



## NEOLIBERALISMO E EMPRESARIAMENTO DA EDUCAÇÃO: PROBLEMATIZAÇÕES A PARTIR DO PROGRAMA O LÍDER EM MIM

Gabriela Oliveira Santos\*  
Kamila Lockmann\*\*

### RESUMO

O presente artigo apresenta o recorte de uma investigação que pretendeu analisar como o Programa O Líder em Mim opera no âmbito escolar e que estratégias ele desenvolve para conduzir a conduta do sujeito docente. Para a realização da mesma, foram analisados os materiais bibliográficos destinados aos professores, o site e a página do *facebook* do programa. A partir do exercício analítico da pesquisa discute-se “A regulação do trabalho Docente”, desenvolvida em dois eixos. O primeiro está direcionado ao exercício da docência e ao modo como o programa determina a forma como o professor deve conduzir as suas aulas, as atividades propostas e o seu comportamento em sala de aula, evidenciando assim um processo de desintelectualização docente. Já o segundo eixo, refere-se ao currículo escolar, pois, percebe-se uma modificação nos saberes que são ensinados aos estudantes, os quais passam a comportar também os hábitos do programa, produzindo uma alquimia das matérias escolares. A escola se torna assim uma maquinaria de produção da subjetividade capitalística colocada em funcionamento pela racionalidade neoliberal. Entretanto, ela também pode ser uma máquina de guerra produzindo resistências por outras formas de ser docente e de exercer a nossa intelectualidade no tempo presente.

**Palavras-chave:** neoliberalismo; educação; currículo escolar; docência.

### NEOLIBERALISM AND BUSINESS OF EDUCATION: PROBLEMATIZATIONS FROM THE PROGRAM THE LEADER IN ME

### ABSTRACT

This article presents the scope of an investigation that aimed to analyze how the Program The Leader in Me operates in the school environment and what strategies it develops to conduct the conduct of the teaching subject. To accomplish the same, we analyzed the bibliographic materials for teachers, the website and the facebook page of the program. From the analytical exercise of the research, the regulation of teaching work is discussed, developed in two axes. The first is directed to the exercise

\* Mestre em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação (PPGEDU) e graduada no curso de Pedagogia Licenciatura da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Pesquisadora integrante Grupo de Estudos e Pesquisa em Educação e In/exclusão (GEIX/FURG/CNPq). Professora dos anos iniciais em uma escola na rede privada da cidade de Caxias do Sul. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7363-7713>

\*\* Professora Associada da Universidade Federal do Rio Grande, atuando no Instituto de Educação, no Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEDU) e no Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências (PPGEC). Doutora (2013) e Mestre (2010) em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. É líder do Grupo de Estudos e Pesquisa em Educação e In/exclusão (GEIX/FURG/CNPq), Editora Chefe da Revista Brasileira de Educação Especial – RBEE e Bolsista Produtividade em Pesquisa do CNPq – Nível 2. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1993-8088>

of teaching and how the program determines how the teacher should conduct his classes, the proposed activities and his behavior in the classroom, thus evidencing a process of teacher deintellectualization. The second axis refers to the school curriculum, because there is a change in the knowledge that is taught to students, which also includes the habits of the program, producing an alchemy of school subjects. The school thus becomes a machinery of production of capitalistic subjectivity put into operation by neoliberal rationality. However, it can also be a war machine producing resistance for other ways of being a teacher and exercising our intellectuality in the present time.

**Keywords:** neoliberalism; Education; school curriculum; Enseñanza.

## NEOLIBERALISMO Y NEGOCIOS DE LA EDUCACIÓN: PROBLEMATIZACIONES DEL PROGRAMA EL LÍDER EN MÍ

### RESUMEN

Este artículo presenta el alcance de una investigación que tuvo como objetivo analizar cómo opera el Programa El Líder en Mí en el ambiente escolar y qué estrategias desarrolla para conducir la conducta de la asignatura docente. Para lograr lo mismo, analizamos los materiales bibliográficos para los profesores, el sitio web y la página de Facebook del programa. A partir del ejercicio analítico de la investigación, se discute la regulación del trabajo docente, desarrollado en dos ejes. El primero está dirigido al ejercicio de la enseñanza y cómo el programa determina cómo el profesor debe conducir sus clases, las actividades propuestas y su comportamiento en el aula, evidenciando así un proceso de desintelectualización del profesor. El segundo eje se refiere al currículo escolar, porque hay un cambio en el conocimiento que se enseña a los estudiantes, que también incluye los hábitos del programa, produciendo una alquimia de las materias escolares. La escuela se convierte así en una maquinaria de producción de subjetividad capitalista puesta en funcionamiento por la racionalidad neoliberal. Sin embargo, también puede ser una máquina de guerra que produce resistencia para otras formas de ser maestro y ejercer nuestra intelectuality en el tiempo presente.

**Palabras clave:** neoliberalismo; educación; currículo escolar; Enseñanza.

### INTRODUÇÃO

[...] os princípios do mercado se tornam princípios de governo aplicados pelo e no Estado, mas também que circulam através de instituições e entidades em toda a sociedade – escolas, locais de trabalho, clínicas etc. Esses princípios tornam-se princípios de realidade que saturam e governam cada esfera da existência e reorientam o próprio *homo economicus*, transformando-o de um sujeito da troca e da satisfação de necessidades (liberalismo clássico) em um sujeito da competição e do aprimoramento do capital humano (neoliberalismo). (BROWN, 2019, p. 31) [grifo do original].

As palavras de Wendy Brown tematizam a expansão da lógica de mercado por todas as esferas da sociedade, demonstrando a capilaridade do neoliberalismo o qual incide não só na esfera econômica, mas social, política, cultural e educacional. Dessa forma, compreendemos que o neoliberalismo não se constitui apenas em uma teoria econômica, mas em uma forma de vida que produz maneiras de ser, de estar e de se conduzir tanto em relação a vida privada, quanto a atuação profissional.

O campo da educação não passa ileso a esse processo e vem sendo atravessado por princípios e práticas de mercado que fortalecem um movimento de empresariamento da educação mobilizado por políticas, parcerias público-privadas e programas de diferentes ordens. Entre tais programas encontramos “O líder em Mim” (OLEM), programa que vem sendo adquirido por várias escolas privadas e oferece orientação, material bibliográfico, metodologia e treinamento para o aprendizado da liderança. Além disso, se apresenta como um processo altamente eficaz de transformação comportamental tanto para alunos quanto para professores.

Tomando tal programa como objeto de investigação, este artigo apresenta o recorte de uma investigação que pretendeu analisar como o Programa O Líder em Mim opera no âmbito escolar e que estratégias ele desenvolve para conduzir a conduta do sujeito docente. O programa conta com vários materiais bibliográficos destinados aos professores e alunos de cada ano escolar. Entretanto, para esta investigação, realizamos um recorte do material destinado aos docentes e tomamos como empiria as apostilas destinadas aos professores, o site do programa e a sua página do *facebook*.

A partir do exercício analítico da pesquisa construímos dois eixos de análise, sendo o primeiro, “A regulação da privacidade Docente”, onde buscou-se mostrar as estratégias que operavam sobre a vida individual dos professores ao adentrar cada âmbito da sua individualidade e privacidade e o segundo, “A regulação do trabalho Docente”, onde o professor é conduzido no âmbito profissional já que o programa determina o modo como o docente deve se comportar no ambiente escolar e como deve conduzir suas aulas. Por este artigo tratar de um recorte de tal pesquisa, escolhemos este segundo eixo para ser abordado aqui.

Para melhor compreender o Programa O Líder e Mim e seu funcionamento, na seção seguinte explicamos do que se trata o mesmo, como se constituiu e de que forma adentra às escolas brasileiras.

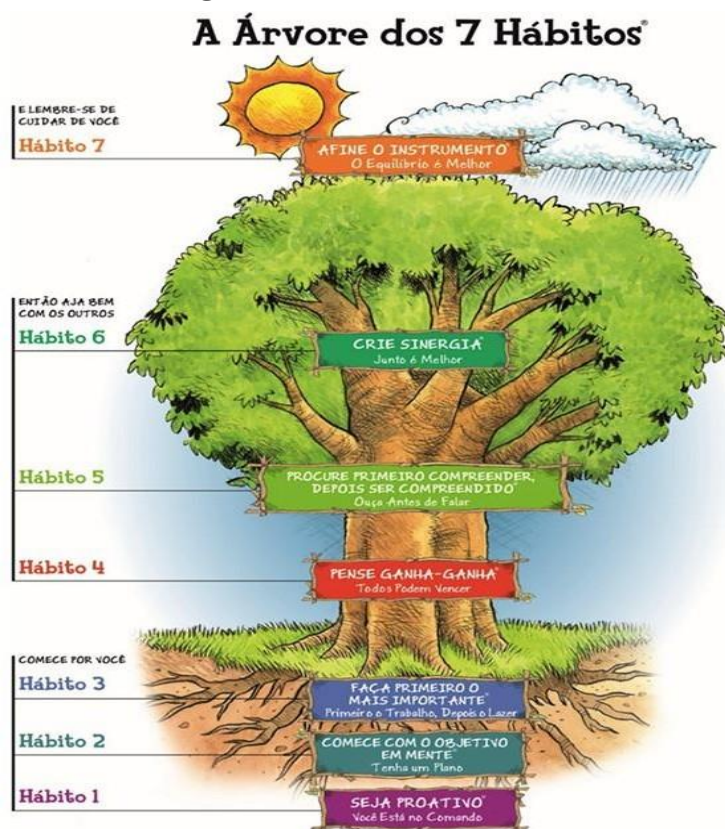
## **O LÍDER EM MIM: UMA FERRAMENTA DO NEOLIBERALISMO**

O programa O Líder em Mim, foi criado e desenvolvido pela empresa Franklin Covey, nos EUA, a qual trabalha com consultoria à outras empresas. O mesmo é baseado no livro “Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes”, lançado no ano de 1989, pelo autor Stephen Covey, um administrador, mestre pela Universidade de Harvard e doutor pela Universidade Brigham Young. Seus livros são apresentados como ferramentas que instruem as pessoas a como adquirir alta eficácia na vida profissional, enfatizando também a família, a liderança

pessoal, a primazia do caráter sobre as técnicas, a necessidade de construir um alicerce de integridade para a vida e a importância da contribuição e do legado.

Assim como em seus livros, o Programa O Líder Em Mim estabelece toda uma relação com a vida pessoal de cada indivíduo, mostrando-lhes uma nova maneira de conduzirem diferentes âmbitos de sua vida. Ou seja, é uma forma de agir sobre o outro que vai conduzindo o sujeito a viver de determinadas formas e não de outras. Da mesma forma que a empresa Franklin Covey, o Programa é estruturado em sete hábitos que devem ser internalizados e exercitados cotidianamente pelos professores e alunos. Estes hábitos aparecem no Programa representados por uma árvore, a qual é o principal símbolo do programa:

**Figura 1 – A árvore dos hábitos**



Fonte: Site do programa O Líder em Mim

Conforme se pode observar, cada parte da árvore representa um hábito. A raiz é formada pelos hábitos 1, 2 e 3, quais sejam 1. Seja Proativo; 2. Comece com o objetivo em mente; e 3. Faça primeiro o mais importante. O tronco e os galhos são compostos pelos hábitos 4, 5 e 6, ou seja: 4. Pense Ganha-Ganha; 5. Procure compreender, depois ser compreendido; e 6. Crie sinergia. Por fim, o topo da árvore, as folhas, frutos e flores representam o hábito 7: Afine o Instrumento.

A partir desses sete hábitos, o OLEM apresenta todo um material bibliográfico organizado em apostilas destinadas aos professores. Os professores recebem quatro materiais, os quais buscam guiá-lo no processo de implementação pessoal dos princípios do programa, para, então, desenvolvê-lo na escola, no seu âmbito profissional. São eles: Dia do Plano de Implementação; Guia do participante: professores e equipe escolar: Implementação OLEM internacional; Os 7 Hábitos das pessoas altamente eficazes: versão 4.0 e Contrato 7x7. Por meio desses materiais e de outras técnicas desenvolvidas pelo Programa, age-se sobre os sujeitos empreendendo formas de subjetivação dos professores e moldando-os à lógica neoliberal e de mercado, como veremos ao longo deste artigo.

Toda esta variedade de materiais e estratégias que o programa utiliza são de grande potência e geram efeitos tão significativos, a ponto do O Líder em Mim ganhar força mundial ao estar disseminado em diversos países tais como China, Japão, Uruguai, México, Austrália, Egito, etc.

Com a expansão de um programa como este em várias partes do mundo, podemos perceber a sua capilaridade e sua aceitabilidade em diferentes continentes, reforçando a compreensão de Dardot e Laval quando afirmam que o neoliberalismo vem se constituindo como a nova razão do mundo:

Há quase um terço de século, essa norma de vida rege as políticas públicas, comanda as relações econômicas mundiais, transforma a sociedade, remodela a subjetividade. As circunstâncias desse sucesso normativo foram descritas inúmeras vezes. Ora sob seu aspecto político (a conquista do poder pelas forças neoliberais), ora sob seu aspecto econômico (o rápido crescimento do capitalismo financeiro globalizado), ora sob seu aspecto social (a individualização das relações sociais às expensas das solidariedades coletivas, a polarização extrema entre ricos e pobres), ora sob seu aspecto subjetivo (o surgimento de um novo sujeito, o desenvolvimento de novas pedagogias psíquicas). Tudo isso são dimensões complementares da *nova razão do mundo*. Devemos entender, por isso, que essa razão é *global*, nos dois sentidos que pode ter o termo: é “mundial”, no sentido de que vale de imediato para o mundo todo; e, ademais, longe de limitar-se à esfera econômica, tende à totalização, isto é, a “fazer o mundo” por seu poder de integração de *todas* as dimensões da existência humana. Razão do mundo, mas ao mesmo tempo uma “razão-mundo”. (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 16)

O fato de tornar-se uma razão mundial, tanto no sentido geográfico, quanto no sentido de fazer parte de cada dimensão da existência humana, faz com que todos passem a ter a necessidade de estar incluídos para que consigam participar de uma economia mundial, a qual vem funcionando a partir de pressupostos neoliberais. O programa O Líder em Mim pode ser compreendido com mais uma estratégia para por em circulação pressupostos de mercado, seja em várias partes do mundo, seja em várias dimensões da existência.

No que se refere ao Brasil, O Líder em Mim, chegou em 2013, através da Somos Educação e hoje, de acordo com o site do programa, já está presente em cerca de 400 escolas, distribuídas em 22 estados, sendo um dos mais recentes, o estado do Rio Grande do Sul.

Ao observarmos a presença de um programa como este tanto em nível mundial, como nacional, começamos a nos perguntar sobre a racionalidade que o sustenta, sobre como esta razão mundo passa a incidir sobre as nossas vidas e de que forma produz efeitos na sociedade e na subjetividade dos sujeitos. É sobre esta racionalidade que falaremos na próxima seção.

## **A ESCOLA SOB MIRA DO NEOLIBERALISMO**

O neoliberalismo não é apenas uma ideologia, um tipo de política econômica. É um sistema normativo que ampliou sua influência ao mundo inteiro, estendendo a lógica do capital a todas as relações sociais e todas as esferas da vida. (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 7)

Ser proativo e resolutivo diante dos problemas que aparecem, saber fazer boas escolhas no âmbito profissional e pessoal, ser emocionalmente equilibrado, saber conviver com os demais, ser flexível, optar por uma vida saudável, fazer exercícios, se alimentar corretamente, dormir 8 horas por dia, mostrar disposição e entusiasmo, enfrentar os desafios cotidianos com sabedoria e inteligência emocional, ser dinâmico, estar sempre alegre, investir constantemente em novos aprendizados para fazer do seu corpo, das suas habilidades e da sua alma, uma forma de capital que produza resultados futuros. Essas são algumas assertivas que vemos circular como verdades de nosso tempo e incidem não só sobre nossas formas de nos conduzirmos enquanto profissionais de um campo específico, mas também como sujeitos em suas vidas privadas e pessoais.

O neoliberalismo vem funcionando ao colocar como centro de todas as instâncias da vida e das relações sociais, a lógica do capital, por isso, o indivíduo é conduzido a conceber-se e a comportar-se como uma empresa. A partir disso, Theodore Schulz criou a Teoria do Capital Humano:

Pois, sob a sua ótica, as competências, as habilidades e as aptidões de um indivíduo qualquer constituem, elas mesmas, pelo menos virtualmente e relativamente independente da classe social a que ele pertence, seu capital; mais do que isso, é esse mesmo indivíduo que se vê induzido, sob essa lógica, a tomar a si mesmo como um capital, a entreter consigo (e com os outros) uma relação na qual ele se reconhece (e aos outros) como uma microempresa; e, portanto, nessa condição, a ver-se como entidade que funciona sob o imperativo permanente de fazer investimentos em si mesmo – ou que retornem, a médio e/ou longo prazo, sem seu benefício – a produzir fluxos de renda, avaliando racionalmente as relações de custo/benefício que suas decisões implicam. (GADELHA, 2009, p. 149)

Ou seja, nesta lógica, o indivíduo deve passar a investir em si mesmo como se investe em uma microempresa, já que ele próprio é tudo o que ele pode oferecer ao mercado de trabalho. Esta ideia de empreendedorismo, vem adentrando nossas vidas e tomando conta de todas as suas instâncias, ou seja, ela vem sendo enunciada em nosso cotidiano. Basta abrir uma revista, ligar a televisão, navegar por alguns sites ou ainda analisar os discursos que pautam determinadas políticas e programas educacionais que percebemos sua presença constante.

O empreendedorismo está na ordem do dia, funcionando como uma verdade que incide sobre nossas formas de ser e se comportar no mundo. É possível perceber que esta ideia do investimento do sujeito em si mesmo está disseminada em nossa sociedade, assim como no campo educacional, podendo, por exemplo, ser encontrada por meio da gestão das escolas, das avaliações em larga escala e de programas variados vinculados a diferentes iniciativas privadas, que têm por objetivo tornar os indivíduos cada vez mais qualificados para participarem desta dinâmica, que pauta-se em princípios como a concorrência e individualização, próprios da racionalidade neoliberal.

Por isso, pensamos ser muito importante estarmos atento às práticas cotidianas que nos conduzem a viver de determinadas formas e não de outras, principalmente quando estas utilizam a escola como instância de produção de sujeitos empresários de si mesmos. Para isso, é necessária uma série de estratégias que atuem na condução dos sujeitos para que vivam de acordo com os princípios neoliberais.

Pode-se dizer que a escola têm sido uma ferramenta para o desenvolvimento destas estratégias, já que é um espaço de formação e constituição de modos de vida. A escola é a instituição que consegue capturar os indivíduos mais precocemente, e, assim, disseminar o que Foucault chamou de “tecnologias de poder”, nas quais se trata de maneiras de exercer sobre si ou sobre outros determinadas verdades:

[...] a escola parece ser a [instituição] que mais se destaca nessas e para essas transformações sociais. Isso é assim porque, de certa maneira, a produtividade da escola se dá em três níveis: de criação, de aplicação e de difusão daquelas novas tecnologias. É fácil ver que a escola é o *locus* onde novas tecnologias são tanto inventadas quanto aplicadas; ela é, além disso, a instituição que mais ampla e precocemente se encarrega de “capturar” os indivíduos e disseminar tais tecnologias. (VEIGA-NETO, 2000, p. 189)

Essa relação que a escola tem com a disseminação de tecnologias acaba fazendo com que seja atribuído à escola tão fortemente o papel de conduzir os indivíduos para que se tornem aquilo que o contexto político-social exige. Christian Laval afirma:

O novo modelo escolar e educativo que tende a se impor está fundamentado, inicialmente, na sujeição mais direta da escola à razão econômica. Ele depende de um “economismo” aparentemente simplista cujo axioma principal é que as instituições, em geral, e as escolas, em particular, só têm sentido dentro do serviço que elas devem prestar às empresas e à economia. O “homem flexível” e o “trabalhador autônomo” constituem, assim, as referências do novo ideal pedagógico. (LAVAL, 2004, p. 3)

Nesse sentido, fica evidente que estamos diante de um novo modelo escolar, que vem para criar uma relação direta da escola com a economia, fazendo com que as novas propostas pedagógicas estejam também voltadas para iniciar os indivíduos nesta nova lógica que é a do empresariamento, tendo em vista a formação de futuros empreendedores.

Um exemplo desta relação da escola com a economia, é a nova Base Nacional Comum Curricular – BNCC, sendo este o documento normativo para as redes de ensino, tanto públicas, quanto privadas. O mesmo é referência obrigatória na elaboração de currículos escolares e propostas pedagógicas.

Ao fazer uma breve análise da BNCC, foi possível encontrar em seu discurso, semelhanças com os ideais neoliberais presentes no OLEM. A principal característica que ambos têm em comum refere-se às competências socioemocionais.

O gerenciamento das emoções é muito importante nesta racionalidade, pois, acredita-se que, ao saber geri-las, o sujeito torna-se mais flexível para transformar seu comportamento:

[...] É um sujeito que deve aprender a ser e a viver nas sociedades de hoje e, por isso mesmo, sua aprendizagem, antes de ser de conteúdos, consiste em diversas formas para acessá-los; antes de ser para adquirir uma técnica que lhe permita desenvolver uma tarefa ou um trabalho, consiste em aprendizagem de competências para adaptar-se a diferentes espaços e atividades segundo as demandas do meio onde se desenvolva; antes de ser dos códigos e das formas de viver em um tempo definido, trata-se de aprendizagem de habilidades para se adaptar e se articular aos modos de vida sempre em mudança; antes de supor uma forma de ser sujeito, supõe as destrezas, habilidades e competências para usar, acrescentar e gerir o que constitui seu capital. (MARÍN-DÍAZ, 2015, p. 254-255)

Dessa forma, para que o sujeito consiga gerir sua própria vida, como quem gere uma empresa, é preciso que tenha determinadas habilidades, sendo a habilidade de gerenciar seus sentimentos, desejos e emoções, uma delas. No documento da Base, podemos encontrar o significado de competências que é posto por ela:

Na BNCC, competência é definida como a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho. (BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR, 2017, p. 8)

Percebe-se que uma das intenções dessa nova configuração da BNCC está em preparar os sujeitos para o mundo do trabalho, mostrando que, assim como O Líder em Mim, há o objetivo de tornar os sujeitos escolares, em sujeitos que estão a serviço da economia. Dessa forma, compreendemos que este programa, ao estar engajado com um documento oficial, encontra nele a legitimidade da qual precisa para ser mais facilmente aceito pelas instituições de ensino. Posto isso, destacamos que suas semelhanças com a Base têm sido utilizadas como uma ferramenta de marketing para a venda do programa.

A partir disso, percebemos que o programa, vai encontrando espaço para interferir no funcionamento da escola e, especialmente, no trabalho docente. No que se refere a regulação do trabalho docente, foco de discussão neste artigo, encontramos dois aspectos que direcionaram nossas análises. O primeiro está direcionado ao exercício da docência e ao modo como o professor organiza suas aulas, as atividades propostas e como ele se comporta em sala de aula. Já o segundo aspecto, refere-se ao currículo escolar, pois, percebe-se uma modificação nos saberes que são ensinados aos estudantes, os quais passam a comportar também os hábitos do programa.

Na seção seguinte, mostramos a partir dos materiais de análises, os atravessamentos do programa no exercício da docência, bem como sua disputa pelo currículo escolar.

### **A Condução do exercício da docência**

Ao observarmos os materiais de análise, foi perceptível a regulação que o programa realiza no exercício da docência, pois, a todo o momento, as ações dos professores são conduzidas de forma bastante detalhada. Ficou perceptível a intenção de produzir um determinado tipo de professor, que deve se comportar e exercer sua docência de determinadas maneiras e não de outras, conforme podemos perceber na figura abaixo, a qual evidencia a minúcia dessas ações de condução do trabalho do professor.

**Figura 2** – Exemplos

- Com um colega, crie uma cena sobre um hábito, para ser apresentada para seus alunos.
- Apresente metas e procedimentos escolares e de sala de aula.
- Mostre uma lista dos depósitos e retiradas de sua Conta Bancária Emocional.
- Exercite-se regularmente e conte alguns de seus progressos para seus alunos.
- Assista a uma aula e deixe seus alunos saberem que você é um eterno aprendiz.
- Converse com um colega intencionalmente usando a linguagem dos 7 Hábitos, de forma que os alunos possam ouvir.
- Com um colega ou equipe de trabalho, escolha um hábito para intencionalmente usar de modelo em dias específicos.
- Use uma etiqueta no peito com os dizeres: “Surpreenda-me assumindo o Hábito 5 como modelo”, ou algo similar.

Fonte: Guia do participante: professores e equipe escolar.

No quadro acima, é possível visualizar a condução do trabalho docente em diferentes aspectos que estão relacionados ao modo como o professor exerce a sua docência, já que, a todo o momento vai traçando um perfil de comportamento e de atitudes que o mesmo deve ter no cotidiano da escola. Percebe-se que a forma de condução operada pelo programa é bastante detalhada e incide sobre o que o professor deve compartilhar com seus alunos, como deve se mostrar a eles no dia-a-dia da escola, de que maneira deve conversar com um colega diante de seus alunos e até mesmo etiquetas que deve colocar em sua roupa ao transitar pela escola.

Na imagem, é nítido o perfil que o programa busca constituir em seus professores a partir de expressões como: “apresente metas e procedimentos”; compartilhe seus progressos “Mostre uma lista dos depósitos e retiradas da sua Conta Bancária Emocional” e “Use a linguagem dos 7 hábitos”. Aspectos como o modo como o professor deve falar, se comportar e organizar sua sala de aula são definidos pelo programa e postos como uma receita pronta que o docente deve seguir.


**Figura 3** – Guia de atividades

O Líder em Mim Guia de Atividades – Nível 1 Edição Comentada do Professor


### Hábito 3

**Leitura Recomendada:** *UMA LAGARTA MUITO COMILONA*, de Eric Carle  
**Gênero:** Clássico, livro de imagens  
**Nível de Leitura:** 2,6


*Hábito 3: Faça Primeiro o Mais Importante. Gasto meu tempo com as coisas mais importantes. Isso significa que eu digo "não" para coisas que sei que não devo fazer. Eu estabeleço prioridades, defino uma agenda e sigo meu plano. Sou disciplinado e organizado.*

 **Resumo da história**


A lagarta muito comilona sai de seu ovo e tem um objetivo em mente: comer o suficiente para se sustentar enquanto estiver no casulo. Ela faz primeiro o mais importante e se ocupa comendo.

 **Antes da leitura**

- Introduza o Hábito 3: *Faça Primeiro o Mais Importante*.
- Divida um papel (ou a lousa) em quatro partes, fazendo uma cruz. Na parte superior esquerda coloque a resposta dos alunos a esta pergunta: "O que você sabe sobre lagartas?". Na parte superior direita coloque a resposta dos alunos a esta pergunta: "O que você quer aprender sobre lagartas?". As partes de baixo serão preenchidas após a leitura da história.

 **Durante a leitura**

Leia a seguinte página:	Pergunte:
Sábado.	Por que a lagarta está com dor de estômago?
A lagarta come uma folha e se sente melhor.	Você já viu um cachorro ou um gato comer grama? Por que você acha que eles fazem isso?

 **Após a leitura**

1. Retome o quadro que você construiu. Na parte inferior esquerda, coloque a resposta dos alunos a esta pergunta: "Como é possível descobrir mais coisas sobre lagartas?". Na parte inferior direita coloque a resposta dos alunos a esta pergunta: "O que você aprendeu sobre lagartas com esta história?"
1. Diga: "A lagarta faz primeiro o mais importante. O que a lagarta fez que era importante? Por que era importante?"

46 *Dia do Plano de Implementação* Guia do Participante

Fonte: Dia do plano de implementação, s/d, p. 46.

Na imagem acima, podemos perceber a figura do professor como mero aplicador e reprodutor de atividades pensadas e elaboradas pelo programa. Além de dizer o que o professor deve trabalhar e como deve trabalhar, o programa subestima sua capacidade de elaboração

do planejamento. Isso é uma característica que podemos perceber principalmente nas duas apostilas que são direcionadas aos professores, o que mostra também a substituição do conhecimento dos mesmos pelo receituário presente na apostila do programa. Na atividade acima, fica evidente o afastamento que é produzido entre o sujeito docente e o processo de ensino, pois cada etapa da atividade foi pensada pelo programa, desde o momento anterior à leitura da história até o pós-leitura.

Compreendemos que a forma como a recepção dos estudantes será planejada ou como a organização a rotina escolar será pensada são aspectos que devem ser parte do trabalho profissional docente, pois, dizem muito acerca do que o professor pensa e acredita em termos de ensino. Entretanto, a partir do momento em que o docente passa a seguir um “manual de docência”, como os que trazemos aqui, ele perde a autonomia e a autoridade do seu fazer docente. O professor deixa de ser alguém ativo no processo de ensino dos estudantes para ser um mero executor de um modelo educacional que foi pensado pelos idealizadores do programa.

Em cada momento, já está estabelecido o que o professor deve trabalhar e como deve trabalhar. Tal processo de condução do trabalho docente pode ser visualizado na escolha do livro, nas atividades que devem ser desenvolvidas antes da leitura, inclusive prescrevendo a forma de divisão e organização do quadro, na forma de conduzir a leitura e as perguntas que devem ser feitas aos estudantes nas atividades posteriores à leitura da história. Ou seja, a atividade é tão prescritiva que desfaz e anula a intelectualidade docente. É uma forma de condução do trabalho profissional que dissocia o planejamento da execução e, nesse sentido, acaba-se por dissociar o fazer docente do pensar. Em momento algum a atividade foi pensada pelo professor, sua única participação é colocá-la em prática, já que o único planejamento que faz é o de gerenciar as propostas do programa.

Esta característica confirma o que Nörnberg afirma:

Sem dúvidas, o principal impacto se dá na posição que os docentes passam a ocupar, pois perdem o domínio e a autonomia para desenvolver e planejar as dinâmicas curriculares, bem como de julgar e tomar decisões em relação ao ensino em sua sala de aula. A docência passa a ser controlada e regulada por meio da definição de pacotes educacionais e materiais de ensino produzidos por especialistas e comercializados por empresas educacionais, reservando aos docentes o lugar de executor de procedimentos de conteúdos e instrução predeterminados que buscam a obtenção de melhores resultados nas avaliações externas, legitimando, assim, a pedagogia de gerenciamento. (NÖRNBERG, 2020, p. 4)

É essa pedagogia do gerenciamento que vemos operar no Programa. Essa falta de domínio e de autonomia no planejamento de suas atividades se encontra, por diversas vezes,

nos materiais, confirmando o que a autora diz em relação à docência ser regulada e controlada por materiais de ensino que são produzidos e comercializados por empresas educacionais, pois é exatamente o que acontece com as escolas que fazem parceria com o programa O Líder em Mim. Elas passam a ser reguladas pelos discursos do programa e por estratégias que operam sobre as metodologias e o currículo escolar. Gandin e Lima, ao analisarem as transformações no trabalho de professores a partir de programas de intervenção pedagógica e afirmam:

A desqualificação do trabalho docente produz uma perda considerável na relativa autonomia que professoras construíram historicamente; há uma diminuição do trabalho intelectual ligado à construção do currículo e planejamento de atividades pedagógicas e uma redução substancial na capacidade de controlar o ritmo e o tempo de sua atuação docente em sala de aula. Quando programas de intervenção pedagógica como os examinados neste trabalho são introduzidos, as professoras perdem grande controle sobre seu trabalho, passando a ser executoras de currículo e metodologia que foram concebidos em outro local e por outros atores. (GANDIN; LIMA, 2015, p. 667)

Esta afirmação vai ao encontro do que percebemos no O Líder em Mim, pois o mesmo também produz uma desintelectualização dos professores ao torná-los executores de uma metodologia e de um currículo que foi pensando por outros sujeitos. É importante lembrar que o programa analisado foi criado e pensado por atores da área administrativa e empresarial.

Além disso, percebemos dois processos distintos operados pelo programa e que são definidos por Gandin e Lima, como um processo de desqualificação e requalificação. Para eles:

A desqualificação aparece na medida em que as professoras não precisam mais planejar suas aulas, sendo que esse era um requisito básico do trabalho docente antes da colocação em prática de programas. Já a requalificação ocorre quando as docentes precisam aprender novas formas de planejamento, que estão relacionadas ao gerenciamento do programa. (GANDIN; LIMA, 2015, p. 670)

Nos materiais analisados, percebemos essa desqualificação a partir do momento em que o professor deve falar, se comportar e dar suas aulas como se estivesse seguindo um manual, sem poder pensar e problematizar suas práticas. Porém, também percebemos um processo de requalificação quando o programa busca preparar os docentes para alinhar o seu fazer pedagógico aos 7 hábitos, o que evidencia que eles devem não só planejar suas aulas a partir de um novo molde, mas também a se moldarem a um novo perfil de professor, o professor-líder.

Com isso, pode-se dizer que o papel do docente deste programa é fazer o mesmo funcionar, gerenciá-lo em cada questão do cotidiano escolar para que seus princípios se efetivem não só dentro do espaço da escola, mas que sejam tão bem trabalhados com os estudantes, que possam ultrapassar os muros da escola ao chegar às famílias e à vida íntima e privada dos alunos. Portanto, o professor-líder é aquele que deixa de ser visto como um intelectual

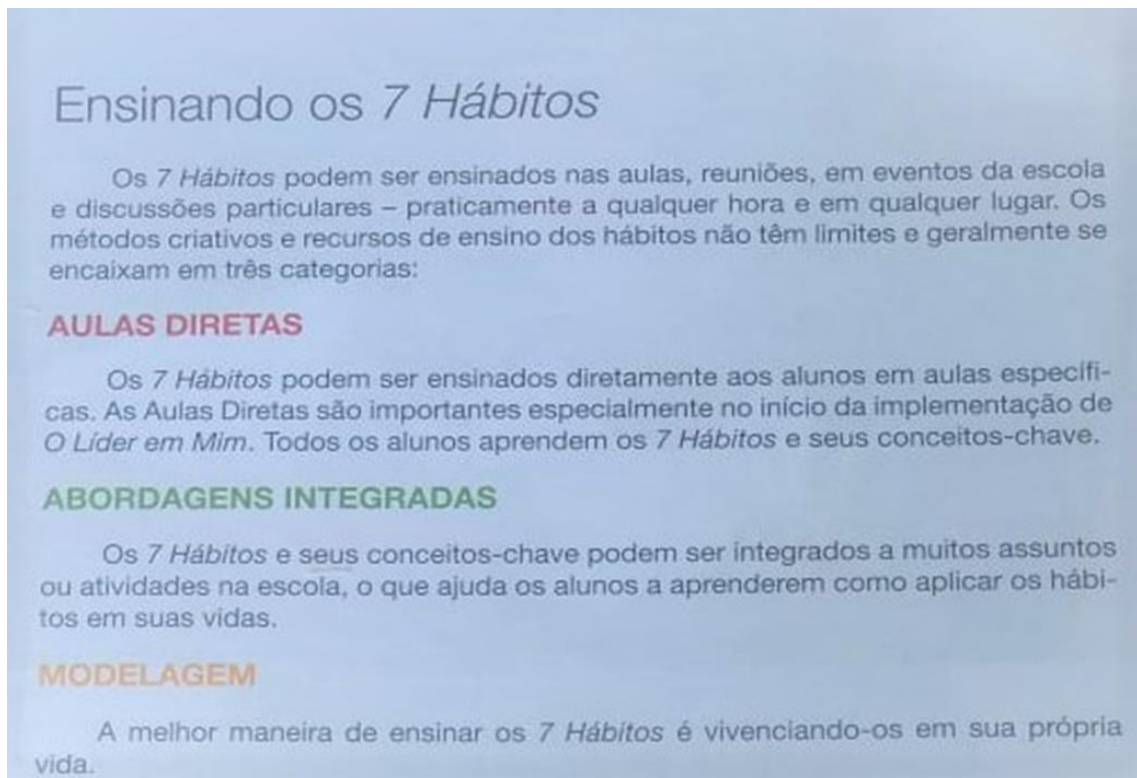
para ser um eficiente executor/gerenciador do programa. Aquele que coloca em prática a pedagogia do gerenciamento.

O outro aspecto que sofreu interferências pelo programa, foi o currículo. Acreditamos que uma das formas mais potentes de conseguir adentrar a escola seja por meio do currículo escolar. No currículo, encontramos o que deve ser trabalhado na escola, assim como os conteúdos, valores e princípios:

O currículo e seus componentes constituem um conjunto articulado e normatizado de saberes, regidos por uma determinada ordem, estabelecida em uma arena em que estão em luta visões de mundo e onde se produzem, elegem e transmitem representações, narrativas, significados sobre as coisas e seres do mundo. (NÖRNBERG, 2020, p. 41)

Assim, o currículo é forjado na e por um tipo de racionalidade política que coloca em disputa determinadas verdades que incidem no campo educacional. Ao analisar o Programa O Líder em Mim, percebemos que ele também produz efeitos no aspecto curricular, já que ele busca modificar o currículo da escola, principalmente quando diz o que os docentes devem ou não ensinar, a começar pelos 7 Hábitos, os quais devem ter centralidade do ensino:

**Figura 4** – Ensinando os 7 Hábitos



Fonte: Retirado da apostila *Dia do plano de Implementação*.

Na figura acima, é possível visualizar o destaque que os hábitos passam a ter no currículo, a ponto de estarem presentes em qualquer lugar e momento na escola. Além disso, há dois principais modos de ensiná-los aos alunos: as aulas diretas e as abordagens integradas. O primeiro são aulas específicas para ensinar os sete hábitos e seus conceitos e que é realizada por um professor responsável apenas por estas aulas. Nestas, percebemos que os próprios hábitos se transformam em conteúdos, a serem trabalhados e explorados nas aulas, a partir disso, eles assumem centralidade e disputam espaço com os demais conteúdos das disciplinas. Já no segundo, eles se integram às disciplinas, pois aparecem em meios aos saberes científicos. Esta última chama atenção, pois diz como os professores podem incluir os hábitos nas matérias escolares ou em assuntos específicos de cada plano de aula.

Sendo assim, os princípios do programa não só estão presentes nas relações, no ambiente, na forma como os sujeitos se comportam, mas também invadem os saberes específicos das matérias escolares e os transformam.

A liderança parece se constituir em conteúdo escolar que atravessa as diferentes disciplinas, transformando o que nelas deve ser trabalhado. Fica evidente que a liderança e os hábitos são tão centrais no cotidiano escolar que passam a disputar espaço com os conhecimentos científicos das diferentes disciplinas. Esta constatação faz lembrar da discussão que Thomas Popkewitz (2001) propõe acerca da alquimia das matérias escolares:

A alquimia das matérias escolares reimagina as complexidades e contingências da vida diária com lógicas hierárquicas e não-temporais sem ancoragem social ou incorporação histórica. A adaptação dos sujeitos é a adaptação das subjetividades. As normas do currículo dizem respeito não apenas ao conhecimento, mas também às regras pedagógicas que incorporam um contínuo de valores sobre a capacidade da criança para aprender esse conhecimento. (POPKEWITZ, 2001, p. 120)

A partir disso, pensamos que essa entrada dos hábitos nos conteúdos escolares se deva ao fato de que, atualmente, as emoções têm destaque na racionalidade neoliberal, que está em voga na sociedade contemporânea. Isso mostra que o currículo não diz respeito apenas ao conhecimento, mas também ao contexto social em que o mesmo está inserido e, com isso, ao modo como se quer conduzir as condutas dos sujeitos.

Isso explica a centralidade que as habilidades e as competências emocionais devem ter nessa nova configuração das disciplinas pedagógicas propostas pelo programa, pois, atualmente, busca-se por sujeitos que desenvolvam determinadas habilidades que estão ligadas ao comportamento, bem como o controle das emoções.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises e problematizações que fizemos acerca do Programa O Líder em Mim, acreditamos que todas estas interferências se devam pelo fato de que a escola tem esse poder de operar fortemente no processo de subjetivação dos indivíduos e o currículo é um dos componentes escolares que é um importante espaço de produção de sujeitos, de produção de estilos de vida:

O currículo escolar é um lugar de circulação das narrativas, mas, sobretudo, é um lugar privilegiado dos processos de subjetivação, da socialização dirigida, controlada. É em grande parte à escola que tem sido atribuída a competência para concretizar um projeto de indivíduo para um projeto de sociedade. (NÖRNBERG, 2020, p. 51)

Se o currículo é esse lugar em que circulam narrativas, verdades, visões de mundo, discursos vinculados a um tempo e a uma racionalidade política, é claro que ele tem a força de incidir na subjetividade dos sujeitos escolares, produzindo sobre suas formas de ser e estar no mundo. Assim, ele funciona como uma maquinaria de subjetivação:

O currículo é o território constituído no qual os processos de subjetivação podem se materializar. É também o conjunto dos agenciamentos coletivos de enunciação, o conjunto das ações dos vários professores e demais membros da comunidade escolar, operando coletiva e concertadamente na produção das subjetividades dos estudantes. (GALLO, 2015 p. 216)

Ou seja, o currículo é esse conjunto de ações que conduzem os sujeitos na coletividade, e, por isso, se torna tão potente, pois trabalha na produção de subjetividades de uma maneira que consegue capturar todos os sujeitos e também em todos os aspectos do espaço e da vida escolar. A produção dessas subjetividades alinhadas à racionalidade neoliberal, Gallo chamou de “subjetivação capitalística”, ou seja, a produção de um sujeito associado aos princípios de mercado que responde de forma eficaz ao capitalismo contemporâneo.

O programa analisado, é apenas um exemplo de estratégia que a lógica neoliberal utiliza para se disseminar na sociedade e assim, fortalecer os seus princípios. Há outros tantos que invadem a escola, tanto as privadas quanto as escolas públicas. Entretanto, ao pensarmos não só o currículo, mas a instituição escolar na sua totalidade como uma maquinaria de subjetivação, reforça-se a ideia de que o mesmo é também um campo de disputas e tensões, pois, se é preciso que o campo empresarial neoliberal dispute este espaço, significa que há outros aspectos que também têm força e potência. Segundo Gallo:

Um processo contemporâneo de singularização, de constituição de si mesmo no coletivo, passa pela resistência a essa subjetivação capitalística, que investe na mesmidade individualizada, reafirmando a possibilidade da diferença, da variação, da metamorfose. Se o currículo é máquina de subjetivação, operando na conformidade com a sociedade capitalística, é também campo de conflitos, de resistência, de variação. Se o currículo é tomado por uma *escola-aparelho-de-Estado*, também pode ser instrumento para uma *escola-máquina-de-guerra*. (GALLO, 2013, p. 217)

Se há disputa, há espaço para resistir a essa lógica que adentra a escola. Acreditamos que refletir e problematizar a entrada de programas como esse na área da educação já é um primeiro movimento de resistência e são essas “pequenas brechas” que nos permitem fazer não só do currículo, mas da nossa intelectualidade profissional, uma máquina de guerra.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**. Educação é a Base. Brasília, MEC/ CONSED/UNDIME, 2017.
- BROWN, Wendy. **Nas Ruínas do Neoliberalismo: A ascensão da política antidemocrática no ocidente**. São Paulo: Editora Filosófica Politeia, 2019.
- DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Editora Boitempo, 2016.
- GADELHA, Sylvio. **Biopolítica, governamentalidade e educação: introdução e conexões**, a partir de Michel Foucault. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.
- GALLO, Silvio. Pensar a escola com Foucault: além da sombra da vigilância In: CARVALHO, Alexandre Filordi de; GALLO, Silvio (orgs.). **Repensar a educação – 40 anos após Vigiar e Punir**. São Paulo: Editora Livraria da Física, 2015, p. 427-449.
- GANDIN, Luís Armando; DE LIMA, Iana Gomes. Reconfiguração do trabalho docente: um exame a partir da introdução de programas de intervenção pedagógica. **Revista Brasileira de Educação**, v. 20, n. 62, 2015. Disponível em: 1413-2478-rbedu-20-62-0663.pdf (fcc.org.br) . Acesso em: 11/2020.
- LAVAL, Christian. **A Escola não é uma empresa: O neo-liberalismo em ataque ao ensino público**. Londrina: Editora Planta, 2004.
- MARÍN-DÍAZ, Dora. **Autoajuda, educação e práticas de si: genealogia de uma antropotécnica**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2015.
- NÖRNBER, Marta. **Políticas conservadoras e (des)intelectualização da docência**. Ponta Grossa, v. 15, 2020. Disponível em: <https://revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/15360/209209213370>. Acesso em: 11/2020.
- POPKEWITZ, Thomas S. **Lutando em defesa da alma: a política do ensino e a construção do professor**. Porto Alegre: Artmed Editora Ltda, 2001.
- VEIGA-NETO, Alfredo. Educação e governamentalidadeneoliberal:novos dispositivos, novas subjetividades. In: PORTOCARRERO, Vera & CASTELO BRANCO, Guilherme (org.). **Retratos de Foucault**. Rio de Janeiro: NAU, 2000. p. 179-217.