

GESTÃO ESCOLAR PARA RESULTADOS (GEpR) E PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA DO ProEMI/JF EM ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO MÉDIO

GESTIÓN ESCOLAR PARA LOS RESULTADOS (GEPR) Y ASOCIACIÓN PÚBLICA-PRIVADA DE PROEMI/JF EN LAS ESCUELAS DE SALUD PÚBLICA

SCHOOL MANAGEMENT FOR RESULTS (GEPR) AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP OF PROEMI/JF IN STATE HIGH SCHOOLS

Elsivan Machado Barbosa da Silva LIMA¹
Doriedson do Socorro RODRIGUES²

RESUMO: Este texto analisa a concepção de gestão escolar implementada nas escolas públicas de Ensino Médio, a partir da parceria público-privado entre o Ministério da Educação (MEC) e Instituto Unibanco (IU) - ProEMI/PJF. Parte-se do pressuposto de que o Projeto Jovem de Futuro (PJF) implementou um modelo de gestão denominado Gestão Escolar para Resultados (GEpR), pautado no controle, na eficácia e na produtividade, com características predominantes do modelo gerencialista. A metodologia de abordagem qualitativa é cunhada por uma revisão bibliográfica e análise documental, sobre Políticas Públicas Educacionais. Evidenciamos que a relação público-privada foi se constituindo historicamente a partir da década de 1990 com a Conferência Mundial sobre Educação para Todos (Conferência de Jomtien), materializando-se ainda nessa mesma década com a Reforma do Aparelho do Estado, consolidando-se a partir do Movimento ‘Todos Pela Educação’ lançado em 2006, dando origem a parcerias como ProEMI/JF, que fomentam um tipo humano de hegemonia mercantil, a partir da formação de Ensino Médio.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão escolar para resultados. Parceria público-privada. Ensino Médio. ProEMI/JF.

¹ Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém – PA – Brasil. Docente da Educação Básica. Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho e Educação (GEPTE/UFPA). Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Currículo e Gestão da Escola Básica (PPEB/UFPA). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4089-6425>. E-mail: elsivan.machado@gmail.com

² Universidade Federal do Pará (UFPA), Cametá – PA – Brasil. Docente do Programa de Pós-Graduação em Educação e Cultura (PPGEDUC - CAMPUS CAMETÁ/UFPA), Programa de Pós-Graduação em Currículo e Gestão da Escola Básica (PPEB/NEB/UFPA), Programa de Doutorado em Rede (EDUCANORTE/NEB/UFPA). Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho e Educação (GEPTE/UFPA). Membro do Grupo de Pesquisa História, Educação e Linguagem na Região Amazônica (GPHLRA/UFPA). Doutor em Educação (UFPA). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5120-2484>. E-mail: doriedson@ufpa.br

RESUMEN: Este trabajo analiza el concepto de gestión escolar implementado en las escuelas públicas a partir de la asociación público-privada entre el Ministerio de Educación (MEC) y el Instituto Unibanco (IU) - ProEMI/PJF. Se parte de la base de que el Proyecto Joven Futuro (PJF) ha implantado un modelo de gestión denominado Gestión Escolar por Resultados (GEpR), basado en el control, la eficiencia y la productividad, con características predominantes del modelo gerencialista. La metodología del enfoque cualitativo está acuñada por una revisión bibliográfica y un análisis documental, sobre las Políticas Públicas Educativas. Es evidente que la relación público-privada se constituyó históricamente a partir de la década de 1990 con la Conferencia Mundial de Educación para Todos (Conferencia de Jomtien), materializándose incluso en esa misma década con la Reforma del Aparato Estatal, consolidándose a partir del Movimiento "Todos por la Educación" lanzado en 2006, dando lugar a asociaciones como ProEMI/JF, que fomentan una hegemonía mercantil de tipo humano, a partir de la formación de la Escuela Superior.

PALABRAS-CLAVE: Gestión escolar para resultados. Asociación público-privada. Escuela Superior. ProEMI/JF.

ABSTRACT: This text analyzes the school management concept implemented in state high schools, based on the public-private partnership between the Ministry of Education (MEC) and Instituto Unibanco (IU) - ProEMI/PJF. It is assumed that the Young Future Project (PJF) implemented a management model called School Management for Results (GEpR), based on control, effectiveness and productivity, with predominant characteristics of the managerial model. The qualitative approach methodology is based on a literature review and document analysis on Public Educational Policies. We show that the public-private relationship was historically constituted from the 1990s with the World Conference on Education for All (Jomtien Conference), materializing in that same decade with the Reform of the State Apparatus, consolidating the from the 'All for Education' Movement launched in 2006, giving rise to partnerships such as ProEMI/JF, which foster a human type of mercantile hegemony, starting from the formation of High School.

KEYWORDS: School management for results. Public-private partnership. High School. ProEMI/JF.

Introdução

A presente pesquisa trata da relação da classe empresarial com a educação pública brasileira, a partir da inserção da lógica do setor privado na gestão da escola pública através de parcerias (ADRIÃO; PERONI, 2009), como a que foi firmada entre o Instituto Unibanco/Ministério da Educação para o desenvolvimento do Projeto Jovem de Futuro (PJF)

nas escolas que aderiram ao ProEMI³. Trata-se de uma parceria fundamentada na ideologia da meritocracia, no modelo de gestão gerencial e na Teoria do Capital Humano⁴.

Neste trabalho, entendemos que essas parcerias, ao secundarizar o papel do Estado (quanto aos interesses da classe trabalhadora) e potencializar as ações do Terceiro Setor (a favor dos interesses do capital), fazem parte do projeto da política neoliberal, em que a governança de políticas públicas encontram-se sob o domínio do Estado e das organizações da sociedade civil, na perspectiva de interesses do modo de produção capitalista. São articulações em nível global que atendem aos interesses dos Organismos Multilaterais na educação, em prol do capital. De acordo com Shiroma e Evangelista (2014, p. 24):

No Brasil, esse expediente foi impulsionado pela Reforma do Estado dos anos de 1990, ao definir que caberia ao Estado gerenciar os processos enquanto as “organizações sociais” – sob a forma de fundações e institutos privados – executariam as políticas sociais com recursos públicos.

Outrossim, salientamos que o Projeto Jovem de Futuro, criado pelo Instituto Unibanco, de natureza privada, pois, atua na gestão da escola através de metodologias pautadas na ideologia que associa a condição econômica das juventudes à sua capacidade de ser protagonista, de resolver sua situação financeira, buscando o empreendedorismo como perspectiva de vida, favorecendo a negação de políticas públicas coletivas, ao também estabelecer o Capital Humano como um pretenso potencial *sine qua non* capaz de garantir empregabilidade no mercado de trabalho, escamoteando-se as razões estruturais do modo de produção capitalista que geram desigualdades sociais (SANDRI; SILVA, 2019).

Contrários a essas lógicas, entendemos que a educação, a partir do trabalho como princípio educativo, conforme Gramsci (1978), é capaz de produzir a humanização e a práxis

³ De acordo com o Ministério da Educação (MEC), o “Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI) foi instituído pela portaria nº 971, de 9 de outubro de 2009 no contexto da implementação das ações voltadas ao Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE. A edição atual do Programa está alinhada às diretrizes e metas do Plano Nacional de Educação 2014-2024 e à reforma do Ensino Médio proposta pela Medida Provisória 746/2016, sendo regulamentada pela Resolução FNDE nº 4 de 25 de outubro de 2016. O objetivo do EMI é apoiar e fortalecer os Sistemas de Ensino Estaduais e Distrital no desenvolvimento de propostas curriculares inovadoras nas escolas de Ensino Médio, disponibilizando apoio técnico e financeiro, consoante à disseminação da cultura de um currículo dinâmico, flexível, que atenda às expectativas e necessidades dos estudantes e às demandas da sociedade atual. Deste modo, busca promover a formação integral dos estudantes e fortalecer o protagonismo juvenil com a oferta de atividades que promovam a educação científica e humanística, a valorização da leitura, da cultura, o aprimoramento da relação teoria e prática, da utilização de novas tecnologias e o desenvolvimento de metodologias criativas e emancipadoras” (BRASIL, 2016, p. s/n).

⁴ “A tese básica sustentada por Schultz (1962 e 1973), e que se tornou senso comum, foi a de que aqueles países, ou famílias e indivíduos que investissem em educação acabariam tendo um retorno igual ou maior que outros investimentos produtivos. Por essa via se teria a chave para diminuir a desigualdade entre nações, grupos sociais e indivíduos. Tratava-se de uma perspectiva do papel integrador da educação escolar ao mundo do emprego e de uma estratégia para evitar a penetração do ideário socialista, em especial o risco de sua expansão nos países de capitalismo da periferia” (FRIGOTTO, 2015, p. 11).

social transformadora, por meio do desenvolvimento das potencialidades humanas a partir do acesso aos conhecimentos decorrentes do trabalho humano e da relação destes com a realidade social, de maneira que o sujeito seja capaz de pensar e agir em prol da transformação da natureza e do próprio homem. Nessa perspectiva, entendemos que a lógica gerencial não dá conta dessa transformação, a favor dos trabalhadores, diante do que consideramos a necessidade de a escola pensar o trabalho e o ensino em unidade, a partir da perspectiva educativa do trabalho, preocupando-se em articular os interesses da classe trabalhadora no exercício da educação.

Isto posto, destacamos que a temática aqui desenvolvida partiu da relação com pesquisas que desenvolvemos sobre ensino médio e formação das juventudes trabalhadoras no Estado do Pará⁵, não raro focando os impactos da organização empresarial nas políticas públicas educacionais do Ensino Médio⁶. Trata-se de pesquisa em que analisamos a concepção de gestão que o Instituto Unibanco (IU) trouxe para escolas de Ensino Médio da rede pública do Estado do Estado do Pará, através da Gestão Escolar para Resultados (GEpR), problematizando: Como e por que um aparelho privado de hegemonia (APH), como é o caso do Instituto Unibanco (IU), interfere na gestão escolar pública?

Teoricamente, neste trabalho discorremos sobre a parceria público-privada, no âmbito da educação brasileira, bem como sobre a relação público-privada no contexto do Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI/JF). Também discutimos a Gestão Escolar Para Resultados (GEpR) e o Projeto Jovem de Futuro, como uma proposta de gestão empresarial nas escolas públicas de Ensino Médio.

Metodologicamente, trata-se de pesquisa bibliográfica, com base qualitativa, em que, “[...] a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.” (SEVERINO, 2018, p. 131), buscamos analisar os interesses e impactos dos interesses do mercado na formação das juventudes, por meio do Ensino Médio e as parcerias público-privadas.

Para tanto, realizamos revisão bibliográfica⁷, indagando-se na leitura dos textos: Por que um aparelho privado de hegemonia (APH), como é o caso do Instituto Unibanco (IU),

⁵ Como o foi a dissertação de mestrado, intitulada “Implementação do Projeto Jovem de Futuro em Marabá/PA (2012-2014) no contexto da Escola de Ensino Médio Girassol: entre a lógica de mercado e a perspectiva de formação ampla”, apresentada em 2021 no Programa de Pós-Graduação em Currículo de Gestão da Escola Básica (PPEB/UFPB), por Elsivan Machado Barbosa da Silva Lima, sob orientação do Prof. Doriedson do Socorro Rodrigues.

⁶ Contribuíram também para as reflexões aqui presentes as leituras e discussões decorrentes de disciplinas realizadas no Programa de Pós-Graduação em Currículo e Gestão da Escola Básica – PPEB, no exercício da formação de mestra, como a disciplina de Teorias e Práticas de Gestão e de Organização do Trabalho Pedagógico.

⁷ A presente revisão foi importante para estabelecer um modelo teórico inicial de referência, auxiliando no desenvolvimento de nossas investigações, como a pesquisa apresentada em nota de rodapé 5.

interfere na gestão escolar pública?; Que trabalhos já foram realizados a respeito e quais as posições de pesquisadores, a partir de evidências recolhidas em suas investigações, sobre a temática estudada nesta investigação?

Para análise dos dados, utilizamos a estratégia de categorização de análise de conteúdos, baseados em Bardin (1997), a partir do exame de documentos do Instituto Unibanco - IU, disponíveis no *site* do instituto⁸, assim como por meio da leitura de livros e de Teses e Dissertações do Banco de Dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, considerando o período de 2011 – 2014, buscando-se a caracterização do modelo de gestão empresarial e materialidades da relação público-privada no Ensino Médio.

Quanto à análise de documentos, a partir do disposto por Severino (2018, p. 131), consideramos os fins e meios da educação promovidos por diferentes agentes do Terceiro Setor, a partir de documentos que compõem o Projeto Jovem de Futuro (PJF) e o ProEMI, tais como: Portaria de criação do ProEMI, documentos de implantação do Projeto Jovem de Futuro nas escolas, documentos de formações ofertadas pela dupla gestora (diretora e coordenadora pedagógico), Plano de Ação e relatórios das ações implementadas pelas escolas.

Em termos estruturais, discutimos inicialmente a parceria público – privada no âmbito da educação brasileira, apresentando o cenário de globalização fortalecido a partir da década de 1990 e sua relação com o modelo de gestão empresarial introduzido nas escolas públicas da rede estadual de Ensino Médio.

Na seção subsequente, discutimos a relação do Instituto Unibanco (IU) no contexto do Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), para, em seguida, tratar da gestão escolar para resultados, sob a lógica de mercado-gerencial, assim como, em outra seção, tratarmos da gestão empresarial nas escolas públicas de ensino médio, por meio da análise do Projeto Jovem de Futuro. Finalizamos com as considerações finais.

Parceria público-privada no âmbito da educação brasileira

Na década de 1990, o cenário já era de globalização, de neoliberalismo, de competitividade. E a educação acompanhava esse cenário de pretensa modernidade, a favor dos interesses do mercado, negando-se o ponto de vista dos setores progressistas da sociedade, que lutavam e lutam por uma política educacional em defesa da escola pública democrática, universal e gratuita. Nesse contexto, ocorreu a Conferência Mundial sobre Educação para Todos

⁸ Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br>. Acesso em: 10. abr. 2021.

(Conferência de Jomtien - 1990), cujo objetivo, em tese, foi estabelecer compromissos mundiais para garantir a todas as pessoas os conhecimentos básicos necessários a uma vida digna, contando com a participação da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura -UNESCO, do Fundo de Emergência Internacional das Nações Unidas para a Infância - UNICEF, com o apoio do Banco Mundial dentre outras organizações. Dessa conferência nasceu uma declaração com compromissos pré-estabelecidos, onde o Brasil foi signatário (UNESCO, 1990).

Os governos que participaram da conferência e assinaram a Declaração de Jomtien firmaram compromisso em investir principalmente em educação básica, objetivando garantir à sobrevivência da população, o desenvolvimento pleno das capacidades, vida e trabalho dignos, melhoria na qualidade de vida e, principalmente, “[...] satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem de todas as crianças, jovens e adultos [...]” (UNESCO, Declaração Mundial Sobre Educação Para Todos, Artigo 1, 1990). Em decorrência dessa Conferência, os países signatários foram incentivados a elaborar Planos Decenais de Educação Para Todos, contemplando as diretrizes e metas estabelecidas no Plano de Ação da Conferência (UNESCO, 1990).

Diante dessas considerações, destacamos que as políticas públicas educacionais, construídas a partir de influências internacionais, como impactos nacionais e locais, como o Banco Mundial, buscam a promoção de um ideário de cunho neoliberal, reforçador da ideia da crise educacional, responsabilizando o Estado pelos problemas, mas evidenciando como solução ações decorrentes da iniciativa privada. Esse ideário reconhece a expansão do acesso à escola quantitativamente, porém denota uma crise de “eficiência” e “eficácia”, promovendo-se “[...] a orientação do Banco Mundial (1995) [...]”, no sentido de se “[...]~educar para produzir mais e melhor” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 107-108, grifo dos autores).

Esses organismos internacionais, por meio da globalização e do neoliberalismo, a fim de materializarem seus interesses, exercem pressão político-econômico-ideológica para que os países, como o Brasil, apresentem políticas educacionais que venham ao encontro de seus objetivos, muito contribuindo para isso as relações público-privadas e os processos de regulação, como as normativas do Projeto Ensino Médio Inovador.

Trata-se de processos de regulação e orientações, como as decorrentes da Comissão Econômica para o Desenvolvimento da América Latina e do Caribe (CEPAL), que promovem a institucionalização de uma nova gramática a normatizar a educação pública brasileira, com ares de cidadania, mas com o real interesse de instituir uma racionalidade de mercado nos processos de formação humana.

Assim, por exemplo, a CEPAL, considerando-se seu lema “cidadania, competitividade e igualdade”, advoga que a partir da educação é preciso fortalecer a cidadania, a competitividade e a igualdade tanto na América Latina quanto no Caribe, defendendo investimento em educação básica, porém o faz com perspectiva de mercado, de formação mínima e visão pragmático-formativa, ao defender educação flexível, materializando orientações de grupos empresariais que estão no poder, *com a lógica empresarial, com a nova ordem econômica mundial*, como salientam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012):

A expansão da educação e do conhecimento, necessária ao capital e à sociedade tecnológica globalizada, apoia-se em conceitos como modernização, diversidade, flexibilidade, competitividade, excelência, desempenho, *ranking*, eficiência, descentralização, integração, autonomia, equidade etc. Esses conceitos e valores encontram fundamentação sobretudo na ótica da esfera privada, tendo a ver com a lógica empresarial e com a nova ordem econômica mundial (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 107, grifo dos autores).

Nesse sentido, ainda na década de 1990, ocorreu um redesenho das relações entre Estado e Sociedade, sendo colocada, como parâmetros principais para a redução dos gastos públicos, a gestão pautada na eficiência e na eficácia, que se materializou a partir do mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso – FHC (1994-2001), com a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado⁹ (1995), que definiu objetivos e estabeleceu diretrizes para a reforma da administração pública brasileira em busca da implementação de uma administração pública gerencial. Essa nova administração envolve aspectos políticos, econômicos e administrativos, estando diretamente relacionada com os conceitos de eficiência, flexibilização, controle finalístico, contrato de gestão, qualidade e cidadão-cliente, fortalecendo a privatização de empresas estatais e o processo de publicização¹⁰ da educação, saúde e pesquisa científica.

O governo FHC (1994-2001) tinha como uma de suas principais estratégias a proposta do Terceiro Setor. Observa-se que os governos subsequentes do presidente Luís Inácio Lula da Silva (2003-2010) e da presidenta Dilma Roussef (2011-2015), de certa forma, deram continuidade a essa política em suas gestões, através do Movimento ‘Todos Pela Educação’

⁹ “Entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos Três Poderes, por um corpo de funcionários, e pela força militar. O Estado, por sua vez, é mais abrangente que o aparelho, porque compreende adicionalmente o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território” (BRASIL, 1995, p. 12).

¹⁰ “[...]descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado” (BRASIL, 1995, p. 12-13).

(TPE), lançado em 2006, tratando-se de uma organização empresarial que passava a articular, monitorar e propor intervenções nas políticas educacionais, o que justificava a parceria firmada entre o Ministério da Educação (MEC) com o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI)¹¹ e o Instituto Unibanco (IU) com o Projeto Jovem de Futuro (PJF) em 2011.

As parcerias público-privadas e as relações com a formação das juventudes, por meio do Ensino Médio Inovador, considerando a problematização destacada neste trabalho, são, pois, materializações das orientações de organismos internacionais e de novas *vulgatas* de interesses de mercado, sobrepondo-se a perspectivas formativas que promovam efetivamente a cidadania, o acesso a amplos conhecimentos resultantes do trabalho humano.

A relação público-privada no contexto do programa ensino médio inovador e projeto jovem de futuro (ProEMI/JF)

O Instituto Unibanco (IU) é uma das instituições responsáveis pelo investimento social privado do Itaú Unibanco; foi criado em 1982, porém foi em 2002 que “[...] redirecionou sua atuação para a educação [...]”, passando a desenvolver seus próprios projetos, atuando na educação pública brasileira através da parceria público-privado (CAETANO, 2016, p. 127).

O Jovem de Futuro, por outro lado, surge em 2007, com ações “[...] estruturadas em cinco eixos – governança, assessoria técnica, formação, mobilização e gestão do conhecimento – que se articulam por meio o método Circuito de Gestão” (INSTITUTO UNIBANCO, 2013). Essa foi uma etapa de teste, entretanto, posto que o Jovem de Futuro sofreu variações no decorrer de suas diferentes fases. Na etapa de teste, iniciada em 2007, a parceria foi feita diretamente com as escolas selecionadas e, em seguida, com a Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE), órgão da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SEESP). O Instituto Unibanco oferecia apoio técnico e financeiro às escolas (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

Ao longo do processo histórico, observamos que houve uma expansão do Instituto Unibanco através do Projeto Jovem de Futuro dentro das escolas estaduais de Ensino Médio, principalmente a partir da junção do ProEMI/JF, pautado em diretrizes específicas da política neoliberal, adentrando o espaço público educacional e se constituindo com suas diretrizes de forma sólida e articulada com a política educacional de governo, nesse caso, representada pelo Programa Ensino Médio Inovador. Diante de um cenário de globalização, da busca por

¹¹ “Com o objetivo de estabelecer uma política pública capaz de garantir o direito dos jovens ao acesso e permanência a um Ensino Médio de qualidade, o Ministério da Educação (MEC) criou, em 2009, o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI) (MEC, Portaria nº 971, de 09/10/2009)” (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

resultados que satisfizessem as cobranças tanto internas como externas ao país com relação aos resultados da educação, em 2011 surge essa parceria, com diretrizes distintas que acabaram em um imbricamento, em uma sobreposição de funcionalidades, em prol dos interesses dos organismos internacionais, de mercado, conforme se observa no Quadro 1.

Quadro 1 – Diretrizes do ProEMI/JF

PROGRAMA ENSINO MÉDIO INOVADOR/JOVEM DE FUTURO	ProEMI	Redesenho curricular
		Macrocampos
		PDE Interativo
		Recursos Financeiros
		Apoio Técnico
	JOVEM DE FUTURO	Gestão Escolar para Resultados
		Formação presencial e a distância
		Plataforma Jovem de Futuro
		Metodologias Jovem de Futuro

Fonte: Instituto Unibanco (2013)

Portanto, a parceria com o MEC e articulação do Jovem de Futuro ao Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI/JF) ocorreu em 2011, sendo criada no mesmo ano a Rede Jovem de Futuro, formada pelas escolas que concluíram o ciclo do projeto, que era a fase experimental. Foi a partir de então que o projeto foi validado para sua aplicação em larga escala (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

Em 2012, houve a implementação em escala do ProEMI/JF nas redes públicas de ensino dos estados de Goiás, Ceará, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí, em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação e criação do Sistema de Gestão de Projetos (SGP) e do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). No ano seguinte ocorreu a inclusão de um segundo grupo de escolas participantes do ProEMI/JF em Goiás, Ceará, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí. Os processos e ferramentas do projeto passaram por revisão e aprimoramento (INSTITUTO UNIBANCO, 2013), de modo a promover cada vez mais o ideário de mercado na gestão da formação humana, instituindo um tipo humano – o homem de negócios, do empreendedorismo, da sobreposição do sujeito individual sobre o sujeito coletivo, de direitos.

O terceiro grupo de escolas participantes do ProEMI/JF em Goiás, Ceará, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí foram incluídos em 2014, sendo que, nesse mesmo ano, o Jovem de Futuro teve a primeira geração de estudantes do Ensino Médio que concluíram os três anos do projeto (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

Em 2015, teve início a terceira fase do Jovem de Futuro no Estado do Espírito Santo e em novas escolas do Pará e do Piauí. O projeto teve seu formato aprimorado com base na experiência acumulada e no conhecimento adquirido no decorrer das etapas anteriores. No

Ceará e em Goiás, o projeto completou o terceiro ano de implementação no formato ProEMI/JF. No Mato Grosso do Sul, o projeto foi descontinuado. Em São Paulo e no Rio de Janeiro, as últimas escolas da fase piloto concluíram o ciclo do Jovem de Futuro.

Atualmente, o projeto divide-se em três fases: três anos de implementação – apenas algumas escolas participam do JF; três anos de consolidação – quando todas as escolas da rede de ensino passam a receber o projeto; e dois anos de sustentação – quando a secretaria prepara-se para seguir com as ferramentas oferecidas pelo Jovem de Futuro com autonomia (INSTITUTO UNIBANCO, 2015).

A cada início de ciclo, o projeto Jovem de Futuro estabelece metas específicas de aprendizagem com cada Estado parceiro. As metas são então *desdobradas* para as regionais e para as escolas. Com base nelas, cada instância elabora um Plano de Ação. O passo seguinte é colocar o plano em prática, monitorando e avaliando as ações realizadas. Esse processo de monitoramento possui, como objetivo, identificar as ações que geraram resultados, compartilhá-las e, ao mesmo tempo, *corrigir rotas*, ou seja, rever aquelas ações que não apresentaram resultado esperado pelo projeto dentro do tempo predeterminado.

Com relação à sustentação financeira, destaca-se que:

O Instituto Unibanco é mantido por um fundo patrimonial (endowment) que garante o alinhamento estratégico com a produção de bens públicos na educação e a sustentabilidade da instituição no longo prazo. A responsabilidade e a independência, associadas à estrutura do fundo, potencializam a orientação do financiamento das atividades do Instituto de acordo com os seus objetivos estratégicos e suas metas e possibilitam a oferta gratuita de soluções educacionais – serviços e produtos – para Secretarias de Educação, escolas, profissionais de educação e estudantes participantes de seus projetos e ações (INSTITUTO UNIBANCO, 2012).

Portanto, trata-se de um projeto financiado por fundo patrimonial conhecido como *endowment funds* ou fundos filantrópicos. São de caráter permanente, originando-se de doações de pessoas físicas ou jurídicas, sendo investidas no mercado financeiro por gestor profissional; assim, seus rendimentos são destinados a projetos relacionados à finalidade social ligadas a doações. Em contrapartida, há o benefício da imunidade tributária de instituições educacionais e fundações, como é o caso do Instituto Unibanco, pois de acordo com a Constituição Federal (BRASIL, 1988), artigo 150, inciso VI, alínea “c”:

Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios: [...] VI. instituir impostos sobre: [...] c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores,

das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei.

Neste sentido, compreendemos que os recursos públicos estão inseridos nesse fundo patrimonial, considerando essa imunidade tributária. Então, a ideia central é garantir a qualidade dos projetos custeados pelos rendimentos advindos do mercado financeiro, garantindo assim capital suficiente para a continuidade dessa política, bem como os incentivos fiscais. Trata-se de se fazer por dentro do setor público a formação de um tipo humano, sendo subsidiado também por recursos de alguma maneira ligados ao Estado brasileiro, dados os incentivos fiscais, a imunidade tributária.

Gestão Escolar para Resultados (GEpR)

A Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem é considerada pelo IU o pilar orientador do processo formativo do Jovem de Futuro a partir da fase ProEMI/JF, sendo que os profissionais envolvidos no projeto recebem formação para conectar o conceito de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem com suas práticas escolares, em prol do alcance das metas do projeto.

É uma formação que nasce a partir da parceria ProEMI/JF, sendo formalizada diretamente com os governadores estaduais e posteriormente com as Secretarias Estaduais de Educação, dado o foco no Ensino Médio. Portanto, de acordo com o IU,

Com foco na melhoria dos resultados e na produção de conhecimento sobre o Ensino Médio, dedica-se a elaborar e implementar soluções de gestão – na rede de ensino, na escola e em sala de aula – comprometidas com a capacidade efetiva das escolas públicas de garantir o direito à aprendizagem de todos os estudantes. Busca ainda a institucionalização, nas redes de ensino, de uma visão orientada para a sustentabilidade dos resultados de aprendizagem e da equidade entre as escolas e no interior de cada uma delas (INSTITUTO UNIBANCO, 2012).

Trata-se de uma assessoria técnica que disponibiliza formação, instrumentos e sistemas de acompanhamento ao rendimento escolar para as redes de ensino. Ressalta-se que a formação é destinada à equipe gestora (diretor/a, coordenador/a pedagógico/a e professor/a articulador/a), tendo em vista que esses profissionais são responsáveis por articular e gerenciar as ações e atividades com foco nos resultados de aprendizagem. Para tanto, oferece como suporte às escolas participantes do projeto, além dos já citados, análises educacionais, tecnologias, metodologias pedagógicas e sistemas de apoio à gestão escolar. Tudo isso pautado no “[...] controle, eficiência, eficácia, resultados e produtividade” (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

Essa parceria evidencia o domínio do setor privado dentro das escolas públicas de Ensino Médio, onde o ProEMI propõe o redesenho do currículo do Ensino Médio, ofertando às escolas, que aderirem a este, o apoio técnico e financeiro através do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e o Instituto Unibanco através do Projeto Jovem de Futuro (PJF), ficando responsável pela intervenção na gestão do currículo escolar através da tecnologia de controle, em busca da eficiência e da eficácia, pois possui como proposta a gestão escolar voltada para resultados, tendo como metas:

[...] seis resultados esperados do projeto: alunos com competências e habilidades em Língua Portuguesa e Matemática desenvolvidas (RE1), alunos com alto índice de frequência (RE2), professores com alto índice de frequência (RE3), práticas pedagógicas melhoradas (RE4), gestão escolar para resultados (RE5) e infraestrutura da escola melhorada (RE6) (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

O projeto parte do princípio de que, *melhorando*, sob sua lógica empresarial, a gestão da escola, os problemas de evasão e reprovação escolar serão eliminados. Entretanto, esse é um modelo de gestão utilizado pelos empresários no âmbito da produção que acaba sendo transferida para a educação, implementando nas escolas de vários Estados do país um projeto padronizado, pautado no controle e monitoramento dos resultados com foco nas avaliações externas.

Consideramos que projeto dessa natureza, como é o caso do PJF, não coaduna com os princípios de uma gestão democrática, pois seus instrumentos utilizados são baseadas em práticas mercantis, desconsiderando o processo educacional democrático e, conseqüentemente, a construção do sujeito histórico e social, pautado numa lógica de humanização, de formação por inteiro, muito para além de um pretense mercado a orientar o tipo humano de homens de negócios, negando, isto sim, as relações estruturais que instauram desigualdades sociais.

Outro fator relevante é o fato de que, apesar da parceria ProEMI/JF contemplar uma ampliação do tempo dos estudantes na escola, as práticas pedagógicas partem da “Metodologias Jovem de Futuro”, divididas em duas categorias: Metodologias Pedagógicas e Metodologias de Articulação e Mobilização, moldadas por uma padronização, chegando prontas nas escolas para serem desenvolvidas pelos professores com os alunos, com resultados predefinidos, o que influencia diretamente na autonomia do professor e, conseqüentemente, no processo de gestão do seu trabalho pedagógico.

O projeto em parceria com as secretarias de educação disponibiliza um (a) supervisor (a) para fazer o acompanhamento do desenvolvimento do Plano de Ação junto às escolas, para, assim, garantir a execução e o monitoramento das atividades previstas. Ao longo dos três anos

de duração do PJJF nas escolas, os gestores (Diretor/a, Coordenador/a Pedagógico/a e o professor/a articulador/a) participam da formação “Gestão Escolar para Resultados”.

A parceria entre instituição público-privado nos traz a evidência da transferência de responsabilidades no campo da política educacional, onde o Estado aliena seu ofício ao Terceiro Setor, visando o corte de gasto com políticas públicas sob sua responsabilidade. Esse projeto do setor privado evidencia as características do neoliberalismo trazendo à escola uma abordagem mercadológica, pautada em técnicas de gerenciamento, onde qualidade de ensino está atrelada à produtividade determinada pelo mercado. Porém, “[...] o ensino de qualidade para todos constitui, mais do que nunca, dever do Estado em uma sociedade que se quer mais justa e democrática [...]” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 165).

É nesse contexto que o Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco está inserido, pois trata-se de um projeto de gestão empresarial para as escolas públicas de Ensino Médio participantes do ProEMI.

Projeto Jovem de Futuro: uma proposta de gestão empresarial nas escolas públicas de ensino médio

Ao analisar a proposta de gestão escolar do PJJF, encontramos convergência com o modelo taylorista, o qual possui, como principal objetivo, otimizar as tarefas desempenhadas nas empresas através da organização e divisão de funções dos trabalhadores, possuindo cinco princípios básicos: 1) a substituição de métodos baseados na experiência por metodologias cientificamente testadas; 2) a seleção e treinamento dos trabalhadores, de modo a descobrir suas melhores competências, as quais devem ser continuamente aperfeiçoadas; 3) supervisão contínua do trabalho; 4) a execução das tarefas com base na disciplina e respeito, de modo a evitar desperdícios; 5) o fracionamento do trabalho na linha de montagem (TAYLOR, 1990).

Essas características do taylorismo são facilmente identificadas dentro da gestão educacional, devido a sua influência na organização das escolas, pois tal organização utilizou-se do modelo de empresas. Entendemos, nessa perspectiva, que o sistema educacional se organizou preocupado com a mão de obra que as indústrias/empresas estavam precisando. Evidencia-se que a política educacional não estava preocupada com o acesso da grande massa da população à educação, mas com a preparação de trabalhadores para empresas, para atender a necessidade do sistema capitalista.

Esse modelo de gestão educacional encontra-se distante da proposta de gestão descentralizada, pois seu foco está na eficiência e na eficácia, considerando o sujeito como um

cliente e o gestor como o gerente do processo educativo, atribuindo a este o poder central do controle das ações, com foco nos resultados.

Contudo, esse modelo de gestão empresarial passa a ser concretizado na educação por meio de políticas públicas nos planos, programas e projetos de governo. É nesse sentido que abordamos a discussão sobre o modelo gerencialista, pois este se apresenta na parceria entre o Instituto Unibanco (IU) através do Projeto Jovem de Futuro (PJF) e o Ministério da Educação (MEC) através do Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI).

Esse modelo gerencial evidencia a busca pela qualidade da educação em seus moldes; entretanto, é necessário ponderar acerca do conceito de qualidade propagado nos últimos anos. Para Libâneo (2015, p. 61, grifos do autor),

Tem sido bastante difundida a noção de qualidade retirada da concepção neoliberal da economia, a *qualidade total*. Aplicada ao sistema escolar e às escolas, a qualidade total tem como objetivo o treinamento de pessoas para serem competentes no que fazem, dentro de uma gestão eficaz de meios, com mecanismos de controle e avaliação dos resultados, visando a atender a imperativos econômicos e técnicos.

No entanto, conforme Libâneo (2015), a qualidade na educação, que entendemos como necessária, é a qualidade social, capaz de promover aos educandos o domínio de conhecimentos, bem como o desenvolvimento cognitivo, operativo e social. Por essa razão, compreendemos que não se pode perder de vista a função principal da escola, a busca pela plenitude da formação humana e da melhoria da práxis educativa, considerando os sujeitos que a constituem, na luta por uma escola pública de qualidade social, inclusiva e que atenda às diversidades que chegam até ela nas últimas duas décadas.

De acordo com Silva (1996), há um projeto neoliberalista com uma nova retórica da qualidade total para a educação e que faz parte do processo de hegemonia política, como “[...] uma transformação radical dos significados, das categorias, dos conceitos, dos discursos, através dos quais a “realidade” adquire sentido e pode ser nomeada” (SILVA, 1996, p. 167, grifos do autor). Nesse sentido, o autor aborda as principais estratégias neoliberais que denomina como “[...] assalto neoliberal ao social, em geral, e a educação, em particular [...]” (SILVA, 1996, p. 168).

Quadro 2 – Estratégias Retóricas Neoliberais

(1) Deslocamento das causas	O eixo de análise do social é deslocado do questionamento das relações de poder e de desigualdade para o gerenciamento eficaz e eficiente dos recursos;
(2) Culpabilização das vítimas	A miséria e a pobreza resultam de escolhas e decisões inadequadas por parte dos miseráveis e dos pobres;
(3) Despolitização e naturalização do social	As presentes condições sociais são vistas como naturais e inevitáveis e abstraídas de sua conexão com relações de poder e subjugação;
(4) Demonização do público e santificação do privado	O mercado e o privado são tomados como modelos de tudo o que é bom e eficiente, enquanto o estatal e o público são vistos como exemplares de tudo que é ruim e ineficiente;
(5) Apagamento de memória e da história	A tendência a reprimir e a silenciar as raízes históricas – as histórias de subjugação e resistência - da presente situação;
(6) Recontextualização	As categorias e o léxico das lutas democráticas são seletivamente reciclados e reincorporados, depois, obviamente, de terem seu conteúdo anterior devidamente higienizado.

Fonte: Silva (1996, p. 168)

O autor destaca que o projeto neoliberal é muito bem articulado, principalmente no que tange à educação; é um projeto com objetivos e estratégias bem definidas na busca da sua hegemonia. Nesse sentido, o autor conclama aos educadores que primem pela democracia que ultrapassem o campo da crítica e “[...] que se aprofunde a discussão sobre uma noção de qualidade que seja política e não técnica, sociológica e não gerencial, crítica e não pragmática” (SILVA, 1996, p. 171).

Considerações finais

Durante o percurso desse trabalho, a partir da análise das literaturas do contexto histórico, dos conceitos estudados, evidenciamos que a parceria de instituições pública e privada, como é o caso do Instituto Unibanco – IU e o Ministério da Educação – MEC, que culminou no ProEMI/JF, vem sendo construída ao longo da história das políticas públicas brasileira. Porém, a partir da Reforma do Estado (1990) e do governo de FHC (1995-2003), houve a intensificação da classe empresarial no setor público. A consolidação da influência da governança empresarial na política educacional consagrou-se a partir da agenda Movimento ‘Todos Pela Educação’ (TPE), pois houve o fortalecimento da organização empresarial frente às demandas educacionais, principalmente com o Plano de Desenvolvimento da Educação Básica (PDE) que com suas ações e metas contempla a educação básica.

No entanto, concordamos com Saviani (2007, p. 3, grifos do autor), quando o autor afirma que o Todos Pela Educação – TPE oferta “[...] uma lógica de mercado que se guia, nas atuais circunstâncias, pelos mecanismos das chamadas “pedagogia das competências” e da

“qualidade total””. Tal lógica considera que “[...] a educação é um produto que pode ser produzido com qualidade variável” (SAVIANI, 2007, p. 3).

Por outro lado, entendemos que a parceria ProEMI/JF em 2012 adentrou as escolas com o modelo de Gestão Escolar para Resultados (GEpR), de maneiras que seus documentos, embora sugiram aparentemente uma gestão democrática, acabam por evidenciar a predominância de uma gestão gerencialista aplicada no contexto da escola pública, como é o caso do Grupo Gestor com a participação de membros do Conselho Escolar, que “[...] servem muito mais para legitimar as ações voltadas para implementação da cultura organizacional gerencialista do que para fazer com que as pessoas possam participar, democraticamente, com poderes de decisão sobre os rumos da escola” (ARAÚJO; CASTRO, 2011, p. 93) .

Verificamos que os principais fundamentos do PJJ estão pautados na meritocracia, na teoria do capital humano e na gestão gerencial. São perspectivas ideológicas que lançam mão de estratégias teórico-metodológicas para intensificar o consenso da cultura empresarial na formação dos jovens, de acordo com o que preconiza o projeto neoliberal.

A classe empresarial brasileira viu na educação um campo fértil para o aprofundamento e consolidação de sua cultura hegemônica no processo de formação humana, no caso específico do Instituto Unibanco - IU, na formação dos jovens do Ensino Médio e na gestão da escola pública.

Não menos importante está o fato de que, no processo histórico, a partir do processo de globalização, houve toda uma articulação dos organismos internacionais para com as políticas educacionais públicas brasileira. Nesse sentido, a Reforma do Aparelho do Estado (1990) possibilitou e até potencializou o processo de parceria entre instituições públicas e privadas, abrindo espaço para a legitimação e a atuação de institutos, como é o caso do Instituto Unibanco - IU, atuarem na gestão da escola pública, visando seus próprios interesses.

Evidencia-se também a construção do projeto de governança empresarial, o qual tem crescido, a partir do Movimento ‘Todos Pela Educação’, materializando a hegemonia empresarial, o que pressupõe a correlação de forças entre as classes e a disputa distinta de projetos societários.

Neste sentido, o projeto neoliberal da classe empresarial apresenta-se muito bem articulado para atender seus próprios interesses dentro da escola pública e o Projeto Jovem de Futuro – PJJ faz parte desse projeto maior, com o predomínio da gestão escolar na perspectiva gerencial, focada em produtos, não em processos formativos integrais.

Compreendemos que o Instituto Unibanco (IU) é um aparelho de hegemonia (APH), que interfere na gestão da escola pública introduzindo o modelo de gestão empresarial, pois o

interesse da classe empresarial pela escola pública, principalmente no Ensino Médio, está relacionado à construção de um perfil de jovens que atendam ao mercado, onde o foco é a competitividade e o aumento da produtividade, conforme os referenciais, que trouxemos para esta discussão, nos apontaram.

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, T.; PERONI, V. M. V. A educação pública e sua relação com o setor privado Implicações para a democracia educacional. **Revista Retratos da Escola**, Brasília (DF), v. 3, n. 4, p. 107-116, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/105>. Acesso em: 10 maio 2021.
- ARAÚJO, S.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n70/v19n70a06.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1997.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, p. 1, 5 out. 1988.
- BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Brasília, 1995.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Ensino Médio Inovador**. Brasília, DF: MEC, SEB, [2016?]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ensino-medio-inovador/apresentacao>. Acesso em: 28 out. 2019.
- CAETANO, M. R. Ensino Médio no Brasil e a privatização do público: o caso do Instituto Unibanco. **Revista Educação e Emancipação**, São Luís, v. 9, n. 1, jan./jun. 2016. Disponível em: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/reducaoemancipacao/article/view/498>. Acesso em: 10 maio 2021.
- FRIGOTTO, G. Contexto e sentido ontológico, epistemológico e político da inversão da relação educação e trabalho para trabalho e educação. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 10, n. 20, jul./dez. 2015.
- GRAMSCI, A. Os intelectuais e a organização da cultura. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- INSTITUTO UNIBANCO. **Metodologias Jovem de Futuro**. Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro. São Paulo, 2013.
- INSTITUTO UNIBANCO. **Metodologias Jovem de Futuro**. Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro. São Paulo, 2015.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo, SP: Hércus Editora, 2015.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2012.

SANDRI, S. SILVA, M. R. O programa Jovem de Futuro do Instituto Unibanco para o Ensino Médio: decorrências do imbricamento entre público e privado. **Revista Contrapontos I Eletrônica**, Itajaí, v. 19, n. 2, jan./dez. 2019.

SAVIANI, D. O ensino de resultados. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 29 abr. 2007. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs2904200704.htm>. Acesso em: 10 jul. 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. 3. reimpr. São Paulo, SP: Cortez, 2018.

SHIROMA, E. O.; EVANGELISTA, O. Estado, capital e educação: reflexões sobre hegemonia e redes de governança. **Revista Educação e Fronteiras On-line**, v. 4, p. 21-38, 2014. Disponível em: <http://ojs.ufgd.edu.br/index.php/educacao/article/view/4359>. Acesso em: 10 maio 2021.

SILVA, T. T. O Projeto educacional da nova direita e a retórica da qualidade total. *In*: SILVA, T. T.; GENTILI, P. (org.). **Escola S.A.**: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo. Brasília: CNTE, 1996. p. 167-188.

TAYLOR, F. W. 1856-1915. **Princípios de administração científica**. Trad. Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

UNESCO. **Declaração Mundial sobre Educação para Todos**: satisfação das necessidades básicas de aprendizagem. UNESCO: Jontien, 1990.

Como referenciar este artigo

LIMA, E. M. B. S.; RODRIGUES, D. S. Gestão escolar para resultados (GEpR) e parceria público-privada do ProEMI/JF em escolas públicas de ensino médio. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 1, p. 0097-0115, jan./mar. 2022. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i1.16616>

Submetido em: 18/07/2021

Revisões requeridas em: 04/09/2021

Aprovado em: 17/10/2021

Publicado em: 02/01/2022