

# Foucault e a Teia do Poder na Gerência

## Inovadora: Fascinantes Desafios

*Jane Rangel Alves Barbosa* (\*)

*Ziléa Baptista Nespoli* (\*\*)

### **Foucault, o discurso e o sujeito**

Foucault (1983, p.208) indica que seu objetivo tem sido o de "criar uma história dos diferentes modos pelos quais, em nossa cultura, os seres humanos são tomados sujeitos" e sustenta que seu trabalho tem lidado com "três modos de objetivação que transformam os seres humanos em sujeitos": os modos de investigação dos discursos baseados nas disciplinas que objetivam os seres humanos sob formas diversas e específicas; a objetivação do sujeito através do que ele chama de "práticas de divisão" (louco/são, doente/sadio); e a forma pela qual os seres humanos transformam a si próprios em sujeitos, especialmente no domínio da sexualidade.

Assim, ele investiga esses três temas em termos de uma nova economia de relações de poder que, como ponto de partida, adquirem a forma de resistência contra as diferentes formas de poder. Foucault analisa as relações através do antagonismo das estratégias. Ele toma uma série de oposições - "práticas de divisão" - como ponto de partida e tenta ver o que precisamente elas têm em comum.

Para ele existem três tipos de luta: contra formas de dominação (étnica, social, religiosa); contra formas de exploração que separam os indivíduos daquilo que eles produzem; contra aquilo que prende o indivíduo a si próprio e, dessa forma, submete-o a outros (lutas contra a sujeição, contra formas de subjetividade e submissão), (FOUCAULT, 1983, p. 212). Destaca o terceiro como o mais importante na época atual, na qual o poder do Estado é ao mesmo tempo individualizador e totalizador.

---

(\*) Doutora em Filosofia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e professora da Universidade Castelo Branco – UCB e do Centro Universitário Estadual da Zona Oeste – Ise/Uezo/Faetec.

(\*\*) Doutora em Educação à Distância pela AWU – Iowa/USA e professora da Universidade Castelo Branco – UCB.

Foucault analisa a questão da forma como o poder é exercido e analisa a relação de poder ao focalizar instituições cuidadosamente definidas, nas quais o poder tem assumido diferentes formas (com base na escola, na família, na justiça e nos sistemas econômicos). Deste modo, o exercício do poder pode ser definido em termos da forma pela qual certas ações podem estruturar o campo da ação possível de outras pessoas e, em última instância, essa ênfase leva a um foco no "governo" em seu sentido mais amplo, como a estruturação do campo possível da ação de outras pessoas.

Foucault enfatiza o fato de que o discurso é pluralista: o problema que ele diz tratar é o da individualidade dos discursos.

A noção de discurso pedagógico construiu-se a partir da crítica as pretensões subjetivistas do discurso. O discurso pedagógico opera sobre todo o sistema da cultura e de seus significados. Ele produz limites ao discurso e nesse sentido é um meio de recontextualização ou reformulação de um discurso primário.

### **Foucault e a educação**

*A questão do poder no cotidiano da escola pública sempre nos sensibilizou por constituir um elemento próprio da atuação do diretor e um instrumento da obstrução das propostas pedagógicas. (Martha Lucchesi, 1992)*

No interior da escola, o diretor acredita possuir o gerenciamento da "verdade educacional" ou, pelo menos, isso lhe é atribuído. Traz impregnada em si a função controladora, a ponto de se considerar o principal executor das leis e das políticas públicas em educação dentro da instituição escolar.

A noção de "regimes de verdade" de Foucault (1980) evoca visões de "verdade", usadas de forma que controlam e regulam. Na explicação que Foucault (1985, p.133) dá ao termo "a verdade" está circularmente ligada a sistemas de poder, que a produzem e a apóiam, e a efeitos de poder que ela produz e que a reproduzem.

Dessa forma, argumentamos que não é apenas em relação aos discursos "dominantes" ou "dominadores" de qualquer sociedade, mas também na administração educacional que faz sentido falar de "regimes de verdade". (GORE, 1993). Se o poder e a verdade estão ligados "numa relação circular", se a verdade existe numa relação de poder e o poder opera em

conexão com a verdade, então todos os discursos podem ser vistos funcionando como regimes de verdade.

Desenvolvendo essa noção, Foucault (1980, p.131) tem seu regime de verdade, sua "política geral" de verdade: isto é, os tipos de discurso que aceita e faz funcionar como verdadeiros; os mecanismos e instâncias que permitem distinguir entre sentenças verdadeiras e falsas, os meios pelos quais cada um deles é sancionado; as técnicas e procedimentos valorizados na aquisição da verdade; o *status* daqueles que estão encarregados de dizer o que conta como verdadeiro

Consideremos a "política de verdade" na educação, especialmente, na área da administração educacional. Dito de forma breve, as técnicas empíricas têm tido primazia na produção da verdade; tem-se concedido um status profissional, científico e intelectual àqueles que estão encarregados de dizer o que conta como verdade. No contexto dessa política geral de verdade na educação, constroem suas próprias versões de verdade, suas próprias versões daquilo que conta, de que está autorizado a falar. Isto é, eles também podem ser vistos como regimes de verdade.

A fim de compreender mais plenamente a noção de "regime de verdade", queremos chamar atenção para o uso que Foucault faz dos conceitos de "poder" (*pouvoir*) e "saber" (*savoir*). Nessa visão, poder e saber não são idênticos. Foucault distancia-se das definições convencionais de poder e saber. Ele inverte a articulação convencional na qual o poder funciona apenas de forma negativa e na qual a verdade ou o saber podem inverter, apagar ou desafiar a dominação do poder repressivo. (KEEMAN, 1987). A noção de poder-saber de Foucault desafia a suposição de que alguma verdade não-distorcida pode ser alcançada (DIAMOND & QUINBY, 1988); ela delimita os sonhos dos intelectuais em relação ao controle que a verdade pode ter sobre o poder (BOVÉ, 1988).

Foucault expressa sua compreensão alternativa de poder e saber, e de sua relação, através da expressão "poder-saber". Nessa visão, o poder não necessariamente repressivo uma vez que incita, induz, seduz, torna mais fácil ou mais difícil, amplia ou limita, torna mais provável ou menos provável (FOUCAULT, 1983). Além disso, o poder é exercido ou praticado em vez de possuído e, assim, circula, passando através de toda força a ele relacionada. Na educação, é claro que o poder não está apenas nas mãos dos professores. Os alunos, os pais e/ou responsáveis, os diretores e o governo também exercem poder nas escolas. A fim de compreender o funcionamento do poder em qualquer contexto, e

especificamente na educação, precisamos compreender os pontos particulares através dos quais ele passa (FOUCAULT, 1980).

Nesse sentido, Foucault chama atenção para a necessidade de reconsiderar alguns dos nossos pressupostos sobre a escolarização e de olhar de forma renovada e mais atenta para as "micropráticas" do poder nas instituições educacionais. Nas suas análises, Foucault está especialmente preocupado com as formas de "governo", baseando-se no significado que essa palavra tinha no século XVI, no qual se referia não apenas às estruturas políticas ou à administração dos estados; designava, em vez disso, a forma pela qual a conduta dos indivíduos ou grupos podia ser dirigida; o governo das crianças, das almas, das comunidades, das famílias, dos doentes... Governar, nesse sentido, é estruturar o campo possível de ação dos outros (FOUCAULT, 1983).

Foucault argumenta que as formas modernas de governo revelam uma mudança, do poder soberano, que é aberto, visível e localizado na monarquia, para o poder "disciplinar", que é exercido por meio de sua "invisibilidade" através de tecnologias normalizadoras do eu. Tradicionalmente, o poder é o que é visto, o que é mostrado e o que é manifestado.

Considerada no contexto da educação escolar, essa noção de poder disciplinar ajuda a explicar a auto-regulação dos alunos, que mantêm seus comportamentos, mesmo quando o professor deixa a sala de aula. Assim, é claro Foucault via as escolas e a educação formal como exercendo um papel no crescimento do poder disciplinar. Em *Vigiar e Punir*, Foucault descreve inovações pedagógicas iniciais e o modelo que elas forneceram para a economia, a medicina e o governo.

O processo pedagógico na escola pública corporifica relações de poder entre os professores e alunos, seja de forma estreita, para se referir aos atores na educação institucionalizada, seja de forma ampla, para se referir a outras relações pedagógicas. A pedagogia se baseia em técnicas particulares de governo, e produz e reproduz, em diferentes momentos, regras e práticas particulares. Seguindo Foucault, as técnicas/práticas que induzem esse comportamento podem ser chamadas tecnologias do eu.

Tal análise nos permite começar a identificar as características de discursos e práticas particulares que têm efeitos perigosos, dominadores ou negativos. A partir da constatação desse fato, se analisarmos algumas escolas, falta a certos diretores habilidade para canalizar e reordenar as forças emergentes no cotidiano escolar.

Foucault analisa o desenvolvimento do poder disciplinar como processo de vigilância e de controle do tempo, do espaço e de corpo como uma nova forma de dominação, surgidas

nos séculos XVII e XVIII, em substituição as formas correntes de denominação, mais diretamente opressiva. Não que estes processos disciplinares se tenham restringido às escolas, mas nelas encontraram grande penetração. Com base em Foucault, Lucíola analisa o poder disciplinar, neste sentido de conjunto de técnicas de organização do tempo, do espaço e da vigilância, constitui um campo de conhecimento(SANTOS, 1993, p.13).

Segundo a autora, o conhecimento pedagógico pode ser analisado como sendo um saber posto em circulação pelas técnicas disciplinares presentes no aparelho escolar. Essas técnicas disciplinares, que trazem em si um ideal de normalidade, possibilita um novo tipo de processo de individualização, pois o campo de saber criado - o campo de conhecimento - é capaz de produzir um modelo de aluno, de professor, um significado para as ações de aprender e ensinar. Em suma, organiza as condições de constituição do saber escolar.

A generalização do exame em diversas instituições educacionais permitiu ao poder disciplinar introduzir-se nos corpos, nas mentes e nos gestos dos sujeitos, pelos mecanismos de vigilância e de sanção que mantêm as relações de força invisíveis.

Neste sentido, conclui a autora, que as disciplinas foram técnicas de adestramento e individualização que pretendiam maximizar as forças dos indivíduos, otimizar seu rendimento, extrair deles saberes e lhes conferir uma determinada natureza. Desta maneira, as instituições educacionais deixaria, progressivamente, de utilizar mecanismos expressivos: ao invés de ser expresso exteriormente a cada sujeito, tomou-se interior ao próprio processo de ensino-aprendizagem e de certa forma, interior aos próprios sujeitos.

As novas relações de poder engendraram novo campo do saber a partir da reorganização dos saberes existentes, impondo-lhes regras, e definindo-lhes limites a partir de critérios de cientificidade. Do século XVIII em diante, a imposição de disciplinas ao corpo e à mente visava à formação de homens dóceis e úteis, capazes de servir ao modo de produção emergente - o capitalismo. Esse processo de acumulação de capital foi acompanhado de um processo de disciplinarização dos saberes. Nas escolas, mais precisamente, descortinava-se cada vez menor a exterioridade do poder, para introduzi-lo no processo ensino-aprendizagem e na organização de conhecimento, por exemplo, nos exames.

### **A teia do poder na escola**

Entendendo o poder como um mal necessário à educação, Foucault não restringe o papel do governo em suas crescentes demandas para legitimar seu exercício de autoridade, mas, antes,

que o governo é mais que isso, que ele é uma arte e uma atividade que atinge tudo, que ele não saiu simplesmente do nada, como uma coisa dada, mas teve que ser inventado ou gradualmente construído (BURCHELL et al., 1991). Foucault não está interessado em questões centradas no "quê" ou no "quem", quando trata de poder. Ele está preocupado com as extremidades do sistema político, com o seu nível micro e com aquilo que nós normalmente chamamos de exercício do poder nesses níveis "baixos".

De fato, o Estado (SEE) só pode operar, de acordo com Foucault, "na base de outras relações de poder, já existentes. Mas, é o Estado/SEE que estabelece os quadros conceituais que permitem a existência de muitas relações de poder com os quais Foucault está preocupado.

O poder moderno permeia toda a sociedade, mas foi desenvolvido e refinado essencialmente nas disciplinas e ainda tem importante acolhida e fonte de legitimação nas disciplinas e nas Ciências Humanas. É nas escolas e em outras instituições educacionais que devemos olhar para nossas práticas vividas de ensino e aprendizagem com respeito a relações de poder que podem ser subjugadoras e dominadoras. Certamente elas podem constituir as pessoas que acreditam que são pessoalmente autônomas.

De acordo com Foucault, a busca pessoal de autonomia e identidade, quando imersa em noções humanistas do sujeito e na narrativa da racionalidade e da emancipação, apenas ajudará e encorajará esses processos. Como gestores da educação, devemos registrar as fortes descrições de Foucault e repensar conceitos educacionais como "autonomia", "poder", "disciplina" e "pedagogia".

Compreender os "traumas" das relações de poder presentes no tecido social e caracteristicamente na escola significa deslindar as diversas ações internas da instituição, que, ao serem analisadas, permitem detectar em seu interior uma multiplicação de tensões integrantes do próprio ser da ação. Por isso, "... o poder só pode ser captado de modo realista se de partida não acreditarmos em sua manifestação externa, que sempre usa para mascarar. Poder realmente importante, efetivo, é aquele que sabe esconder-se, precisamente para mandar sem ser percebido" (FOUCAULT *apud* DEMO, 1990, p.20).

Esse disfarce nos convida a assumir uma "posição de observador", de onde se possa estreitar e determinar os "poderes" exercidos no cotidiano escolar. Assim, é preciso observar, investigar, perscrutar, reter as palavras, idéias, disfarces e astúcias, captá-las na teia dos acontecimentos que se apossam do universo escolar. É preciso determinar o nível de paixões, ódios, amores, vaidades, dedicação, lutas, resistências e vislumbrar até que ponto o

conflito é saudável e democrático, ou quando se toma incontrolável. O desvelamento dessa tramalidade pode evidenciar "... que cada luta se desenvolve em tomo de um foco particular de poder..." (FOUCAULT, 1981).

Esta tramalidade que arquiteta o poder nos remete às considerações de Foucault (1980, p.138) quando verifica sua onipresença: "O poder está em toda parte; não porque englobe tudo e sim porque provém de todos os lugares. É o poder, no que tem de permanente, de repetitivo, de inerte, de auto-reprodutor, é apenas efeito de conjunto, esboçado a partir de todas essas mobilidades, encadeamento que se apóia em cada uma delas e, em troca, procura fixá-las. Sem dúvida, devemos ser nominalista; o poder não é uma instituição e nem uma estrutura, não é uma certa potência de que alguns sejam dotados: é o nome dado a uma situação estratégica complexa numa sociedade determinada"

Depreende-se do pensamento foucaultiano que a dinâmica do poder está sempre em construção e movimento. Sinta-se a importância do educador/gestor educacional canalizar a fluência desse poder em uma ação educativa. Isto constitui, na verdade, um grande desafio para o gestor educacional, articulador e coordenador por função de todas as forças no interior da instituição.

Para isso, toma-se necessário que o gestor escolar esteja consciente das microrrelações de poder que perpassam seu cotidiano para poder exercer seu papel de articular a organicidade da escola, sem permanecer atrelado à sua face legal, que, como sabemos, nem sempre é legítima, mesma forma que nem sempre o legítimo é legal.

No espaço escolar, o legal só ganha legitimidade à medida que o diretor, como agente articulador, coordenador e educador, consegue construí-la.

Essas considerações remetem-nos à concepção de Foucault, que caracteriza o poder como antropológico, presente no interior de cada indivíduo. É claro que, nos momentos de maior tensão, ele emerge, e essa emergência tende a desarticular todo o contexto organizacional de uma instituição. Essa realidade nos leva a indagar sobre a possibilidade de haver educação num contexto de educadores voltados prioritariamente para a defesa de interesses individuais e corporativistas, alheios à finalidade da educação: a promoção do homem livre.

Nesse debate, ressalta-se a importância do educador aprender a lidar com as relações de poder no interior da escola, onde se toma cada vez maior a participação do aluno, numa perspectiva em que emergem os conflitos situados entre as concepções de autoridade e autoritarismo. Sabendo-se que uma se confunde com a outra, se não houver discernimento,

salientamos que a ausência de autoridade não significa uma educação para a liberdade e para a cidadania.

## **Conclusões**

Ao considerar o discurso como pluralista; trata da individualidade dos discursos e coloca o discurso pedagógico como um meio de recontextualização ou reformulação de um discurso primário. O gestor da educação, em nossa realidade educacional, opera sobre todo o sistema da cultura e de seus significados, e adquire a forma de resistência contra as diferentes formas de poder.

Uma das formas de conceber o poder revela-se no papel do gestor escolar, envolvido por situações conflitivas para as quais terá de encontrar soluções. Essa difícil tarefa leva-o a caracterizar-se por um perfil de mediador, articulador, organizador e educador, que exige equilíbrio profissional para lidar com as tensões entre alunos, professores, comunidade e Estado.

Sinta-se, aqui, a importância do gestor da escola como articulador de todas essas variáveis e sua imagem como intérprete de um papel institucional que lhe garante o direito de cobrar e tomar medidas para o bem-estar de todos. Ele não apenas desenvolve o aspecto político-pedagógico do processo educativo, mas também o legal.

O modo como o poder é exercido na escola, vincula-se à ideologia e ao quadro de valores dos seus dirigentes e dirigidos, afetando as relações de trabalho dentro da instituição. Dependendo do perfil ideológico do profissional é que se desenvolverá o processo administrativo-pedagógico, de forma mais ou menos democrática e participativa ou centralizada.

Tais considerações permitem inferir que as relações de poder são imanentes ao sistema educacional, pois as escolas, tais como estão hoje estruturadas, burocratizadas e hierarquizadas, organizadas de maneira formal, ao revés da gestão central, constituem palcos para a geração de conflitos, resistência e perda de valor referencial.

Ao desvelar a tramalidade do poder na escola, apresentando alguns de seus atores e as conseqüências de seus atos, já é um primeiro passo para o refletir e repensar sobre os limites e as fragilidades da integração entre as competências política, técnica e humana na gestão da educação.

## Referências

- BARRET – KRIEGEL, B. Michel Foucault and the police state. T. J. Armstrong (trad.), *Michel Foucault philosopher*. Londres: Harvester Wheasheaf, 1981, p.192-198.
- BASTOS, J. B. (org). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999.
- BOVÉ, P. Prefácio: The Foucault phenomenon: the problematics of style. *G. Deleuze: Foucault*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1988.
- DIAMOND, I.; QUINBY, L. *Feminism and Foucault: reflections on resistance*. Boston: Northeastern University Press, 1988.
- ENSAIO: AVALIAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS EM EDUCAÇÃO. Rio de Janeiro, v. 7, n. 22, jan/mar1999.
- GORE, J. M. *The struggle for pedagogies: critical and feminist discourses as regimes of truth*. Nova York e Londres: Routledge, 1993.
- KEENAN, T. The “paradox” of knowledge and power: Foucault on a bias. *Political Theory*, 15 (1), 1987, p. 5-37.
- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL. Recife, v.1, n.1, p. 1-82, jul./dez. 1997.
- FOUCAULT, M. *La verdad y Las formas jurídicas*. Barcelona: Gedisa, 1980.
- \_\_\_\_\_. Omnes et singulatim: Towards a criticism of political reason. S. Mc Murrin (org), *The tanner lectures on human values*, vol.2. Utah: University of Utah Press, 1981.
- \_\_\_\_\_. The Subject and Power. H. Dreyfus & P. Rabinow (orgs.), *Michel Foucault, beyond structuralism and hermeneutics*. Chicago: University of Chicago Press, 1983.
- \_\_\_\_\_. *The order of things*. Londres: Tavistock, 1985.
- \_\_\_\_\_. *A ordem do discurso*. São Paulo: Loyola, 1996.
- LOPES, A. R. C. *Conhecimento escolar – ciência e cotidiano*. Rio de Janeiro: UERJ, 1999.
- LUCCHESI, M.A. S. O diretor da escola pública, um articulador. QUELUZ, Ana Gracinda e ALONSO, Myrtes (orgs.), *O trabalho docente: teoria & prática*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- SANTOS, L. Poder e conhecimento: a constituição do saber pedagógico. OLIVEIRA, MR.NS et al., *Didática: ruptura, compromisso e pesquisa*. Campinas: Papirus, 1993.
- SILVA, T.T. da. *O Sujeito da educação: estudos foucaultianos*. Petrópolis: Vozes, 1996.

\_\_\_\_\_. *Identidades terminais: as transformações na política da pedagogia e na pedagogia da política*. Petrópolis: Vozes, 1996.

\_\_\_\_\_. *Alienígenas na sala de aula: uma introdução aos estudos culturais em educação*. Petrópolis: Vozes, 1998.

\_\_\_\_\_. (org). *Liberdades reguladas: a pedagogia construtivista e outras formas de governo do eu*. Petrópolis: Vozes, 1999.

**Resumo:** O trabalho de Foucault tem influenciado profundamente o pensamento em muitos campos da teoria social, incluindo, bastante recentemente, a educação. Embora exista um corpo crescente e sofisticado de literatura, de debate e de análise do trabalho de Foucault, nosso objetivo aqui é simplesmente o de explorar as conseqüências da visão de Foucault de que o poder determina vontades, perscruta intimidades e projetos, está presente em todas as relações, em toda parte, especialmente na gestão educacional. O poder perpassa a cotidianidade, cria teias que enredam pessoas, oculta-se em manobras, promove perdedores, gera ira, provoca inveja e, ao exercer-se, constrói a "liberdade" ou a "submissão". Nesse sentido, o controle do espaço público da escola requer do gestor capacidade de articulação e de construção. Depreende-se do pensamento foucaultiano que a dinâmica do poder está sempre em construção e movimento. Sinta-se a importância do educador-gestor educacional em canalizar a fluência desse poder em uma ação educativa. A escola pública, portanto, embora os que nela convivem sempre se apercebam, é um espaço para a viabilidade da compreensão de um dos traços marcantes do poder.

**Palavras-chave:** Gestão; Educação; Poder.

**Abstract:** Foucault's work has influenced the deep thought in many fields of social theory, including recently, the education. Although, there is an increasing and sophisticating body of literature, discussion and the analysis of Foucault's work, our aim here is simply to explore the consequences of Foucault's view that is, power determines wishes, prescribe privacies in all relations, everywhere, specially in the educational administration. The power surpasses the continuity, creates plots that tangles people, occults itself in skills, promotes losers, creates anger, provokes the envy and, when it is practiced, it builds the "freedom" or "the submission". So, the control of the school public space requests from the administrator the capacity of articulation and construction. Inferring from Foucault's thought that the dynamics of power is always in construction and movement. Perceiving the educational administrator/educator in canalizing the fluency of this power in a educational action. The

public school, therefore, although who live together always perceive that it is a space for the viability of the comprehension of some important traces of power.

**Key-words:** Management; Education; Power.