO; GÁRCIA, 2010, p.316).

A palavra poder geralmente causa certo desconforto nas pessoas, pois ela é constantemente associada à autoridade de uns sobre outros, no entanto Andrade e Amboni (2010) defendem que além do aspecto negativo o poder também possui seu lado positivo, no qual:

O poder não pode ser entendido como um recurso escasso a ser retido por uns poucos, mas sim como um bem inexorável a ser gerado através de atividades integradoras e unificadoras de todos os participantes e envolvidos. A função do gestor é ajudar os participantes do grupo a perceberem que têm esse poder. (ANDRADE; AMBONI, 2010, P. 118).

Chiavenato (2005) descreve a dependência como sendo o fator primordial para o exercício do poder, de acordo com ele quanto mais existir dependência do subordinado em relação ao seu chefe, torna-se cada vez maior o poder que é exercido sobre seu subordinado. Robbins (2009) também segue esta linha de raciocínio afirmando que a dependência é o aspecto mais importante do poder, onde uma pessoa tem poder sobre outra quando controla algo que é muito importante e desejado por esta última.

De acordo com Araújo (2009) o poder é tão desejado pelas pessoas que muitas vezes elas não sabem nem mesmo o motivo do desejo, ou para que servirá seu poder, estão mais atentos ao reconhecimento que ele pode trazer para a pessoa que o detém. Galbraith (1999 apud ARAÚJO, 2009) aponta alguns motivos pelos quais a sociedade almeja tanto o poder, dentre eles estão:

1. **A autopromoção**, que remete a um comportamento individualista por parte da pessoa que o deseja, pois o detentor do poder deve utilizá-lo para o alcance do bem comum, e não somente para a realização dos seus próprios interesses.
2. **A disseminação dos valores pessoais**, que está relacionada à aspiração de fazer com que as pessoas entendam e aceitem seus posicionamentos, ou seja, ser persuasivo.
3. **O desejo de obter apoio a sua visão de mundo**, que se dá quando o indivíduo não tem o desejo de impor seu modo de enxergar o mundo, mas uma preocupação maior com a opinião da sociedade na qual está inserido.

Diante do exposto, percebe-se que o poder tem muita influência na vida da sociedade, e deve ficar claro que existem várias formas de classificar o poder. French e Raven (1959) apud Siqueira (2008) referiram-se a cinco bases de poder que foram definidas como insumos que geram dependência, são elas:

- Poder de **recompensa**: fundamenta-se na capacidade de uma pessoa dar a outra algo que é considerado como um prêmio para a segunda, ou na capacidade que uma pessoa tem de remover as punições destinadas à outra.
- Poder **coercitivo**: se baseia na expectativa que uma pessoa tem de que outra poderá puni-la se ele falhar, o poder de coagir depende de quanto uma pessoa evita o que é negativo para ela.
- Poder **legítimo**: diz respeito à posição que determinada pessoa ocupa, ou seja, na posição legalmente atribuída.
- Poder de **perícia**: baseia-se no reconhecimento dos outros a respeito da especialidade de alguma pessoa sobre determinados assuntos fazendo-o se tornar imprescindível.
- Poder de **referência**: está relacionado ao reconhecimento de que uma determinada pessoa é um modelo a ser seguido e imitado pelos outros.

Já de acordo com Robbins (2009) o poder pode ser descrito de acordo com duas bases, que são as de **poder formal** e a de **poder pessoal**. Sobre **Poder formal** pode-se afirmar que este é fundamentado na posição hierárquica que o indivíduo ocupa na organização. Ele pode surgir da capacidade de coagir ou recompensar, da autoridade formal ou do controle sobre as informações (no qual esses são os tipos de poder formal). Nesta base de poder existem:

- Poder **coercitivo**: “No nível organizacional, A possui poder coercitivo sobre B quando pode demitir suspender ou rebaixar B assumindo-se que este valoriza seu trabalho”. (ROBBINS, 2009, p. 176). Então um indivíduo reage a esse poder pelo medo das consequências negativas caso não ceda.
- Poder de **recompensa**: no poder de recompensa uma pessoa se submete a vontade de outra porque esta lhe concederá benefícios. Sendo assim, aquele capaz de conceder recompensas exerce poder sobre os outros.
- Poder **legítimo**: trata-se do poder que se transmite a um indivíduo pela sua posição formal na organização. Neste tipo de poder há a aceitação dos membros da organização pela autoridade referente ao cargo.
- Poder de **informação**: “na organização, as pessoas que detêm dados ou conhecimentos que são necessários para os demais podem fazer com que estes se tornem dependentes delas.” (ROBBINS, 2009, p.176).

Sobre o **Poder pessoal** tem-se que este surge das características únicas, individuais de cada um, não é necessário ocupar uma posição de alto nível hierárquico para possuir este tipo de poder. As três bases de poder pessoal são talento, respeito e admiração dos outros e carisma.

- Poder **de talento**: consiste na influência exercida por uma pessoa devido a alguma habilidade específica que o mesmo detém. Este tipo de influência ocorre devido ao fato de que à medida que as tarefas se tornam mais especializadas, as organizações tornam-se cada vez mais dependentes de seus especialistas para atingirem seus objetivos organizacionais.
- Poder **de referência**: se refere ao fato de algumas pessoas por admiração a outras, ou por estas possuírem características semelhantes, faz com que o indivíduo possuidor da admiração do outro exerça poder sobre esta pessoa pelo fato dela querer agradá-lo. “O líder que é admirado por certos traços de personalidade desejáveis possui poder referencial. O poder de referencia emana da admiração e do desejo de se parecer com o líder” (FRENCH; RAVEN apud CHIAVENATO 2005, p.346).
- Poder **carismático**: pode ser entendida como uma extensão do poder de referência que surge da personalidade e do estilo de uma pessoa. Algumas pessoas mesmo que não ocupem cargos de destaque em uma organização possuem este tipo de poder por força de suas características de líder.

Para fins deste trabalho, será utilizado, portanto, a nomenclatura de French e Raven (1959) citado por Siqueira (2008) que consideram os termos **poder de recompensa, coercitivo, legítimo, de perícia e referência**.

Morgan (2011) acrescenta ainda as fontes de poder, que são uma variedade de meios pelos quais se pode atingir o poder, que é tão almejado pelas pessoas. A seguir serão apresentadas algumas dessas fontes:

- **Autoridade formal**: a fonte de poder mais fácil de ser identificada, pois ela se constitui em um poder legitimado, que resulta da posição formal que o indivíduo mantém, onde as pessoas reconhecem que tem o dever de obedecer.
- **Controle sobre recursos escassos**: diz respeito a habilidade de exercer o controle de recursos que são imprescindíveis para a existência da organização, como: dominar determinadas tecnologias (como um programa de computador valorizado), saber lidar com pessoas, obter apoio dos consumidores, dos fornecedores. Ao manter o controle sobre esses recursos, entre outros, pode-se obter uma fonte de poder dentro da organização e entre ela.
- **Controle do processo decisório**: em uma organização são tomadas constantemente muitas decisões, e a capacidade que pessoas ou grupo de pessoas tem de influenciar ou agir de modo claro nos resultados de processos de tomada de decisão, representa uma importante fonte de poder. Um exemplo de grupo de pessoas que podem influenciar no processo decisório é um sindicato.

- **Habilidade de lidar com incertezas:** essa é uma fonte de poder fácil de ser compreendida, pois se sabe que as organizações lidam diariamente com muitas incertezas, podendo gerar situações descontínuas que afetam o bom funcionamento da mesma, portanto a habilidade que alguém tem de lidar com situações inesperadas, dá ao indivíduo uma importante fonte de se obter o poder.

- **O poder que já se tem:** o poder que determinada pessoa possui é uma fonte clara para obter mais poder ainda. Quando alguém vivencia o sucesso está muitas vezes motivado a alcançar um progresso ainda maior.

As fontes de poder estão inseridas na ideia apresentada sobre os tipos de poder, pois cada uma delas remete a um determinado tipo de poder.

## 1.2 PODER E LIDERANÇA

Os conceitos de poder e liderança estão intimamente ligados, pois como assegura Chiavenato (2005), a liderança é um tipo de poder pessoal, e é por meio dela que uma pessoa pode influenciar outras pessoas. Andrade e Amboni (2010) seguem esta mesma linha de raciocínio afirmando que a liderança é uma forma especial de poder, pelo fato de estar relacionado ao poder de referência, nas situações em que as pessoas se identificam com o detentor do poder, tentando comportar-se como ele.

Existem várias definições de liderança, sendo este um tema que está cada vez mais em destaque no mundo organizacional, e um dos motivos para tal destaque é o fato de que:

O mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade. Sem liderança, as organizações correm risco de vagar ao léu e sem uma direção definida. A liderança introduz força, vigor e rumo definido nas organizações. (CHIAVENATTO, 2005, p. 345).

Araújo e Garcia (2010) descrevem liderar como sendo uma atitude do líder, e liderança como sendo a competência do líder. Neste contexto, é importante mostrar a conceituação de liderança:

A liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas. A liderança sempre envolve tentativas por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento do seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação (ANDRADE; AMBONI 2010, p. 149)

O referido autor afirma ainda que a liderança envolve várias pessoas, e também a distribuição desigual do poder, pois normalmente o líder tem mais poder do que o restante do grupo.

O líder inspira a confiança dos seus liderados e conseqüentemente a disposição dos mesmos em realizar suas atribuições da maneira mais eficiente possível, devido o fato dele possuir diversas habilidades.

De acordo com Chiavenato (2005), do ponto de vista das habilidades pessoais o líder deve saber equilibrar três aspectos importantes:

- a) Administrar a tensão do cotidiano: com diversos desafios que ocorrem no dia a dia das empresas é necessário que o líder estabeleça um senso de urgência com relação às mudanças e a inovação, e ao mesmo tempo dosar essa urgência para não sobrecarregar seus liderados.
- b) Desenvolver sua auto atenção: serve para decidir quais são suas prioridades, e avaliar a atitude das pessoas quanto a possíveis mudanças que poderão ser implementadas.
- c) Resolver criativamente os problemas: a líder incentiva à adoção de posturas inovadoras por parte dos seus liderados para solução dos problemas.

O mesmo autor afirma ainda que do ponto de vista interpessoal, o líder precisa saber construir seu espaço para:

- Ganhar poder e influência: para delegar responsabilidade as pessoas que estão sob sua orientação, atribuindo assim maior autonomia a seus liderados.
- Motivar as pessoas: o líder precisa proporcionar um ambiente agradável para incentivar as pessoas a melhor realizar suas funções, e saber como recompensá-las pelos bons resultados.
- Administrar conflitos: o líder deve saber identificar as causas e resolver conflitos que possam surgir escolhendo as melhores estratégias para sua resolução.

Em se tratando de conflitos, sabe-se que eles podem ser causados através das relações de poder, Morgan (2011, p.163) confirma esta ideia quando descreve que: “o poder é o meio através do qual, conflitos de interesses são, afinal, resolvidos”.

A autora referida afirma ainda que o conflito aparece sempre que os interesses das pessoas se chocam, e ele está constantemente presente nas organizações.

Os conflitos podem gerar mudanças significativas em uma empresa, Fernandes Neto (2005) menciona que os conflitos podem reduzir a produtividade da empresa e com isso

afetar a sua lucratividade e rentabilidade, chegando até mesmo a prejudicar sua imagem perante o mercado, podendo comprometer também o clima organizacional. Neste caso, é importante ressaltar que existindo o conflito na organização ele deve ser tratado como um problema de relevante importância, pois ele pode gerar desconfortos nas relações, devendo sempre ser evitado, sendo necessário assim, possuir pessoas capacitadas que saibam administrá-lo.

Em relação a isto Andrade e Amboni (2010, p.114) ressaltam que há diferentes níveis de conflito e “podem ser baixos, médios e altos. Um baixo nível de conflito pode levar a organização à estagnação, enquanto um nível médio de conflito pode estimular a mudança e o aprendizado organizacional, e um nível alto de conflito pode levar a organização à decadência”. Robbins (2000), também concorda que o conflito pode possuir seu lado positivo, pois pode manter os funcionários criativos e autocríticos, podendo então uma equipe que não possui conflitos correr o risco de não perceber as necessidades de mudanças.

Assim sendo, cabe ao gestor saber utilizar meios adequados para a resolução dos conflitos ou sua estimulação quando for necessária, já que se sabe que eles podem ter um aspecto positivo.

Existem diversas ações a serem tomadas na resolução de conflitos, Robbins (2000) destaca as mais usualmente utilizadas que são:

- **Abstenção:** Ocorre quando o gestor prefere afastar-se do conflito, normalmente isto acontece quando o tipo de conflito é banal, sendo necessário apenas um determinado período de tempo para acalmar os ânimos quando os envolvidos estão exaltados.
- **Acomodação:** O gestor procura manter relações harmoniosas, colocando muitas vezes as necessidades dos outros acima das suas. Isto ocorre normalmente quando a questão em disputa não é tão relevante, ou quando se deseja obter vantagens (por parte do administrador) para questões futuras.
- **Imposição ou coerção:** Quando é utilizada a autoridade formal para solucionar uma disputa. Isto acontece normalmente quando detentor da autoridade quer satisfazer suas próprias necessidades à custa dos outros. A imposição funciona quando a necessidade da resolução rápida de algum problema.
- **Acordo ou conciliação:** Quando cada uma das partes envolvidas abre mão de alguma coisa de importante valor. O acordo pode ser uma boa estratégia quando as partes conflitantes possuem o mesmo poder.



- **Colaboração:** Trata-se de uma discussão honesta entre as partes, uma conversa franca para entender as diferenças e os interesses de cada um e a busca por várias alternativas para uma solução vantajosa envolvendo ambas as partes.

A administração de conflitos torna-se então imprescindível para o bom andamento das organizações, e para o sua sobrevivência em meio à tamanha competitividade entre as empresas, sendo imprescindível que o gestor da empresa possua habilidade para gerir os conflitos, e ter capacidade para saber identificar quando eles precisam ser estimulados.

### 1.3 GESTÃO ESCOLAR

A educação é de grande importância para o desenvolvimento de uma sociedade bem-sucedida e para que isto ocorra é necessário que os profissionais de educação tenham as competências necessárias para promover as condições que são indispensáveis no tocante à qualidade da educação oferecida aos alunos, para que possa permitir um nível elevado de aprendizagem aos estudantes.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio (LÜCK, 2009, p.12) afirma que:

Já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assente sobre a competência de seus profissionais e em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação.

Portanto, a educação é sem dúvida indispensável para a vida pessoal e profissional de qualquer pessoa, o ser humano tem o desejo de se aperfeiçoar cada vez mais para garantir o seu bem estar em meio à tamanha competitividade nas organizações e entre elas. E para que isto ocorra é necessário que a escola, de acordo com Delors (1998), transmita o desejo e o gosto de aprender, a capacidade de aprender a aprender, tornando-se assim necessário o sistema de educação, pois nos inicia nas várias disciplinas cognitivas do saber, onde deve haver diálogo entre aluno e professor para que o conhecimento seja transmitido alternadamente de um para o outro.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a educação é um processo social onde os estudantes aprendem a conhecer a si mesmos para então conhecer o mundo a sua volta e

situar-se nele e com o convívio social aprender a relacionar-se bem com outras pessoas e adquirir conhecimento como também pô-lo em prática. Neste sentido, Meksenas (2007 p. 41) afirma que “a função da educação é integrar o indivíduo à sociedade”, pois sozinho o ser humano não sobrevive pelo fato de que só desenvolve suas potencialidades em contato com outras pessoas.

No contexto educacional há diversos elementos que devem ser considerados para que seja proporcionado um bom nível de educação, podendo ser caracterizados como os mais evidentes: a escola, os professores, os alunos, funcionários e o diretor.

Lück (2009) descreve todos esses fatores ao apontar os padrões de qualidade de ensino:

**a) A escola-** fundada pela sociedade com o intuito de formar seus cidadãos para lhes proporcionar níveis elevados de aprendizagem através de um ambiente de boas condições que seja condizente com os objetivos da educação, para que possam então promover sua capacidade de atuação cidadã como também enfrentar os diversos desafios impostos pela sociedade.

**b) Os professores-** são agentes que podem influenciar decisivamente para a boa formação dos alunos através das competências que possui e o modo como transmite seus conhecimentos. Devem atuar de forma a incentivar o corpo estudantil a fazerem a diferença, a alcançarem o sucesso, de forma que haja uma relação aberta entre eles de forma que sejam sempre motivados a expressarem suas ideias.

**c) Os alunos:** os alunos são o motivo pelo qual a escola existe, portanto devem ser o foco principal da escola, na qual todos os seus planos de ação devem ser voltados para o desenvolvimento pessoal e profissional através de um bom nível de aquisição do conhecimento.

**d) Os funcionários-** contribuem para a formação e manutenção de um ambiente educacional que proporcione o bem estar, repercutindo assim para a formação de qualidade aos alunos e no bom andamento dos processos educacionais.

**e) O diretor-** é considerado sempre como o líder da escola e orientador principal dos processos educacionais, sendo atribuída a ele a responsabilidade de gerir toda a escola.

No âmbito deste trabalho, a figura do diretor terá um foco maior uma vez que a pesquisa trata das relações de poder na escola e, portanto, tem-se este fator como o centro da questão.

Nesse contexto, torna-se necessária a inserção da gestão escolar como um importante aspecto para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, em todos os seus

níveis, pois a forma como a escola é gerida pode influenciar diretamente no rendimento estudantil.

A gestão de uma escola se assemelha com a gestão de qualquer empresa seja qual for o ramo, pois em ambos os casos são geridos pessoas e recursos, no entanto de acordo com Veiga (1995, p.40) ela “exige preparo específico que, na maioria dos casos, os atuais administradores da educação, nas várias instâncias do sistema educacional-inclusive na escola, não receberam.” Sobre essa mesma linha de raciocínio Souza (2006) afirma que “a gestão escolar é um conjunto de aspectos de natureza técnica, com campos de conhecimentos delimitados: a administração e a pedagogia.” Reforçando então que o gestor escolar precisa ter conhecimentos específicos para desempenhar tal função.

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas dela globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente (LÜCK, 2000, p.8).

Apesar de tamanha importância a gestão escolar é um conceito novo de acordo com Lück (2009), a qual tem a finalidade de fazer com que as instituições de ensino promovam a melhoria de métodos que contribuam para que os alunos tenham plena capacidade de enfrentar os diversos desafios da sociedade complexa.

Gestão escolar pode ser definida então como:

Expressão relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos (MENEZES; SANTOS, 2002).

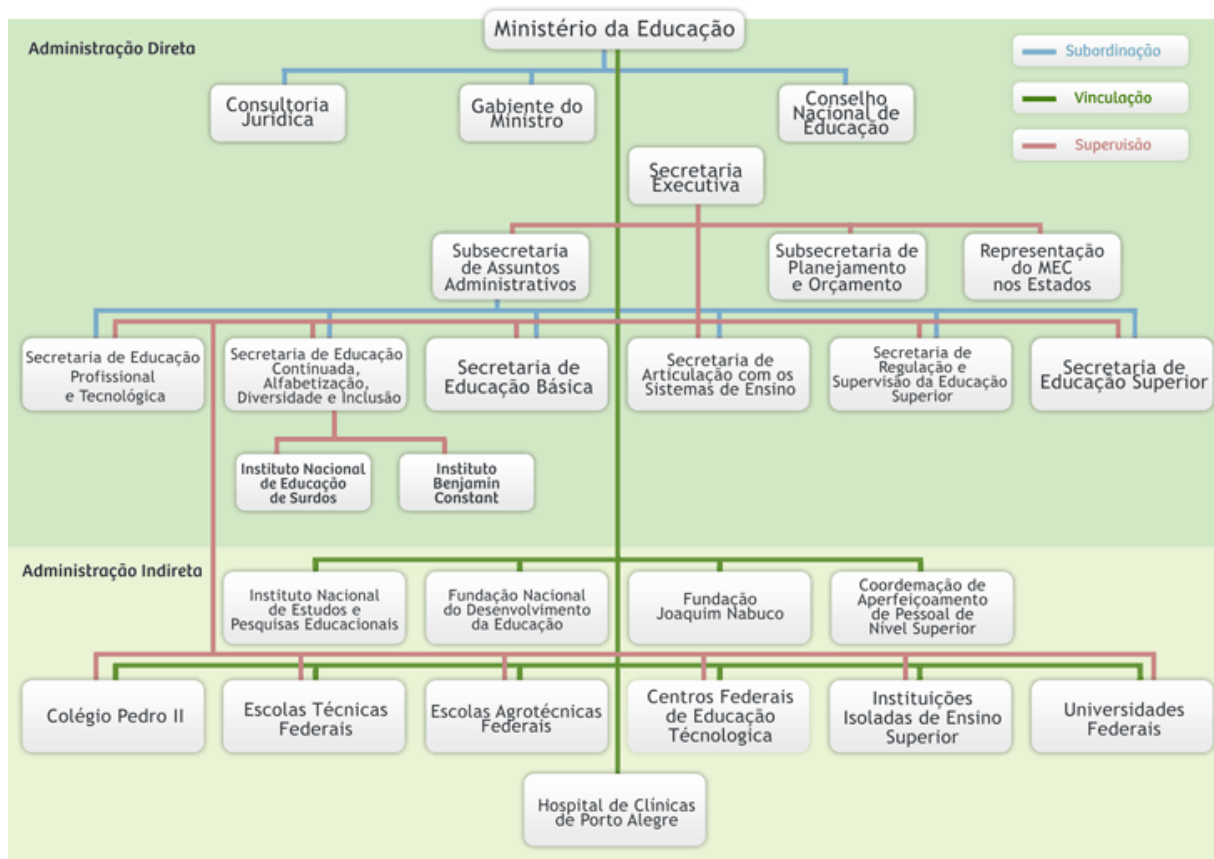
Segundo Souza (2006. p. 1) “há poucos estudos que tenham tomado o perfil da gestão escolar como objeto de investigação”, no entanto existe um grande esforço por parte dos interessados em sistematizar a área.

De acordo com Cunha e Costa (2011) a gestão escolar durante muitos anos não considerava os aspectos da escola propriamente dita, com todas as suas especificidades, a gestão da escola era baseada nos preceitos da administração clássica, centralizada e com relações hierárquicas muito explícitas, onde todas as escolas possuíam um modelo a ser seguido não respeitando as individualidades de cada região e de cada escola. Com o passar

dos anos tornou-se cada vez mais necessário a inserção do tema da democratização da gestão escolar para que seja facilitado a universalização do acesso ao conhecimento.

Para conduzir o processo de gestão na escola os envolvidos precisam respeitar aspectos como a hierarquia preestabelecida pelos órgãos que estão envolvidos na educação brasileira como um todo, tais como: MEC, secretarias de educação (estaduais e municipais), conselhos, entre outros, bem como as normas que regem tal estrutura.

No Brasil, a educação, no que se refere aos órgãos e suas vinculações, encontra-se organizada com base na estrutura do Ministério da Educação – órgão maior do sistema educacional -, conforme mostra a Figura 01.



**Figura 01:** Organograma do Ministério da Educação (MEC)

**Fonte:** MEC (2012)

Este é o modelo como se encontra esquematizada a educação em termos nacional. No entanto, como o nosso país encontra-se dividido em estados e seus municípios, estes possuem uma estrutura educacional peculiar a cada uma dessas localidades. Nesta perspectiva, no topo da hierarquia da educação no estado da Paraíba encontra-se a Secretaria de Estado da Educação (SEE).

Esta secretaria foi criada pelo Decreto Lei Nº 798/1946 no governo de Odon Bezerra Cavalcanti. Por meio da Lei Nº 1.353 de 29 de novembro de 1955, a Secretaria da Educação passou a se chamar de Secretaria da Educação e Cultura, lei homologada pelo então governador José Américo de Almeida. Em 2007, com a elaboração do novo organograma do Estado, pelo governador da época Cássio Rodrigues da Cunha Lima passou a se chamar de Secretaria de Estado da Educação e Cultura. No ano de 2011, o governador Ricardo Vieira Coutinho criou a Secretaria de Estado da Cultura e a pasta da Educação passa a se chamar Secretaria de Estado da Educação (SEE) (GOVERNO DA PARAÍBA, 2012).

A SEE tem como principal objetivo...

... Definir a execução de políticas de governo na educação básica e na educação profissional, visando à melhoria das condições de vida da população. Além disso, Compete também à SEE adequar a oferta à demanda por escolaridade básica de forma prioritária e por escolaridade profissional, de acordo com a política governamental, de maneira autônoma ou em cooperação com a União e com os municípios, primando pela qualidade dos resultados (Idem).

O mesmo autor acrescenta que a SEE encontra-se estruturada a partir de gerências com intuito de assessorar o trabalho da Secretaria por todo o estado, fazendo o link entre o Secretário da Educação e toda a rede de ensino e órgãos vinculados. Assim, a SEE possui hoje: 12 Gerências Executivas, oito Sub-gerências, 12 Gerências Operacionais, além de 14 Gerências Regionais de Educação. Além disso, possui uma rede de ensino com 803 escolas e 33 creches, cerca de 22 mil professores atendendo a aproximadamente 400 mil alunos. Entre os órgãos vinculados tem-se a Fundação Centro Integrado de Apoio às Pessoas com Deficiência (Funad) e Fundação Casa do Estudante (Funecap).

Diante do exposto, percebe-se que vários são os níveis, órgãos que norteiam o trabalho da gestão na escola. Neste sentido, o gestor além de observar os aspectos de gestão do ambiente no qual ele realiza suas atividades, não pode deixar de considerar toda a estrutura hierárquica aqui apontada.

#### 1.4 AS RELAÇÕES DE PODER NO ESPAÇO ESCOLAR

No espaço escolar se desenvolvem várias relações de poder, de acordo com Castro (1998), podendo se desenvolver de forma inconsciente ou de forma claramente identificada, como o poder formal (próprio das organizações burocráticas), ou ainda por influência social ou política, e neste ambiente se fazem relações de poder muitas vezes de forma impositiva.

Souza (2006) afirma que a disputa de poder na escola se dá de forma explícita no sentido de que as pessoas que desempenham o papel de conduzi-la guiam-se pelos seus próprios interesses de forma com que seus objetivos predominem e de certa forma façam com que os demais sujeitos da unidade escolar ajam como elas pretendem.

O autor supracitado afirma ainda que “a condução desta tarefa primeira (gerir a escola) dos dirigentes escolares não é por eles executada quando não detêm o domínio sobre as relações de poder” (Idem, p.127).

Dessa forma:

A escola se constitui num observatório político, um aparelho que permite o conhecimento e controle perpétuo de sua população através da burocracia escolar, do orientador educacional, do psicólogo educacional, do professor ou até dos próprios alunos. É a estrutura escolar que legitima o poder de punir, que passa a ser visto como natural. Ela faz com que as pessoas aceitem tal situação. É dentro dessa estrutura que se relacionam os professores, os funcionários técnicos e administrativos e o diretor (TRAGTENBERG, 2001).

Nas escolas públicas existem várias regras, vindas normalmente de cima para baixo, muitas vezes não permitindo a participação de todas as pessoas envolvidas no contexto educacional. Assim sendo, Beraldo e Pelozo (2007) afirmam que é só através da descentralização do poder que pode haver uma gestão democrática eliminando as diversas intermediações de poder que existe na hierarquia centralizada presente nas escolas.

Compreender as relações de poder na escola é necessário no sentido de apontar propostas que enfatizem relações que possibilitam a participação de todos os atores (alunos, pais, sindicato, professores, diretores, coordenadores, etc). A participação acredita-se, é o que torna uma instituição mais democrática, e isso é uma forma de distribuição do poder (AREDES; GUIRALDEZ, 2008, p. 2).

O envolvimento de todos os interessados no processo educacional é uma forma de conseguir uma maior eficiência, no que tange a métodos adequados que façam com que os alunos enfrentem melhor os seus desafios da vida escolar. De modo geral, acredita-se que as pessoas precisam ter liberdade para expressar suas ideias no ambiente escolar, no entanto, nem sempre a organização (neste caso a escola) oferece os subsídios adequados para que estes se sintam motivados e queiram opinar sobre o ambiente em que convivem em alguns casos a própria estrutura administrativa escolar não permite que isto aconteça.

Pode-se dizer que a escola adota um modelo de organização burocrática e esta, “por suas características, produz uma forma do exercício do poder centralizado que dificulta a

participação dos agentes da educação nas decisões de interesse coletivo” (RUSSO, 2004, p.32). Este poder centralizador é, quase sempre, exercido pela figura do diretor.

Neste sentido, o papel do diretor é de grande importância, pois como já foi mencionado anteriormente ele é responsável pela gestão de toda a escola, e deve garantir o bom andamento dos processos que são imprescindíveis para o funcionamento da mesma, por esse motivo é sempre visto como elemento central da escola, devido às várias atribuições que a ele são dadas.

De acordo com Souza (2006, p.166) “a função do diretor é a de coordenar o trabalho geral da escola, lidando com os conflitos e as relações de poder, com vistas ao desenvolvimento mais qualificado do trabalho pedagógico.” A tarefa de ser um diretor escolar pode ser considerada então como desafiadora, pelo fato de desempenhar tarefas distintas uma vez que conduz os processos administrativos burocráticos, pois cabe a ele gerir os recursos financeiros e materiais da escola, como também conduzir de forma eficiente os processos pedagógicos, uma vez que a centralidade do papel do diretor deve estar pautada na educação, em assegurar que seja oferecida boa qualidade do ensino.

Com base nisto é pertinente compreender que:

A escola é uma instituição de natureza educativa. Ao diretor cabe, então o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser administrador ele é um educador (SAVIANE, 1996 apud SOUZA, 2006, p.169).

Portanto, a tarefa de ser diretor demanda muito investimento pessoal por parte dele, pois são inúmeras as competências que ele deve possuir para conduzir bem os processos educacionais. Lück (2009), ao discutir em sua obra sobre competências de fundamentação da escola e da gestão escolar, lista várias funções delegadas ao diretor, como:

- a) Garantir o funcionamento pleno da escola, com foco na promoção da aprendizagem.
- b) Aplicar nas práticas da gestão escolar fundamentos educacionais consistentes, para que os estudantes sejam formados como cidadãos autônomos, críticos e participativos.
- c) Promover na escola o sentido social do seu trabalho.
- d) Definir, atualizar e implementar padrões de qualidade para as práticas educacionais.
- e) Promover e manter na escola consistência entre as ações do trabalho educacional para atingir o objetivo principal da escola, que é a aprendizagem e formação dos alunos.
- f) Promover na escola o sentido de unidade, orientar o corpo estudantil por princípios de inclusão e respeito à diversidade.

**g)** Articular dimensões da gestão escolar e das ações educacionais como condições para garantir o desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola.

**h)** A dotar em sua gestão uma visão abrangente da escola, de forma a promover a mobilização dos talentos e competências de todos os membros da escola.

Neste contexto, para conduzir o processo de gestão da escola ao realizar suas funções o diretor deve seguir várias regulamentações específicas, pois deve agir dentro da lei, seguindo as normas preestabelecidas, tais como (LÜCK, 2009):

- Constituição Federal e Constituição Estadual;
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;
- Diretrizes Curriculares Nacionais dos diversos níveis e modalidades de ensino;
- Legislação Educacional de seu Estado e do seu Município,
- Instrumentos Normativos e Executivos de seu sistema e rede de ensino;
- Estatuto do Magistério;
- Estatuto da Criança e do Adolescente;

Diante do exposto, percebe-se que a gestão no ambiente escolar está cercada de especificidades, uma vez que esta se assemelha as diversas organizações, pois apresenta uma estrutura hierárquica bem definida, recursos a serem utilizados e bem administrados e ainda clientes internos e externos que devem ser satisfeitos, portanto, pode empregar aspectos da ciência da administração. No entanto, não se trata de uma organização igual aquelas que fornecem bens e serviços, já que o objetivo principal da escola é a transmissão do conhecimento e a formação de cidadãos, o que transforma a gestão escolar em uma atividade bastante complexa.



## CAPÍTULO II

### 2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Nesta seção são apresentadas algumas informações sobre o ambiente em que foi realizada a pesquisa. Visa informar o leitor acerca das características principais da organização estudada.

#### 2.1 ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL DONA CAPITULINA SÁTIRO

A pesquisa foi realizada na Escola Municipal de Ensino Fundamental Dona Capitulina Sátiro, por apresentar características consideráveis para mensuração dos principais pontos a serem descritos no trabalho.

A escola está localizada no município de Cacimba de Areia- PB, situado na microrregião de Patos. A cidade de Cacimba de Areia de acordo com dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) no ano de 2010 sua população era estimada em torno 3.557 habitantes com área territorial de 233,037Km<sup>2</sup>.

A instituição de ensino abordada possui CNPJ: 03.180.448/0001-22, teve seu ato de autorização de funcionamento em Março de 1981, cabe ressaltar que não foram encontrados dados oficiais sobre a data de fundação da escola, nem na Secretaria Municipal de Educação, tampouco na própria escola estudada.

O quadro de colaboradores é formado por 57 funcionários, estão incluídos neste quadro: O diretor, o vice-diretor, um coordenador pedagógico do fundamental I, um coordenador pedagógico do fundamental II, um coordenador dos programas Se Liga e Acelera Brasil, um supervisor do ensino fundamental, 26 professores, um agente administrativo, um secretário, cinco pessoas no apoio escolar, dois digitadores, um porteiro, dois inspetores, sete auxiliares de serviço geral, e seis merendeiras.

A escola possui 406 alunos, sendo estes tanto da zona urbana quanto da zona rural, funcionando no turno matutino e vespertino. Assim sendo, o público-alvo da instituição de ensino são crianças e adolescentes em idade escolar que vai do 1º ano até 9º ano, bem como o Acelera Brasil que é um programa para jovens que estão acima da faixa etária indicada para o quarto e o quinto ano.

Seu principal produto, neste caso sua principal função é a de produzir o saber e transmitir o conhecimento, formando cidadãos aptos para os desafios da sociedade contemporânea, na qual vivemos. Seus concorrentes neste caso são as outras escolas da cidade que também possuem o ensino fundamental, como a Escola Estadual Aldo Sático Xavier que possui o fundamental II, e o projeto Didaque da Igreja Batista, que possui o ensino fundamental I.

A instituição em estudo destaca-se por ser uma das mais antigas escolas da cidade, tendo sua tradição há muito tempo reconhecida.

## CAPÍTULO III

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são enunciados os métodos utilizados para o alcance dos objetivos anteriormente propostos para este trabalho.

Neste sentido, nas páginas seguintes, poderão ser vistos aspectos que vão desde as perguntas que norteiam esta pesquisa, passando pelos conceitos sobre a natureza e classificação do estudo, o método que o embasa, os critérios que foram utilizados para escolher o caso sob investigação, os instrumentos para coleta de dados e, por fim, como foram analisados os dados após a sua obtenção.

#### 3.1 NATUREZA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho buscou descobrir o tipo de poder predominante na relação estabelecida entre o gestor e os colaboradores da instituição estudada.

Para tanto, foi empregada a abordagem qualitativa, como também a abordagem quantitativa. Delineamentos qualitativos e quantitativos usados em avaliações de resultados são formas complementares e não formas antagônicas de avaliar determinado fenômeno, (ROESCH, 2010). “A abordagem qualitativa foi utilizada por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2009, p. 79)”. Enquanto que a abordagem quantitativa foi empregada também, pois para se chegar ao objetivo proposto pelo trabalho foi necessário calcular as médias das respostas dos questionários aplicados. Na pesquisa quantitativa como descreve Roesch (2010) a coleta de dados antecede a análise, o que diferencia da abordagem qualitativa em que ambos os processos muitas vezes se combinam.

Estas perspectivas se adequam a proposta deste estudo, pois se pretendeu descobrir como se dão as relações de poder, sendo o investigador através da aplicação de questionários o meio principal para coleta dos dados. Estes foram posteriormente avaliados de

forma analítica, levando em consideração o modo como o fenômeno do poder se configura de acordo com as características próprias da organização e do ambiente onde ela está inserida.

Além disso, quanto aos objetivos, pode-se dizer que este é um **estudo descritivo**, pois almeja descobrir e descrever os tipos de poder predominante na relação entre os profissionais de uma escola da rede pública de ensino, localizada na cidade de Cacimba de Areia-PB. “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2007, p. 47).

Para Gil (2010, p. 27) “na pesquisa descritiva busca-se também conhecer as opiniões, atitudes ou crenças de determinado grupo”, não respondendo ao porque, neste sentido, “pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações causais, como as pesquisas de caráter experimental (ROESCH, 2006, p.137)”.

Com a adoção deste tipo de pesquisa, buscou-se expor as características de determinada população ou fenômeno, estabelecer relações entre variáveis e definir sua natureza, além de buscar obter um panorama mais apurado da magnitude do problema ou da situação e, assim, descobrindo, com precisão, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características (BOGDAN; BIKLEN, 1994; CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Por fim, acrescenta-se que no âmbito deste trabalho, foi empregado o método de **estudo de caso**, pois será feito uma entrevista com o gestor da escola, além de uma consecutiva aplicação de questionários com o restante dos profissionais da mesma, com a finalidade de colher dados para que se consiga alcançar os propósitos estabelecidos para a pesquisa.

Por estudo de caso entende-se que “pode ser usado para descrever uma unidade específica de análise (o estudo de uma organização) ou um método de pesquisa” (DIAS; SILVA, 2010, p.47).

Portanto, a escolha deste procedimento técnico torna-se bastante pertinente, pois foi almejado neste estudo identificar a influência do gestor como detentor do poder, para a realização das atividades de sua equipe.

### 3.2 O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO

Gil (2010, p.37) assegura que “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

O autor supracitado afirma ainda que “os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por eles influenciados”.

O estudo de caso é especialmente adequado aos trabalhos de conclusão de curso e às dissertações de mestrado em Administração. Isso porque os estudantes, em geral, focalizam suas pesquisas em ambientes definidos por uma ou poucas organizações, e, sobretudo, não contam com uma equipe para desenvolver pesquisa de campo (ROESCH, 2010, p. 197).

O autor mencionado considera o estudo de caso como sendo uma estratégia de pesquisa, pois permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto, é especialmente apropriado ao estudo de processos e na exploração de fenômenos tomando por base vários ângulos.

Assim sendo, percebe-se que a utilização do estudo de caso têm várias finalidades, algumas delas são mencionadas a seguir:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2010, p.38)

Para tanto, dentre as modalidades de pesquisa, o estudo de caso foi o mais indicado para este trabalho, tendo em vista que se trata um tema peculiar no qual há certas nuances sobre o fenômeno do poder que merece ser investigado. Assim sendo, o estudo de caso permite explorar tal fenômeno através de diferentes ângulos estudados, analisando- os tanto sob a ótica do gestor quanto sob a ótica dos subordinados.

### 3.3 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Optou-se para operacionalização deste trabalho, limitar o escopo da pesquisa para identificação do tipo de poder predominante em uma única organização. Esta escolha se deu devido ao fato de apresentar à possibilidade de melhor explorar o assunto com maior nível de profundidade. Para tal, optou-se como contexto da pesquisa uma escola da rede pública de ensino por se adequar ao tema proposto, devido ao fato do poder do gestor escolar ser facilmente percebido, devido a sua centralidade.

Quanto ao local, foi realizada nas áreas de abrangência da escola, por se tratar do local onde se dão as relações de poder, e que, apresenta condições consideráveis para a mensuração dos principais pontos a serem relatados no presente trabalho.

Foram incluídos no estudo o gestor da escola e seus colaboradores, com idade superior aos 18 anos e que no momento da coleta de dados estavam na organização. Além disso, também foi considerada a opção por uma organização que propiciasse a abertura para coleta dos dados necessários a uma análise em profundidade, viabilizando a realização deste trabalho.

Levando em consideração a importância da abordagem dos indivíduos para coleta de dados do estudo, mas visando manter o sigilo quanto aos participantes, apresentam-se, no quadro 02, os respondentes, bem como os cargos ocupados pelos mesmos e o tempo de vínculo com a organização, além da técnica de pesquisa empregada para cada um.

Forma de coleta de dados	Cargo	Tempo de vínculo
Entrevista	Diretor Escolar	29 anos
Questionário	Vice-Diretor	29 anos
Questionário	Coordenador Pedagógico do Fundamental I	06 meses
Questionário	Coordenador Pedagógico do Fundamental II	01 mês
Questionário	Supervisor Escolar	05 meses
Questionário	Professor	15 anos
Questionário	Professor	08 anos
Questionário	Professor	02 anos
Questionário	Professor	02 anos
Questionário	Professor	02 anos
Questionário	Professor	05 anos
Questionário	Professor	20 anos
Questionário	Professor	02 meses
Questionário	Professor	08 anos
Questionário	Professor	07 anos
Questionário	Professor	15 anos
Questionário	Professor	27 anos
Questionário	Professor	01 ano
Questionário	Professor	24 anos
Questionário	Professor	08 anos
Questionário	Professor	15 anos
Questionário	Professor	07 anos
Questionário	Professor	05 anos
Questionário	Secretário	04 anos
Questionário	Apoio Escolar	01 ano
Questionário	Apoio Escolar	01 ano e 10 meses
Questionário	Apoio Escolar	05 meses
Questionário	Digitador	05 meses
Questionário	Digitador	02 meses
Questionário	Agente Administrativo	05 meses
Questionário	Inspetor	01 ano e 06 meses
Questionário	Merendeira	04 meses
Questionário	Merendeira	04 meses
Questionário	Auxiliar de Serviços Gerais	06 anos
Questionário	Auxiliar de Serviços Gerais	08 meses
Questionário	Auxiliar de Serviços Gerais	08 meses
Questionário	Auxiliar de Serviços Gerais	08 meses

**Quadro 02:** Pessoas abordadas na coleta de dados

**Fonte:** Elaboração Própria (2013)

### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para o alcance dos propósitos estabelecidos nesta pesquisa foi um roteiro de entrevista, realizada com o gestor (diretor) da escola, bem como aplicação de questionários com perguntas objetivas (fechadas) aplicados com os demais funcionários, para agilizar o processo da pesquisa, uma vez que fazer entrevistas com todos os demais funcionários da escola acarretaria um dispêndio elevado de tempo. Por entrevista entende-se que é “um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que oralmente lhe responde” (VERGARA, 2007, p. 55).

Além disso, entrevista pode ser compreendida como “uma técnica que permite o relacionamento entre entrevistado e entrevistador. Não é uma simples conversa. Trata-se de um diálogo orientado que busca, através do interrogatório, informações e dados para a pesquisa” (MARTINS, 2011, p. 52).

Roesch (2010, p. 140) acrescenta ainda que estas se mostram como largamente utilizadas em pesquisa de mercado e pesquisa de opinião.

Para operacionalização da entrevista, seguiu-se um roteiro semi-estruturado. “No caso da entrevista semi-estruturada, as perguntas são mais flexíveis, mas guiada por uma lista de questões ou assuntos a serem explorados” (SILVA, 2011, p 57). De acordo com Soriano (2004) neste formato de entrevista, o roteiro pré-estabelecido vai sendo modificado durante a conversa em função das características pessoais da fonte de informação.

O roteiro de entrevista semi-estruturada constituiu-se de 25 perguntas, elaborado pelo próprio pesquisador com base na leitura estudada, sendo as respostas obtidas diretamente com o gestor da organização, com o intuito de atingir os objetivos específicos propostos no primeiro capítulo deste trabalho (Apêndice A). É importante evidenciar que o roteiro mencionado tratou-se apenas de um ponto de referência, não havendo rigidez quanto à ordem das perguntas a serem realizadas.

Além da entrevista foi utilizada também a aplicação de um questionário. Sobre este se entende que o mesmo “caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito” (VERGARA 2007, p. 54).

Martinez e Lintz (2012, p.38), conceituam questionário como sendo “um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis, e situações, que se deseja medir, ou descrever”.



A utilização do questionário é interessante pelo fato de que, como afirma Roesch (2012), com o questionário evita-se colocar ideias na mente dos respondentes, como sugestões que possam fazer com que o respondente apresente atitudes que de fato não apresentam.

O questionário aplicado foi adaptado do modelo de Siqueira (2000), que se trata de uma escala de bases de poder do supervisor (EBPS), sendo assim, são consideradas nesta escala quatro bases de poder, sendo estas: a de poder legítimo, poder de perícia, poder de coerção e do de recompensa. No entanto, cabe informar que o modelo de Siqueira foi uma adaptação do modelo proposto por French e Raven (1959), em que considerava ainda uma quinta categoria de base de poder, a do poder de referência. Cabe ressaltar que na EBPS de Siqueira não é considerado esta quinta base de poder pelo fato de que através de pesquisas foi percebido que no Brasil este tipo de poder não é usualmente identificado.

O questionário estava composto por duas partes com um total de 23 assertivas: a primeira consistia em informações acerca das características dos respondentes, com dados sócio demográficos, somando-se oito questões; a segunda parte referia-se a Escala de Bases de Poder do Supervisor, abordando questões inseridas nas categorias já mencionadas (Apêndice B).

Para as respostas dos questionários foi utilizado a Escala de Likert de 5 pontos que vai de “1 - Discordo totalmente” a “5 - Concordo totalmente” Assim, os respondes foram orientados a marcar no instrumento o número que mais se aproxima de sua resposta sobre as assertivas apresentadas. Por Escala de Likert entende-se que ela:

Consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, ante os quais se pede aos sujeitos que externem suas reações, escolhendo um dos cinco, ou sete pontos de uma escala. A cada ponto, associa-se um valor numérico. Assim, o sujeito obtém uma pontuação para cada item, e o somatório desses valores (pontos) indicará sua atitude favorável, ou desfavorável, em relação ao objeto, ou representação simbólica que está sendo avaliada, (MARTINS; LINTZ, 2012, p. 34)

A coleta de dados ocorreu no período de Julho de 2013. O roteiro completo da entrevista encontra-se no Apêndice A, assim como o questionário aplicado (Apêndice B). Cabe ressaltar aqui a dificuldade encontrada nesta etapa do estudo, pois, trata-se de um tema pouco abordado e que as pessoas normalmente não conhecem no que se refere aos aspectos que se pretendeu estudar, como as denominações dos tipos de poder.

O quadro 03 apresenta como se constituiu o processo para descoberta do tipo de poder, pois cada uma das quinze questões do questionário aplicado corresponde às quatro bases de poder.

Bases de Poder	Questões
Legítimo	2, 5, 13 e 14
Perícia	3, 7, 10 e 15
Coerção	4, 11 e 12
Recompensa	1, 6, 8 e 9

**Quadro 03:** Composição da Escala de Bases de Poder do Supervisor

**Fonte:** Elaboração Própria (2013)

Fez também parte deste estudo a observação, técnica esta que buscou captar aquilo que não foi falado no momento da entrevista, e que pôde ser observado em linguagem não verbal, com gestos, interação entre os membros e até mesmo o clima organizacional. Sendo neste caso, empregada a observação direta, e, portanto não participante que permitiu conhecer os detalhes do ambiente físico, além das relações interpessoais presenciadas nas visitas para operacionalização das entrevistas.

### 3.5 TRATAMENTO E EXPOSIÇÃO DOS DADOS

Tratamento dos dados “refere-se àquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto” (VERGARA 2007, p.59).

Na referida pesquisa os dados colhidos foram analisados de forma não estatística para a parte da entrevista, assim sendo, os dados obtidos foram analisados com base na interpretação das respostas, após de realizada a transcrição das mesmas.

De acordo com Roesch (2010) as informações colhidas pelo pesquisador no momento da entrevista, normalmente são expostas em forma de textos. A referida autora afirma ainda que a análise de textos em pesquisa científica tem sido conduzida principalmente mediante um método denominado de Análise de conteúdo.

Quanto ao questionário aplicado junto aos colaboradores da instituição abordada, cabe ressaltar que como se trata de uma pesquisa também quantitativa, os dados levantados durante a aplicação do questionário foram tratados por meio estatístico, utilizando-se a estatística descritiva, sobretudo a média.

Para a tabulação destes dados foram utilizadas Planilha do Microsoft Excel 2010, sendo calculadas as referidas médias, apresentando-os de forma estruturada e analisando-os e

relacionando-os com os conhecimentos anteriormente adquiridos no momento do estudo teórico.

### 3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Coube ao pesquisador prestar esclarecimentos sobre esta pesquisa, deixando claro a justificativa, os objetivos e os procedimentos que foram utilizados na mesma, tanto para o gestor, quanto para os funcionários da escola.

As pessoas envolvidas no estudo tiveram o direito de obter a qualquer momento esclarecimentos sobre todos os procedimentos utilizados na pesquisa e na forma de divulgação dos resultados, tendo a sua identidade preservada. Tendo ainda a liberdade e o direito de recusar sua participação, bem como retirar seu consentimento a qualquer momento da pesquisa.

## CAPÍTULO IV

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo como base os objetivos demonstrados nos capítulos sequenciados neste estudo, busca-se levantar discussões e reflexões para um melhor entendimento acerca do tema proposto.

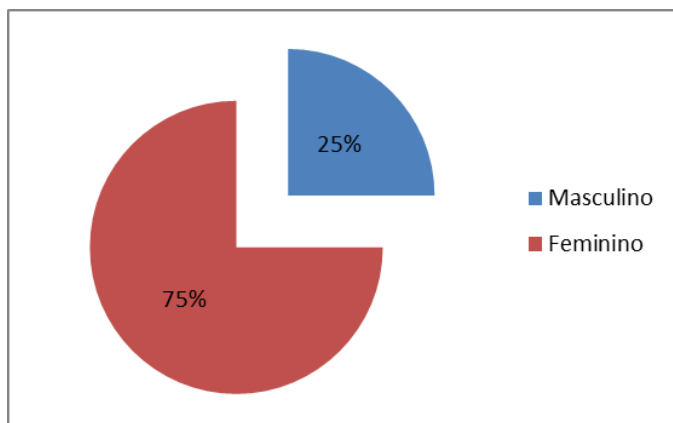
Visando verificar se o gestor da escola utiliza-se do seu poder para influenciar na realização das atividades de sua equipe, foi realizada uma entrevista com o mesmo, e posteriormente foi aplicado um questionário com os funcionários da instituição para que possa ser conhecido o tipo de poder predominante e outras proposições pertinentes ao tema para que possa ser conhecida a visão dos colaboradores a respeito da gestão da diretora.

Sendo assim, fez-se necessário a abordagem de alguns aspectos da organização estudada a fim de demonstrar os resultados encontrados acerca dessas informações.

#### 4.1 PRIMEIRA PARTE: DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

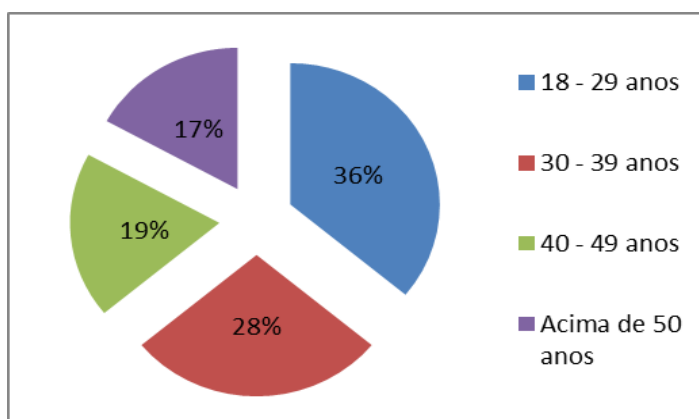
A seguir são mostrados os resultados a cerca do perfil sócio demográfico dos colaboradores, mostrando características tais como: gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de vínculo, tipo de vínculo com a organização, entre outros, buscando dar melhor entendimento para as questões que serão discutidas em outras partes da pesquisa.

A partir do gráfico 01 mostrado a seguir, torna-se evidente que, no contexto estudado, a maioria é do gênero feminino (75%). Sobre esta questão é importante ressaltar que geralmente há predominância de profissionais do sexo feminino nesta área, sobretudo na educação básica.



**Gráfico 01:** Gênero dos participantes da pesquisa  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

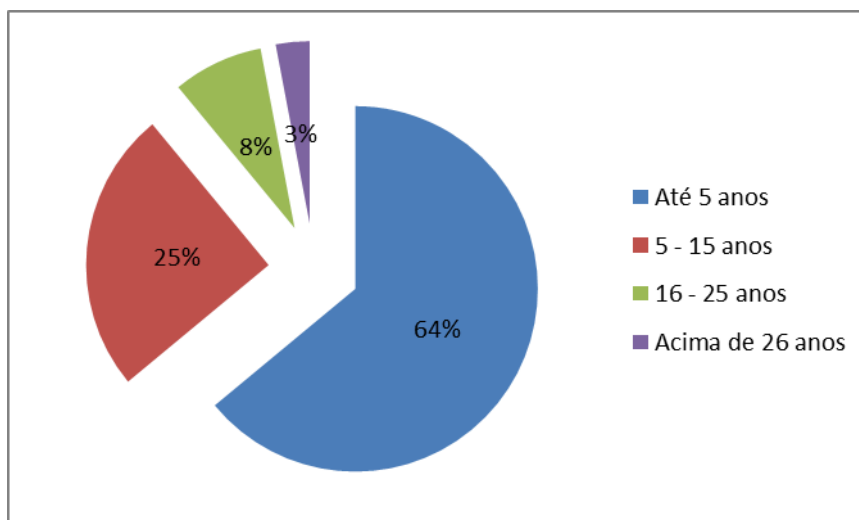
Além disso, os respondentes estão em sua maioria na faixa etária entre 18 a 29 anos, somando-se um total de (36%). Trata-se de um público jovem, o que mostra que as pessoas estão entrando cada vez mais cedo no mercado de trabalho.



**Gráfico 02:** Faixa etária dos participantes da pesquisa  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

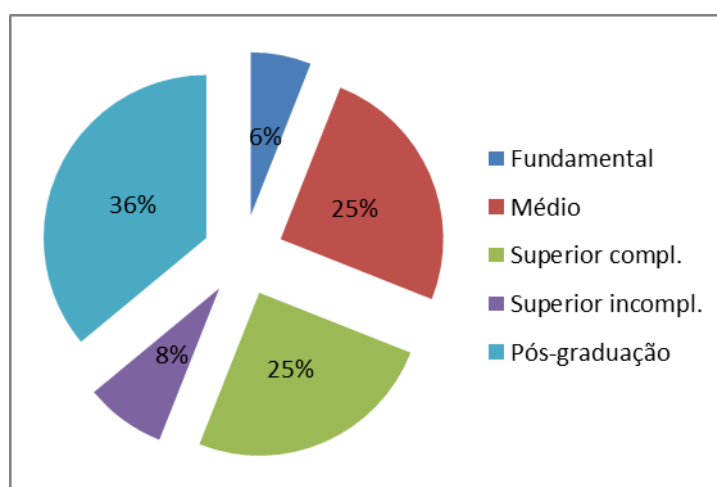
Quanto ao tempo de permanência na organização observou-se que o maior percentual dos avaliados possui vínculo efetivo na organização, totalizando (86%), enquanto que apenas 14% são contratados. Isso implica dizer que mesmo sendo uma instituição pública onde as indicações político partidária normalmente prevalecem e o número de contratações aumenta substancialmente após as eleições municipais, não foi o que ocorreu na escola em questão, preservando, pois, o princípio do mérito.

Sobre o tempo de vínculo, a maioria dos funcionários (64%) trabalha na escola até cinco anos, como pode ser visto no gráfico a seguir:



**Gráfico 03:** Tempo de vínculo dos funcionários com a escola  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013)

Os dados coletados junto aos participantes da pesquisa revelam ainda que com relação à escolaridade dos funcionários que responderam ao questionário, a maioria possui pós-graduação (36%), superior completo sem pós-graduação (25%), superior incompleto (8%), nível médio (25%) e fundamental (6%), conforme mostrado no Gráfico 04 a seguir:



**Gráfico 04:** Escolaridade dos respondentes da pesquisa  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Os cursos de nível superior dos respondentes são nas áreas de: Pedagogia, Letras, Códigos e Linguagens, História, Geografia, Biologia, Matemática, Ciências Biológicas e Economia.

Ademais, o fato de a maioria possuir pós-graduação é um aspecto positivo para uma instituição de ensino, pois como sua função é transmitir o conhecimento, os colaboradores precisam ter uma carga maior de habilidades, principalmente os professores. O quadro a seguir mostra os tipos de pós-graduação dos funcionários respondentes.

Nível de pós-graduação	Área
Especialização	Psicopedagogia
Especialização	Supervisão e orientação educacional
Especialização	Educação ambiental
Especialização	História do Brasil

**Quadro 04:** Tipos de Pós Graduação dos Funcionários

**Fonte:** Elaboração Própria (2013)

Como pôde ser percebido, essas pós-graduações mencionadas são todas em nível de especialização, não tendo sido citadas pós-graduações em nível de mestrado e doutorado.

## 4.2 DADOS DA PESQUISA

Uma vez que a pesquisa foi constituída de dois momentos, inicialmente, serão mostrados e analisados os dados coletados durante a entrevista junto ao gestor da escola. Posteriormente, serão analisados os dados coletados por meio da aplicação dos questionários.

### a) Hierarquia, poder e relações interpessoais no contexto escolar na visão do gestor

Diversos são os aspectos que envolvem a gestão de uma instituição de ensino, alguns destes são abordados neste estudo, tais como: as relações de poder no espaço escolar, a hierarquia do sistema de ensino brasileiro e da escola estudada, órgãos que servem de apoio a escola, conflitos organizacionais, entre outros. Além disto, como a escola não se trata de uma empresa em que são fabricados ou ofertados produtos tangíveis, devido ao fato de que o produto

ofertado pela escola é o conhecimento, irão existir outros aspectos que permeiam este tipo específico de gestão, os quais serão abordados neste estudo.

Assim sendo, no momento da entrevista foi questionado a gestora da escola como foi a sua preparação para assumir o cargo de tamanha responsabilidade. Cabe acrescentar que a mesma está há seis meses no cargo. Sobre isso a mesma respondeu que não fez cursos específicos de gestão, o preparo que possui foi adquirido através de experiência com educação, pois há vinte e nove anos leciona na escola estudada, e também por meio de vivências e observações de gestores anteriores que passaram pela escola.

Neste sentido, torna-se necessário ressaltar a questão já mencionada anteriormente (SOUZA, 2006) de que o gestor precisa ter preparo específico para desempenhar a função de direção da escola, pois necessita ter conhecimentos técnicos sobre gestão para resolver, diariamente, questões burocráticas e financeiras, como também conhecimentos sobre os aspectos pedagógicos, pois o objetivo maior de uma escola é transmitir o conhecimento, tendo o diretor a missão de fornecer meios adequados para o alcance de tal objetivo. Quanto ao aspecto pedagógico da gestão, a diretora possui um aspecto positivo por possuir uma longa experiência com educação.

Posteriormente, foi perguntado como a diretora assumiu o cargo em que se encontra, se isso ocorreu por meio democrático de eleição formal, hoje já praticado em muitas escolas, ou se foi por indicação político partidária, o que também ocorre muitas vezes em escolas públicas, a mesma respondeu com franqueza que foi por meio de indicação do secretário de educação do município, uma vez que este é seu irmão.

Na escola pesquisada estudam aproximadamente 406 alunos (não foi possível no momento da entrevista saber o número exato de estudantes matriculados devido ao fato de não haver a contagem dos alunos formalmente, registradas em um computador ou outro meio qualquer). Esta contagem foi feita a partir do número de turmas e do número de alunos registrados em cada uma das cadernetas escolares, podendo ser observado então pelo pesquisador, que são empregados meios inadequados na organização da escola e que há pouca ou nenhuma modernização, já que não possui computadores na sala da diretora, tampouco na secretaria da escola.

A administração de uma empresa e de uma escola é bastante similar, pois ambos devem possuir objetivos, meios para alcança-los e prazos a cumprir. Os preceitos da administração empresarial podem influenciar positivamente no desempenho de uma escola, através, por exemplo, de um bom planejamento estratégico, pois uma instituição de ensino



deve atingir seu objetivo maior com muita eficiência, sendo este a transmissão do conhecimento, e para que isto ocorra, a escola deve possuir planos muito bem definidos.

A instituição em questão participa do PDDE (Programa Dinheiro Direto para a Escola), assim sendo possui três conselhos que dão apoio à escola, como requisito para participar do programa. Existem o Conselho da Escola, o Conselho de Alimentação Escolar e o Conselho do Fundeb (O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação).

Estes conselhos são formados por pais ou mães de alunos que voluntariamente aceitam o convite feito pela diretora, isto porque os membros destes conselhos não são remunerados. Após ser feita a escolha dos conselheiros, faz-se uma reunião com todos os membros, inclusive o gestor da escola, para a escolha do presidente, do vice e do secretário de cada um dos conselhos, através de votação. Esses conselhos são responsáveis pelas decisões financeiras da escola, decidem o que vão fazer com as verbas recebidas, através do consentimento de todos e, posteriormente, tem obrigação de prestar contas, tendo a diretora então a obrigação de consultar os conselhos sobre decisões referentes às finanças da escola.

Esses conselhos são uma forma de democratizar a gestão, atenuando o poder centralizador do diretor escolar, sendo também uma forma de restringir as ações do gestor, para que não haja abuso do poder. O papel da diretora nesses conselhos é informar o que a escola está precisando, então os conselhos tomam as decisões pertinentes.

Sobre a influência e ligação da escola com órgãos gestores do sistema escolar – secretarias, outras instituições -, a diretora enfatizou que a relação da Secretaria Municipal de Educação com a escola é bastante satisfatória, pois o secretário da educação faz visitas constantes a escola, e participa também das reuniões de pais e professores, das festas, do planejamento de aulas, participa inclusive das reuniões dos conselhos, o que é um aspecto importante para qualquer instituição de ensino, ter uma boa relação com os órgãos da administração externa a escola.

Ainda durante a entrevista foi questionado ao gestor, se existe alguma forma de influenciar no salário dos colaboradores, a mesma respondeu que a remuneração dos funcionários não é da competência dela, pois os salários já são todos pré-estabelecidos pela prefeitura da cidade, de acordo com as leis que regem tal relação e dependendo também do nível de formação de cada um: “quanto mais elevado for o nível de formação maior será o salário” (GESTORA ENTREVISTADA).

Com relação a isto a diretora afirmou que a forma através da qual ela pode recompensar algum funcionário é por meio de elogios, quando alguém faz um trabalho bem

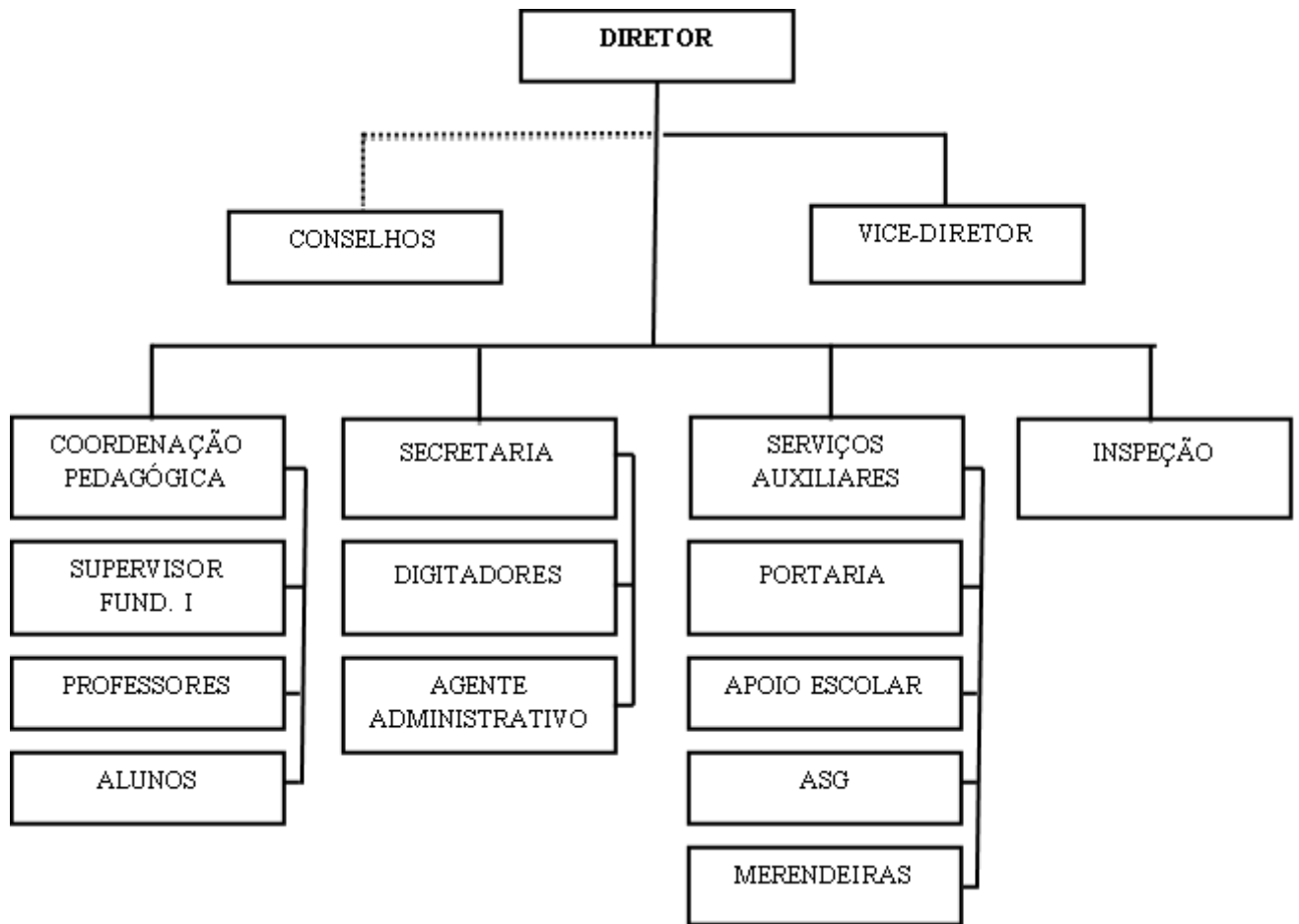
feito, e a forma de punição que utiliza para as ações negativas praticadas na escola, se houver, é através de advertência, em uma conversa aberta e franca. Acrescentou que se houver algum caso complicado ela encaminha para o secretário de educação do município. Afirmou ainda que em nenhum momento precisou coagir algum funcionário para resolver conflitos, ou fazer com que atendam suas determinações, confirmou então a ideia de que sempre procura dialogar para resolver algum problema, e enfatizou que há respeito por parte dos liderados em relação à posição formal que a mesma ocupa.

O que se percebe sobre a forma de gerir a escola é que a gestora procura sempre manter relações harmoniosas, o que Robbins (2000) considera como um estilo de acomodação na situação vivenciada.

De modo geral, a gestora acredita que pode influenciar o trabalho dos colaboradores da instituição, pois procura fazer sempre o melhor, com o intuito de que as pessoas vejam e sigam o seu exemplo.

Sobre os aspectos relacionados à hierarquia organizacional, em uma escola, apesar de não haver uma estrutura pautada em níveis hierárquicos muito distintos, é possível fazer um detalhamento de como os cargos estão agrupados e sua relação com os demais cargos da organização. Quando questionado como se encontrava estruturada a hierarquia da organização, a gestora afirmou que a escola não tinha um organograma formal, mas descreveu todos os cargos existentes, bem como a relação entre estes.

Assim sendo, uma vez que a escola não possuía um organograma formal, mas a partir da descrição realizada pela gestora, bem como através das observações realizadas durante a operacionalização desta pesquisa, foi possível elaborar uma proposta de organograma, mostrado a seguir.



**FIGURA 02:** Organograma da Escola Municipal Dona Capitulina Sátiro  
**FONTE:** Elaboração própria (2013)

A partir do organograma pode ser observado que a diretora é a figura central da escola, porém tem sua atuação restringida pelos conselhos, que são órgãos consultivos, não cabendo a ela todas as decisões, pois precisa do consentimento dos conselhos para tomar determinadas decisões relacionadas às verbas financeiras, além de outros assuntos. O vice-diretor assume um papel de assessoria porque auxilia a diretora, e não estando a mesma na escola, cabe a ele tomar determinadas decisões, porém precisa do consentimento da gestora. Os demais cargos também precisam da orientação da diretora para a execução de suas tarefas, e até mesmo do consentimento quando necessário.

Com isso, é importante ressaltar que:

A estrutura organizacional busca, em primeiro lugar, realizar produtos e atingir metas organizacionais; em segundo lugar, minimizar ou ao menos regulamentar as influências individuais sobre as organizações; e, em terceiro lugar, a estrutura é o contexto em que o poder é exercido, são tomadas decisões e executadas as atividades das organizações (HALL, 1984 apud ANDRADE; AMBONI, 2010).

Neste sentido, uma vez que a organização estudada não possui uma estrutura formal representada em um organograma, nem explícita a todos os seus colaboradores, todos estes aspectos que podem ser definidos a partir desta figura, tais como: objetivos e metas, influências individuais e poder - tornam-se omissos e até mesmo prejudicados no dia a dia da organização.

## **b) Escala de Bases de Poder**

O questionário aplicado aos colaboradores da escola buscou conhecer o tipo de poder predominante na perspectiva dos liderados. Como já foi mencionado anteriormente, cada assertiva do questionário correspondem a um determinado tipo de poder, esses tipos de poder são: poder legítimo, de perícia, de coerção e de recompensa.

As questões relacionadas ao **poder legítimo** abordavam, entre outras coisas, a opinião dos subordinados quanto à influência que o gestor possui para fazer com que os funcionários sintam que tem compromissos a cumprir, fazer perceber como devem cumprir as exigências do trabalho, fazer com que percebam que tem responsabilidades a cumprir e fazer reconhecer que tem tarefas para realizar, contendo um total de quatro assertivas a cerca do poder legítimo.

Neste fator, a média geral das respostas foi de **3,72**, e dentre as respostas apresentadas destaca-se que a maior média foi da assertiva que estava relacionada ao aspecto de que o gestor faz perceber que os funcionários têm compromissos a cumprir, sendo esta média 4,06. É importante ressaltar também que esta média foi a maior das médias individuais de cada assertiva. Sobre este aspecto a gestora afirmou que sempre procura conversar com os funcionários, sobre qualquer que seja o motivo, para a mesma, o importante é dialogar para evitar conflitos.

Cabe mencionar então que o poder legítimo trata-se do poder que se transmite a um indivíduo pela sua posição formal na organização. Neste tipo de poder há a aceitação dos membros da organização pela autoridade referente ao cargo (ROBBINS, 2009).

Considera-se que o poder legítimo parece ser bem desenvolvido na instituição uma vez que a média foi bastante relevante, pois se a escala das resposta vai de “1 – Discordo totalmente” a “5 – Concordo totalmente”, o valor 3,72 é uma média consideravelmente alta, sendo esta a segunda maior média geral dos questionários aplicados.

Já sobre o **poder coercitivo** é importante ressaltar que ele apresentou a menor média geral, sendo esta **1,61**. Sobre este tipo de poder pode-se afirmar que ele se baseia na expectativa que uma pessoa tem de que outra poderá puni-la se ele falhar (FRENCH; RAVEN, 1959 apud SIQUEIRA, 2001).

As assertivas sobre este tipo de poder estavam relacionadas a questões sobre o gestor tornar o trabalho difícil e desagradável para os colaboradores, como também se o gestor torna as coisas, em todos os aspectos, desagradáveis para os mesmos. Somando um total de três assertivas sobre o poder coercitivo.

Os dados mostram que na organização estudada a coerção pode não ocorrer com frequência, uma vez que além da média geral obtida ter sido a mais baixa, as médias individuais para cada assertiva sobre este tipo de poder foram as mais baixas de todas as médias individuais. Foram respectivamente 1,47 - 1,72 e 1,64.

Estas médias sobre o poder de coerção estão em comum acordo mais uma vez com a atitude da gestora, que segundo a mesma sempre procura manter relações harmoniosas com os colaboradores, resolvendo os problemas quase sempre por meio de diálogo.

O **poder de recompensa** obteve a segunda menor média geral que foi de **2,56**. Este tipo de poder se trata, como o próprio nome afirma, sobre a capacidade que o gestor tem para recompensar seus colaboradores. As assertivas do questionário indagavam sobre o poder que o gestor tem para aumentar o salário dos funcionários ou influenciar a organização para conseguir tal benefício, conseguir benefícios especiais sobre outras determinadas questões e influenciar a organização para conseguir promoções. Somando-se um total de quatro assertivas acerca deste tipo de poder.

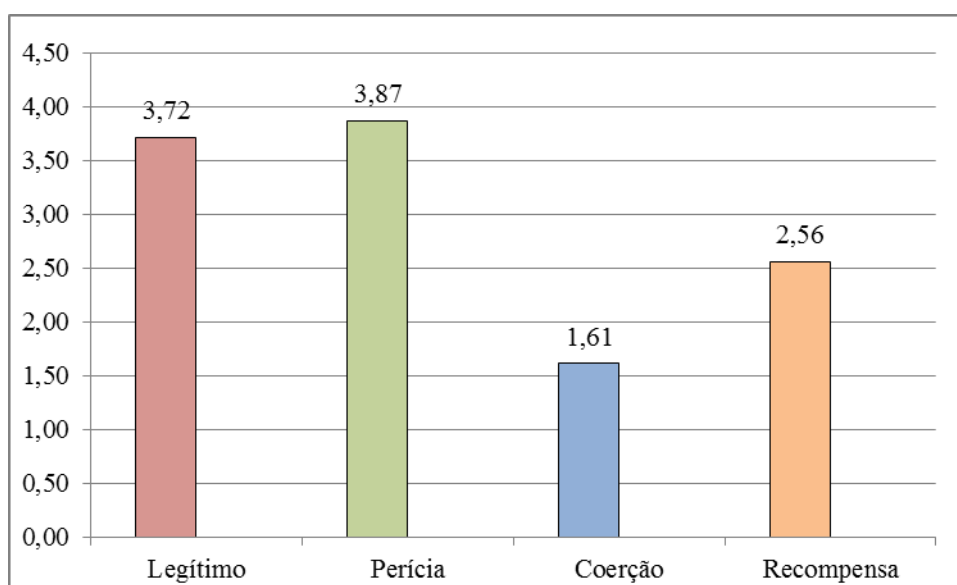
Considera-se que a média sobre este tipo de poder foi baixa devido ao fato de que, como afirmou a diretora da escola com relação aos salários, ela não tem condições legais para aumentar o salário dos funcionários, uma vez que estes são preestabelecidos pela prefeitura, mas sim de acordo com as leis vigentes e com o nível de escolaridade de cada um.

Ademais, o **poder de perícia** obteve a maior média geral, que foi de **3,87**. As questões relacionadas a este tipo de poder abordavam a opinião dos colaboradores a respeito do gestor dar boas dicas técnica sobre o trabalho dos seus subordinados, se divide seus conhecimentos e treinamentos importantes com os companheiros de trabalho, se fornece o conhecimento técnico necessário ao trabalho e se dá dicas relacionadas ao trabalho. Somando-se um total de quatro assertivas relacionadas a este tipo de poder.

O poder de perícia baseia-se no reconhecimento dos outros a respeito da especialidade de alguma pessoa sobre determinados assuntos fazendo-o se tornar

imprescindível, conforme esclarecido por French e Raven (1959) apud Siqueira (2008). Sendo assim, acredita-se que o poder de perícia é predominante na escola devido a experiência profissional da gestora na área de educação, já que possui 29 anos de experiência como docente, o que acarreta uma bagagem de conhecimento necessário para o bom andamento dos processos educacionais.

Para fins deste trabalho considera-se que o tipo de poder predominante na escola é, portanto, o poder de perícia (média 3,87), por ter tido a maior média dentre as demais, já o poder de coerção é o menos predominante (média 1,61). Conforme mostrado no gráfico a seguir:



**Gráfico 5:** O tipo de poder predominante na escola estudada

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Como já mencionado anteriormente, de acordo com Souza (2006) a disputa de poder na escola se dá de forma bastante explícita, no sentido de que o gestor normalmente guia-se pelos seus próprios interesses, fazendo muitas vezes com que os demais sujeitos da unidade escolar ajam como ele pretende, no entanto na escola estudada não foi o que se percebeu, conforme a pesquisa, na instituição em questão as relações entre o gestor e seus subordinados se dão de forma harmoniosa, haja vista que a diretora sempre procura dialogar com os funcionários antes de tomar qualquer decisão, o que pode contribuir para o bom desempenho da instituição e, portanto, o alcance dos objetivos organizacionais, que neste caso, trata-se de prestar bons serviços de educação.

## CAPITULO V

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O poder, desde as épocas mais remotas da humanidade sempre foi desejado pelas pessoas, e vários são os esforços empregados para conseguir alcançá-lo, devido ao fato de que ele pode trazer vantagens e reconhecimento. Sendo assim, entender como se dão as relações de poder é uma tarefa bastante difícil, no sentido de que diversos são os motivos pelos quais as pessoas buscam atingir essa capacidade de domínio, por assim dizer, e também porque existem vários tipos de poder a serem identificados. Nas instituições de ensino existem aspectos peculiares que tornam o estudo dessas relações ainda mais delicado.

Sem a pretensão de aprofundar ou esgotar o tema, este estudo propôs quanto ao objetivo geral, identificar o tipo de poder predominante na relação entre os profissionais de uma escola, atuante na cidade de Cacimba de Areia-PB. Vale ressaltar que nas escolas públicas existe uma figura central, que é o diretor e normalmente ele é o detentor do poder. Por este motivo se propôs estudar como se dão as relações de poder em uma instituição de ensino pública, para verificar as questões concretas que se põem no cotidiano deste tipo de organização.

De uma forma geral, pôde ser identificado que as relações de poder na escola estudada não ocorrem de forma dominadora por parte do gestor, onde os funcionários da mesma, até onde pode ser verificado, convivem em relação harmoniosa com a diretora, o que foge aos padrões tradicionais de relações de poder em escolas públicas, por estas possuírem o poder centralizador do diretor.

Vale ressaltar que, como mencionado anteriormente, a diretora em questão sempre procura manter boas relações com seus subordinados por ser esta uma forma de evitar conflitos e traumas profundos que possam fazer com que o objetivo maior da escola, que é a produção do conhecimento, seja comprometido, e também por querer fazer com que os funcionários sigam seu exemplo.

Quanto ao preparo da gestora, para que possa assumir de forma correta uma posição de liderança e responsabilidade dentro da organização, a mesma destacou a capacidade de sempre dar o melhor de si, e a experiência na área de educação, podendo assim conquistar o seu espaço e respeito no cargo assumido.

Neste sentido, cabe ressaltar que para administrar de modo satisfatório uma instituição de ensino o seu gestor precisa não apenas conhecer boas práticas pedagógicas, mas também conhecer práticas administrativas e saber correlacioná-las, uma vez que o gestor escolar sempre se depara com questões burocráticas, financeiras, de pessoal, como também práticas educacionais condizentes com uma boa qualidade de ensino e isto envolvem diversos aspectos a serem praticados.

Algo constatado sobre os funcionários respondentes do questionário corresponde ao fato deles terem plena convicção de que a gestora não tem poder para aumentar seus salários, ou mesmo conseguir benefícios especiais, por seus salários já virem estabelecidos pela prefeitura em seu plano de cargos e carreira. Foi constatado também que em sua estrutura escolar não é legitimado o poder de punição por parte da diretora pelo fato de que a mesma sempre mantém diálogos abertos, sobre qualquer problema ocorrido, com os seus subordinados.

Cabe ressaltar que é de grande importância que o gestor escolar aprenda a lidar com questões relacionadas à busca constante do poder no interior da própria escola, que se apresenta de forma minuciosa entre os funcionários, podendo surgir interesses contraditórios no cotidiano escolar gerando conflitos, comprometendo assim a tranquilidade da unidade escolar.

Pode ser percebido que a gestão da escola estudada possui vários pontos positivos, e estes foram superiores aos pontos negativos. Como exemplo dos pontos positivos pode ser citado o fato de que o poder do gestor é atenuado devido aos conselhos atuantes na escola, em que a diretora precisa em alguns casos do consentimento de tais conselhos para tomar certas decisões relacionadas às verbas escolares, além disso, a escola recebe visitas constantes do secretário da educação do município, tendo a escola uma relação benéfica com os seus órgãos superiores. Outro ponto positivo é que a gestora procura manter sempre relações harmoniosas com os subordinados, como uma forma de evitar problemas. Um exemplo dos pontos negativos é a falta de organização na forma de organizar os dados da escola, bem como não possuir um organograma identificando as responsabilidades e outras relações dentro da hierarquia organizacional.

Por fim, o estudo realizado veio a constatar que o poder de perícia é vivenciado no dia a dia da escola, isso porque a gestora possui uma longa carreira na área da educação, o que permite que a mesma dê dicas relacionadas ao trabalho dos seus colaboradores, divida suas experiências profissionais, isso fez com que obtivesse o reconhecimento dos outros de



que seu trabalho é importante e bem realizado, e estes entre outros fatores são o que se configura como poder de perícia.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora tenha atingido os objetivos propostos, o presente trabalho apresenta limitações que, apesar de não inviabilizá-lo, devem ser tratadas a fim de torná-lo mais completo.

Entre estas limitações tem-se o fato de a entrevista ter sido aplicada apenas com a gestora da escola Municipal Dona Capitulina Sátiro, sendo que poderia ter sido realizada também com os demais funcionários da instituição, para darem opinião a cerca das relações de poder na unidade em que trabalham, contribuindo assim, para um melhor aprofundamento do tema. Porém não foi possível, devido ao elevado dispêndio de tempo que isto acarretaria, podendo comprometer o prazo de entrega deste trabalho.

O acesso a tais pessoas seria interessante por estes também conhecerem aspectos singulares da escola, e poderiam contribuir para melhor entender o contexto como um todo.

Além disso, apesar da quantidade de dados decorrente da entrevista e da aplicação do questionário, ressalta-se que apenas foram pesquisadas pessoas que trabalham na escola, não tendo sido abordados alunos, ou pais de alunos, pois todos eles estão inseridos no contexto escolar, podendo de alguma forma ter sido prejudicado ou beneficiado com a forma de gestão praticada pela escola, objetivando identificar o posicionamento destes quanto aos aspectos abordados neste estudo.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para trabalhos futuros tem-se como sugestões:

- Realizar estudos semelhantes em organizações de diferentes atuações;
- Realizar uma pesquisa deste tipo em uma escola privada, para comparar os resultados obtidos neste trabalho;

- Realizar pesquisas deste caráter envolvendo: gestor, funcionários e alunos, pois estes últimos podem sofrer de abuso do poder, dependendo da instituição de ensino que for estudada.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de Gestão: Processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ARAÚJO, Luís César G.de. **Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional**. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

AREDEZ, Alaíde Pereira J; GURALDEZ, Candido Vieitez. As relações de trabalho no cotidiano escolar à luz da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas. **Revista Digital do Curso de Letras**. São Paulo, Dez. 2008. Disponível em: <<http://www2.unemat.br/avepalavra/EDICOES/10/artigos/AREDES.pdf>>. Acesso em: 30 Abr. 2012.

BERALDO, Fernando; PELOZO, Rita de Cássia Borguetti. A Gestão Participativa na Escola Pública: Tendências e Perspectivas. **Revista Científica Eletrônica de Pedagogia**. Ano V – N. 10- Julh. 2007. Disponível em<<http://www.revista.inf.br/pedagogia10/pages/artigos/edic10-anov-art08.pdf>>. Acesso em: 10 Jun.2013.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. MEC - Ministério da Educação. 2012. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=1174](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=1174)> Acesso em: 12 Jun. 2013.

CASTRO, Magali de. Um estudo das relações de poder na escola pública de ensino fundamental à luz de Weber e Bourdieu: do poder formal, impessoal e simbólico ao poder explícito. **Revista da Faculdade de Educação**. São Paulo, jan./jun.1998. Disponível em<<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-25551998000100002>> . Acesso em: 02 Mai. 2012.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CUNHA, João Alcides de Souza; COSTA, César Augusto Soares da. Gestão Democrática Escolar. **Cuadernos de Educación Y Desarrollo**. Málaga, May. 2011. Disponível em <<http://www.eumed.net/rev/ced/27/scsc.htm>>. Acesso em: 09 Jun.2012.

DELORS, Jacques (Org). **Educação Um Tesouro a Descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI.** São Paulo: Cortez, 1998.

DIAS, Donaldo de Souza. SILVA, Mônica Ferreira. **Manual de elaboração com exemplos e exercícios.** São Paulo: Atlas, 2010.

FALCINE, Primo. Organizações como configurações naturais do poder. **RAE - Revista de Administração de Empresas.** Jan./Fev., 33(1 ):6-15. São Paulo: EAESP/FGV, 1993.

FERNANDES NETO, Álvaro Francisco. Gestão de conflitos. **THESIS,** São Paulo, ano II, v.4, p. 1-16, 2º Semestre, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOVERNO DA PARAÍBA. Secretaria de Estado da Educação. **A secretaria.** 2012. Disponível em: <<http://www.paraiba.pb.gov.br/educacao/a-secretaria>> Acesso em: 05 Mai. 2013.

GUIMARÃES, Vanessa da Fonseca; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Bases do poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. **rPOT.** Universidade federal de Uberlândia, V. 8, n.2, p.54-78, julh./dez. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Economia e serviços:** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercio/eservico/pas/pas2006/default.shtm>. Acesso em: 23. Jun. 2012.

LÜCK, Heloísa. Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto,** Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

\_\_\_\_\_ **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 6ª. reimp.-São Paulo: Atlas, 2011

MARTINS, Gilberto de Andrade, LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** 2ª. ed.- 5ª. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2012.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. Gestão escolar. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil.** São Paulo: Midiamix Editora, 2002. Disponível em: <<http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=37>> Acesso em: 1 Mar. 2013.

MEKSENAS, Paulo. **Sociologia da Educação: Introdução ao estudo da escola no processo de transformação social.** 13ª. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 1ª. ed.-5ª. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª. ed. 10ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_; **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8ª.ed.americana. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª. ed. – 2ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª. ed. – 2ª. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª. ed. – 7ª. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. 1ª. ed.. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVA, Simone Costa. **Processo de Formação de Estratégias na Embrapa Algodão no período de 1980 a 2010**. 2011. 179f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SORIANO, Raúl Rojas. **Manual de pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 2004

SOUSA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2006. 302f. Tese (Doutorado em Educação: História, Política e Sociedade). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

TRAGTENBERG, Maurício. Relações de poder na escola. **Revista Espaço Acadêmico**. Ano I- N. 07- São Paulo. Dezembro de 2001. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br>> Acesso em: 17 Jun. 2013.

VARGAS, Miramar Ramos. Configuração de Poder nas Organizações: O caso da Embrapa. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, Dez. 1998.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político pedagógico da escola: Uma construção possível**. 22<sup>o</sup>. ed. São Paulo: Papirus, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### 1 Dados sócio demográficos

Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

Cargo/Função: \_\_\_\_\_ Tempo de atuação no cargo: \_\_\_\_\_

Tempo vínculo com a escola: \_\_\_\_\_. Tipo de vínculo: ( ) Efetivo ( ) Contratado

Faixa etária: ( ) 18 a 29 anos ( ) 30 a 39 anos ( ) 40 a 49 anos ( ) Acima de 50 anos

Área de formação: \_\_\_\_\_ Tempo de atuação profissional: \_\_\_\_\_

### 2 Sobre a escola

- Faça um breve histórico da escola.

---

- Número de alunos:

( ) Ensino Fundamental primeiros anos ( ) Ensino Fundamental últimos anos

- Número de funcionários: \_\_\_\_\_ funcionários (Docentes, técnicos e apoio)

- Os cargos existentes e quantitativos:

---

- Descreva a hierarquia destes cargos:

---

- Existem órgãos/grupos de apoio/assessoria? Se sim, quais? (Conselhos, comissões, outros).

---

- Como é a atuação destes grupos? Qual a relação e o poder que os mesmos exercem sobre as atividades da escola como um todo e do trabalho dos profissionais existentes?

---

- Como é a relação da escola com os órgãos da administração externa – Secretaria Municipal e Estadual de Educação? (Influências, visitas/fiscalizações, relacionamento, etc.).

---

### 3 Sobre o gestor

- Como você assumiu o cargo de gestão em que se encontra? (Eleição formal, indicação, outro).

- Como você se preparou para assumir o cargo de gestão da escola?

- Existe alguma forma de você influenciar na recompensa financeira (salários) dos colaboradores desta escola? Como?
- Como você costuma recompensar as boas atitudes e punir as ações negativas?
- Em algum momento você precisou usar da autoridade (coagindo) para resolver conflitos ou fazer com que as pessoas atendessem uma determinação? Como isso ocorreu?
- Em algum momento você precisou lembrar as pessoas sobre a sua autoridade formal para que as mesmas atendessem uma determinação? Como isso ocorreu?
- Você acredita que seu trabalho pode servir de referência ou como um modelo a ser seguido? Justifique.
- De modo geral, como você acredita que influencia o trabalho das outras pessoas nesta organização?
- Outros comentários sobre as relações de poder na escola.



## APÊNDICE B- ESCALA DE BASES DO PODER DO SUPERVISOR

### 1 Dados sócio demográficos

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

Tempo vínculo com a escola: \_\_\_\_\_. Tipo de vínculo: ( ) Efetivo ( ) Contratado

Faixa etária: ( ) 18 a 29 anos ( ) 30 a 39 anos ( ) 40 a 49 anos ( ) Acima de 50 anos

Grau de escolaridade: \_\_\_\_\_ Área de formação: \_\_\_\_\_

Pós-Graduação (especialização, mestrado, doutorado): \_\_\_\_\_

### 2 Escala de Bases de Poder do Supervisor

A seguir há uma lista de frases que podem ser usadas para descrever comportamentos que supervisores (ou chefes) podem apresentar frente aos seus subordinados. Leia cuidadosamente cada frase pensando em seu supervisor. Então, decida até que ponto que você concorda que ele poderia fazer isto com você.

Marque o número que representa sua opinião na coluna à direita de cada frase de acordo com a seguinte escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo (neutro)	Concordo	Concordo totalmente

Meu chefe pode ....

<b>ASSERTIVAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Aumentar meu salário					
2. Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir					
3. Dar-me boas sugestões técnicas sobre meu trabalho					
4. Tornar meu trabalho difícil para mim					
5. Fazer-me perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho					
6. Influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim					
7. Dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes					
8. Conseguir benefícios especiais para mim					
9. Influenciar a organização para me dar uma promoção					
10. Fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho					
11. Tornar as coisas desagradáveis para mim					
12. Tornar meu trabalho desagradável					
13. Fazer-me perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir					
14. Fazer-me reconhecer que eu tenho tarefas para realizar					
15. Dar-me dicas relacionadas ao trabalho					