

UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO
Mestrado em Educação

RICARDO DOURADO DA SILVA

**O PROFESSOR-GESTOR NO ENSINO SUPERIOR:
UMA ANÁLISE DISCURSIVA E OS REGIMES DE VERDADE**

Itatiba
2022

RICARDO DOURADO DA SILVA – RA 202113817

**O PROFESSOR-GESTOR NO ENSINO SUPERIOR:
UMA ANÁLISE DISCURSIVA E OS REGIMES DE VERDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Educação - Linha de pesquisa: Educação, da Universidade São Francisco, como requisito para obtenção de título de Mestre em Educação

Linha de pesquisa: Educação, Sociedade e Processos Formativos

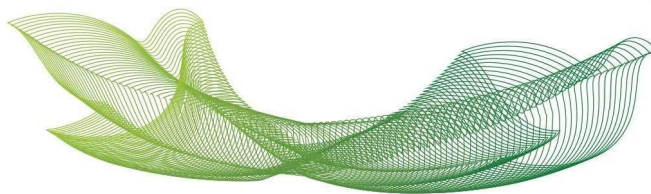
Orientadora: Prof.^a Dra. Márcia Aparecida Amador Mascia

Itatiba
2022

378.1 Silva, Ricardo Dourado da
S583p O professor-gestor no ensino superior : uma análise discursiva e os regimes de verdade / Ricardo Dourado da Silva – Itatiba, 2022.
67 p.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Stricto *Sensu* em Educação da Universidade São Francisco.
Orientação de: Márcia Aparecida Amador Mascia.

1. Ensino superior. 2. Subjetividade. 3. Professor – Gestor. 4. Governamentalidade. 5. Educação. I. Mascia, Márcia Aparecida Amador. II. Título.



UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
EM EDUCAÇÃO

Ricardo Dourado da Silva defendeu a dissertação intitulada O PROFESSOR-GESTOR NO ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE DISCURSIVA, aprovado no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade São Francisco em 14 de dezembro de 2022, pela Banca Examinadora constituída por:

Profa. Dra. Márcia Aparecida Amador Mascia
Orientadora e Presidente

Prof. Dr. Carlos Roberto da Silveira
Examinador

Profa. Dra. Viviane Dinês de Oliveira Ribeiro Bartho
Examinadora

Esta pesquisa é dedicada à minha amada esposa Silvia,
e as minhas filhas queridas, Bianca e Beatriz.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, por permitir chegar até aqui. Foram anos de trabalho e dedicação, mas sem Ele, nada do que havia sido proposto seria concretizado.

Agradeço também a minha família, minha esposa Silvia e as minhas filhas, Bianca e Beatriz, pelo incentivo constante e presente no meu dia a dia! Também sou grato ao amigo Luiz Américo Delazari, que usado por Deus, proporcionou o início desta jornada no mestrado.

Não poderia também deixar de agradecer a USF, uma instituição de ensino sempre presente na minha formação profissional e humana, que através dos profissionais envolvidos, oportunizaram esta conquista.

Gratidão pela vida da Prof.^a Marcia Mascia, minha orientadora, paciência é certamente uma de suas virtudes. Sempre correta nas orientações, abrindo um importante caminho para que eu pudesse compreender melhor a educação e os seus desafios.

E por fim, gratidão ao meu pai, João Dourado da Silva (in memoriam) pela inspiração e pelo exemplo de resiliência. Obrigado pai!

SILVA, Ricardo Dourado da. **O Professor-Gestor no ensino superior**: uma análise discursiva e os regimes de verdade. Dissertação (Mestrado em Educação). 2022. 64p. Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Educação. Universidade São Francisco, Itatiba/SP.

RESUMO

O presente trabalho, inserido na área da Educação na linha de Educação, Sociedade e Processos Formativos do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade São Francisco, tem por objetivo geral problematizar as subjetividades que emergem no contexto atual, tomando como foco o papel do professor-gestor na educação superior. Os objetivos específicos são investigar os regimes de verdade que atravessam as subjetividades dos professores-gestores a partir das entrevistas; analisar como esses regimes de verdade se constituem em novas formas de governamentalidade e apontar as representações discursivas que aparecem nos dizeres dos sujeitos de pesquisa entrevistados, os professores-gestores. A pesquisa pretende responder às seguintes perguntas de pesquisa: Quais regimes de verdade emergem das falas dos sujeitos participantes em relação à posição-sujeito de gestor no ensino superior? Em que medida tais regimes podem ser considerados como formas de governamentalidade? Quais representações discursivas aparecem nos dizeres dos sujeitos participantes? Os novos desafios competitivos e a implementação de estratégias para vencer a concorrência, hoje mais acirrada, reformula os atuais modelos de negócios e fazem de seus gestores, participantes fundamentais para o alcance dos objetivos. Surge então a figura do professor-gestor, do qual será exigida a capacidade de gerenciamento para alcançar um desempenho organizacional satisfatório, mediante as orientações institucionais, determinações regulamentares e as demandas do mercado de trabalho. Esta pesquisa baseia-se nos estudos discursivos, tomando como fundamentação teórica a noção de sujeito e discurso, na convergência dos estudos de governamentalidade, empreendida por Foucault. A metodologia é de abordagem qualitativa, tendo como investigação de base a interpretação de excertos oriundos de duas entrevistas. Para a obtenção de dados, o instrumento de pesquisa consiste em entrevistas gravadas e transcritas, e foram analisados os excertos referentes às subjetividades do professor-gestor no momento contemporâneo. O projeto teve aprovação do Comitê de Ética, sobre o número CAAE 48340621.3.0000.5514. Refletir a forma como se dá a governamentalidade é uma condição essencial para que o professor-gestor possa compreender o mundo ao seu redor e o seu papel, acatando ou resistindo através de práticas pedagógicas contemporâneas, para uma educação capaz de formar sujeitos mais conscientes de seu papel social. Os procedimentos metodológicos nos permitiram trabalhar com as análises dos excertos dos dizeres dos participantes e nos possibilitaram a formação de três eixos: representações de mudanças no ensino superior; representações de mudanças na gestão e no papel de professor-gestor; tensões entre administração e gestão. Dentro da perspectiva que atuamos, ou seja, de problematizar, analisar e pontuar a subjetivação do professor-gestor, realizamos um ensaio final, destacando que os sujeitos emergem de um contexto contemporâneo, se constituem de regimes de verdade que se modificam com o passar do tempo, sendo que o principal regime de verdade que aparece em suas falas são as transformações sociais.

Palavras-chave: Subjetividade. Governamentalidade. Professor-Gestor. Análise do Discurso. Práticas Pedagógicas.

SILVA, Ricardo Dourado da. **The manager-teacher in university education: a discursive analysis and regimes of truth.** Dissertação (Mestrado em Educação). 2022. 64p. Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Educação. Universidade São Francisco, Itatiba/SP.

ABSTRACT

The present work, inserted in the area of Education in the line of Education, Society and Formative Processes of the Stricto Sensu Graduate Program in Education at Universidade São Francisco, has the general objective of problematizing the subjectivities that emerge in the current context, focusing on the role of the teacher-manager in higher education. The specific objectives are to investigate the regimes of truth that cross the subjectivities of the teacher-managers based on the interviews; to analyze how these regimes of truth are constituted in new forms of governmentality and to point out the discursive representations that appear in the sayings of the research subjects interviewed, the professor-managers. The research intends to answer the following research questions: Which regimes of truth emerge from the speeches of the participating subjects in relation to the subject-position of manager in higher education? To what extent can such regimes be considered forms of governmentality? Which discursive representations appear in the sayings of the participating subjects? The new competitive challenges and the implementation of strategies to overcome the competition, which is now fiercer, reformulate the current business models and make their managers key participants in achieving the objectives. Then comes the figure of the teacher-manager, who will be required to have the management capacity to achieve satisfactory organizational performance, through institutional guidelines, regulatory determinations and the demands of the labor market. This research is based on discursive studies, taking as a theoretical foundation the notion of subject and discourse, in the convergence of governmentality studies, undertaken by Foucault. The methodology uses a qualitative approach, based on the interpretation of excerpts from two interviews. To obtain data, the research instrument consists of recorded and transcribed interviews, and excerpts referring to the subjectivities of the teacher-manager in the contemporary moment were analyzed. The project was approved by the Ethics Committee under number CAAE 48340621.3.0000.5514. Reflecting on the way in which governmentality takes place is an essential condition for the teacher-manager to be able to understand the world around him and his role, accepting or resisting through contemporary pedagogical practices, for an education capable of forming subjects more aware of their social role. The methodological procedures allowed us to work with the analysis of excerpts from the participants' statements and enabled us to form three axes: representations of changes in higher education; representations of changes in management and in the role of teacher-manager; tensions between administration and management. Within the perspective that we operate, that is, of problematizing, analyzing and punctuating the subjectivation of the teacher-manager, we carried out a final essay, highlighting that subjects emerge from a contemporary context, constitute themselves of regimes of truth that change over time, and the main regime of truth that appears in their speeches are social transformations.

Keywords: Subjectivity. Governmentality. Managing teacher. Speech analysis. Pedagogical practices.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Administração em outras palavras.....	20
QUADRO 2 – Comparativo entre Modernidade Sólida e Modernidade Líquida.....	30

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAAE	Certificado de apresentação para Avaliação Ética
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
EAD	Educação a Distância
ICES	Instituições Comunitárias de Ensino Superior
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos da Instituição
MEC	Ministério da Educação
NDE	Núcleo Docente Estruturante
SP1	Sujeito Participante 1
SP2	Sujeito Participante 2
USF	Universidade São Francisco

SUMÁRIO

MEMORIAL	10
INTRODUÇÃO.....	14
1 A ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO	19
1.1 Da Administração Para Gestão	19
1.2 Aspectos Essenciais Da Gestão	24
1.3 O Professor Gestor.....	26
2 MICHEL FOUCAULT E AS FERRAMENTAS DE ANÁLISE.....	32
2.1 Discurso e Sujeito.....	32
2.2 Poder-Saber, Verdade e Governamentalidade.....	39
3 METODOLOGIA	45
3.1 Coleta de Dados	45
3.2 A Instituição e os Cursos Analisados	47
3.3 Os Sujeitos da Pesquisa.....	48
4 SUBJETIVIDADES DE PROFESSORES-GESTORES DO ENSINO SUPERIOR....	50
4.1 Representações de Mudanças no Ensino Superior	50
4.2 Representações de Mudanças na Gestão e no Papel de Professor Gestor.....	53
4.3 Tensões Entre Administração e Gestão.....	56
CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	63

MEMORIAL

“Se alguém pensa que sabe tudo sobre algo,
ainda não aprendeu como deveria”

I Coríntios 8:2 - NVT

Diante de tantos desafios propostos pela vida, nem sempre sabemos ao certo o que seremos e como seremos no futuro. Em muitos casos, a própria vida nos leva por caminhos desconhecidos, e que, de alguma forma, se tornam nossos caminhos.

Quando pequeno me lembro de idealizar um futuro igual ao do meu pai, homem trabalhador, esforçado, dedicado aos seus afazeres, ao mesmo tempo, alegre, companheiro e pai. Como esquecer do meu pai. Meses antes de falecer, tivemos uma conversa sobre uma situação que vivi, nos primeiros meses do curso de administração que fazia na cidade de São Paulo no ano de 1989.

Relatei a ele que, na aula de matemática, um dos colegas de sala havia me procurado para o ajudar nas suas dificuldades com os cálculos, e que, eu o havia auxiliado sem qualquer retorno financeiro, apenas com o interesse de compartilhar conhecimento e facilitar a vida acadêmica daquele colega. Meu pai se sentiu orgulhoso por ter um filho que, apesar das circunstâncias difíceis da vida, podia dar algo em troca para outra pessoa. Ele me dizia “filho, estude, estude muito porque os estudos te levarão a lugares que eu nunca terei oportunidade de ir, hoje tenho minha profissão, porém, se eu tivesse a oportunidade que você tem hoje, certamente eu poderia dar a você e a seus irmãos, uma vida muito melhor do que temos”.

Tais acontecimentos nunca saíram da minha mente e ainda perseguem meus pensamentos quando estou em sala de aula hoje.

Quando ingressei em 2019, para iniciar as atividades do Mestrado em Educação pela Universidade São Francisco (USF), percebi que, muito tempo depois, a educação incentivada pelo meu pai havia me proporcionado uma trajetória de vida bem diferente do que eu poderia imaginar, ou mesmo, que meu pai pudesse imaginar.

Diante das reflexões apontadas semanalmente, pude entender o tipo de profissional que havia me tornado e como seria importante refletir sobre esta trajetória, repleta de sucessos, fracassos, decepções e muitas conquistas, algumas materiais, mas muitas outras no campo do conhecimento e das relações humanas.

A minha educação infantil foi em um colégio cristão, e me lembro de que as disciplinas mais fascinantes eram as de matemática e português, ao contrário do que muitos considerava, preferiam a educação física, mas eu também gostava de esportes. Em certa ocasião, uma

professora de matemática, chamada Victória, uma senhora elegante e extremamente rígida em seus ensinamentos e postura, me convidou para uma aula de reforço em sua residência, já que em determinados momentos eu sentia dificuldades em alguns conteúdos da disciplina. Lembro-me de que, ao entrar naquela casa, me senti privilegiado por ter uma atenção exclusiva e dedicada, aquela professora me ajudaria a resolver as minhas ansiedades e me levaria a vencer desafios. Ela sempre foi um dos meus exemplos a seguir, criteriosa e rígida, mas, ao mesmo tempo, atenciosa e disponível. Bom, eu passei na matemática e não tive muitas dificuldades dali em diante, porém esse momento foi determinante, para que, ao entrar em sala, pudesse também ajudar os meus alunos a vencerem seus desafios.

Diante das oportunidades de trabalho, iniciei minha carreira profissional como office-boy em uma empresa de Ferragens e Ferramentas em São Paulo. Minha primeira promoção nesta empresa me levou a ser o encarregado de almoxarifado, uma forma sistemática de trabalho que facilmente foi adaptada às minhas aptidões. Decidi seguir com este rumo profissional e acabei fazendo o colégio técnico em Administração. Um tempo depois, já morando em Bragança Paulista, interior do Estado de São Paulo, novamente me deparei com uma oportunidade de atuar profissionalmente no almoxarifado da USF, desde então concluí a graduação em Administração, era o meu sonho, ser um administrador. Naquela época, a USF proporcionava uma bolsa integral, agora eu teria chances reais de me formar no ensino superior, isso em 1998, quando, na minha família, eu era o único membro a cursar uma universidade. Posteriormente, tive também a oportunidade de ser recompensado também como uma bolsa integral para o curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, o que me capacitou para iniciar as atividades docentes no ensino superior. Lembro-me de que a universidade ofertava na época, por volta de 2007, cursos de tecnologia em Logística e tecnologia em Processos Gerenciais. Nos murais de avisos institucionais dos corredores da USF, deparei-me com um edital para contratação de docentes com formação e experiência nas áreas correlatas de formação e atuação. Participei então do processo seletivo e, por fim, aprovado, iniciei na carreira docente.

Ao entrar em sala, deparei-me com uma situação que ainda me acompanha até hoje, aquele “friozinho” no estômago que depois passa sem que sequer venhamos a perceber. Durante um tempo considerável, eu estudei diversos autores das disciplinas nas quais estava apto para lecionar e me sentia capacitado para estar ali transmitindo conhecimento e interagindo diariamente com alunos e alunas, buscando uma melhor colocação profissional ou uma mudança de vida.

Naquele primeiro semestre lecionando, em sala de aula, havia um aluno, o mais experiente da turma e também o que possuía mais idade, inclusive mais que a minha. Esse aluno, um alemão, que trabalhou em uma montadora de veículos durante mais de 20 anos na área de logística, estava ali, segundo ele, para conseguir o diploma do curso, pois algumas

oportunidades profissionais lhe foram negadas por não possuir uma qualificação acadêmica, já que a qualificação profissional lhe era completa. Ele era o centro das atenções na sala, as questões e apontamentos feitos por mim à turma, sempre eram respondidos ou intermediados por esse aluno, e, em vários momentos, sentia-me desconfortável com tal situação, porém não poderia ficar inerte, e teria que conquistar a confiança da turma para poder compartilhar conhecimentos e experiência.

Naquela época, eu devo ter lido mais de seis livros técnicos sobre o tema e me preparava constantemente para poder dar uma aula de qualidade para todos os alunos, mas meus pensamentos se concentravam naquele aluno específico. Eu precisava trazê-lo para uma posição que me deixasse mais confortável, e consegui. Através das teorias apresentadas em sala de aula, descobrimos, eu e a turma toda, que ele não detinha todo o conhecimento sobre o assunto, apenas uma pequena parte de um todo que nunca será esgotado.

Percebendo essa história, aprendi que a experiência profissional alinhada a um conhecimento teórico relevante me levaria bem mais longe do que poderia imaginar. E isso aconteceu, anos depois, quando encontrei este mesmo aluno em um curso de Pós-Graduação, eu como docente e ele novamente como aluno. Dessa vez, observei nele uma postura muito diferente, agradeceu-me por todas as experiências e conhecimentos construídos no passado e, como eu, crescemos durante o tempo em que estivemos juntos.

A educação é transformadora! Transforma a vida das pessoas, dá a elas condições de mudar de vida, de cidade, de profissão, de condição social ou econômica. Através dela, podemos nos tornar alguém melhor, alguém que contribui, alguém que ajuda. Ao mesmo tempo, ela pode nos tornar pessoas orgulhosas, prepotentes e indiferentes com o demais. Mas essa educação não é o que gostaria para a minha vida.

Decidido a praticá-la como instrumento de transformação, comecei a entender a importância da conexão entre professor e aluno, no ambiente de sala de aula. Mais do que ensina-lhes minha proposta foi sempre de mostrar um caminho diferente do que o que os olhos de cada um deles enxergavam naquele momento da vida. Nossas aulas repletas de conceitos administrativos, matemáticos, relacionamento com pessoas, ética e cidadania nos faziam pensar como Administradores, mas também, como pessoas, ou como profissionais de que gostaríamos de ser. Alguns exemplos compartilhados por mim e por eles nos faziam refletir sobre verdades que não estavam nos livros, mas sim na vida de cada um deles.

Alguns alunos da graduação, mais carentes, se aproximavam ao fim da aula e pediam conselhos a respeito da vida profissional, pessoal e até sentimental. Por mais curioso que possa parecer, participar neste nível de relacionamento com os alunos me realiza e me motiva até hoje, pois sei que para muitos que não possuíam qualquer referência paternal ou profissional, deixei um legado além do conhecimento técnico ou profissional.

Eu acredito que a educação seja isso, um processo de transformação. Eu fui marcado pela Prof.^a Victória na minha infância, assim como posso deixar a minha marca em cada aluno ou aluna que se dispuser a compreender que, sozinhos, não chegaremos a lugar algum.

Os desafios da educação de hoje exigem que o professor esteja conectado a uma série de metodologias e tecnologias, equipamentos e ambientes, mas espero que, de nenhuma forma, venhamos a perder o relacionamento com os alunos. Para muitos, e para isso não importa a idade, ainda somos um referencial a ser seguido.

Devemos educar a esperança para não cairmos nos fatalismos facilmente tentadores no que diz respeito à acomodação às realidades que nos cercam no trabalho, na sociedade e nas práticas políticas e culturais do imenso turbilhão de acontecimentos que constituem a vida das sociedades contemporâneas (ZITKOSKI, 2010, p. 14).

A minha perspectiva sobre a educação atualmente está inserida nesta nova etapa que se iniciou no ano de 2019. O mestrado é uma oportunidade de reflexão e aprendizado para minha vida acadêmica e profissional.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a gestão de empresas passou por diversas mudanças, pois os modelos tradicionais que direcionavam as empresas se mostraram ineficientes diante de tantos desafios. Anteriormente, ações mais conservadoras e proporcionalmente menos arriscadas davam a entonação de como o negócio deveria ser conduzido, e essa forma de conduzir os negócios perdurou por mais de 50 anos. As constantes mudanças nos ambientes de concorrência e de transações comerciais fizeram com que as organizações se projetassem para um futuro muito mais incerto do que em épocas passadas.

Os novos desafios competitivos e a implementação de estratégias para vencer a concorrência hoje mais acirrada afetam os atuais modelos de negócios e fazem de seus gestores participantes fundamentais para o alcance dos objetivos. Segundo Maximiano (2012, p. 3), “objetivos e recursos são as palavras-chave na definição de administração e também de organização”. Neste sentido, os novos objetivos e os atuais recursos organizacionais devem ser geridos de forma a assegurar o sucesso da organização, independentemente do mercado de atuação, porte ou localização.

As instituições de ensino superior, incluídas neste rol de organizações, possuem objetivos e recursos para, em certa medida, transformar o conhecimento em sucesso organizacional. Os gestores, segundo Maximiano (2012, p. 10), são as pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas, que formam sua equipe, e sobre essa equipe têm autoridade. Esta autoridade é, também, um recurso que concede aos gestores capacidade de exercer poder e de tomar decisões que resultarão na eficiência ou não da organização.

Frequentemente nas instituições de ensino superior, o papel do gerente organizacional é exercido por professores que, ao longo de sua carreira docente, assumem responsabilidades na condução de cursos ou áreas correlatas do ensino. Surge então a figura do professor-gestor, do qual será exigida a capacidade de gerenciamento para alcançar um desempenho organizacional satisfatório, mediante as orientações institucionais, determinações regulamentares e as demandas do mercado de trabalho, de forma eficiente e eficaz.

Até aqui já é possível perceber o importante papel do professor-gestor, e como seu processo de capacitação se desenvolve, pois, certamente, suas habilidades e competências influenciam diretamente no modo como suas decisões são formuladas.

Desta forma, as instituições de ensino superior, por meio do professor-gestor, buscam implementar uma gestão de qualidade para melhor concretizar as estratégias e êxito educacionais.

Em uma instituição de ensino superior localizada no interior de São Paulo, os cursos são geridos por professores-gestores, fato esse que possibilitou perceber como suas atividades poderiam interferir de forma positiva ou negativa nas diversas áreas de saberes.

Em minha observação, foi possível perceber que os professores-gestores dos cursos superiores possuem diferentes atividades, além da própria docência, algumas administrativas e de gestão, que exigem competências gerenciais, outras relacionadas à pesquisa e à extensão, atividades pedagógicas extracurriculares, semanas de estudos e palestras com empresas relacionadas com cursos que estão gerindo.

Essa situação indica que o gestor acaba por utilizar a sua própria rede de contatos, ou de outros docentes dos cursos, para formar as estruturas de aprendizado e discussão de conhecimentos específicos.

As transformações sociais que estes gestores¹, bem como seus estudantes sofreram nas últimas décadas devem ser retratadas na dinâmica de oferta dos cursos e na absorção do mercado de trabalho. Segundo Saraiva e Veiga-Neto (2009, p. 189), “[...] a liberdade do mercado era entendida como algo natural, espontânea, por sua vez, no sistema neoliberal, a liberdade deve ser continuamente produzida e exercitada sob forma de competição [...]”. Esta visão nos remete ao entendimento de que estes gestores devem conduzir suas atividades pedagógicas muitas vezes influenciados pelas práticas profissionais de mercado, já que em determinado momento, o conhecimento produzido deve ser aplicado no trabalho em que está inserido o estudante.

Ainda Saraiva e Veiga-Neto (2009, p. 189), na esteira do pensamento foucaultiano, afirmam que “a governamentalidade neoliberal intervém para maximizar a competição, para produzir liberdade a fim de que todos estejam no jogo econômico”. Tomando como cenário o exposto acima, esta pesquisa pretende problematizar o professor-gestor dos cursos do ensino superior, levando em conta seu processo de formação acadêmica, sua experiência como professor-gestor no momento contemporâneo, de modo a apontar como são construídas suas subjetividades.

Esta pesquisa de mestrado situa-se na área da Educação na linha de Educação, Sociedade e Processos Formativos.

A proposta de trabalho surgiu a partir da experiência como professor-gestor² no ensino superior. Durante os anos de experiência na gestão de cursos superiores de Administração, Logística e Ciências Contábeis, pude perceber que a formação profissional e acadêmica na

¹ Nota de esclarecimento: o termo gestor aqui utilizado, tem por objetivo representar o profissional da educação envolvido diretamente com ações administrativas, gerenciais e pedagógicas no âmbito da coordenação de cursos no ensino superior.

² Professor-gestor, diferentemente da associação à gestão escolar de escolas no ensino fundamental ou médio, indica também o docente que, por atribuição, atua na administração e gestão de cursos do ensino superior.

área de atuação, que constituem um conjunto de competências e habilidades, podem interferir de forma significativa na construção de instrumentos pedagógicos para estes cursos em busca dos objetivos organizacionais. Embora o termo professor-gestor esteja relacionado de forma ampla para a gestão de escolas no contexto da pedagogia, nesta pesquisa ele será empregado para a relação de professores do ensino superior que possuem atribuições e atividades relacionadas aos cursos de graduação ou pós-graduação.

Frequentemente os cursos superiores de formação tecnológica ou bacharelado são geridos por professores que possuem formação profissional em áreas correlatas aos cursos sob suas responsabilidades, o que pode, em certa medida, também interferir na construção destes instrumentos pedagógicos. Estes gestores são responsáveis pela implementação das diretrizes curriculares nacionais dos cursos superiores, construção de matrizes curriculares, projetos pedagógicos e regulamentos de diversas atividades, o que pode em certa medida interferir em sua subjetividade no curso e do curso em sua subjetividade.

Tem-se como objetivo geral, problematizar as subjetividades que emergem no contexto atual, tomando como foco o papel do professor-gestor na educação superior e contribuir para repensar como os novos modelos pedagógicos afetam os modos de subjetivação do professor-gestor do ensino superior e, conseqüentemente, sua prática. Os objetivos específicos são, apontar, a partir de entrevistas, os regimes de verdade que atravessam as subjetividades dos professores-gestores; analisar como esses regimes de verdade se constituem em novas formas de governamentalidade e apontar as representações discursivas que aparecem nos dizeres de dois sujeitos participantes de pesquisa entrevistados, os professores-gestores do ensino superior.

A pesquisa pretende responder às seguintes perguntas de pesquisa: 1. Quais regimes de verdade emergem das falas dos sujeitos participantes em relação à posição-sujeito de gestor no ensino superior? 2. Em que medida tais regimes podem ser considerados como formas de governamentalidade? 3. Quais representações discursivas aparecem nos dizeres dos sujeitos participantes?

Para analisar os materiais produzidos pelos sujeitos participantes, a pesquisa encontra-se baseada nos estudos discursivos, tomando como fundamentação teórica a noção de sujeito e discurso, na convergência dos estudos de governamentalidade de Foucault.

Os sujeitos de pesquisa estão situados no campo de atuação como professor-gestor em uma universidade do interior de São Paulo, relacionados diretamente com as atividades de coordenação administrativa e pedagógica de seus cursos. Neste sentido, contamos com a participação de 02 (dois) professores-gestores atuantes durante a execução da pesquisa.

A relevância do tema se dá em razão das subjetividades produzidas por estes professores-gestores ao longo de suas atividades e tentar entender sua atuação no curso superior.

Para Foucault, o sujeito se constitui a partir da subjetivação, que acontece de três modos: a objetivação do sujeito do discurso na filologia e na linguística (saber); objetivação do sujeito nas práticas divisórias (poder); e a subjetivação, o modelo pelo qual o ser humano se torna um sujeito (técnicas de si) (REVEL, 2005).

Considerando os aspectos que envolvem o controle de poder da população, Foucault (2014) apresenta a ideia de Governamentalidade, considerada a partir de seu pensamento como sendo dispositivos que determinam as “regras” de como atuar, comportar. Ele acredita que o Estado, por meio de uma sequência de acontecimentos e manobras políticos, acaba por se governamentalizar.

Em sua obra, Foucault (2014, p. 171) conclui e afirma o seguinte:

O que pretendo fazer nestes próximos anos é uma história da governamentalidade. E com esta palavra quero dizer três coisas:
 1 – O conjunto constituído pelas instituições, procedimentos, análises e reflexões, cálculos e táticas que permitem exercer esta forma bastante específica e complexa de poder, que tem por alvo a população, por forma principal de saber a economia política e por instrumentos técnicos essenciais os dispositivos de segurança;
 2 – A tendência que em todo o Ocidente conduziu incessantemente, durante muito tempo, à preeminência deste tipo de poder, que se pode chamar de governo, sobre todos os outros soberania, disciplina, etc. – e levou ao desenvolvimento de uma série de aparelhos específicos de governo e de um conjunto de saberes;
 3 – Resultado do processo através do qual o Estado de justiça da Idade Média, que se tornou nos séculos XV e XVI Estado administrativo, foi pouco a pouco governamentalizado [...].

Com base no exposto por Foucault, é possível entendermos que as instituições de ensino superior exercem constantemente a forma de poder estabelecida pela governamentalidade e utiliza-se de diversos dispositivos de segurança para alcançar resultados.

Tais instituições apropriam-se de aparelhos específicos de governo para conduzir suas propostas pedagógicas na formação de um profissional apto a exercer suas funções no mercado de trabalho e, desta forma, aplicar o conjunto de saber a que foi submetido ao longo de sua jornada acadêmica.

A relevância da governamentalidade surge quando “Governar um Estado significará, portanto, estabelecer a economia ao nível geral do Estado, isto é, ter em relação aos habitantes, às riquezas, aos comportamentos individuais e coletivos, uma forma de vigilância, de controle tão atenta quanto ao pai de família” (FOUCAULT, 2014, p. 313).

O tema governamentalidade traduz o pensamento a respeito da forma de governo, um governo de coisas, ou seja, o governo que não se detém a um território, e sim a um conjunto de homens e suas interações com as coisas, como: fortunas, recursos, instabilidades, aquecimento global, fome, formas de agir e de pensar, hábitos e costumes, epidemia,

pandemia, morte etc. O governo é uma administração através de estratégias com o objetivo de se alcançar determinados objetivos.

A presente pesquisa se inicia com a introdução, uma breve contextualização do tema. No capítulo 1 intitulado de *A Administração e a Gestão*, será apresentada uma breve descrição dos conceitos e práticas gerenciais, dando um enfoque à gestão, como elemento de ação para as atividades do professor-gestor. Então, no capítulo 2 *Michel Foucault e as Ferramentas de Análise*, passamos para uma breve discussão sobre as 3 fases de estudo de Foucault, ao discutir os conceitos de discurso, subjetividade, regimes de verdade, as relações de poder, saber e governamentalidade. No capítulo 3 *Metodologia*, descrevemos as condições de produção da pesquisa e a metodologia utilizada para a constituição do *corpus* de pesquisa, a descrição da universidade em que os professores-gestores pesquisados atuam, e também dos cursos de Pedagogia, Tecnologia em Processos Gerenciais e Administração cursos analisados. Enfim, no capítulo 4 *Os modos de Subjetivação do professor-gestor*, é feita a análise discursiva de alguns excertos das entrevistas realizadas com os sujeitos. Finaliza-se esta pesquisa com as conclusões acerca das investigações propostas.

1 A ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO

Este capítulo tem por objetivo contextualizar os aspectos que envolvem a administração, bem como a gestão, diferenciando suas aplicações e relações no cotidiano no professor-gestor.

As bases conceituais no campo de atuação acadêmica levam os sujeitos professores a buscarem novas fontes de pesquisa e promovem um conjunto essencial de mudanças que se tornam relevantes para a condução das atividades profissionais. Neste contexto, cabe diferenciar os elementos de formação conceitual e práticas gerenciais relacionadas à administração e a gestão, como veremos a seguir.

1.1 Da Administração Para Gestão

A administração é um processo conhecido desde os tempos mais remotos, mas ganhou notoriedade a partir do século XVIII associada às exigências produtivas oriundas da Revolução Industrial. As transformações vividas à época mudaram as concepções a respeito da utilização dos recursos necessários para a produção e a prestação de serviços.

A administração, segundo Sobral e Peci (2013, p. 9), “[...] é o processo dinâmico que compreende quatro funções: planejamento, organização, direção e controle [...]”. Estas funções, de forma interligada, são capazes de produzir resultados em todos os segmentos empresariais, sejam formais e informais. Segundo o autor, “[...] os administradores participam do processo de administração executando cada uma das funções identificadas para alcançar objetivos definidos pela organização [...]” (SOBRAL; PECI, 2013, p. 9).

A palavra administração vem do latim, assim como manejo (que corresponde ao inglês *management*) e gestão (que corresponde ao espanhol *gestión* e ao francês *gestion*). Apesar dos diferentes termos, o significado continua sendo o mesmo, um processo de tomada de decisão sobre a utilização de recursos, com vistas a determinado objetivo.

QUADRO 1 – Administração em outras palavras

ADMINISTRAÇÃO	[Do latim <i>administratio</i> .] I. Ação de administrar. II. Gestão de negócios públicos ou particulares. III. Governo, regência. IV. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. V. Prática desses princípios, normas e funções. VI. Função de administrador; gestão, gerência. VII. Pessoal que administra; direção (Novo dicionário Aurélio, 1a edição)
GERÊNCIA	[Do latim <i>gerentia</i> , de <i>gerere</i> , 'fazer'.] I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração (Novo dicionário Aurélio, 1a edição)
GESTÃO	[Do latim <i>gerentia</i> , de <i>gerere</i> , 'fazer'.] I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração (Novo dicionário Aurélio, 1a edição)
ADMINISTRATIO, ADMINISTRATIONIS	Rerum curatio, 'tomar conta das coisas'. Italiano: <i>amministrazione</i> , governo. Francês: <i>gouvernement</i> , <i>administration</i> . Espanhol: <i>dirección</i> , <i>gobierno</i> . Inglês: <i>management</i> , <i>administration</i> (Lexicon Totius Latinitatis, Pádua, 1940)
MANAGEMENT	Ação ou maneira de administrar; manejo (<i>handling</i>), direção ou controle. II. Habilidade para administrar. III. Pessoa ou pessoas que controlam e dirigem os negócios de uma instituição ou empresa. IV. Coletivo de executivos, considerados como classe, distinta da mão de obra, labor. Derivado do latim <i>manus</i> , mão. (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language, 1994, Gramercy Books)
MANEJO	Do italiano <i>maneggiare</i> .] Administração, gerência, direção, manejo: manejo de negócios (Novo dicionário Aurélio, 1a edição)

FONTE: Adaptado de Maximiano (2012)

Neste sentido, qualquer pessoa que esteja manejando um conjunto de recursos pode ser considerada administrador, independentemente da posição que estão ocupando, o cargo, ou tomando decisões, seja no âmbito profissional, familiar, pessoal ou social.

Essa amplitude conceitual pode trazer desafios para a administração profissional e para o campo da gestão empresarial, uma vez que um bom administrador do lar não seja necessariamente um bom administrador profissional. Porém, é importante mencionar que para se tornar de fato um administrador, será necessário desenvolver um conjunto de habilidades e competências por meio de estudos metodológicos, normalmente fornecidos pelo ensino superior e de especialização.

O desenvolvimento destas habilidades administrativas revela a necessidade de classificação do campo de atuação do administrador. A gestão mencionada anteriormente reflete apenas um destes campos, e que pode, de forma criteriosa, ser o campo de atuação da administração. Revelamos aqui a necessidade de diferenciar conceitualmente a administração e a gestão, processos inerentes às organizações, mas que se distinguem nas práticas organizacionais.

Para desempenhar os mais diversos papéis pelos quais os administradores são responsáveis, eles devem possuir habilidades específicas. Por habilidade, tem-se a ideia que se trata do potencial de realização, ou a facilidade que o indivíduo possui para lidar com determinada situação.

Segundo Sobral e Peci (2013, p. 19), são habilidades do administrador as:

- [...] Habilidades conceituais: estão relacionadas com a capacidade do administrador em coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização ou grupo. São habilidades conceituais que permitem ao administrador analisar e interpretar situações abstratas e complexas e compreender como as partes influenciam o todo. Representam as habilidades mais sofisticadas e distintivas que um administrador possui;
- Habilidades humanas: dizem respeito à capacidade do administrador em se relacionar com outras pessoas ou grupos. Envolve a capacidade de trabalhar e se comunicar com outras pessoas, entendendo-as, motivando-as e liderando-as. Já que o trabalho de um gestor consiste na realização de objetivos por meio de outras pessoas, as habilidades humanas são cruciais para seu desempenho;
- Habilidades técnicas: estão relacionadas com a capacidade do administrador em usar ferramentas, procedimentos, técnicas e conhecimentos especializados relativos à sua área de atuação específica. Quanto maior a facilidade em desempenhar uma tarefa específica, maiores as habilidades técnicas do administrador [...].

Importante entender que, embora tais habilidades sejam necessárias para o desenvolvimento das atividades do administrador, a importância de cada uma delas e o nível de atuação podem exigir determinada preponderância de habilidades.

Já considerando as competências de um administrador, Sobral e Peci (2013, p. 20) revelam que “[...] se trata de um conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes relacionados com o desempenho eficaz do administrador [...]”. Neste sentido, a depender do campo de atuação, ou mesmo do processo administrado, as competências deverão ser adquiridas de forma específica. Por exemplo, um administrador que atua no setor financeiro da organização, embora possua conhecimentos básicos a respeito de planejamento, organização, direção e controle (quatro funções básicas da administração) deverá adquirir por meio de conhecimento específico, as competências requeridas para o exercício completo da função. Isso se aplica da mesma forma para o campo de atuação do administrador na direção geral da empresa,

como consultor de negócios, como administrador de recursos humanos, como professor ou coordenador de curso, entre outros.

Segundo Maximiano (2012, p. 19):

Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para uma pessoa desempenhar atividades. As competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social. As competências importantes para o desempenho de tarefas gerenciais agrupam-se em quatro categorias principais – intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais – que serão examinadas em seguida. Essas categorias não são estanques, mas se relacionam entre si.

A importância da administração como campo do conhecimento teórico “[...] está relacionada com a relevância das organizações para as sociedades contemporâneas [...]” (SOBRAL; PECI, 2013, p. 29). As sociedades dependem em certa medida das organizações que, por sua vez, transferem parte de suas receitas à sociedade, neste sentido, uma administração mais adequada das organizações, poderá contribuir para uma melhor distribuição de parte da receita à sociedade.

A necessidade de se manter atualizado frente às constantes exigências do campo de atuação fez com que a administração evoluísse do formato sistêmico e se transformasse em parte das ciências gerenciais. Neste sentido, Sobral e Peci (2013, p. 59) afirmam que “[...] enquanto a administração científica procurava leis universalmente válidas para administrar de forma eficiente os processos operacionais de trabalho no chão de fábrica, a gestão administrativa abordou os princípios gerais de administração [...]”.

Neste sentido, a administração passa a ser estudada com uma ciência, que pode ser identificada e analisada, conseqüentemente treinada e desenvolvida.

O próprio ambiente do processo decisório exige da administração uma evolução do pensamento sistemático para o pensamento dinâmico. Em ambiente de incertezas e riscos, a dinâmica conceitual da administração pode ser insuficiente para levar a organização a decisões mais assertivas. Assim, a gestão, incluída no cenário organizacional, se torna o elemento mais utilizado, sem desconsiderar os atributos da administração.

Sobral e Peci (2013, p. 147) afirmam que:

Uma decisão implica a escolha de uma alternativa em detrimento de outras. Por esta razão, os administradores devem analisar essas alternativas, o que, muitas vezes, envolve a necessidade de estimar suas conseqüências e seus impactos na organização. Mesmo as decisões em que aparentemente todos ganham têm custos de oportunidade, pelo fato de impedir a implementação de outras opções. Os administradores têm de calcular e gerir os riscos e as probabilidades que acompanham suas decisões.

A exigência por um formato de gestão que possa acompanhar a evolução da sociedade e que, ao mesmo tempo, responda às necessidades tornou-se prioridade para muitos gestores.

Segundo Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010, p. 42), podemos considerar a gestão como:

O conjunto das atividades desempenhadas de planejar, controlar, medir, negociar, melhorar etc., que permeia a produção eficaz dos produtos/serviços. Cabe reforçar que a gestão vai além da realização de determinado “tipo” de atividade, ela incorpora políticas, cultura e, no limite, até a psique dos indivíduos que a constituem.

O autor ainda acrescenta que: “[...] entendemos modelo de gestão como uma representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos de gestão de uma organização e tem a capacidade de prever o impacto nas modificações desses elementos” (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 122).

Deve ser observado, então, que o processo de gestão é mais dinâmico e abrangente em relação às funções básicas da administração, sendo esta uma das principais ferramentas de auxílio na condução dos objetivos organizacionais. Não se pretende aqui estabelecer métodos que substituam a administração geral das organizações, e sim, a compreensão de que apenas a essência da administração é insuficiente para conduzir as organizações no caminho adequado, da lucratividade máxima e da maximização dos recursos por ela utilizados.

Entende-se, desta forma, que as ferramentas gerenciais mais sofisticadas devem ser capazes de colaborar para o enfrentamento do ambiente de tomada de decisão, e mesmo que a imprevisibilidade e a exposição aos riscos de mercado procurem inibir os administradores, não tomar qualquer decisão pode comprometer a gestão da organização.

Sobral e Peci (2013, p. 160-161) contribui afirmando que:

[...] o modelo racional de tomada de decisão, é o processo no qual os administradores tomam decisões ótimas que maximizam os resultados da organização. [...] o modelo de tomada de decisão racional não tem a pretensão de descrever como as decisões são tomadas, mas sim como deveriam ser tomadas. [...] Sua principal vantagem é ajudar os administradores a estruturar e a modelar o processo de tomada de decisão, tornando-o mais racional.

Ao buscarmos a diferenciação entre a administração e a gestão, pudemos avaliar o modo pelo qual as decisões são tomadas e como afetam as organizações. Ao considerarmos então a participação do indivíduo ou grupo, cuja responsabilidade está no processo de tomada de decisão, é possível também compreender como estes podem ser influenciados e afetados pelo ambiente em que convivem.

Desta forma, torna-se vital entendermos o papel do gestor, dentro do seu campo de atuação, suas decisões, suas motivações e o modo pelo qual transmite seus conhecimentos.

Saraiva e Veiga-Neto (2009, p. 193) complementam esta diferenciação afirmando que:

De modo simplificado, parece-nos possível dizer que, enquanto a administração tem seu funcionamento ligado a cenários mais estáveis, com menor nível de incerteza, a gestão tem maior capacidade de lidar com a instabilidade. Enquanto a administração pensa no futuro, a gestão lida com o devir.

Assim, podemos entender que as funções tanto do administrador, quanto do gestor podem ser influenciadas pelo meio no qual suas atividades são realizadas, daí a importância de abordagem contextual e sistemática destes ambientes e as influências determinantes.

1.2 Aspectos Essenciais Da Gestão

A gestão e os elementos que a compõem estão presentes no cotidiano da sociedade, auxiliando o planejamento e a proposição de planos, sejam pessoais ou empresariais. Esta é uma estratégia que vem sendo aperfeiçoada desde a antiguidade, quando povos e nações lutavam por conquistas de territórios. De lá até os dias de hoje, a gestão tem procurado orientar a utilização eficiente de recursos materiais, financeiros, humanos e tecnológicos.

Na esfera empresarial, a gestão é utilizada para alcançar competitividade e potencializar os retornos financeiros. Assim, é necessário analisar o ambiente externo e sua organização interna, para adequarem objetivos, formularem e implementarem um conjunto de ações e aumentar o desempenho. Isso faz da gestão um elemento imprescindível para o alcance destes objetivos.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2018, p. 20), a gestão “[...] é uma abordagem racional que as empresas utilizam para alcançar competitividade e obter lucros acima da média [...]”. Tal abordagem se reflete em ações cotidianas que levam as empresas a alcançarem outros níveis dentro do mercado que atuam.

Segundo Sobral e Peci (2013, p. 5):

As organizações são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns. Surgem como resposta à necessidade dos indivíduos de alcançar metas mais ambiciosas, impossíveis de serem atingidas individualmente, em virtude da complexidade e da variedade das tarefas inerentes ao trabalho a se efetuar. Podem ser organizações formais, como no caso de um exército ou de uma empresa, ou informais, como um grupo de amigos que se junta para jogar vôlei na praia.

Muitas de nossas necessidades, ou melhor, quase todas as nossas necessidades são supridas por intermédio de alguma organização. Serviços de saúde, educação, alimentação, entretenimento, vestuário e bens de consumo, praticamente tudo depende de uma organização.

Maximiano (2012, p. 4) afirma que:

- [...] As organizações fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas. Salários, abonos, lucros distribuídos e outras formas de remuneração são fornecidos às pessoas, em retribuição por seu trabalho ou seu investimento. São esses rendimentos que permitem às pessoas adquirir os bens e serviços de que necessitam;
- O desempenho das organizações é importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral. Para atender às expectativas de todas essas partes interessadas, as organizações precisam ser bem administradas;
- É a administração que faz organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos [...].

Apesar de se classificarem como elementos estratégicos da organização, este processo é realizado pela alta gestão, que possui papel fundamental nas decisões organizacionais. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2018, p. 315), a equipe de alta gestão “[...] é composta por indivíduos que são responsáveis por garantir que a empresa use o processo de gestão, especialmente com o objetivo de selecionar e implementar estratégias”. Ainda segundo o autor, “[...] normalmente, a equipe de alta gestão inclui os executivos da corporação, definidos pelo título de vice-presidente ou acima, ou por serviço, como um membro do conselho administrativo” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018, p. 315).

A eficiência e a eficácia das decisões refletem a forma organizada que este grupo de pessoas trabalha, bem como suas direções alinhadas aos objetivos organizacionais. São eles que coordenam as atividades de outros, por meio de atividades específicas e o controle dos resultados.

Segundo Sobral e Peci (2013, p. 7), “As atividades de administração ou gestão não estão circunscritas ao presidente ou aos diretores da organização. Muitas pessoas da estrutura hierárquica têm funções de administração, como os gerentes, os supervisores, os líderes de equipe, por exemplo”.

Pode-se perceber então que a gestão é realizada no campo da administração através das relações de poder de seus representantes, destinados a garantir o futuro e a sobrevivência da organização cotidianamente.

O trabalho da alta gestão é complexo e requer amplo conhecimento da organização interna da empresa, além das três partes fundamentais de seu ambiente externo – ambiente geral, do setor e de concorrência. Portanto, as empresas tentam formar uma equipe de alta gestão com conhecimento e experiência necessários para operar a organização interna e que consiga lidar com os *stakeholders* e concorrentes da empresa. As companhias também precisam estruturar a equipe de alta gestão de maneira que melhor utilize a expertise dos membros (por exemplo, criando interdependência estrutural para tomar as melhores decisões) (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018, p. 316).

Apesar da importância da alta gestão no processo de coordenação de atividades com fins específicos, nem todas as pessoas de uma organização atuam diretamente na gestão.

Diversos membros têm como única responsabilidade a execução das tarefas ou trabalhos específicos, decorrentes do processo de divisão de trabalho, sem ter de supervisionar o trabalho de outro (SOBRAL; PECL, 2013).

Os desafios enfrentados em um ambiente competitivo podem exigir da gestão respostas mais adequadas e dinâmicas. Tal situação pode revelar a necessidade de uma formação específicas, conhecimentos e habilidades técnicas e ainda a competência para gerir os negócios.

A formação na área de gestão passa a ser imprescindível para o sucesso destes profissionais, bem como a organização de cursos superiores ou de extensão que possam contribuir para a gestão de empresas industriais, comerciais ou prestadoras de serviço, de pequeno, médio ou grande porte, considerando faturamento e estruturas.

1.3 O Professor Gestor

A docência no ensino superior é repleta de desafios e oportunidades que surgem nos mais diversos ambientes educacionais. A sala de aula pode representar apenas um dos elementos de atuação da docência, certamente o mais evidente. Algumas ações pedagógicas executadas em sala de aula podem refletir na formação dos estudantes, tais como casos práticos, como exemplo, as discussões dos próprios conceitos específicos das disciplinas, gerando uma forma de aprendizado sistemático.

Neste sentido, abordamos o papel do professor-gestor em instituições privadas de ensino superior, advindo do meio acadêmico, seja qual for sua área de atuação. Ao executar de forma adequada e até mesmo diferenciada, deve ser capaz de proporcionar oportunidades de gestão da educação, normalmente associada ao curso que leciona. Estas oportunidades são criadas dentro dos ambientes educacionais, na área de assessoria à coordenação de cursos ou mesmo à própria coordenação.

Neste ambiente educacional, tal acontecimento pode ser encarado em caráter promocional, uma nova escalada profissional em rumo a determinadas realizações, porém, como vimos anteriormente, estas funções de administração ou gestão trazem consigo uma série de novos desafios, um tanto quanto distantes dos ambientes tradicionais de ensino e exigirão deste professor-gestor o desempenho de outras atividades.

Esta exigência vem também acompanhada de indicadores de resultados, que não mais abordam metodologias de ensino, aprovações e reprovações, mas sim resultados de gestão, tais como nível de evasão dos cursos, desempenho em avaliações externas, matrículas de novos estudantes, viabilidade de oferta de novos cursos, elaboração e

acompanhamento de projetos pedagógicos, gestão de professores e disciplinas, entre outros. Neste novo cenário de atuação profissional, o professor-gestor deverá desenvolver um conjunto de habilidades e competências. Sabe-se, porém, que em muitas instituições de ensino superior, estes professores-gestores são munidos de informações estratégicas e relatórios gerenciais de acompanhamento de resultados, mas, ao final do dia de trabalho, as decisões tomadas por tais professores, de fato, podem interferir significativamente no aprendizado dos estudantes.

O professor-gestor é responsável pela gestão de cursos e realiza suas atividades por meio de práticas gerenciais e planos de ações com vistas a alcançar os objetivos organizacionais. Muitas destas decisões e ações estão baseadas em experiências individuais, técnicas e conhecimentos e nas interações entre os grupos de gestores que colaboram e dão suporte para a realização de suas atividades.

Considerando estes aspectos, é possível entender uma significativa alteração no papel do professor, tornando-o ainda mais complexo. Os papéis de ensino, pesquisa e extensão, normalmente exercidos, foram ampliados para a gestão do curso, que, de forma acumulativa, estabelece novos critérios para execução das atividades.

Ao atuar no papel de gestor, seja como coordenador, assessor ou membro da reitoria, o professor assume o papel de professor-gestor, temporária ou permanentemente, mas não deixa de exercer a docência, constituindo então dupla atividade, uma característica frequente do professor-gestor.

Para além da formação integral dos estudantes, o professor-gestor precisa acompanhar as necessidades e os objetivos da instituição, compreendendo o contexto social em que está inserido, bem como sua função como educador.

O papel de professor-gestor se caracteriza pela complexa tarefa de fomentar, incentivar e gerenciar os mecanismos de desenvolvimento organizacional, sem deixar de considerar as atividades relacionadas ao tripé ensino, pesquisa e extensão. Como também, o papel de professor-gestor lida com expectativas internas e externas, conflitos, demandas e ideologias que por vezes mostram-se incompatíveis ou contraditórias (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016, p. 333).

Esta multifuncionalidade tem seus prós e contras, principalmente no que se refere à gestão do tempo de dedicação para determinadas ações. A princípio, ter o domínio sobre as informações institucionais e específicas do curso que se está gerindo revela as necessidades emergenciais e produz um conjunto de ações corretivas e preventivas, que visam minimizar os impactos sobre a própria gestão. A demanda inerente aos processos de gestão curso, deve ser tratada e resolvida pelo professor-gestor, que tomará a decisão, de deferir ou indeferir solicitações.

Nestes casos, quase sempre as expectativas não estão alinhadas, de um lado os estudantes podem cobrar recursos e providências do outro lado, os objetivos institucionais podem redirecionar ações cotidianas, objetivos conflitantes que podem comprometer as atividades do professor-gestor

Segundo Bes e Toledo (2020, p. 103):

O desenvolvimento de competências se faz necessário e importante para que as empresas possam competir com vantagem nesse novo mercado globalizado. A competência pode ser entendida como o resultado dos conhecimentos adquiridos, que se transformam em habilidades e que, assim, produzem as ações de forma mais eficiente e eficaz. Dessa forma, novas competências precisam ser ensinadas e aprendidas constantemente dentro de uma organização empresarial.

Assim, o professor-gestor necessitará de um conjunto de competências gerenciais para conduzir o curso nos objetivos institucionais, que poderão ser desenvolvidas ao longo de sua formação acadêmica.

Na impossibilidade de se ter ou desenvolver tais competências, o professor-gestor tomará suas decisões considerando suas próprias experiências e seu ponto de vista, o que pode em partes prejudicar o alcance dos objetivos organizacionais. “Na maioria dos casos, não antecedem treinamento formal à atuação dos indivíduos escolhidos para as funções gerenciais na universidade. Isto faz com que adquiram condições de atuar como gestores, pelo método da tentativa e do erro” (CAMPOS, 2007, p. 2). O mesmo raciocínio se aplica a profissionais de áreas diversas que passam a lecionar, sem formação pedagógica.

Podemos ainda destacar que, em certa medida, o tempo de execução de atividades na gestão é considerada temporária para o professor. Em instituições privadas de ensino superior, algumas portarias institucionais indicam um período mínimo de 6 (seis) meses e máximo de 2 (dois anos), que eventualmente podem ser prorrogados a depender do desempenho alcançado. Por esta razão, no exercício de atividades pedagógicas e administrativas, que se tornam mais dinâmicas e complexas a cada dia, o resultado alcançado pode ser determinante para a continuidade do professor no cargo de gestor do curso.

Estas constatações nos levam a entender que as interações e relações interpessoais devem estabelecer as expectativas no desempenho do seu papel, mas que os levam ao desenvolvimento, quase obrigatório, de competências gerenciais.

Assim, as atuais práticas profissionais levam o professor-gestor, estimulado pela formação de um indivíduo livre e economicamente governável, a desenvolver e assumir múltiplas tarefas no intuito de produzir resultados significativos, nos quais ele terá responsabilidade pelo sucesso ou fracasso. Neste modelo de gestão mais contemporâneo, o professor-gestor deve se adaptar às condições atuais e responder de forma adequada às necessidades emergentes e demandas profissionais.

As rápidas e profundas transformações sociais evidenciadas pelo neoliberalismo refletem diretamente no campo da Educação. Ao pensarmos em uma sociedade sólida para uma sociedade líquida, os conceitos a respeito do que é importante aprender e que pode ser utilizado deste aprendizado podem ser distintos (SARAIVA; VEIGA-NETO, 2009).

Por sociedade sólida, entende-se um grupo de indivíduos que pensam e agem de forma conceitual, pragmática e conservadora. Em tempos mais antigos, a essência do processo de tomada de decisão baseava-se em modelos cartesianos e planejados. Bauman (2001, p. 136) afirma que “a modernidade sólida era, de fato, também o tempo do capitalismo pesado do engajamento entre capital e trabalho fortificado pela mutualidade de sua dependência!”. Já na sociedade líquida as mudanças ocorrem, principalmente no contexto da individualidade e do trabalho imaterial. Bauman (2001, p. 197) complementa que “[...] a primeira ocupação da sociologia feita sob medida para a modernidade líquida deve ser a promoção da autonomia e da liberdade; tal sociologia deve focar a autoconsciência, a compreensão e a responsabilidade individuais”.

Com a redução drástica do número de colaboradores nas empresas, tornou-se necessária a busca pela eficiência produtiva e pelo trabalho inteligente. Entenda-se trabalho inteligente aquele capaz de gerar produtividade através de meios racionais e mais eficazes de se realizar uma determinada atividade. De um lado, a formação acadêmica profissional leva o indivíduo a buscar conhecimento específico e prático, para se destacar no mercado. Do outro lado, as instituições de ensino responsáveis por promover este tipo de formação recebem influência dos ambientes internos e externos e interagem através dos mais variados instrumentos pedagógicos (SARAIVA; VEIGA-NETO, 2009).

Este novo profissional formado para o trabalho imaterial muda suas relações sociais e altera a forma pela qual as atividades são realizadas, tornando-o um profissional mais flexível e adaptável. Sobre o trabalho imaterial, Lazzarato e Negri (2001, p. 30 apud SARAIVA; VEIGA-NETO, 2009, p. 191) reforçam o que definem, que “[...] se trata de um trabalho intangível; que já não pode ser mensurado em termos de hora-homem; que já não está limitado ao espaço da empresa, nem à jornada de trabalho”. Segundo os autores Lazzarato e Negri (2001, p. 30 apud SARAIVA; VEIGA-NETO, 2009, p.196), nessa modalidade de trabalho, “[...] é quase impossível distinguir entre o tempo produtivo e o tempo de lazer”.

Daí a importância de se destacar que, na modernidade líquida, conforme abordado anteriormente, não é mais utilizado o conceito de administração e sim de gestão, pois, para promover competências e habilidades para esta necessidade de profissionais flexíveis, as instituições devem atuar em ambientes de incerteza, e a gestão deve permitir maior capacidade de lidar com estas instabilidades.

A ênfase então na formação de um profissional que se destaca dentro de um conjunto de características, passa pela análise comparativa entre a Modernidade Sólida e a Modernidade Líquida, como demonstrado no Quadro 2 a seguir:

QUADRO 2 – Comparativo entre Modernidade Sólida e Modernidade Líquida

Modernidade Sólida	Modernidade Líquida
Permanência	Impermanência
Liberalismo	Neoliberalismo
Mercadorias	Competição
Produção	Consumo
Capitalismo industrial	Capitalismo Cognitivo
Fábrica	Empresa
Trabalho material	Trabalho imaterial
Modernidade Sólida	Modernidade Líquida
Vigilância do corpo	Verificação das metas
Equipe	Rede
Temporalidade contínua/linear	Temporalidade pontilhista
Longo prazo	Curto prazo
Futuro	Devir
Administração	Gestão
Regulamentação – Regulação	Modulação
Segurança/biopolítica	Controle/noopolítica
População	Público
Rigidez/docilidade	Flexibilidade
Especialista/especialização	Expert/expertise
Unitário	Fragmentário
Fronteirizado	Desfronteirizado

FONTE: Saraiva e Veiga-Neto (2009, p. 196)

Refletir a forma como se dá a governamentalidade é uma condição essencial para que o professor-gestor possa compreender o mundo ao seu redor, e assim contribuir, através de práticas pedagógicas contemporâneas que promovam a educação continuada. O que Sennett (2006, p. 107) chama de “[...] indivíduos capazes de aprenderem novas capacitações”.

Apesar de serem apresentados neste capítulo uma série de conceitos e temas sobre a gestão e o professor-gestor, não se pode reduzir a apenas este campo de atuação. Uma diversidade de modelos de gestão surge e se adapta aos mais diferentes modelos de negócio, e é isso que torna a pesquisa relevante, uma vez que demonstra a participação do professor-gestor como sujeito e objeto de pesquisa. A educação superior deve considerar o papel exercido atualmente pelo professor-gestor, seus desafios e complexidades, a fim de se implementarem modelos atuais e dinâmicos, que permitam a formação integral dos estudantes para desenvolver suas habilidades técnicas e profissionais, bem como sociais.

2 MICHEL FOUCAULT E AS FERRAMENTAS DE ANÁLISE

Este capítulo tem como objetivo apresentar conceitos foucaultianos, a partir das obras do autor e, também, de comentadores, como Veiga-Neto. O capítulo busca apresentar conceitos elementares a serem utilizados como base para a sustentação deste estudo, particularmente: discurso, sujeito e subjetividade, regimes de verdade, relações de poder-saber e governamentalidade.

O termo ferramentas é utilizado aqui para apresentar as formas e conceitos utilizados por Foucault (POL-DROIT, 2006, p. 52):

Meu discurso é, evidentemente, um discurso de intelectual e, como tal, opera nas redes de poder em funcionamento. Contudo, um livro é feito para servir a usos não definidos por aquele que o escreveu. Quanto mais houver usos novos, possíveis, imprevistos, mais eu ficarei contente. Todos os meus livros seja História da loucura seja outros podem ser pequenas caixas de ferramentas. Se as pessoas querem mesmo abri-las, servirem-se de tal frase, tal ideia, tal análise como de uma chave de fenda, ou uma chave-inglesa, para produzir um curto-circuito desqualificar, quebrar os sistemas de poder, inclusive, eventualmente, os próprios sistemas de que meus livros resultam, pois bem, tanto melhor!

Podemos compreender a importância da utilização correta destas ferramentas como forma de serem demonstradas as análises de acordo com o que se propõe. Assim, o estudo e análise a partir destas ferramentas propõe um entendimento mais claro sobre temas complexos.

2.1 Discurso e Sujeito

A partir do pensamento foucaultiano, é possível o questionamento e a análise do funcionamento das práticas discursivas no contexto histórico contemporâneo, foco desta pesquisa.

Veiga-Neto (2011, p. 19) afirma que:

Assim, se quisermos adotar uma perspectiva foucaultiana, não devemos partir de conceitos, nem devemos nos preocupar em chegar a conceitos estáveis e seguros em nossas pesquisas, já que acreditar que eles tenham tais propriedades é acreditar que a própria linguagem possa ser estável e segura - uma suposição que não faz o mínimo sentido nessa perspectiva. Muito mais interessante e produtivo é perguntarmos e examinarmos como as coisas funcionam e acontecem e ensaiarmos alternativas para que elas venham a funcionar e acontecer de outras maneiras.

As perspectivas foucaultianas nos permitem adotar métodos e procedimentos mais abrangentes para um olhar sobre os estudos que vão além do que estamos vendo, e colabora de forma direta para um questionamento pertinente e ao mesmo tempo com caráter de hiper-crítico.

Ainda segundo Veiga-Neto (2011), os estudos foucaultianos apresentam três domínios sendo, do ser-saber, do ser-poder e do ser-consigo, a partir dos quais se torna possível compreender a obra de Foucault, bem como os aspectos que envolvem a constituição do sujeito. Especificamente neste trabalho serão aprofundados os interesses sobre o segundo domínio, o ser-poder, e suas relações com a governamentalidade.

O 1º domínio, caracterizado pela arqueologia, trata do ser-saber, (VEIGA-NETO, 2011), a percepção e o conhecimento são “modos” de saber, onde o sujeito se torna construção da modernidade, de forma que, ao produzir saber, ele é produzido, tornando-o sujeito de conhecimento e assujeitado ao conhecimento, ao mesmo tempo centrado no questionamento “que posso saber?”, Foucault problematiza a formação do conhecimento. O 2º domínio, associado à genealogia do poder-saber, advém das interligações das relações de poder e saber que, segundo Foucault, faz surgir o sujeito. Nesta concepção, o ser-poder é resultado da ação de uns sujeitos sobre outros e tem como objetivo responder ao questionamento, “que posso fazer com o que foi feito de mim? Segundo Veiga-Neto (2011, p. 117), “[...] ao estudar as articulações entre poder e saber, Foucault aponta que os saberes se engendram e se organizam para ‘atender’ a uma vontade de poder”.

Para uma análise mais adequada destas relações de poder, Foucault apresenta a necessidade de se estudar as microrrelações, manifestadas cotidianamente através não da violência, mas na construção dos saberes.

E, para Foucault, essas forças, que ele chama de poder, atuam no que de mais concreto e material temos – nossos corpos. Afastando-se das discussões sobre gênese das ciências – de que havia se ocupado na arqueologia – o filósofo se volta, então, para a análise minuciosa e microscópica do poder, onde esse se manifesta, por isso, ele nos fala de um micropoder, de um poder molecular, que se distribui capilarmente (VEIGA-NETO, 2011, p. 118).

No 3º domínio, o ser-consigo, Foucault faz referência à ética, o sujeito de ação sobre si, com o objetivo de traçar a genealogia da ética ocidental a partir da relação de cada um consigo próprio e a constituição que emerge, a subjetividade. Neste domínio, Foucault apresenta os questionamentos a respeito de quem somos e em quais condições problematizamos o que somos e o mundo no qual vivemos.

Segundo Veiga-Neto (2006, p. 81), “A ética, numa perspectiva foucaultiana, faz parte da moral, ao lado do comportamento de cada um e dos códigos que preceituam o que é

correto fazer e pensar e que atribuem valores (positivos e negativos) a diferentes comportamentos, em termos morais”.

A partir das questões “quem sou eu?” e “quem posso ser?” é problematizada a subjetividade, que revela como nos tornamos o que somos.

Revel (2005) argumenta que o método arqueológico foucaultiano busca reconstruir atrás do fato toda uma rede de discursos, de poderes, de estratégias e de práticas. A experiência e vivência de Foucault na tradicional cultura francesa e suas participações em diversos eventos universitários proporcionou a produção de obras de rico valor investigativo e pedagógico. Ao que Veiga-Neto (2011) definiu como domínios que atravessam diferentes momentos históricos.

O tema foi abordado inicialmente por Michel Foucault na aula ministrada em 02 de dezembro de 1970 no College de France, com o objetivo de problematizar o discurso, enquanto sujeito a procedimentos e regulamentações e ele questionou o próprio discurso que proferiu em sua aula inaugural.

Eu não queria ter de entrar nesta ordem arriscada do discurso; não queria ter de me haver com o que tem de categórico e decisivo; gostaria que fosse ao meu redor como uma transparência calma, profunda, indefinidamente aberta, em que os outros respondessem a minha expectativa, e de onde as verdades se elevassem, uma a uma; eu não teria senão de me deixar levar, nela e por ela, como um destroço feliz (FOUCAULT, 1999, p. 7).

Foucault (1999, p. 8) faz uma explicação a respeito de como se organiza e como se manifesta o discurso e apresenta um questionamento importante que seria respondido ao longo desta obra, sendo este, “onde, afinal está o perigo e sua proliferação”?

A partir deste questionamento, Foucault propõe a hipótese de que quem domina o discurso, domina também todos os demais mecanismos de poder dentro da coletividade. Como tema central, o texto apresenta a ideia de entender o funcionamento do discurso e suas articulações para que este seja bem-sucedido e aceito pela sociedade.

Revel (2005, p. 37) afirma que:

O discurso designa, em geral, para Foucault, um conjunto de enunciados que podem pertencer a campos diferentes, mas que obedecem, apesar de tudo, a regras de funcionamento comuns. Essas regras não são somente linguísticas ou formais, mas reproduzem um certo número de cisões historicamente determinadas (por exemplo, a grande separação entre razão/desrazão): a "ordem do discurso" própria a um período particular possui, portanto, uma função normativa e reguladora e coloca em funcionamento mecanismos de organização do real por meio da produção de saberes, de estratégias e de práticas.

Questionar o perigo do discurso e sua proliferação demonstra uma preocupação direta com os modos de subjetivação e com o sujeito.

É possível entender como o discurso se organiza de forma externa, ou como podem ser chamados os procedimentos externos de articulação do discurso ou ainda mecanismos para coordenar, não apenas para coordenar e organizar as coisas, mas também para ordená-las junto a um campo de ideias.

Neste sentido, é importante se destacar os procedimentos externos e internos de controle e delimitação do discurso.

A respeito dos procedimentos que se exercem de certo modo do exterior, Foucault (1999, p. 21) afirma que “[...] funcionam como sistemas de exclusão; concernem sem dúvida, a parte do discurso que se põe em jogo o poder e o desejo”. Já os procedimentos internos:

[...] são os discursos eles mesmos que exercem seu próprio controle; procedimentos que funcionam, sobretudo, a título de princípios de classificação, de ordenação, de distribuição, como se se tratasse, desta vez, de submeter outra dimensão do discurso: a do acontecimento e do acaso (FOUCAULT, 1999, p. 21).

Foucault demonstra que o discurso estabelece uma classificação, a divisão das coisas e dos sujeitos, de forma organizada, exercendo sua influência silenciosamente e, assim, conduz a sociedade aos seus interesses. Diante disso, o discurso cria procedimentos de exclusão, particularmente: a interdição, a separação e a rejeição, e a oposição entre o verdadeiro e o falso.

Neste sentido, o primeiro procedimento externo apresentado por Foucault (1999) trata a respeito daquilo “que pode ser dito e que não pode ser dito”. No campo da linguagem, estão em lados opostos, aquilo que pode ser falado e aquilo que não pode ser falado. O foco está no “que ou no assunto” que se pode falar. Segundo Foucault (1999, p. 9), “[...] sabe-se bem que não se tem o direito de dizer tudo, que não se pode falar de tudo em qualquer circunstância, que qualquer um, enfim, não pode falar qualquer coisa”.

O segundo procedimento é a separação/rejeição, que define quem pode transmitir o discurso, ou quem pode proferir os enunciados. Para Foucault, tais sujeitos possuem um direito privilegiado. Existe aqui uma clara separação entre discursos de direito privilegiado, lógicos, organizados e, portanto, ouvidos e de outro lado discursos ilógicos, onde existe a falta de sentido. Isso revela que sempre existe uma autoridade por trás do discurso.

Importante mencionar que os discursos possuem públicos-alvo, onde o jogo de autores proporcionará aparente exclusividade, pois cada discurso se torna uma criação. Existem indivíduos privilegiados para usarem o discurso e não se pode sujeitar a esta autoridade, se não estiver incluído entre os privilegiados. Um dos exemplos citados por Foucault é a loucura, colocado no campo da falta de lógica, de sentido, o que impede o louco de dizer coisas claras e até mesmo de se pronunciar. Chamar alguém de louco é afirmar que ele não tem o direito de falar.

Revel (2005, p. 62) ressalta que:

O tema da loucura está, certamente, no centro da *História da Loucura* que Foucault publica em 1961: trata-se, com efeito, de analisar a maneira pela qual, no século XVII, a cultura clássica rompeu com a representação medieval de uma loucura, ao mesmo tempo, circulante (a figura da "nau dos loucos") e considerada como o lugar imaginário da passagem (do mundo ao trás-mundo, da vida à morte, do tangível ao segredo etc.).

Terceiro procedimento evidenciado por Foucault é a oposição entre verdadeiro e falso. Um discurso que possa organizar aquilo que queremos saber, e que, portanto, são verdadeiras, e aquilo que desconhecemos, ou ainda não sabemos que são coisas não-verdadeiras. A partir desta análise, os discursos necessitam ser validados para serem aceitos na sociedade, que passa pela construção de conceitos que produzem efeitos de poder na sociedade. Este tipo de articulação do discurso prescreve e organiza a coletividade e defende a ideia de que para ser útil, antes precisa ser validado e apaga todas as individualidades, pois prevalece aquilo que funciona na sua maioria.

Necessariamente, o discurso não precisa ser verdadeiro, desde que seja aceito em sua maioria. Ou melhor, cabe uma reflexão sobre o que é um discurso verdadeiro ou um discurso falso. Isso demonstra um dos perigos apresentados por Foucault, perigo de construção de novas verdades.

Foucault também apresenta os procedimentos internos para o funcionamento do discurso, ou como é chamado, princípios de rarefação do discurso, entendido como sendo aquilo que o discurso utiliza para se autocontrolar, por isso chamados internos.

Desta vez, não se trata de dominar os poderes que eles têm, nem de conjurar os acasos de uma aparição; trata-se de determinar as condições de seu funcionamento, de impor aos indivíduos que os pronunciam certo número de regras e assim de não permitir que todo mundo tenha acesso a eles" (FOUCAULT, 1999, p. 36-37).

O primeiro procedimento interno apresentado por Foucault (1999) é o comentário, pois todo discurso é comentário de outro discurso. Quem comenta retorna ao discurso e procura coisas que foram ditas não tão claramente, e as expõe e expande o discurso articulando os conceitos expostos e colocando foco em coisas que não tinham sido ditas anteriormente. Neste sentido, temos dois ou mais tipos de discurso surgindo de um único discurso original.

O segundo procedimento interno é o autor, imbricado com o próprio discurso. Foucault (1999) chama o autor de unidade de origem de significações, pois é o autor que chancela o discurso e o discurso que chancela o autor. Em muitos casos, o autor está preso ao discurso, ou é confundido com o discurso. Neste sentido, temos autoridade no nome do autor e a identidade de quem ele é.

O terceiro procedimento é a organização das disciplinas, pois os discursos precisam ser categorizados dentro de disciplinas, uma espécie de controle interno. Ou seja, os

discursos são agrupados em “disciplinas” ou “teorias”, tais como Biologia, Física, Medicina etc. (FOUCAULT, 1999).

Foucault apresenta também os mecanismos de ligação e exclusão entre sujeito e discurso. Iniciando pelo ritual, ou organização interna que define o como e quem deve se apossar do discurso. Os discursos devem seguir um ritual pré-estabelecido e apropriado para cada lugar e público.

Outra constatação de Foucault é a sociedade do discurso, responsável por manter, organizar e circular o discurso, ou limitar o campo de atuação do discurso, estabelecendo regras de como este deve circular. Congressos, reuniões, clubes etc.

Com forma de funcionar parcialmente distinta há a “sociedade de discurso”, cuja função é conservar ou produzir discursos, mas para fazê-los circular em um espaço fechado, distribuí-los somente segundo regras estritas, sem que seus detentores sejam despossuídos por essa distribuição (FOUCAULT, 1999, p. 39).

É apresentada também a doutrina, que são mais específicas de cada grupo, de quem pode falar, como deve falar e as condutas necessárias para se pertencer. Hierarquicamente, primeiro, o sujeito, acima o discurso e mais acima o grupo que chancela o discurso.

A próxima condição é a educação, que tem por objetivo viabilizar o contato do sujeito com o discurso, também através da ordem e da hierarquia que, para Foucault (1999) é uma política de manutenção e propagação do discurso, o que interessa e como deve ele ser transmitido. O que pode ser dito e como pode ser dito, séries, etapas etc. Foucault (1999) ressalta que o sistema de ensino é uma ritualização da palavra, uma fixação dos papéis para os sujeitos que falam, uma constituição de um grupo doutrinário, uma classificação e uma assimilação do discurso com seus poderes e seus saberes.

De fato, é possível perceber que o propósito de Foucault, como professor no Collège de France, não é só apontar como o discurso se organiza, mas apontar como ele deve ser analisado, iniciando com o princípio da inversão, cujo objetivo é reconhecer o contrário, descobrir o que se está por baixo do discurso. Posteriormente, a descontinuidade, com o objetivo de isolar ao máximo o discurso, através de práticas descontínuas. O terceiro propósito, o de especificidade, é o reconhecimento da violência que o discurso faz às coisas, pois os discursos são orientados. E, por último, a exterioridade, ou seja, os discursos não devem ser estudados de dentro, e sim para fora, para aquilo pelo qual ele foi gerado e os resultados que produziu.

O discurso como acontecimento não é imaterial, passa pela materialidade e se faz no coletivo. Os acontecimentos acontecem em série, e não em unidade, e constroem a realidade como ela é. Não há sucessão e nem simultaneidade. Os discursos vão e voltam, e durante um tempo desaparecem, depois retornam de outras formas.

Segundo Revel (2005, p. 37), “O discurso designa, em geral, para Foucault, um conjunto de enunciados que podem pertencer a campos diferentes, mas que obedecem, apesar de tudo, a regras de funcionamento comuns”. A “[...] ordem do discurso própria a um período particular possui, portanto, uma função normativa e reguladora e coloca em funcionamento mecanismos de organização do real por meio da produção de saberes, de estratégias e de práticas”

Importante compreender que o discurso é um dos temas centrais do trabalho de Foucault, e que metodologicamente deve ser abordado à luz da arqueologia, da genealogia e da ética.

Apresentadas as questões propostas por Foucault sobre a ordem do discurso, suas interdições e suas contribuições, é necessário então discutir, através desta pesquisa, os modos de subjetivação do professor-gestor como parte de uma ordem de discurso, suas interferências e proposições relacionadas às circunstâncias de regimes de verdade e relações de poder-saber.

Pode-se dizer que as análises realizadas por Michel Foucault revelam a forma como o sujeito se constituiu, a saber, de discursos, regimes de verdade e dispositivos de poder. Em sua obra, *O Sujeito e o Poder* (1995), ele afirma que seu objetivo: “[...] não foi analisar o fenômeno do poder nem elaborar os fundamentos de tal análise. Seu objetivo, ao contrário foi criar uma história dos diferentes modos pelos quais, em nossa cultura, os seres humanos tornaram-se sujeitos” (FOUCAULT, 1995, p. 231).

Tal afirmação mostra que existem condições pelas quais os seres humanos se tornam sujeitos, e é isso que o autor analisa em sua obra, essas condições, a partir da história, do social, do político, do temporal, do espacial, do linguístico.

Assim, embora o sujeito, sempre presente nos acontecimentos, não se trata de um sujeito soberano, ao contrário, como afirma Veiga-Neto (2011, p. 110) “[...] o sujeito desde sempre aí é visto como objeto das influências do cenário externo - sociais, culturais, políticas, econômicas, educacionais - e, bem por isso, facilmente manipulável”.

Judith Revel (2005) afirma que o pensamento de Michel Foucault sobre o sujeito não possui uma gênese, mas deve ser entendido como uma formação histórica, influenciado também pela leitura de Nietzsche, de Blanchot e de Klossowski, e talvez também por aquela de Lacan. Segundo a autora, “O problema da subjetividade, “[...] torna-se então o centro das análises do filósofo: se o sujeito se constitui, não é sobre o fundo de uma identidade psicológica, mas por meio de práticas que podem ser de poder ou de conhecimento, ou ainda por técnicas de si” (REVEL, 2005, p. 85).

Veiga-Neto (2011) complementa ainda que Michel Foucault detalha suas pesquisas com a importância de ressaltar as maneiras pelas quais o sujeito se constitui. Segundo o autor, três modos de subjetivação transformam os seres humanos em sujeitos:

A objetivação de um sujeito no campo dos saberes - que ele trabalhou no registro da arqueologia -, a objetivação de um sujeito nas práticas do poder que divide e classifica - que ele trabalhou no registro da genealogia - e a subjetivação de um indivíduo que trabalha e pensa sobre si mesmo - que ele trabalhou no registro da ética (VEIGA-NETO, 2011, p. 111).

Ao refletir sobre estes aspectos, Veiga-Neto (2011) afirma que nos tornamos sujeitos através dos modos de investigação, práticas divisórias e modos de transformação aplicados por outros e que nós aplicamos sobre nós mesmos.

Já segundo Castro (2009, p. 408), “Foucault é conduzido a uma história das práticas nas quais o sujeito aparece não como instância de fundação, mas como efeito de uma constituição. Os modos de subjetivação são, precisamente, as práticas de constituição do sujeito”.

Em análise aos trabalhos realizados por Castro (2009), é possível compreender que os modos de subjetivação, como modos de objetivação do sujeito apontam para uma análise do que parece ser o sujeito como objeto de uma relação de conhecimento e poder. Por outro lado, tais modos de objetivação e subjetivação não são independentes, mas sim se desenvolvem mutuamente.

Desta forma, torna-se plausível pensar que o sujeito se constitui historicamente diante de fatos externos e das relações de poder a que está submetido em determinado momento. Assim, o sujeito, segundo Foucault (1999), deve ser tomado pelos seus dois significados mais importantes: sujeito [assujeitado] a alguém pelo controle e dependência, e preso à sua própria identidade por uma consciência ou autoconhecimento.

2.2 Poder-Saber, Verdade e Governamentalidade

O modo como Foucault, a partir de sua genealogia das ideias, compreende como os discursos ou práticas discursivas engendram regimes de verdade é de suma importância para esta pesquisa. Para ele, a verdade não existe e sim os regimes de verdade, que aparecem e desaparecem. Neste sentido, Veiga-Neto (2011, p. 44) afirma que:

O filósofo usa saberes no sentido de teorias sistemáticas, que se manifestam por meio de discursos científicos tidos por verdadeiros, positivos, e, por isso, aceitos e tomados em toda a sua positividade. Resumindo e simplificando: percepção e conhecimento são “modos” de saber.

Assim podemos apresentar o que para Foucault representa o conceito de Liberdade, capaz de mudar as práticas que nos constituem sujeitos morais:

Assim, a liberdade deixa de ser tanto um ideal de vida a ser vivida num tempo de maioridade humana e num locus utópico e privilegiado – a suposta vida a que se chegaria pelo caminho da boa racionalidade - quanto um estado de vida presente em que um conjunto de obrigações mútuas de agentes racionais (VEIGA-NETO, 2011, p. 27).

A verdade não se assemelha a um atributo essencial e original que é necessário descobrir, mas é sempre produzida em consideração a uma realidade específica que gera uma série de efeitos que Foucault se interessa em explorar, principalmente nos processos de constituição da subjetividade.

Para Foucault, um regime de verdade pode ser entendido como formas de se constranger os indivíduos a atos de verdade, estabelecendo assim, condições de efetivação e efeitos mais específicos. Tal forma de sujeição em relação à verdade mobiliza o autor à compreensão não apenas em si mesma, ou seja, refere-se a algo exterior à própria verdade, constituindo seu regime de manifestação.

Segundo Foucault (2014, p. 10):

O importante, creio, é que a verdade não existe fora do poder ou sem poder (não é – não obstante um mito, de que seria necessário esclarecer a história e as funções – a recompensa dos espíritos livres, o filho das longas solidões, o privilégio daqueles que souberam se libertar). A verdade é deste mundo; ela é produzida nele graças a múltiplas coerções e nele produz efeitos regulamentados de poder.

Neste sentido, é importante destacar que cada sociedade possui o seu próprio regime de verdade, ou como Foucault menciona, sua “política geral” de verdade, onde os tipos de discursos acolhidos os fazem funcionar como verdadeiros. Destacam-se ainda através de Foucault (2004, p. 13) cinco características consideradas por ele importantes, a saber:

[...] (1) a "verdade" é centrada na forma do discurso científico e nas instituições que o produzem; está submetida a uma constante incitação econômica e política (necessidade de verdade tanto para a produção econômica, quanto para o poder político); (2) é objeto, de várias formas, de uma imensa difusão e de um imenso consumo (circula nos aparelhos de educação ou de informação, (3) cuja extensão no corpo social é relativamente grande, não obstante algumas limitações rigorosas); (4) é produzida e transmitida sob o controle, não exclusivo, mas dominante, de alguns grandes aparelhos políticos ou econômicos (universidade, exército, escritura, meios de comunicação); enfim, (5) é objeto de debate político e de confronto social (as lutas "ideológicas").

Assim, a verdade se dá, através de um regime, na medida em que se torna necessário associar os indivíduos aos atos que se mostram como verdade, e são apesar disso não-verdades ou indiferentes à própria divisão entre verdadeiro e falso.

Há um combate "pela verdade" ou, ao menos, "em torno da verdade" – entendendo-se, mais uma vez, que por verdade não quero dizer "o conjunto das coisas verdadeiras a descobrir ou a fazer aceitar", mas o "conjunto das regras segundo as quais se distingue o verdadeiro do falso e se atribui ao

verdadeiro efeitos específicos de poder"; entendendo-se também que não se trata de um combate "em favor" da verdade, mas em torno do estatuto da verdade e do papel econômico-político que ela desempenha (FOUCAULT, 2004, p. 13).

De fato, os regimes de verdade exigem que os indivíduos nele estabelecidos se envolvam em uma constituição de si específica. Ou seja, existe sempre um sujeito específico associado a determinado regime de verdade, que se constitui e é constituído.

Veiga-Neto (2011, p. 117) afirma que para Foucault "os saberes se constituem com base em uma vontade de poder e acabam funcionando como correias transmissoras do próprio poder a que servem". Esta afirmação nos leva a desenvolver o pensamento de que o poder não é unitário e estável, mas se trata de uma relação de poder, pela qual um sujeito se relaciona com outro sujeito e com a sociedade, visando objetivos diferentes.

Em resumo, então, para Foucault não existem sociedades isentas das relações de poder. Para ele, "o poder não é uma substância nem um misterioso atributo, mas um operador que funciona dividindo, envolvido numa prática divisória que fraciona cada um de nós, tanto internamente em si mesmo quanto em relação aos demais (VEIGA-NETO, 2011, p. 118).

Um poder que "intervém materialmente, atingindo a realidade mais concreta dos indivíduos – o seu corpo – e que se situa ao nível do próprio corpo social, e não acima dele, penetrando na vida cotidiana e por isso podendo ser caracterizado como micropoder ou subpoder" (FOUCAULT, 2014, p. 17). Neste sentido, um poder que atua no corpo e pelo corpo, não de forma centrada, mas disseminado por toda a estrutura social, exercido a partir de práticas ou relações.

Ainda assim Foucault (2014) alerta que o poder é aquilo pelo qual se luta, se disputa, se ganha ou perde; é transitório e móvel como toda resistência ao poder, pois toda luta é um processo de resistência às malhas do poder. Deste modo, onde há poder, há resistência; não mais uma concepção negativa do poder como destrutivo, coercitivo ou agente de repressão, mas produtivo e transformador: "o poder produz; ele produz algo real; produz domínios de objetos e rituais de verdade" (FOUCAULT, 2014, p. 20).

Daí a importância e a polêmica ideia de que o poder não é algo que se detém como uma coisa, como uma propriedade, que se possui ou não. Não existe de um lado os que têm o poder e de outros aqueles que se encontram alijados dele. Rigorosamente falando, o poder não existe; existem mais práticas ou relações de poder. O que significa dizer que o poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona. E que funciona como uma maquinaria, como uma máquina social que não está situada em um lugar privilegiado ou exclusivo, mas dissemina por toda a estrutura social (FOUCAULT, 2014, p. 17).

De fato, podemos compreender que a preocupação de Foucault não está na definição do que é poder, e sim como ele funciona, e como estas relações de poder saber, produzem subjetividades. Necessário também a compreensão dos sistemas de diferenciação que

permitam, através do poder, que uns exerçam poder sobre outros, cumprindo objetivos específicos ao utilizar-se de instrumentos nas mais diversas formas de institucionalização e racionalidades.

Castro (2009, p. 326) ainda afirma que para Foucault “[...] o poder consiste, em termos gerais, em conduzir condutas e dispor de sua probabilidade, induzindo-as, afastando-as, facilitando-as, dificultando-as, limitando-as, impedindo-as”.

No contexto da gestão do ensino superior, os discursos são produzidos, atravessando os sujeitos, padronizando ações, transformando-os em verdade. Existe, portanto, a necessidade de entender a formação destes discursos, para que através da relação de poder saber se possam apontar como eles se constituem em elementos formativos da subjetividade.

Diante das constatações dos estudos realizados a respeito do poder, surge então a necessidade de avançarmos nossos estudos no controle e na governamentalidade de instrumentos que interfiram na elaboração dos discursos e na arte de governo, ou no funcionamento do poder.

Foucault (2004), afirma que a partir do século XVI, começa a surgir o conceito da arte de governar, pela convergência de dois movimentos: a instauração de grandes Estados territoriais, administrativos, coloniais, e a Reforma e Contrarreforma que questiona o modo de dispersão e dissidência religiosa. Tais movimentos fazem surgir os participantes e os problemas do governo do Estado, e avançam para definições de como se governar, como ser governado, como ser o melhor governante, para quem, até que ponto, com qual objetivo. Pode-se dizer que a arte de governar, “discutida por Foucault”, se desenvolveu ao longo dos séculos XVI e se concretizou no século XVIII:

Esquemáticamente, se poderia dizer que a arte de governar encontra, no final do séc XVI e início do séc XVII, uma primeira forma de cristalização, ao se organizar em torno do tema de uma razão do Estado. [...] o Estado se governa segundo as regras racionais que lhe são próprias, que não se deduzem nem das leis naturais ou divinas, nem dos preceitos da sabedoria ou da prudência; o Estado, como a natureza, tem sua racionalidade própria, ainda que de outro tipo (FOUCAULT, 2004, p. 168).

Segundo Revel (2005), de certo modo, Foucault analisa a ruptura que se estabeleceu entre o final do século XVI e início do século XVII, marcada pela passagem de uma arte de governar da Idade Média, para uma arte de governar para a qual a racionalidade tem por princípio e campo de aplicação a governamentalidade racional do estado. “Essa ‘razão do Estado’ não é entendida como a suspensão imperativa das regras pré-existentes, mas como uma nova matriz de racionalidade que não tem a ver nem com o soberano de justiça, nem com o modelo maquiavélico do Príncipe” (REVEL, 2005, p. 54).

Foucault neste aspecto demonstra que o objetivo final do governo passa a ser a família, ou seja, a arte de governar com objetivo de melhorar a sorte da população, sua riqueza, sua duração de vida, saúde, educação etc.

A governamentalidade moderna coloca pela primeira vez o problema da "população", isto é, não a soma dos sujeitos de um território, o conjunto de sujeitos de direito ou a categoria geral da "espécie humana", mas o objeto construído pela gestão política global da vida dos indivíduos (biopolítica) (REVEL, 2005, p. 55).

De tais necessidades então, a governamentalidade passa a compor a estrutura social associada às tecnologias governamentais, ao governo da educação e da transformação dos indivíduos, suas relações familiares e suas instituições.

Castro (2009, p. 190) ainda complementa que:

Quanto à noção foucaultiana de governo, ela tem, para expressá-lo de alguma maneira, dois eixos: o governo como relação entre sujeitos e o governo como relação consigo mesmo. No primeiro sentido, "ele é um conjunto de ações sobre ações possíveis. Ele trabalha sobre um campo de possibilidades onde vem inscrever-se o comportamento dos sujeitos que atuam: incita, induz, desvia, facilita ou dificulta, estende ou limita, torna mais ou menos provável, no limite, obriga ou impede absolutamente. Mas ele é sempre uma maneira de atuar sobre um ou vários sujeitos atuantes, e isso na medida em que atuam ou são suscetíveis de atuar. Uma ação sobre ações". Trata-se, em definitivo, de uma conduta que tem por objeto a conduta de outro indivíduo ou de um grupo. Governar consiste em conduzir condutas. Foucault quer manter sua noção de governo a mais ampla possível. Mas, no segundo sentido, é também da ordem do governo a relação que se pode estabelecer consigo mesmo na medida em que, por exemplo, se trata de dominar os prazeres ou os desejos.

Este movimento das formas de governo de si e das formas de governo dos outros estabelece relações importantes e revelam os modos de objetivação-subjetivação entre os dois eixos.

Assim, a arte de governar sugere três formas de governo: o governo de si (que diz respeito à moral), governo da família (que diz respeito à economia) e a ciência de governar um Estado (que diz respeito à política). Estas três formas de governo estabelecem uma continuidade, ascendente e descendente.

Continuidade ascendente no sentido em que aquele que quer poder governar o Estado deve primeiro saber se governar, governar sua família, seus bens, seu patrimônio. [...] Continuidade descendente no sentido em que, quando o Estado é bem governado, os pais de família sabem como governar suas famílias, seus bens, seu patrimônio e por sua vez os indivíduos se comportam como devem. [...] A pedagogia do príncipe assegura a continuidade ascendente da forma de governo; a polícia, a continuidade descendente. E nos dois casos o elemento central desta continuidade é o governo da família, que se chama de economia (FOUCAULT, 2004, p. 165).

A questão da governamentalidade aparece quando "Governar um Estado significará, portanto, estabelecer a economia ao nível geral do Estado, isto é, ter em relação aos

habitantes, às riquezas, aos comportamentos individuais e coletivos, uma forma de vigilância, de controle tão atenta quanto ao pai de família” (FOUCAULT, 2004, p. 165).

Desta forma, entendendo que a arte de governar envolve diversos fatores econômicos e sociais, e que a sociedade é formada por um conjunto de cidadãos que interagem entre si, e que buscam diferenciar-se pelo conhecimento acadêmico-profissional, surge a necessidade de pesquisar a formação destes modos de subjetivação e sua governamentalidade.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentadas as condições de elaboração desta pesquisa, com a descrição da metodologia utilizada para a constituição do corpus, apresentação breve da universidade em que os professores-gestores atuam, bem como os cursos de Pedagogia e Gestão e Negócios aqui analisados.

Em razão de estar se apresentando dados e informações que consideram aspectos voltados para a administração e gestão de cursos no ensino superior, optou-se, neste caso, pela escolha de cursos voltados para a área da educação e das áreas de gestão e negócios. Atualmente estes cursos representam uma significativa força no mercado de trabalho, empregando diversos profissionais no país. Também foram levados em consideração o acesso às informações pertinentes a pesquisa, visando qualificar o levantamento de dados relevantes, para além das informações obtidas publicamente.

Importante ainda ressaltar que entre os cursos pesquisados foram levantados dados também considerando cursos presenciais, híbridos e de Educação à Distância (EaD), principalmente porque estas modalidades passam atualmente por mudanças significativas em suas composições pedagógicas, metodologias de ensino e regimes de oferta. Assim, procura-se neste sentido contribuir para uma análise substancial que leve em consideração as mudanças atuais dos modelos pedagógicos, de gestão e dos papéis desempenhados pelo professor-gestor.

3.1 Coleta de Dados

Para o desenvolvimento da pesquisa, será utilizado o método qualitativo interpretativista, pelo qual será tomado como *corpus* de pesquisa entrevistas com professores-gestores dos cursos das áreas Humanas e Sociais de uma universidade do interior de São Paulo. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa.

A metodologia utilizada na pesquisa é considerada uma importante aliada para que os objetivos centrais sejam alcançados. Formulando questionamentos e diagnosticando informações, o método é capaz de contribuir significativamente para que os resultados se tornem relevantes. Assim, ao adotar-se nesta pesquisa o método qualitativo, espera-se que a interpretação dos fenômenos humanos e sociais, bem como as análises resultantes, possam de fato contribuir na formação de professores-gestores.

A respeito da pesquisa qualitativa, Triviños (1987, p. 128) afirma que:

Alguns autores entendem a pesquisa qualitativa como uma 'expressão genérica'. Isto significa, por um lado, que ela compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas. E, por outro lado, que todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns.

Segundo Triviños (1987, p. 128) a pesquisa qualitativa possui algumas características:

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- A pesquisa qualitativa é descritiva;
- Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e produto;
- Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente;
- O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

O instrumento de pesquisa (Apêndice) apresenta o questionário norteador usado pelo pesquisador para a coleta das falas dos sujeitos de pesquisa. Foram feitas entrevistas através de gravações, modificadas à medida que novas necessidades de obter foram surgindo ou necessitavam de complementação.

O roteiro de entrevista seguiu um objetivo comum que era identificar o olhar do professor-gestor frente às demandas educacionais e de gestão de seus cursos. Desta forma, houve a preocupação de primeiramente resgatar informações sobre o pesquisado enquanto professor, sua expectativa em relação à formação acadêmica e as questões relacionadas à gestão do curso.

Antes de darmos início à entrevista, o projeto desta pesquisa junto ao instrumento foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), da USF, por meio da Plataforma Brasil, em 16/06/2021 e teve sua análise e aprovação em 02/07/2021, sob o processo número CAAE 48340621.3.0000.5514 (Anexo 1).

A proposta de entrevistas aos sujeitos foi dividida da seguinte forma. No primeiro semestre de 2022, foi realizada uma entrevista com um professor-gestor da área de Pedagogia, devidamente autorizado, com duração de 45 minutos, utilizando-se gravação e transcrição manual de áudio. A outra entrevista foi realizada ao longo do segundo semestre de 2022, tomando-se como sujeito um professor-gestor da área de gestão e negócios.

3.2 A Instituição e os Cursos Analisados

Os cursos superiores no Brasil passam por significativas mudanças ao longo das últimas décadas. O mercado de trabalho tem desafiado as instituições de ensino a formarem profissionais qualificados e preparados para os desafios do dia a dia em cada profissão.

Recentemente a crise provocada pela Pandemia COVID-19³ afetou a forma como os indivíduos trabalham, oferecendo novas modalidades, como o home-office. Desta forma, as universidades e instituições de educação precisam rapidamente adaptar os modelos de ensino e as metodologias, visando atualizar os profissionais formados para os postos de trabalho.

Motivadas por estas mudanças e buscando vencer os desafios pós-pandemia, as instituições de ensino necessitam ampliar suas estratégias e fortalecer sua presença no mercado da educação, através de novos cursos, novas modalidades de ensino e formatos pedagógicos que atendam às expectativas dos estudantes, bem como as necessidades do mercado de trabalho.

Assim, optamos por apresentar nesta pesquisa uma instituição renomada e de tradição localizada no interior paulista. Universidade em questão está inserida no mercado de educação há mais de 40 anos, formando aproximadamente cerca de 80 mil estudantes dos mais diversos cursos. Ao todo o grupo representa 66 Instituições, cujos conceitos de avaliações externas estão entre 3 e 5 no Índice Geral de Cursos da Instituição (IGC), do Ministério da Educação (MEC). Esta categoria de Instituição de Educação é conhecida pela excelência no exercício de atividades e também pela vocação comunitária prestada à sociedade. Um diferencial importante a se destacar está relacionado diretamente ao 100% dos recursos arrecadados e reinvestidos em benefícios comunitários para os estudantes e para a comunidade em geral, já que sua composição societária é sem fins lucrativos.

Entre os cursos das áreas de Humanas e Sociais, destacam-se os cursos da área de gestão e negócios e de Pedagogia, que atualmente somam mais de 2.000 alunos e que contribuem de forma direta para a expansão e consolidação de profissionais de excelência em suas regiões.

O Curso de Graduação em Pedagogia (Licenciatura) desta Instituição busca formar professores para a Educação Infantil e Fundamental, integrando docência, gestão e pesquisa. A proposta do curso é formar profissionais capazes de levantar problemas e propor hipóteses para atuação em diversas áreas. O professor formado por esta Instituição deve atuar

³ Período que compreendeu restrições sociais entre março de 2019 a março de 2022, em razão de uma doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2, demonizada coronavírus (COVID-19) é.

privilegiadamente em instituições de ensino atuando na organização do trabalho pedagógico, docência, administração, coordenação e supervisão.

Os cursos das áreas de gestão e negócios buscam formar profissionais habilitados plenamente para exercer as funções relacionadas às ciências gerenciais. Desenvolver autonomia intelectual, atitude investigativa e um posicionamento mais crítico são objetivos centrais destes cursos, que possui ainda como diferenciais, componente curriculares instrumentais e práticas profissionais que promovem uma formação sólida nas ciências gerenciais.

Ainda cabe ressaltar que de forma dinâmica e sólida os profissionais formados nestes cursos devem promover o desenvolvimento do empreendedorismo e da gestão inovadora de negócios, através de tecnologias recentes e planejamento estratégico. Estudantes formados nesta área de atuação podem ser direcionados para atuar na administração de empresas de todos os portes, negócios próprios ou de terceiros, prestadores de serviços em geral, empresas do terceiro setor, consultorias ou assessorias administrativas.

3.3 Os Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos que se dispuseram a responder nossa entrevista, são dois (2) professores-gestores, sendo um (1) no curso de Pedagogia, um (1) nos cursos de Gestão e Negócios. Estes professores atuam na gestão de seus cursos no momento da entrevista.

Os sujeitos participantes foram 1 do sexo masculino e 1 do sexo feminino, convidados a participar sem um planejamento específico. Para não expor a identidade destes os denominamos com nomes de Sujeito Participante 1 (SP1) e Sujeito Participante 2 (SP2). Mas, antes de descrevermos cada sujeito, achamos interessante expor as dificuldades encontradas para a realização das entrevistas, uma vez que acumulando as atividades de gestão e de docência, estes sujeitos possuem relativa escassez de tempo, que resultou em não completar as entrevistas no primeiro semestre de 2022.

Sujeito Participante 1 – SP1 – Docente graduado em Pedagogia e em Letras, com Especialização em Educação Infantil e mestrado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem na linha Linguagem e Educação. Doutora na linha Linguagem e Trabalho. Atuou na área de educação, direcionando suas atividades na formação de professores, além de também atuar nos temas de educação infantil, proposta curricular, linguagem e análise de prescrições educacionais.

Sujeito Participante 2 – SP2 – Professor e Mestre em Educação, com especialização MBA em Gestão de Pessoas. Possui graduação, licenciatura e bacharelado em Psicologia e

atualmente exerce docência em instituições de ensino superior. Atua como orientador de TCC nas áreas de gestão e negócios e supervisiona estágios na área de psicologia, possui experiência profissional com atuação em organizações de médio e grande porte nacionais e multinacionais.

Importante ressaltar que a transcrição e publicação das entrevistas utilizadas nesta pesquisa, bem como os excertos destacados nas análises foram devidamente autorizados pelos entrevistados.

4 SUBJETIVIDADES DE PROFESSORES-GESTORES DO ENSINO SUPERIOR

O presente capítulo apresenta a análise do *corpus* de pesquisa, a partir de excertos escolhidos. Os excertos extraídos das entrevistas buscam identificar os modos de subjetivação que atravessam os sujeitos, bem como se estes efeitos apontam para determinadas formações discursivas⁴ e como eles se manifestam na materialidade linguística. Os excertos serão analisados discursivamente baseados no referencial teórico apresentado anteriormente.

Assim, a partir das entrevistas e com base nos objetivos desta pesquisa, que são apontar, a partir de entrevistas, os regimes de verdade que atravessam as subjetividades dos professores-gestores; analisar como esses regimes de verdade se constituem em novas formas de governamentalidade e apontar as representações discursivas que aparecem nos dizeres de dois sujeitos participantes de pesquisa entrevistados, os professores-gestores do ensino superior, chegamos a três eixos, como a seguir:

1. Representações de mudanças no ensino superior;
2. Representações de mudanças na gestão e no papel de professor-gestor;
3. Tensões entre administração e gestão

Espera-se que através da análise dos eixos expostos acima, seja possível identificar as subjetividades do professor-gestor em meio ao desenvolvimento de suas atividades, sejam elas acadêmicas ou voltadas para a gestão dos cursos de ensino superior.

4.1 Representações de Mudanças no Ensino Superior

Para identificar as representações de mudanças vivenciadas no ensino superior nas vozes dos sujeitos, os questionamentos realizados pretenderam levantar duas percepções, primeiro como o professor-gestor entende a importância do seu papel como agente de transformação e como os cursos, os quais são responsáveis, se adaptam a estas mudanças.

⁴ A formação discursiva é "um conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definiram em uma época dada, e para uma área social, econômica, geográfica ou linguística dada, as condições de exercício da função enunciativa (FOUCAULT, 1995, p. 136).

De modo geral, observa-se que o contexto que envolve as mudanças no ensino superior é sentido pelos sujeitos entrevistados, de forma rápida e dinâmica, e nem sempre estão sendo por eles administradas. Isso demonstra que tais mudanças podem de fato vir do ambiente externo à instituição de ensino superior, e cabe ao professor-gestor coordenar as ações de adaptação e adequação.

Assim, ao ser questionado a respeito das atuais metodologias de ensino, SP2 afirma que:

Essas metodologias acompanham toda uma evolução da tecnologia e, mais que isso, das transformações que veem muito rapidamente se instalando nos jovens de hoje e nesse contexto há que se valorizar a autonomia, autogestão, praticidade, utilidade e protagonismo do aluno no processo de aprendizagem, assim como do professor.

SP2 ressalta em sua fala, o termo “**rapidamente**” que pode evidenciar como está o contexto atual, vivenciado pelos “**jovens**” que buscam qualificação através do processo de aprendizagem e se sentem valorizados em relação à “**autonomia**” e “**autogestão**”. Neste excerto, é possível também considerar que a velocidade das mudanças, uma das características contemporâneas atuais, pode revelar o dinamismo evidenciado pela gestão, conforme mencionamos em capítulos anteriores. Pautados em um processo de gestão com estas características, o professor-gestor pode ser levado a buscar conhecimentos e habilidades a fim de responder à altura, as expectativas dos estudantes. Neste sentido, a fala de SP2 pode nos levar ao que Bauman⁵ (2001) afirma sobre as mudanças sociais que envolvem as sociedades contemporâneas.

Bauman (2001, p.120) complementa que:

A nova instantaneidade do tempo muda radicalmente a modalidade do convívio humano — e mais conspicuamente o modo como os humanos cuidam (ou não cuidam, se for o caso) de seus afazeres coletivos, ou antes o modo como transformam (ou não transformam, se for o caso) certas questões em questões coletivas.

Ao professor-gestor caberia estar atento à velocidade destas transformações, bem como às necessidades de qualificação e formação profissional, que além do modelo sistemático de educação, parametrizado pelas diretrizes curriculares, deve também contemplar as mudanças sociais e profissionais que formam os estudantes. Podemos ver aqui uma indicação para o protagonismo dos estudantes diante das mudanças educacionais vivenciadas pela educação superior atualmente, sendo no contexto das metodologias de

⁵ Bauman (2001), cita dois elementos que caracterizam a passagem da Modernidade sólida para a Modernidade líquida: o primeiro é o colapso gradual da crença moderna de que há um fim no caminho em que andamos, de que há um estado de perfeição a ser atingido no futuro; o segundo está relacionado com a desregulamentação e com a privatização das tarefas e dos deveres modernizantes.

ensino, ou nas modalidades de oferta de cursos superiores, ou ainda dos objetivos pelos quais os estudantes buscam sua formação educacional.

Fica implícito que as instituições de ensino devem proporcionar condições acadêmicas, profissionais e ambientais, para que o professor-gestor tenha autonomia para, diante das mudanças repentinas e dinâmicas, adaptar o contexto no qual o curso está inserido, bem como promover ações estratégicas para que os estudantes tenham suas expectativas atingidas.

Já neste mesmo questionamento SP1, docente do curso de Pedagogia, revela certa preocupação, principalmente por considerar o professor apenas um dos atores pedagógicos, inserido no contexto educacional do ensino superior, e não é o “exclusivo” protagonista do ensino. Podemos ver uma formação discursiva diferente, um olhar mais voltado para a interação do professor com seus estudantes. Em sua fala, SP1, destaca a diferença dos estudantes formados anteriormente em comparação com o que estão sendo formados na atualidade. A seguir, apresentamos a resposta de SP1:

A minha questão é um pouco preocupante. É claro que a gente entende que os estudantes de hoje são outros estudantes que tem acesso à informação e que o professor hoje não é o único e exclusivo detentor do saber. É um professor que tem que se adequar a esse novo estudante, mas me preocupa no sentido de que é muitas vezes a gente está mais preocupado em atender uma moda, atender o mercado de trabalho muito pouco.

Tal preocupação pode refletir, sob o ponto de vista de SP1, um direcionamento ao cumprimento de metodologias de ensino, que ora aparecem, como alternativas para diferenciar os métodos atuais de ensino. Em sua fala, o termo “moda” pode representar uma tendência que, embora seja atrativa, não reflete os efeitos do ensino superior na formação profissional.

Considerando o posicionamento de SP1, podemos comparar com as formações discursivas apresentadas por Foucault em nosso referencial teórico, em que o discurso como acontecimento não é imaterial, passa pela materialidade e se faz no coletivo. Os discursos vão e voltam e, durante um tempo, desaparecem, depois retornam de outras formas, daí a preocupação do sujeito-participante nos modismos.

Em continuidade à resposta do mesmo questionamento, SP1 ainda acrescenta a seguinte afirmação: “[...] então muitas vezes eu vejo que é uma incoerência teórica entre os posicionamentos das pessoas. Fala-se, temos que colocar o estudante como protagonista e aí utiliza-se uma metodologia que coloca mais um embasamento completamente divergente dessas teorias”.

Percebe-se neste trecho da entrevista, que SP1 usa o termo “**protagonista**”, que pode refletir alguém com autonomia para conduzir seus estudos. Embora, tenha-se a indicação, tal protagonismo pode ser comprometido pelo “**embasamento**”, também citado em sua resposta,

trazido pelas metodologias de ensino. O que ela parece dizer é que “inventam-se” novas metodologias que supostamente deveriam possibilitar protagonismo ao aluno, mas, na verdade, pode ocorrer de essa metodologia ter um embasamento teórico divergente, de modo a impedir o protagonismo.

Não podemos deixar de compreender, que as mudanças relacionadas à nossa temática neste eixo de pesquisa, revelam-se através da formação do discurso do professor-gestor frente às metodologias de ensino, que podem ser originadas do ambiente externo, considerando as regulamentações e diretrizes curriculares de cada curso, mas também do ambiente interno, incentivadas pelas instituições de ensino, na oferta de cursos mais apropriados dentro do contexto organizacional, bem como estratégico sob o ponto de vista da concorrência.

Ainda sobre o mesmo questionamento, SP2 ressalta a necessidade de acompanhamento das metodologias. A seguir, apresentamos a complementação da resposta de SP2:

Os próprios estudantes, nesse ambiente em que vivem marcado por mudanças cada vez mais rápidas, buscam alternativas por abordagens cada vez menos passivas e voltadas à construção de novos saberes. Porém, mesmo os novos formatos inovadores devem primar pela qualidade no que se refere ao aproveitamento dos assuntos e conteúdos aprendidos para que se tornem aplicáveis no dia a dia dos alunos.

Embora tenhamos um contexto de respostas diferentes de SP1 e SP2 no mesmo questionamento, é possível observamos que ambos ressaltam a necessidade de adequação de tais metodologias ao “novo” estudante. Na visão de ambos, as instituições de ensino devem estar atentas às necessidades contemporâneas dos estudantes, quer seja através de novas metodologias de ensino, quer seja através das exigências do mercado profissional. Assim, cabe ao professor-gestor estar atento às mudanças, externas e internas, e adequar ao contexto do curso do qual é gestor, neste caso, SP1 é do curso de Pedagogia e SP2 é do curso de Administração.

4.2 Representações de Mudanças na Gestão e no Papel de Professor Gestor

No eixo anterior, foram levantados os principais desafios contemporâneos que levam a educação superior a se adequar às demandas, neste caso, particularmente, relacionadas ao mercado de trabalho. Conforme foi exposto ao longo desta pesquisa, estamos vivendo em ambientes extremamente competitivos, assim, os sujeitos-participantes em sua posição de gestor demonstram, cada um a seu modo, buscar diferenciar-se como uma questão de

sobrevivência do curso. Neste sentido, as instituições de educação passam a exercer papel fundamental na formação profissional dos estudantes, imputando nos alunos sua missão e objetivos. Dando continuidade então à nossa proposta de análise dos discursos dos professores-gestores, tomamos por base agora a necessidade das transformações exigidas no campo da gestão, por parte destes profissionais.

Diante da dinâmica de suas atividades, o professor-gestor é levado a exercer uma multiplicidade de tarefas, em razão dos objetivos institucionais estabelecidos. Assim, devemos compreender alterações substanciais na própria gestão do curso, como, também, no papel exercido pelo professor-gestor.

Em razão desta temática, propusemos aos entrevistados um questionamento a respeito das evidências que comprovam as transformações sociais no âmbito de seus cursos. Tal questionamento deve nos levar a compreender como tais professores-gestores conduzem suas atividades diante das mudanças que ocorrem cotidianamente, e como estas mudanças são traduzidas em suas atividades na própria gestão do curso.

A esse respeito, são apresentados os argumentos do entrevistado SP2, e alguns aspectos que se cabem ressaltar:

*As transformações sociais efetivamente **exerceram e exercem** influência nos cursos da área de Gestão... Uma vez que o advento da tecnologia e a humanização dos indivíduos nas organizações fizeram com que houvesse uma **evolução** da gestão de pessoas nas organizações. Se antes o chefe mandava e o subordinado obedecia, hoje a relação é muito mais próxima e todos têm sua devida importância na equipe.*

Podemos observar que, em sua fala, SP2 parece demonstrar a forma pela qual as transformações afetam o ambiente educacional, e conseqüentemente o profissional. Tal posicionamento pode ser oriundo de suas próprias experiências como docente, em razão do exercício de suas atividades relacionadas ao curso sob sua responsabilidade e vivência com outros docentes. Uma das mudanças no papel do professor-gestor, originada de modelos anteriores como o único responsável pelo processo, hoje pode exigir um necessário compartilhamento de ações com equipes de trabalhos, atores pedagógicos e corpo administrativo da instituição. Neste sentido, a gestão de pessoas mencionada por SP2 pode sugerir a necessidade de desenvolvimento de novas habilidades do professor-gestor, agora relacionadas aos relacionamentos interpessoais.

Se olharmos esta dimensão pelas ferramentas de Foucault (2006), as relações de poder não desaparecem, elas se transformam, se antes o chefe era o responsável, hoje a responsabilidade atravessa a todos, de onde vem o termo “equipe”. Revela-se então a necessidade de o professor-gestor considerar as relações de poder que envolvem os relacionamentos interpessoais aos quais está exposto, e orientar suas ações com base na gestão de pessoas, o que pode se tornar um desafio.

Complementando sua fala, SP2 afirma que:

Nos últimos anos a evolução da gestão de pessoas devido as transformações sociais, trouxe aos RHs e aos gestores organizacionais um papel mais estratégico dentro das empresas. Se antes a questão burocrática era vista como a parte mais essencial da relação empregado/empregador, o cenário atual é outro.

Neste excerto, SP2 parece continuar a ressaltar a importância da gestão de pessoas agora relacionando-a com a estratégia da organização.

A forma pela qual o poder do professor-gestor é exercido passa pela transformação dos cenários mais estáveis para cenários estratégicos. O papel do professor-gestor que antes era mais sistemático, burocrático e mais voltado para formação acadêmica, passa a ser exercido agora como função estratégica, para promoção de um curso atrativo sob o ponto de vista da concorrência, economicamente viável, considerando os investimentos necessários e também diferenciados, a fim de proporcionar uma formação mais adequada para os estudantes. O professor-gestor passa a ter agora uma função estratégica para a instituição de ensino superior, particularmente aquelas não públicas, *locus* de nossa pesquisa.

Neste mesmo questionamento, passamos a apresentar os relatos obtidos do SP1:

Então eu acho que hoje essas mudanças, as transformações sociais quando a gente pensa nelas, a primeira transformação social é essa muito próxima a dos nossos estudantes. Porque essa de mundo, do que que tá acontecendo no país, a gente vê por aí. Mas aí como é que os nossos estudantes estão se transformando frente a essas mudanças que estão acontecendo. Como que eles estão se relacionando com tecnologia, como que eles estão se relacionando com as novas mídias. Então é isso que a gente precisa entender. Como que os nossos estudantes estão se relacionando frente a tudo isso que está acontecendo e pra isso a gente precisa estar atendida com eles pra que a gente possa construir um curso que se comunique melhor com eles, que que responda essas necessidades deles que esteja aberto pra eles e que corresponda à expectativa desses estudantes.

Vemos, também, que SP2, ao ser questionada a respeito das transformações sociais em seu curso, apresenta preocupações importantes e se refere a termos que SP1 também apresentou, por exemplo, “**tecnologia**.” Em ambas as falas, é possível compreender a preocupação do professor-gestor em relação aos avanços tecnológicos e suas implicações no campo da educação. Podemos ver claramente que os estudantes estão expostos a estas tecnologias e outras informações, que fogem do conhecimento técnico ou específico do professor-gestor, mas que serão cobrados em forma de resultados em sua gestão. Também é importante destacar que exige por parte das instituições de ensino superior notável dedicação para oferta de cursos, que além da formação profissional possam também corresponder às expectativas dos estudantes.

Os cursos contemporâneos estão sendo avaliados, não somente pela formação técnica ou gerencial específicas, mas também pelo modo como são correspondidas as expectativas pelos alunos.

Os autores Lazzarato e Negri (2001, p.30) afirmam que “o trabalho se tornou imaterial, não mais limitado ao espaço, à jornada de trabalho e intangível, o que de certa forma revela a necessidade de novos modelos pedagógicos e docentes devidamente preparados”.

Conforme mencionamos em capítulo anterior, a administração está mais vinculada à modernidade sólida e ao capital material, ou seja do sujeito capitalizado. Já a gestão (enfoque gerencial) está vinculada com a modernidade líquida e com a capitalização dos indivíduos, o empresariamento da sociedade e empresariamento de si.

O curso “**material**” entregava diplomas e certificados assegurados pela contratação de uma organização. Atualmente, os resultados produzidos pelos cursos de ensino superior entregam a “**imaterialidade**”, resultados avaliativos sob as expectativas dos estudantes, um desafio longe de ser plenamente interpretado pelo professor-gestor.

SP1, no trecho abaixo, ainda complementa a necessidade de serem mantidas atualizadas as estruturas curriculares e as contribuições na formação acadêmica: “[...] uma grade de componentes curriculares que seja atraente, que possa responder às necessidades desses estudantes e possa contribuir para a carreira deles, que tenham atividades extras que seja na sua totalidade. Eu acho que é responder na sua totalidade”.

Diante deste cenário de desafios e mudanças, o professor-gestor deve entender a importância do seu papel na instituição, bem como a realização de atividades consideradas estratégicas, que emergem da sociedade e das organizações, com vistas a atrair alunos, mantê-los no curso e ainda oferecer uma formação abrangente, o que SP1 acima atesta como “contribuir” ou “responder na sua totalidade”.

4.3 Tensões Entre Administração e Gestão

Este eixo busca discutir como os sujeitos de pesquisa manifestam por meio de suas falas as tensões relacionadas à administração e à gestão, tendo como foco os efeitos desta sobre suas atividades cotidianas.

As interpretações a respeito das atividades realizadas nos levam a pensar sobre como a administração se diferencia da gestão, principalmente considerando áreas tão distintas de formação, como a Pedagogia e a Gestão de Negócios. Os questionamentos realizados nesta etapa procuram evidenciar como o professor-gestor influencia e é influenciado em suas atribuições.

Em suas contribuições, SP1, sobre o questionamento de como diferenciaria a atividade de administração e de gestão, declara: “A gestão na nossa área, na área na da universidade, do ensino superior e mesmo na educação eu acho que é fundamental para o gestor ele ter tido a experiência da sala de aula. Porque a principal gestão que a gente faz é a gestão de pessoas”.

O modo pelo qual SP1 diferencia a administração da gestão passa pela experiência em sala de aula, que, neste caso, considera “**fundamental**”. Parte-se do princípio de que a experiência em sala de aula revela necessidades elementares do processo de gestão, com as quais um administrador não teria condições de conduzir. O “**lidar com pessoas**” aqui pode aparecer também como uma das atribuições que estão sendo exigidas do professor-gestor, e que nem sempre são estabelecidas em seu processo de formação. Se, por um lado, a posição do administrador é burocrática, por outro, a gestão é voltada para as pessoas, o que nos fala SP1: “a principal gestão que a gente faz é a gestão de pessoas”.

Já SP2 ao ser questionando no mesmo tema, responde que:

Usando as definições mais clássicas, administração envolve o planejar, controlar, dirigir e acompanhar os indivíduos para que consigam de forma eficiente e eficaz, atingirem os objetivos organizacionais. Já a gestão é lançar mão das funções e conhecimentos que são necessários para atingir os objetivos de uma organização através das pessoas, também de forma eficiente e eficaz.

Podemos observar que as afirmações de SP2 parecem estar baseadas principalmente em razão da sua formação acadêmica. SP2 traz consigo uma definição, um tanto quanto clara em sua visão, do que é administração e o modo como ela acontece no dia a dia das organizações e aponta também como os objetivos organizacionais são inerentes às práticas habituais do gestor.

As tensões e posicionamentos trazidos pelos sujeitos de pesquisa, SP1 e SP2, neste momento, revelam a necessidade de atualização do professor-gestor frente aos desafios da educação no ensino superior. Embora a gestão de pessoas apontada por SP1 apareça nas relações entre docente, discente e instituições, ela também pode estar implícita nas falas de SP2, quando considerados os objetivos organizacionais. O fato é que, nesta pesquisa, estamos observando como tais tensões podem nos revelar os modos de subjetivação destes professores.

Rocha e Granemann (2003, p. 13) afirmam que: “[...] para o sucesso da organização, a gestão que deve ser suficientemente participativa para dar espaço à criatividade, mas que deve ser rígida para garantir que todos se centrem nos objetivos estratégicos institucionais”.

As práticas gerenciais exercidas pelo professor-gestor podem estar relacionadas ao macroambiente em que a instituição de ensino está inserida, mais suscetíveis às mudanças e vulneráveis aos acontecimentos.

Klaus (2016, p. 23) afirma que:

A administração e, na atualidade, a gestão são fundamentais no governo da população, pois através delas se dá toda a organização dos tempos, dos espaços, das instituições. Para administrar e/ou gerir, é preciso contabilizar, estabelecer metas, planejar, executar o que foi planejado, verificar os resultados, entre outras ações.

Em suma, podemos observar que as mudanças que ocorrem ao redor do mundo, também são refletidas na educação superior e que os estudantes da atualidade chegam mais familiarizados com as tecnologias e com expectativas em relação à formação acadêmica e profissional. Neste sentido, o professor-gestor necessita estar atento às principais mudanças que ocorrem no âmbito de sua atuação, com o objetivo não somente de melhorar suas práticas gerenciais, mas também de acolher e desenvolver os estudantes.

Assim, pode-se entender que vários regimes de verdade atravessam os sujeitos-participantes, enquanto na forma-sujeito de gestor do ensino superior, sendo que o principal visto nos excertos acima consiste na adaptação de suas práticas às mudanças em curso no momento contemporâneo, sendo elas, em relação à tecnologia, às exigências do mercado de trabalho e à formação integral do estudante.

Nesse sentido, Revel (2005, p. 86), na esteira de Foucault, descreve que os regimes de verdade: “[...] são mecanismos e instâncias que permitem distinguir os enunciados verdadeiros ou falsos, a maneira como uns e outros são sancionados; as técnicas e os procedimentos que são valorizados para a obtenção da verdade”.

Um ponto significativo que podemos observar nas falas de nossos sujeitos de pesquisa, trata da necessidade de se estar preparado para o mercado de trabalho e para o desenvolvimento de suas ações cotidianas, não somente isso, mas também, a necessidade de as instituições de ensino superior estarem constantemente em busca de inovação, para se manterem competitivas frente à concorrência com outras instituições e cursos.

Castro (2009, p. 191) afirma que:

A análise da governamentalidade abarca, então, em um sentido muito amplo, o exame do que Foucault denomina as artes de governar. Essas artes incluem, em sua máxima extensão, o estudo do governo de si (ética), o governo dos outros (as formas políticas da governamentalidade) e as relações entre o governo de si e o governo dos outros.

Sendo assim, podemos entender que está sendo instaurada uma nova forma de governamentalidade no sentido de gerir pessoas, de governar população, ou seja, o exercício específico e complexo de poder, maneira de governar.

Por fim, poderemos identificar que existe uma tensão nas falas dos sujeitos de pesquisa, que os fazem transitar entre serem meramente burocráticos, cumpridores de diretrizes externas ou internas à instituição ou gerir o curso a partir das expectativas dos estudantes e

de suas necessidades. Essas tensões devem promover mudanças significativas no papel exercido pelo professor-gestor, que se subjetiva a partir das decisões tomadas diariamente, e que resultam de sua permanência à frente do curso que está sob sua responsabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciarmos esta pesquisa, acreditávamos que se tratava de um tema bastante relevante para os dias atuais, o que podemos constatar agora que estamos chegando ao final. Tratar das complexidades que envolvem a educação no ensino superior sob a ótica do professor-gestor nos leva não só a entender as dificuldades os desafios aos quais estão expostos, mas também compreender a importância de seu papel no âmbito da educação. Assim, esta pesquisa abre caminho para novas reflexões e aprofundamentos para o tema desenvolvido e novas possibilidades de investigação que devem estimular outros pesquisadores.

Tomando como base minhas próprias experiências acerca do exercício do papel de professor-gestor, pude perceber quanto meus pares de trabalho são desafiados e constantemente levamos à busca por melhor capacitação, primeiramente para cumprir objetivos institucionais, e posteriormente para continuar contribuindo de forma relevante com o nosso alunado. O professor-gestor possui habilidades e competências interpessoais, que asseguram a efetividade de suas ações, utilizadas para formar equipes de excelência nos cursos que coordenam.

Podemos também compreender que a disputa por atrair alunos, considerando as instituições de ensino não públicas, está bastante acirrada e que não é tão simples manter-se atualizado e preparado para os novos desafios impostos pelo cenário educacional, econômico e social do porvir.

Com vistas ao objetivo geral desta pesquisa, procurou-se problematizar as subjetividades contemporâneas que emergem do papel do professor-gestor na educação superior, neste sentido identificamos que o professor-gestor acaba por ser influenciado pelos ambientes internos e externos inerentes ao exercício de sua função, ora cumprindo regulamentações e processos burocráticos, ora gerindo de forma dinâmica determinados recursos. Estas atividades devem formular um conjunto de discursos preparados para o enfrentamento dos desafios e tornar o professor-gestor capacitado a agir de forma assertiva, na busca de resultados e no acolhimento dos estudantes. Relações administrativas e gerenciais se misturando diariamente.

A partir desse objetivo geral, por meio das entrevistas de dois professores-gestores, foi possível problematizar os novos regimes de verdade no contexto profissional e acadêmico, com um olhar da administração e da gestão. Analisamos as materialidades linguísticas em suas falas e demonstramos excertos que revelavam as tensões entre um trabalho burocrático e um trabalho de gerenciamento de pessoas.

A pesquisa tomou como base metodológica a Análise de Discurso através dos estudos de Michel Foucault. Essa perspectiva nos levou a compreender as relações imbricadas entre o poder e o saber na formação dos sujeitos. Neste sentido, os discursos criam verdade e os subjetivam.

Foi possível também observarmos panoramicamente o tema e suas relações com autores que contribuíram de forma significativa para o desenvolvimento textual. A visão de Saraiva e Veiga-Neto (2006), calcados em Bauman a respeito da modernidade sólida e modernidade líquida foram extremamente importantes para contextualizar o momento vivido de alterações entre a administração e a gestão, e como essas relações estão mais dinâmicas e menos burocráticas, para um público, os estudantes, mais exigentes e mais atualizados. As leituras realizadas também nos textos de Saraiva e Veiga-Neto nos levaram a entender o modo como a educação no contexto neoliberal está vinculada aos processos administrativos e de gestão, principalmente para a preparação de um capitalismo cognitivo. Destacam-se ainda as leituras realizadas em outra obra de Foucault, como a *Microfísica do Poder* e das obras de Revel e Castro que contribuíram para uma melhor compreensão dos da ferramenta da governamentalidade.

Também podemos trazer as contribuições dos autores Hitt e Maximiano nos conceitos e aplicações a respeito da administração e da gestão. Bases para a diferenciação e contextualização com o campo da educação. Muito embora tenhamos tratado inicialmente desses assuntos sob a ótica de organizações gerais, conseguimos ao longo do texto nos aproximar os termos à educação superior, um desafio desta pesquisa, mas que foi extremamente relevante para o seu desenvolvimento.

Os procedimentos metodológicos nos permitiram trabalhar com as análises dos excertos dos dizeres dos participantes e nos possibilitaram a formação de três eixos: representações de mudanças no ensino superior; representações de mudanças na gestão e no papel de professor-gestor; tensões entre administração e gestão. Dentro da perspectiva que atuamos, ou seja, de problematizar, analisar e pontuar a subjetivação do professor-gestor, realizamos um ensaio final, destacando que os sujeitos emergem de um contexto contemporâneo, se constituem de regimes de verdade que se modificam com o passar do tempo, sendo que o principal regime de verdade que aparece em suas falas são as transformações sociais e da evolução tecnológica.

Não há dúvidas de que o papel exercido pelo professor-gestor na atualidade é fundamental, tanto para as instituições de ensino superior quanto para os estudantes.

Retorno à introdução desta dissertação, em que apresentamos a motivação relacionada à pesquisa do tema, na qual o papel do professor-gestor contribui de forma determinante para se repensar o modo como os novos modelos pedagógicos afetam os modos de subjetivação deste professor.

Ao escutar e transcrever as escritas sobre os dizeres dos professores-gestores, semelhantemente aos meus, pude perceber o que nos afeta e a sentir as mesmas tensões e desafios. Compartilhamos também as exigências que nos são impostas, de mudanças e de adaptações rápidas.

Espero que minha pesquisa possa motivar outros pesquisadores a refletirem sobre a relação dos professores-gestores, seus modos de subjetivação e conseqüentemente a educação no ensino superior.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa de; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araujo. A Interação entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais: percepções dos professores de uma universidade federal. **Revista Organizações em Contexto**. v. 12, n. 23, p. 287-325, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41586/a-interacao-entre-o-papel-de-professor-gestor-e-competencias-gerenciais--percepcoes-dos-professores-de-uma-universidade-federal->>. Acesso em: 20 jul. 2022.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BES, Pablo; TOLEDO, Maria Elena Roman de Oliveira. **Gestão de processos educacionais não escolares**. Porto Alegre: Grupo A, 2020.

BÍBLIA SAGRADA: Nova Versão Transformadora – 1.ed. – São Paulo: Mundo Cristão, 2016.

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. 2007, 143f. Dissertação (Mestrado em Administração). Minas Gerais: Universidade Federal de Viçosa, 2007. Disponível em: <<https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/2003>>. Acesso em: 17 maio 2022.

CASTRO, Edgardo. **Vocabulário de Foucault**: um percurso pelos seus temas, conceitos e autores. Tradução Ingrid Müller Xavier. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, Hubert; RABINOW, Paul. **Michel Foucault, uma trajetória filosófica**: para além do estruturalismo e da hermenêutica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995, p. 231.

_____. **A ordem do discurso**: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. Trad. Laura Fraga de Almeida Sampaio. 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

_____. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. 2. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2004.

_____. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. 8. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização: conceitos. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

KLAUS, Viviane. **Gestão e educação**. Belo Horizonte: Grupo Autêntica, 2016.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2012.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. **Gestão organizacional**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

POL-DROIT, Roger. **Foucault: entrevistas**. Rio de Janeiro: Graal, 2006.

REVEL, Judith. **Michel Foucault: conceitos essenciais**. Trad. Maria do Rosário Gregolin, Nilton Milanez, Carlo P. Filho. São Carlos: Claraluz, 2005.

ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

SARAIVA, Karla; VEIGA-NETO, Alfredo. Modernidade líquida, capitalismo cognitivo e educação contemporânea. **Educação & Realidade**. Porto Alegre, v. 34, n. 2, maio/ago 2009. p. 187-201. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0100-31432009000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 17 abr. 2022.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA-NETO, Alfredo. Na oficina com Foucault. In: GONDRA, J.; KOHAN, W. (orgs.). **Foucault 80 anos**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

_____. **Foucault e a educação**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.

ZITKOSKI, Jaime José. **Paulo Freire e a educação**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

