



Olhar de Professor

ISSN: 1518-5648

olhardeprofessor@uepg.br

Departamento de Métodos e Técnicas de

Ensino

Brasil

Saballa de Carvalho, Rodrigo; Prinzler Karpowicz, Alexandre  
A formação de professores e supervisores escolares "empreendedores": reflexões sobre o  
empreendedorismo como "valor pedagógico"  
Olhar de Professor, vol. 13, núm. 2, 2010, pp. 299-314  
Departamento de Métodos e Técnicas de Ensino  
Paraná, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68420656007>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **A formação de professores e supervisores escolares “empreendedores”: reflexões sobre o empreendedorismo como “valor pedagógico”**

### **Training “entrepreneurs” teachers and school supervisors: reflections on enterprise as “pedagogical value”**

Rodrigo Saballa de Carvalho\*  
Alexandre Prinzler Karpowicz\*\*

**Resumo:** O presente artigo, a partir das contribuições dos Estudos Culturais em Educação, tem como objetivo discutir o processo de difusão da Cultura Empreendedora no espaço escolar e universitário. Através da análise do discurso de inspiração foucaultiana, foram analisadas entrevistas realizadas com professores do Ensino Médio, acadêmicos do Curso de Pedagogia e supervisores escolares, tendo como objetivo problematizar os aspectos sócio - pedagógicos que representam a perspectiva empreendedora enquanto “valor pedagógico” nos espaços educacionais pesquisados. O estudo destaca os traços da presença de uma racionalidade neoliberal expressa por meio de discursos, constituídos por expressões como: flexibilidade, pró-atividade, potencial de inovação, gestão de habilidades, gestão de competências, capital humano, espírito de equipe, planejamento estratégico, metas, resiliência, visão estratégica, capacidade de correr riscos, formação permanente, oriundas de um ethos empresarial, que recebe cada vez mais destaque na formação de professores e nas práticas desenvolvidas por supervisores escolares. Conforme os discursos analisados, existe a necessidade do profissional da educação tornar-se um sujeito empreendedor de si mesmo. Um sujeito flexível, que deve estar constantemente aprendendo, inovando e desenvolvendo projetos. Portanto, destacamos que as análises desenvolvidas para realização do artigo, foram feitas, tendo em vista a problematização dos discursos dos entrevistados, que corroboram com a difusão do empreendedorismo enquanto “valor pedagógico” no meio educacional, questionando os modos como tal lógica opera na formação de professores e supervisores escolares.

**Palavras-chave:** Estudos Culturais. Formação de Professores. Supervisor Escolar. Empreendedorismo.

**Abstract:** This article aims to discuss the process of dissemination of Enterprising Culture in school and university spaces taking into consideration the contributions of Cultural Studies in Education. Through the analysis of Foucault-inspired speech, the interviews realized with high school teachers, students of the Pedagogy Undergraduate Course and school supervisors were analyzed aiming to question social-pedagogical aspects that may represent the enterprising perspective as a “pedagogical value” in the researched educational spaces. This study has highlighted the traces of a neo-liberal rationality, which has been expressed in speech and expressions such as: flexibility, pro-activity, potential for innovation, management skills, human capital, team spirit, strategic planning, goals, resilience, strategic vision, capacity for taking risks, continuing education, coming from a business ethos, which have received more and more emphasis in teacher training and throughout the practices developed by

\* Doutor em Educação pela UFRGS. Professor da Universidade Federal da Fronteira Sul. E-mail: rsaballa@terra.com.br

\*\* Especialista em Supervisão e Gestão Escolar pelas Faculdades Porto-Alegrenses (FAPA). Professor de Sociologia, de Nível Médio, na Rede Privada de Ensino de Porto Alegre. E-mail: sociedadeliquida@yahoo.com.br

school supervisors. According to the speech analyzed there is a need for the professional in education to become an enterprising subject of himself, as a flexible subject who must be constantly learning, innovating, and developing projects. It is necessary to emphasize that the analysis developed with this study were carried out in view of questioning the speeches of the people interviewed, that corroborate the dissemination of enterprising as a “pedagogical value” in the educational environment, questioning how this logic operates in the training of teachers and school supervisors.

**Keywords:** Cultural Studies. Training teachers. School supervisor. Entrepreneurship.

## Introdução

Gestão da empresa e gestão de si mesmo obedecem às mesmas leis. Trata-se de rationalizar a produção dos homens como o modelo de produção de bens e de serviços e de tornar os indivíduos produtivos no modelo empresarial. Produzir sua vida, realizar-se, construir-se, são formulações que contribuem para remeter à imagem de que o futuro do indivíduo depende de sua capacidade de gerenciar a si mesmo (GAULEJAC, 2007, p.186).

Ser empreendedor de si mesmo tornou-se uma característica do mundo contemporâneo. A perspectiva gerencialista disseminou-se por todos os âmbitos da vida dos indivíduos. Gerir as emoções, a saúde, a casa, a educação dos filhos, a rotina, a formação, a vida profissional, o casamento etc. passou a fazer parte do cotidiano das pessoas de modo (muitas vezes) naturalizado e indelével. Traçar metas. Avaliar permanentemente os próprios desempenhos. Tornar o tempo rentável. Fixar objetivos. Transformar-se em um empreendedor para um mundo produtivista. Tais enunciados atualmente fazem parte dos discursos de professores, supervisores escolares e acadêmicos em formação, que evidenciam através de suas palavras o modo como foram “capturados” pelo jogo neoliberal da empresa. Cenário no qual a figura do empreendedor de si mesmo (o docente/ o supervisor escolar competente) emerge como um ideal a ser alcançado. A figura de um in-

divíduo que é capaz de ter ideias brilhantes, de assumir riscos, de resolver problemas, de suportar o estresse, de desenvolver sua inteligência cognitivo/emocional e, principalmente, de disponibilizar todas as suas aptidões a serviço da rentabilidade da instituição em que trabalha. Um indivíduo capaz de capitalizar seus conhecimentos enquanto moeda de troca no mundo do trabalho, de ser competitivo, de ser reconhecido pelas suas ações, de transformar-se em uma máquina constituída por competências em um processo de ininterrupto aprimoramento.

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo discutir o amplo processo de difusão da chamada cultura empreendedora no espaço escolar e universitário. A partir da análise do discurso de inspiração foucaultiana, serão analisadas entrevistas semiestruturadas<sup>1</sup> realizadas com professores do Ensino

<sup>1</sup> Durante o trabalho de campo foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas – duas entrevistas com supervisores escolares e oito com professores. Todos os entrevistados estavam atuando em uma Escola de Ensino Médio (Técnica Agrícola) da Rede Pública de Ensino da Região Metropolitana de Porto Alegre. Também foram realizadas quatro observações de aulas na referida instituição, totalizando oito horas. No âmbito do Ensino Superior, foram realizadas entrevistas estruturadas com dez acadêmicas de um Curso de Pedagogia de uma Universidade Pública – localizada na Região Sul – através do envio de perguntas via e-mail. As questões enviadas tratavam das expectativas das acadêmicas em relação ao exercício profissional.

Médio, supervisores escolares e acadêmicos do Curso de Pedagogia, tendo como foco a problematização dos aspectos sociopedagógicos que representam a perspectiva empreendedora enquanto valor pedagógico nos espaços educacionais pesquisados. A partir da apresentação da proposta que será desenvolvida no artigo, consideramos oportuno esclarecer os conceitos de *discurso* e de *empreendedorismo*, que serão imprescindíveis para a compreensão das análises. Utilizamos o conceito de discurso com base nos estudos desenvolvidos por Michel Foucault. Conforme destaca Foucault (2007, p.132 -133), o discurso pode ser entendido como

[...] um conjunto de enunciados, na medida em que se apóie na mesma formação discursiva; ele não forma uma unidade retórica ou formal, indefinidamente repetível e cujo aparecimento ou utilização poderíamos assinalar (e explicar, se for o caso) na história; é constituído de um número limitado de enunciados para os quais podemos definir um conjunto de condições de existência. O discurso, assim entendido, não é uma forma ideal e intemporal que teria, além do mais, uma história, unidade e descontinuidade na própria história, que coloca o problema de seus próprios limites, de seus cortes, de suas transformações, dos modos específicos de sua temporalidade, e não de seu surgimento abrupto em meio às cumplicidades do tempo.

Corroborando tal acepção, Palamides-si (1996, p.193 – *tradução nossa*) destaca que o discurso pode ser compreendido enquanto “prática modelizadora da realidade, hierarquizadora, e articuladora de relações específicas entre o visível e o dizível”. Tal articulação possibilita depreender, a partir de uma perspectiva foucaultiana, que os discursos constituem os sujeitos e os objetos dos quais tratam, já que eles estão inscritos em modos

regulamentados de poder e estão sempre sujeitos a múltiplas restrições e incitações no contexto social. Esse conceito de discurso, conforme esclarece Sommer (2007), rompe com os sentidos correntemente utilizados na linguística e nas análises fenomenológicas, nas quais se destaca uma dicotomia entre os fenômenos da língua social e da fala individual. Tais perspectivas procuram deduzir do discurso algo que se refere ao sujeito falante, buscando encontrar “as verdadeiras intencionalidades de quem enuncia”, “o que o sujeito pretende dizer com determinada afirmação”, conforme afirma o referido autor em seus estudos. Assim, ressaltamos que procuraremos entender os discursos enquanto textos, no presente artigo, já que, conforme Foucault (2005, p.10), “o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo por que, pelo que se luta, o poder do qual nos queremos apoderar”. Por tal motivo, não procuraremos um suposto significado “por trás” dos discursos, tendo em vista que os mesmos têm sentido somente através da própria exterioridade e não a partir da lógica interna dos enunciados que apresentam. Em outras palavras, nosso interesse concentra-se nos modos como os discursos dos entrevistados são constituídos e atravessados por diferentes práticas sociais que os produzem enquanto professores, supervisores escolares e acadêmicos, que entram na ordem do discurso do empreendedorismo como possibilidade de desenvolvimento profissional.

Em relação ao conceito de empreendedorismo, podemos dizer que o mesmo é entendido como “uma visão de mundo, um modo de o indivíduo ser e estar no mundo, um estilo de vida a ser adotado e constantemente exercitado”, conforme afirma Gadelha (2010, p.130). Corroborando tal definição, Gouveia (2006, p. 31) destaca que o empreendedorismo pode ser entendido

como a “busca por realização; “a ‘liberdade’ de expressão, a ‘autonomia’ de trabalho; a ausência de protecionismo; o cada um por si; o estímulo ao individualismo; a capacidade de transformar ideias em realidade” e, sobretudo, a possibilidade que o sujeito tem de realizar “o autogerenciamento de si”. A autora, ao prosseguir suas análises a respeito da demanda empreendedora, enfatiza que “o atual mercado de trabalho juntamente com as transformações na natureza laboral, demanda do trabalhador em geral um comportamento autônomo e criativo”, através de uma “explosão de estímulos por uma dinâmica empreendedora que exige um sujeito sério, responsável, ‘naturalmente’ motivado, rápido, ligeiro e centrado em sua vida profissional” (*Ibidem*, p.16), que procura a superação de seus limites. Modo pelo qual o indivíduo contemporâneo transmuta-se em uma microempresa, tendo em vista tornar-se um profissional de sucesso.

Dessa forma, este artigo enfatiza os traços da presença de uma racionalidade neoliberal nos discursos dos entrevistados, constituída por expressões como: flexibilidade, pró-atividade, potencial de inovação, gestão de habilidades, gestão de competências, capital humano, capacidade empreendedora, sociabilidade, espírito de equipe, planejamento estratégico, metas, liderança, resiliência, visão estratégica, capacidade de correr riscos, formação permanente, entre outras. Oriundas de um *ethos* empresarial, tais expressões recebem cada vez mais destaque nos processos de formação inicial e continuada de professores e nas práticas desenvolvidas por supervisores escolares. Conforme os discursos que serão apresentados no decorrer das seções de análise, existe a necessidade cada vez mais proeminente de o profissional da educação tornar-se um indivíduo empreendedor de si mesmo. Nessa direção, destacaremos nas análises a pro-

blematização dos discursos decorrentes das entrevistas, que corroboram a emergência e operacionalização do chamado empreendedorismo no espaço educacional, questionando o modo como tal concepção funciona e produz professores e supervisores escolares empreendedores. Tendo em vista tal discussão, na próxima seção enfocaremos a difusão da cultura empreendedora de matriz neoliberal, seus efeitos na configuração dos novos modos de vida dos indivíduos na sociedade e suas repercuções no âmbito educacional.

### **A difusão da cultura empreendedora neoliberal**

A pessoa deve para si mesma tornar-se uma empresa; ela deve se tornar, como força de trabalho, um capital fixo que exige ser continuamente reproduzido, modernizado, alargado, valorizado. Nenhum constrangimento lhe deve ser imposto do exterior, ela deve ser sua própria produtora, sua própria empregadora e sua própria vendedora, obrigando-se a impor a si mesma constrangimentos necessários para assegurar a viabilidade e a competitividade da empresa que ela é (GORZ, 2005, p.23).

É possível dizer que estamos vivenciando uma difusão da cultura empreendedora neoliberal que, aos poucos, já começa a dar os seus primeiros resultados. Essa difusão possui elementos sociais e culturais diferentes de tantas outras que já ocorreram na sociedade. Ela é silenciosa e para ser operacionalizada necessita apenas da adesão do próprio indivíduo. Caracteriza-se pela metamorfose de uma das últimas estruturas sociais que o neoliberalismo ainda não havia “capturado”, a percepção do coletivo/coletividade como algo necessário ao estabelecimento de relações e de laços sociais:

na família, no trabalho, na intimidade, na escola, na universidade. Essa transformação dos referenciais sociais ligados às lógicas coletivas existentes em nossa sociedade encontra-se no centro do processo de disseminação do *ethos* empresarial nos espaços em que se realiza a experiência da coletividade. As gerações que começam a surgir de tal transformação dos referenciais culturais – de matriz empresarial –, são indivíduos que, de maneira muito precoce, têm estimuladas em suas personalidades habilidades como planejamento, autocontrole, flexibilidade, competitividade, capacidade de gerenciamento (de si e dos outros). Atributos que reunidos produzem o indivíduo empreendedor e gestor por excelência.

A novidade dessa mudança de ordem cultural, que passamos a vivenciar a partir do contato com a cultura empreendedora neoliberal, situa-se no fato de que talvez nunca, em nenhum outro momento da história contemporânea, a possibilidade de o indivíduo obter sucesso, resultados e reconhecimento, tenha dependido *tão somente* dele próprio. A partir da dissolução da perspectiva empresarial sobre as ações das pessoas na sociedade, passamos, enquanto sociedade ocidental, a nos orientarmos por comportamentos oriundos de um universo no qual o individualismo e a capacidade de concorrência tornaram-se “guias” das ações humanas. Por tal lógica, ter sucesso, ser empreendedor, está (supostamente) ao alcance de qualquer um e depende apenas do esforço e investimento do indivíduo em si próprio. Ou, dito de outra forma, a cultura empreendedora passa a ser considerada como um novo tipo de democracia empresarial.

O empreendedorismo enquanto paradigma cultural/educacional caracteriza-se pela grande ênfase da ação do indivíduo. Conforme referido anteriormente, a pessoa que desenvolve uma grande capacidade

gerencial, bem planejada, será um empreendedor. Por essa razão, além do próprio empreendedorismo – que na atualidade recebe um *status* de sistemática de desenvolvimento social e educacional –, ainda temos associados à cultura empreendedora atributos como performance, concorrência e capital humano, que passam a compor um outro elemento com poder de mudança cultural tão intenso quanto o empreendedorismo – a gestão.

Nessa perspectiva, o empreendedorismo e a gestão configuram-se como os dois discursos mais produtivos da cultura neoliberal. O neoliberalismo, enquanto lógica cultural inserida também no cenário educacional, contribui para a transformação dos referenciais pedagógico-culturais dos sujeitos da educação, uma vez que, segundo Gentili (2007), a educação passa a ser vista como mecanismo potencializador das competências/habilidades de um sujeito que desempenhará suas atividades de maneira competitiva e individual. As capacidades empreendedora e gestora configuram-se como o principal símbolo de uma cultura que tem suas condições de emergência no campo empresarial. Comportamentos que começam a serem entendidos enquanto valores pedagógicos, devendo, portanto, ser reconhecidos e desenvolvidos nas escolas e universidades.

## O empreendedorismo como valor pedagógico

O termo empreender, emergente do âmbito empresarial, está associado diretamente à dinâmica neoliberal de disputa mercadológica de instituições financeiras, marcas e produtos que, na atualidade, adentram no universo da educação, oferecendo uma aura de inovação e de “distinção”. A aproximação entre o universo empresarial e educacional constitui-se em um importante fenômeno

social no cenário da educação contemporânea, uma vez que é através da educação (um valor social) que a visão empreendedora se tornará legitimada tanto por estudantes da Educação Básica, por acadêmicos do Ensino Superior, como também por docentes e supervisores escolares, constituindo-se em um valor pedagógico. Por essa razão, a ação pedagógico-empreendedora torna-se solitária, tendo em vista que, de acordo com Dolabela (2003, p.32), empreender é um processo de aprendizagem “em que o indivíduo constrói e reconstrói ciclicamente a sua representação do mundo, modificando-se a si mesmo e ao seu sonho de auto-realização em um processo permanente de auto-avaliação e autocriação”. A partir de tal argumento, é possível dizer que o individualismo passa a ser visto enquanto lógica social, fundamentada no empreendedorismo e na gestão, como um processo de ampliação – sem limites – do culto ao indivíduo. Portanto, a partir da exposição a respeito do empreendedorismo como valor pedagógico, apresentaremos na próxima seção as análises desenvolvidas a partir das entrevistas realizadas com professores e supervisores escolares de uma Escola Técnica Rural, da rede pública de ensino, escola essa localizada na região metropolitana de Porto Alegre.

### **Professores e supervisores escolares empreendedores**

*O empreendedor, num primeiro momento, bem simplista, é aquela pessoa que se dispõe a correr riscos. Riscos que são planejados, riscos que são projetados. Riscos que fazem toda a diferença entre ser uma pessoa de sucesso ou uma pessoa fracassado. Nesse sentido, posso denominar como sendo o não empreendedor, aquele indivíduo que não tem coragem*

*de assumir riscos, que prefere passar a vida inteira obedecendo a ordens e sendo funcionário. E de preferência funcionário público! (Transcrição da entrevista com o professor A<sup>2</sup>, 2010).*

Um indivíduo disposto a correr riscos e a obter sucesso em seus empreendimentos: eis a figura do empreendedor descrito pelo professor entrevistado. A partir da definição de empreendedor apresentada no excerto da entrevista transcrita, questionamos: Quais os efeitos do empreendedorismo enquanto ideal de vida nos processos de ensino e aprendizagem dos alunos? Afirmamos que na escola pesquisada o posicionamento da ação docente e da prática supervisora a respeito do empreendedorismo incorpora os discursos socioeducacionais de matriz neoliberal, na medida em que, conforme Torres (2003), esses valores podem ser visualizados a partir das mudanças pedagógicas sofridas pelos currículos escolares, inserindo-se num conjunto de transformações socioeconómicas de maiores proporções. As novas mutações no cenário educacional brasileiro, provenientes da “agenda” neoliberal global, iniciam a partir da nova fase do neoliberalismo – potencializado pela globalização (financeira) e pela ênfase nas políticas de ajuste fiscal, promovidas em grande parte por instituições financeiras americanas – nos anos de 1990. É nesse cenário de mudanças socioeducacionais ocorridas no território nacional que teremos a implantação da “qualidade” como concepção responsável pela inauguração das transformações na educação brasileira. Qualidade de gerenciamento de recursos. Qualidade de planejamento. Qualidade de vida. Qualidade na educação. “Qualidade Total”!

<sup>2</sup> Tendo em vista a manutenção do sigilo a respeito das identidades dos sujeitos participantes da pesquisa, nomearemos os mesmos através de letras. Identificaremos apenas a posição que esses sujeitos ocupam no contexto das pesquisas de campo realizadas – professor, supervisor escolar e acadêmico.

Uma das características marcantes atribuídas ao trabalho desenvolvido pelos supervisores escolares encontra-se na dimensão da gestão. A supervisão escolar, dentro do processo de gestão educacional, deverá estar atenta aos processos de planejamento, acompanhamento de metodologias de ensino e apoio aos professores – no sentido de estar sempre estimulando a discussão e a (re)significação das práticas docentes. Por tal razão, é possível dizer que a supervisão escolar exibe uma crescente movimentação no sentido da busca por uma gestão de “alto nível”, motivada por valores sociais emergentes da cultura do empreendedorismo. Nesse caso, podemos afirmar que os discursos educacionais configuram-se como uma das principais formas de disseminação da necessidade de formação de indivíduos que tenham desenvolvidas as capacidades de empreender e de gerir. Dessa forma, conforme assegura Peters (2008, p.222) em seus estudos, a linguagem utilizada pelos discursos educacionais para subsidiar a visão empreendedora na educação é uma “linguagem de excelência, ‘inovação’, ‘melhoria e modernização’, ‘obter mais com menos’, ‘alfabetização tecnológica’, ‘revolução na informação e nas telecomunicações’, ‘marketing’ e ‘gerência internacionais’, ‘treinamento de habilidades’ e ‘empresa’”.

A partir de tal exposição, fica evidente que na atualidade o trabalho da supervisão escolar utiliza-se cada vez mais de instrumentos da gestão. O termo “habilidade”, por exemplo, surge como principal aspecto a ser desenvolvido nos alunos e gerido nos docentes. Essa ênfase no desenvolvimento de habilidades empreendedoras foi percebida na pesquisa durante observação das aulas dos estudantes, conforme pode ser visualizado na transcrição do diário de campo a seguir:

*Ao realizar as observações em sala de aula e conversar informalmente com os alunos, percebi que os mesmos apresentam domínio dos discursos referentes à solicitação de verbas via instituições financeiras (bancos e governo). De modo geral, os alunos exibem uma postura que demonstra conhecimento de estratégias de gestão e empreendedorismo. Flexibilidade, resiliência, capacidade de correr riscos, pró-atividade, competências e habilidades – são palavras que fazem parte do vocabulário utilizado pelos alunos. Eles articulam várias relações com empresas multinacionais da área de alimentação: MonSanto, Sadia e Del Valle (Coca-Cola). É possível afirmar, a partir do que observei durante as aulas, que o empreendedorismo enquanto valor social também se manifesta fortemente na área rural, pois é apresentado como uma alternativa para os alunos serem pessoas bem sucedidas. Desse modo, posso dizer que os comportamentos empreendedores dos alunos observados durante o trabalho de campo, aproximam-se ao dos estudantes que participam do programa da Junior Achievement. Observei uma espécie de Junior Achievement Rural. (Transcrição do diário de campo, 2010).*

Através da leitura, é possível perceber que o empreendedorismo dissemina-se de forma naturalizada, mesmo no âmbito de classes menos abastadas. Partindo de tal premissa, convém ressaltar que não estamos tratando de executivos de transnacionais, mas de estudantes de periferia que almejam alcançar o sucesso através do empreendedorismo enquanto projeto de vida. Nessa dimensão – que é de estímulo à gestão e ao empreendedorismo enquanto um valor pedagógico –, é interessante observar também o relato da supervisora, no qual se destacam os elementos discursivos de tal cultura empreendedora na escola. O relato da profissional reflete diretamente a situação observada em sala de aula, conforme poderá ser visto a seguir:

*[...] o empreendedorismo dos alunos está na linha dos mesmos aproveitarem todos os projetos e desenvolverem a liderança, a capacidade de correr riscos, a pró-atividade e a flexibilidade. Pois as experiências decorrentes da vivência com projetos, certamente irão auxiliar os alunos a administrarem melhor suas vidas e obtenrem sucesso profissional. (Transcrição da entrevista com a supervisora escolar B).*

Administração da carreira e obtenção de lucro. Ações que traduzem o empreendedorismo dos alunos, na concepção da supervisora entrevistada. Portanto, questionamos: a partir de que momento a perspectiva empreendedora começa a constituir a visão de educação desses indivíduos? Em que ponto, especificamente, durante a sua atuação enquanto profissional – ou, quem sabe, durante a sua formação universitária –, supervisores escolares e docentes começam a manifestar uma compreensão educacional baseada nas lógicas do campo empresarial/gerencial? Partindo de tais questionamentos, na próxima seção discutiremos o advento da Pedagogia de Projetos como cultura pedagógica – que tem sido amplamente difundida enquanto metodologia de ensino na escola em que foram realizadas as entrevistas com professores e supervisores escolares.

### **Pedagogia de projetos e empreendedorismo**

Atualmente, é possível dizer que o grande diferencial que tem sido considerado nas Escolas Técnicas é o da capacidade que essas instituições estão tendo em trabalhar com a metodologia de projetos. Ao realizarmos as análises das entrevistas com os supervisores escolares e professores participantes da pesquisa, inúmeras foram as recorrências que indicaram a prática de planejamento e

desenvolvimento de projetos com os alunos enquanto característica de uma escola de qualidade com diferencial pedagógico. Conforme os entrevistados, uma escola considerada de “qualidade”, moderna, que apresenta uma equipe de coordenação pedagógica eficiente, é aquela que estabelece um grande conjunto de projetos a serem desenvolvidos no decorrer do ano letivo. Desse modo, a metodologia de projetos é entendida, no âmbito da pesquisa, como uma estratégia utilizada pela escola com o intuito de (supostamente) colocar os estudantes em contato com a realidade do mundo. Por esse motivo, nas entrevistas realizadas é muito presente a ênfase na importância da qualificação dos estudantes para o desenvolvimento de projetos. O ensino por meio de projetos pode ser considerado como sendo a tônica dos discursos analisados. Tônica decorrente de uma concepção de ensino-aprendizagem que focaliza o projeto como principal meio de serem desenvolvidas habilidades profissionais, cognitivas, culturais e emocionais, tendo em vista o alcance do sucesso dos alunos.

Em relação aos dados específicos de nossa pesquisa de campo, podemos dizer que institucionalmente o supervisor escolar é considerado o responsável por incentivar a equipe de professores e os estudantes a trabalharem com projetos. Partindo de tal observação, não questionamos o efeito pedagógico de serem desenvolvidas atividades de ensino-aprendizagem por meio de projetos. O que questionamos é a busca pela performance, a ênfase no individualismo e o investimento em si mesmo, estimulados através do desenvolvimento dos projetos na escola em questão. A partir de tal argumento, ressaltamos que as reflexões a seguir focalizam a ênfase atribuída pela escola à metodologia de projetos. Por essa razão, destacaremos nos discursos dos supervisores escolares o que denominamos como

sendo uma “cultura do projeto”. No intuito de subsidiarmos tal análise, apresentaremos a transcrição do depoimento da supervisora B, no momento em que ela responde a respeito do foco de seu trabalho na função que desempenha na escola. A profissional destaca que

*o foco do trabalho são os projetos, pois todo o conhecimento que o aluno obtém na escola é construído através do desenvolvimento e aprimoramento de projetos cada vez mais ousados.*

*[...] os alunos que saem da escola irão operacionalizar os projetos elaborados durante a formação, em suas próprias vidas – tornando-se pessoas bem sucedidas.*

Prosseguindo com sua argumentação relativa ao desenvolvimento do trabalho com projetos e destacando a convergência de tal metodologia com o empreendedorismo, a entrevistada destaca ainda que

*[...] a pedagogia de projetos tem uma relação imanente com o empreendedorismo. O empreendedorismo dos alunos é desenvolvido através de projetos, por isso é importante eles auxiliarem na elaboração e operacionalização de todos os projetos que são desenvolvidos na escola. Por exemplo: o projeto de aproveitamento de água da chuva, o projeto das estufas, o projeto de horta comunitária são trabalhos que irão agregar valores aos conhecimentos dos alunos, para que eles possam obter lucro futuramente. Em suma, todos os aprendizados através de projetos oportunizarão que os alunos administrem melhor seus futuros negócios e obtenham mais lucro (Transcrição de entrevista com a supervisora escolar B).*

A temática do ensino por meio de projetos também foi estendida ao corpo docente da escola. Pretendíamos verificar as possíveis recorrências do discurso sobre a

relevância dos projetos, nos depoimentos da equipe de professores, tendo em vista a ênfase atribuída pela supervisora escolar ao trabalho com projetos. Ao questionarmos os docentes a respeito do principal trabalho da supervisão na escola, o professor A destacou o importante incentivo da profissional em relação ao desenvolvimento dos projetos enquanto metodologia sociopedagógica na escola. Além disso, enfatizou a relevância de tal metodologia, no desenvolvimento do empreendedorismo, conforme pode ser lido a seguir:

*[...] o empreendedorismo hoje em dia é desenvolvido através do trabalho com projetos. Atualmente o mundo do trabalho está baseado na construção de projetos. Nada hoje se faz sem ter um projeto futuro. O projeto não é passado. O projeto é presente. O projeto não pode estar na cabeça do empreendedor. O projeto não pode estar na cabeça das pessoas. O projeto tem que estar escrito, tem que estar grafado em algum lugar. Nós sempre ensinamos aos alunos que nada se consegue sem um projeto. Ensinamos também que através de um bom projeto o indivíduo pode destacar-se entre os seus correntes – obtendo lucros financeiros e sendo um empresário de sucesso (Transcrição de entrevista com o professor A).*

Sociedade de projetos. Cultura de projetos. Pedagogia de projetos. Indivíduos com “projeto de vida”, cujo objetivo é tornarem-se empreendedores de si mesmos. Fica evidente, a partir da leitura dos excertos, que existe uma concepção de que o projeto ajuda a constituir um determinado tipo de indivíduo. Estamos nos referindo mais uma vez ao processo de constituição do que denominamos como “aluno-empreendedor”. A subjetividade discente que se pretende formar, em um contexto pedagógico marcado por um processo de ensino e aprendizagem por meio

de projetos, é a de um sujeito flexível. Uma vez que, em um projeto, existem diferentes objetivos, o indivíduo que apresentar maior flexibilidade, adaptabilidade e plasticidade terá mais chance de obter êxito e sucesso em seus empreendimentos.

Por outro lado, ressaltamos uma ambiguidade marcante: se a escola exige uma postura flexível, pró-ativa, dos seus estudantes, na qual os mesmos devem desenvolver práticas empreendedoras, qual o sentido do ensino em nível técnico? A ação supervisora orienta um processo de ensino e aprendizagem flexível, por meio de projetos, mas a formação é específica e não incorpora os conhecimentos adquiridos pelos alunos através de suas pesquisas. O currículo é definido previamente pelo corpo docente, com o objetivo de formar técnicos agrícolas, a partir das concepções dos profissionais da área. Desse modo, os estudantes, educados para o mercado de trabalho contemporâneo, já não sairiam desatualizados dos seus espaços de formação? Corroborando tais questionamentos, Torres Santomé (2003, p.161) assegura que

[...] em um mercado de trabalho tão inseguro quanto aos postos de trabalho oferecidos, assim como em uma sociedade em que o desenvolvimento tecnológico é super veloz, e onde as necessidades das pessoas que vivem na atual sociedade de consumo variam rapidamente, uma aposta em uma formação muito aplicada representa um sério risco, pois pode ficar rapidamente defasada.

O empreendedorismo de si mesmo, a partir da busca de cursos de formação continuada, tem apresentado-se como a solução encontrada para amenizar a suposta descartabilidade dos conhecimentos aprendidos no curso técnico. A partir de tal colocação, é necessário destacar a crescente difusão de cursos de formação continuada (de curta

duração) que têm sido oferecidos por empresas privadas e também pelo governo, como forma de manter a atualização constante dos indivíduos egressos de cursos técnicos. Por tal razão, em nossa discussão a respeito do foco de trabalho da ação supervisora na escola lócus da pesquisa, destacamos o empreendedorismo e a metodologia de projetos como elementos discursivos marcantes. Tais elementos constituíram-se enquanto referências enunciativas presentes nas entrevistas realizadas com supervisores escolares e professores. No início desta seção, fizemos referência ao empreendedorismo aplicado ao universo educacional, que, em nossa opinião, operacionaliza-se através do funcionamento do planejamento e execução de projetos. Destacamos que, nos discursos analisados, tal metodologia é sempre associada a uma lógica empreendedora – estimulada pela supervisão escolar e professores enquanto um valor social. Por esse motivo, consideramos a pedagogia de projetos como sendo um mecanismo de aplicação da pedagogia empreendedora, uma vez que é a partir da existência do movimento de uma educação empreendedora que são geradas competências e habilidades consideradas fundamentais para que esses indivíduos possam desenvolver suas aprendizagens por meio de projetos.

A partir de tais colocações, questionamos o modo como o trabalho por projetos é desenvolvido na instituição pesquisada, uma vez que as ações desenvolvidas assemelham-se em muitos aspectos aos treinamentos desenvolvidos na formação de empresários. Mesmo os projetos sendo desenvolvidos por grupos de estudantes, a avaliação do trabalho ocorre de forma individualizada, como se cada indivíduo estivesse isolado – do mesmo modo como são treinados os futuros executivos. Outro ponto interessante, presente nos discursos dos professores e supervisores escolares – que é também semelhante ao tra-

balho empresarial –, e que gostaríamos de partilhar, coloca-se no centro da discussão apresentada por Bendassoli (2009), sobre o modo como os indivíduos contemporâneos se relacionam com a ideia da dependência. Se observarmos as situações nas quais são realizados os projetos, teremos condições de perceber que uma das características principais dessa atividade está na dependência que temos uns dos outros. Em contrapartida, o que percebemos na pesquisa é que os alunos estão sendo estimulados a abrirem mão da ideia/sentimento de dependência, pois tal atitude é considerada pelos professores como algo negativo/prejudicial para quem busca reconhecimento e colocação no mercado. No lugar da condição de dependência, os alunos são estimulados a exercitar o que pode ser denominado como “individual-coletivo”. Isto quer dizer que os estudantes passam pela experiência do coletivo, da dependência uns dos outros, sem que tal atitude seja valorizada institucionalmente. A dimensão valorizada é a que diz respeito ao indivíduo, e não a do coletivo. Partindo de tais premissas, questionamos: Que discussões dentro desse cenário de culto ao indivíduo empreendedor a supervisão escolar poderia propor? Que alternativas ao ideário neoliberal existente nos espaço educacional pesquisado poderia a supervisão desenvolver, enquanto área responsável pela pesquisa teórica metodológica dos processos de ensino-aprendizagem?

A partir de tais questões, acreditamos que a educação cooperativa – já conhecida no contexto educacional brasileiro – possa ser considerada como uma alternativa de resistência aos poderes normalizantes do empreendedorismo como valor pedagógico. A educação cooperativa ressignificada e potencializada poderia fornecer elementos de caráter social, político e de ordem cultural, necessários à problematização do espírito empresarial que passou a orientar a condu-

ção das atividades relacionadas ao trabalho nas instituições de ensino. Essa educação cooperada possibilitaria a “escuta” entre os estudantes inseridos nos processos de ensino-aprendizagem, na medida em que, conforme afirma Roberts (2009, p.195 – tradução nossa),

[...] cooperar significa trabalhar junto para alcançar objetivos compartilhados. Em situações de cooperação, as pessoas buscam resultados benéficos para si mesmas e para os integrantes de seus grupos. A aprendizagem cooperada fomenta o trabalho em equipe, onde os alunos trabalham juntos e assim melhoram sua própria aprendizagem e dos demais.

Portanto, a escola enquanto uma microsociedade possibilitaria aos estudantes a oportunidade de problematizarem as lógicas empreendedoras e concorrenciais contemporâneas. Essa ação teria como efeito a desnaturalização do que é considerado como vigente e “legítimo” em termos de formação profissional – em um tempo em que a perspectiva do capital humano, fonte de lucros, começa a exibir sinais de esgotamento. Em tal perspectiva, professores, supervisores escolares e demais integrantes da equipe gestora atuariam como figuras importantes na proposição de discussões a respeito dos sentidos do educar, do ensinar, do coletivo e do múltiplo. Dessa forma, essas pessoas constituiriam um movimento de resistência ao atual cenário educacional, no qual os indivíduos são banhados pelo verniz da classificação, pela competição, pela distinção e pelo investimento incessante em si mesmo, como poderá ser acompanhado nas análises que serão desenvolvidas na próxima seção.

## **A formação de professores investidores**

Tendo em vista, também, verificar os modos como se apresenta a perspectiva empreendedora no contexto acadêmico, realizamos entrevistas com pedagogos em processo de formação. Percebemos que o vocábulo investimento tornou-se uma ação marcante no âmbito da graduação. No entendimento de López-Ruiz (2007), atualmente vem se operacionalizando um deslocamento conceitual-valorativo do consumo para o investimento. Os gastos com os bens e serviços realizados pelas pessoas estão deixando de ser entendidos como ações de consumo e passando a ser vistos como investimentos. Os gastos deixam de ter como objetivo apenas a satisfação imediata das necessidades humanas, pois o seu objetivo passa a ser a produção futura. Conforme tal lógica, realizar um curso, assistir a uma palestra, participar de uma oficina, realizar uma especialização, deixa de ser visto como um gasto e passa a ser considerado um investimento – um investimento no desenvolvimento de habilidades e competências que serão revertidas em uma produção futura. Por esse motivo, é preciso investir permanentemente na formação. Investir na formação significa desenvolver novas competências, destacar-se entre os correntes, buscar informações e surpreender os futuros empregadores, através de um currículo com atividades diversificadas.

Investir torna-se mais do que uma simples ação, pois se apresenta como um modo de gerir a própria vida, que faz parte de uma lógica cujo acento é atribuído ao indivíduo enquanto gestor de sua formação. Através de uma lógica de controle contínuo, o acadêmico torna-se responsável pela sua atualização permanente desde a graduação e pelo planejamento de suas escolhas, iniciando uma maratona formativa. Ratifican-

do os argumentos apresentados, é oportuno destacar que tal situação é emergente dos deslocamentos das concepções de educação e de profissão que se encaminham cada vez mais para uma perspectiva de controle contínuo e formação permanente dos indivíduos. Em relação a tais discussões, Deleuze (2007, p. 216) afirma, ao marcar as mudanças nas sociedades contemporâneas, que se pode prever que “a educação será cada vez menos um meio fechado, distinto do meio profissional – outro meio fechado –, mas que os dois desaparecerão em favor de uma terrível formação permanente, de um controle contínuo se exercendo sobre o operário-aluno ou executivo-universitário”. Isso ocorre porque em um mundo regido pela economia, cuja gestão é exercida pelo mercado, é necessário ativar novas práticas de controle de si mesmo, que possibilitem ao indivíduo, perceber-se como alguém autônomo, livre para realizar as suas próprias escolhas. Então, os acadêmicos são incitados a pensarem na importância da formação enquanto modo de manterem-se sempre ativos no jogo do mercado de trabalho. Por essa lógica, valoriza-se cada vez mais o profissional investidor/consumidor, com a sua competência em consumir (novas formações) e sua disposição para competir.

Desse modo, é produzido um ser social regido pelos valores do mercado, que busca os investimentos em formação como forma de alcançar a vitória e de ser competente, mesmo que para isso tenha que tornar-se um empreendedor de si mesmo. Tendo em vista tal exposição, apresentamos a seguir algumas transcrições de relatos produzidos por acadêmicas de um Curso de Pedagogia, nos quais se evidenciam os discursos sobre a formação enquanto investimento em si mesmo.

*Vejo-me como uma professora constantemente provisória. Muito atenta e com*

*olhar apurado para modificar-me e tentar melhorar sempre. Por isso, sempre faço investimentos em minha formação profissional. Eu sei que esses investimentos devem ser constantes, não podemos parar nunca, pois caso contrário, corremos o risco de perder o lugar no mercado de trabalho (Transcrição de entrevista com a acadêmica A).*

*Aprendi a ser uma professora organizada, flexível, dedicada e criativa. Tenho procurado participar de formações buscando sempre mais e mais conhecimentos, pois terei retorno somente a partir dos investimentos que fizer em minha formação. Estou sempre fazendo cursos, assistindo palestras e vendo as novidades que aparecem. Algumas coisas não fazem muito sentido no momento, mas sei o quanto é importante eu estar em formação constante (Transcrição de entrevista com a acadêmica B).*

*Quanto mais estudo, mais vejo que tenho muito que aprender, e tento fazer de várias maneiras. Tento aprender através de leituras, palestras, cursos e das aulas que gosto. Tudo isso é uma forma de planejar meu futuro profissional. A colocação em um bom emprego depende dos cursos que fazemos e dos conhecimentos que demonstramos nas entrevistas de seleção, por isso é preciso investir em si mesmo e destacar-se. (Transcrição de entrevista com a acadêmica C).*

*Procuro encarar a graduação como um primeiro passo, quase que um pequeno alicerce, sobre o qual precisarão ser construídos muitos andares, através de uma sempre continuada formação. É preciso investir muito em minha formação para conseguir uma colocação profissional. Atualmente as exigências são inúmeras e o profissional deve estar sempre apto para ser testado (Transcrição de entrevista com a acadêmica D).*

A partir da leitura dos depoimentos apresentados, é possível perceber que tais enunciados, assim como os que foram apresentados nas seções precedentes, aproximam-se da ordem do discurso empresarial. Discurso empresarial fortemente atravessado por uma lógica concorrencial, que atribui ao próprio indivíduo a responsabilidade pela sua atualização permanente, pelo planejamento de seus investimentos educacionais e pela obtenção de êxito em suas escolhas profissionais. Evidencia-se também o que Boltanski e Chiapello (2009, p.466) denominam como sendo “a tensão entre a exigência de flexibilidade e a necessidade de ser alguém, ou seja, de possuir um eu dotado ao mesmo tempo de especificidade (‘personalidade’) e permanência no tempo”, através de incessantes investimentos na formação. Por esse motivo, pensando especificamente na formação dos pedagogos (futuros professores), podemos dizer que esse é um profissional que faz parte de um mundo conexionista. Profissional que precisa demonstrar plasticidade e adaptabilidade, no exercício de diferentes funções e também na assunção da responsabilidade pelo sucesso ou fracasso de seus próprios empreendimentos.

Nesse contexto, como pode ser observado nos relatos transcritos, as futuras professoras passam a descrever a importância da formação continuada, enquanto um modo de serem bem sucedidas e de permanecerem ativas no mercado de trabalho. Elas são interpeladas/convocadas/seduzidas pelos discursos do empreendedorismo, a perceberem que nunca estão suficientemente aptas para desenvolverem suas atividades profissionais, pois fazem parte de uma sociedade marcada pela efemeridade, volatilidade e instantaneidade, na qual é imprescindível desenvolverem incessantemente novas habilidades e competências, para continuarem fazendo parte do jogo econômico do mercado

enquanto consumidoras diligentes. A partir de tais premissas, é conveniente apresentar a discussão desenvolvida por Bauman (2001, p.93), quando o mesmo afirma que na permanente busca pela

aptidão não há tempo para descanso, e toda celebração de sucessos momentâneos não passa de um intervalo antes de outra rodada de trabalho duro. Uma coisa que os que buscam a "aptidão" sabem com certeza é que ainda não estão suficientemente aptos, e que devem continuar tentando. A busca da aptidão é um estado de auto-exame minucioso, auto-recriminação e auto-depreciação permanentes, e assim também de ansiedade contínua.

Conforme o mesmo autor, a procura pelo desenvolvimento da aptidão pode ser comparada ao processo vivenciado pelos garimpeiros em busca de pedras preciosas, no qual os mesmos, independentemente de seus esforços, jamais alcançam o triunfo definitivo. Por essa razão, o docente precisa impor a si mesmo a prescrição de aprender a todo o momento, de movimentar-se buscando incessantemente novos conhecimentos, tendo em vista sintonizar-se com as demandas contemporâneas e perceber-se enquanto ser humano em eterno aprimoramento. Evidencia-se, assim, um deslocamento econômico da sociedade para o indivíduo, cuja ênfase atual é a (auto) afirmação do mesmo, enquanto responsável por ser saudável/produtivo, por ser feliz, sexualmente satisfeito, por aprender sozinho, por aprender a aprender, por aprender sempre, por inovar e por buscar alcançar metas cada vez mais ousadas e desafiadoras em sua vida.

Nesse sentido, constitui-se uma gramática de desenvolvimento da aptidão profissional/pessoal docente, na qual estipular metas, ler/reler obras importantes, buscar informações, assistir a seminários/palestras,

utilizar os conhecimentos na prática, dedicar-se aos exercícios físicos, manter uma dieta saudável, não privar-se da companhia dos amigos, etc. - ações que ultrapassam as 24 horas disponíveis em um dia - tornam-se preceitos a serem incorporados e praticados na rotina das futuras professoras. Em relação a esse aspecto, cabe esclarecer que as participantes da pesquisa ainda encontram-se na graduação e já demonstram estar excessivamente preocupadas com a descartabilidade dos conhecimentos que estão sendo aprendidos no decorrer do curso. É como se as mesmas estivessem vivendo na cidade de Leônia, descrita por Calvino (1990) em sua obra "As cidades invisíveis". Em tal cidade os habitantes diariamente jogam fora todos os objetos que foram usados por eles mesmos no dia anterior, e a vida recomeça do zero, interminavelmente. Tudo parece perfeito, porém os moradores da cidade têm um grande problema com o lixo acumulado e com a materialidade inconveniente dos objetos que foram descartados. A partir de tais colocações, questionamos: Será que os acadêmicos participantes de nossa pesquisa tornaram-se os mais novos habitantes da cidade de Leônia? Será que a ficção começa a tornar-se realidade no âmbito da formação acadêmica de professores? Não temos a pretensão de encontrar respostas para tais questionamentos, mas de apenas desafiar nossos leitores a continuarem pensando a respeito da operacionalização do empreendedorismo nos espaços educacionais e em possibilidades de resistências frente à normalização das condutas.

### **Para continuar pensando: Considerações finais**

Empreendedorismo como "valor pedagógico". Metodologia de Projetos. Investimento na formação. Expressões que

possibilitaram discutirmos o novo conjunto de dinâmicas sócio-comportamentais, que estão em funcionamento na sociedade contemporânea. Expressões que legitimadas por um número cada vez maior de discursos de caráter empresarial/gerencial, começam a produzir novas subjetividades no contexto das instituições educativas, orientadas por valores culturais existentes no *ethos* empresarial, conforme pode ser observado no decorrer das análises e discussões apresentadas. Por essa razão, no decorrer do artigo, procuramos enfatizar os pontos de contato entre os enunciados emergentes da cultura neoliberal (empreendedorismo, gestão, projetos e investimento), problematizando os efeitos da legitimação e da naturalização do universo empresarial/gerencial nos processos de ensinar e de aprender, na atuação dos supervisores escolares, na formação de alunos do Ensino Médio (nível técnico) e de pedagogos em processo de formação acadêmica.

A partir de tais colocações, cabe ressaltarmos “que o sujeito [seja ele o professor, supervisor escolar, acadêmico, etc.] não constrói sentidos e significados de maneira livre, mas através de diversos sistemas de restrições e incitações discursivas” (PALAMIDESSSI, 1996, p. 195 – *tradução nossa*). Nessa perspectiva, consideramos que o exercício de problematização dos discursos que instituem o empreendedorismo como um valor pedagógico e como a única referência na formação de estudantes e acadêmicos seja uma tarefa urgente a ser exercitada pelas instituições de ensino (sejam essas Escolas ou Universidades) atualmente. Tarefa que se potencializa nas palavras de Bauman (1999, p.11), quando o mesmo sugere que realizar leituras do tempo presente torna-se “o serviço mais urgente que devemos prestar aos nossos companheiros humanos e a nós mesmos”, fazendo toda a diferença “entre sina

e destino, entre andar a deriva e viajar”. Eis o desafio proposto. Ler o presente. Tornar-se um cronista do presente. Aprender novas formas de habitar o mundo. Aprender novas formas de se relacionar com as pessoas, sem jamais esquecer de que somos humanos – demasiadamente humanos.

## REFERÊNCIAS:

- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização:** as consequências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1999.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2001.
- BENDASSOLI, Pedro Fernando. **Os fetiches da gestão.** São Paulo: Ideias e Letras, 2009.
- BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Eve. **O novo espírito do capitalismo.** São Paulo: Editora Martins Fontes, 2009.
- CALVINO, Ítalo. **As cidades invisíveis.** São Paulo: Companhia das Letras, 1990.
- DELEUZE, Gilles. **Conversações.** São Paulo: Editora 34, 2007.
- DOLABELA, Fernando. **Pedagogia empreendedora.** São Paulo: Editora de Cultura, 2003.
- FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso.** São Paulo: Loyola, 2005.
- \_\_\_\_\_. **A arqueologia do saber.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.
- GADELHA, Sylvio. Governamentalidade neoliberal e instituição de uma infância empreendedora. In: KOHAN, Omar (Org.). **Devir-criança da filosofia:** infância e educação Belo Horizonte: Autêntica, 2010. p.123-140.

- GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social:** ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.
- GORZ, André. **O imaterial:** conhecimento, valor e capital. São Paulo: Anablume, 2005.
- GOUVEIA, Tatiana Bittencourt. **A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do “empreendedor”**, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- GENTILI, Pablo A. O discurso da “qualidade” como nova retórica conservadora no campo educacional. In: SILVA, Tomaz Tadeu. (Org.). **Neoliberalismo, qualidade total e educação.** Rio de Janeiro: Vozes, 2007. p.211-224.
- LÓPEZ- RUIZ, Osvaldo. **Os executivos das transnacionais e o novo espírito do capitalismo:** capital humano e empreendedorismo como valores sociais. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.
- PALAMIDESSEI, Mariano Ismael. La producción del “maestro constructivista” en El discurso curricular. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v.21, n.2, p.191-213,ju./dez.1996.
- PETERS, Michael. Governamentalidade neoliberal e educação. In: SILVA, Tomaz Tadeu (Org.). **O sujeito da educação.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p.111-177.
- ROBERTS, Ivonne Slater. Los primeros pasos del aprendizaje cooperativo. In: GVIRTZ, Silvina (Org.). **El rol del supervisor en la mejora escolar.** Buenos Aires: Aique Grupo Editor, 2009. p.193-210.
- SOMMER, Luís Henrique. A ordem do discurso escolar. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v.12, n.34, p. 57-67, jan./abr.2007.
- TORRES SANTOMÉ, Jurjo. **A educação em tempos de neoliberalismo.** Porto Alegre: Artes Médicas, 2003.
- ,