

## **Relações entre o público e o privado na educação: o Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco**

*Relations between public and private education: the Youth Project of Instituto Unibanco Future*

*Las relaciones entre la educación pública y privada: del Projeto do Instituto Unibanco Jovem de Futuro*

Vera Maria Peroni<sup>I</sup>  
Maria Raquel Caetano<sup>II</sup>

<sup>I</sup>Universidade Federal do Rio Grande do Sul, - (UFRGS), RS, Porto Alegre - Brasil. Email [veraperoni@gmail.com](mailto:veraperoni@gmail.com)

<sup>II</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – (IFSUL), RS , Charqueadas - Brasil. Email [caetanoraquel2013@gmail.com](mailto:caetanoraquel2013@gmail.com)



Educação: teoria e prática, Rio Claro, SP, Brasil - eISSN: 1981-8106

Está licenciada sob [Licença Creative Common](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

### **Resumo**

Este trabalho faz parte da pesquisa *Parcerias entre sistemas públicos e instituições do terceiro setor: Brasil, Argentina, Portugal e Inglaterra implicações para a democratização da educação*, realizada pelo Grupo de Pesquisa *Relações entre o Público e o Privado na Educação*, do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Nesta etapa da pesquisa, o grupo enfoca o conteúdo da proposta, isto é, como a lógica privada mercantil está sendo inserida no sistema público e, também, como se dá a influência das redes nacionais e globais na política educacional brasileira de educação básica, sob a perspectiva de Thompson (1981) de que são sujeitos e relações com objetivos de classe. Assim, neste texto, priorizamos esses dois aspectos - sujeitos e conteúdo da proposta - na análise do Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco.

**Palavras -chave:** Parcerias público-privadas. Educação. Unibanco.

### **Abstract**

*This work is part of research Partnerships between public systems and social sector organizations: Brazil, Argentina, Portugal and England implications for the democratization of education, carried out by the Research Group Relations between the Public and the Private in Education Program of Graduate Studies in Education of the Federal University of Rio Grande do Sul. At this stage of research, the group focuses on the content of the proposal, that is, as the commercial private logic is being inserted in the public system and also how is the influence of national and global networks in the Brazilian educational policy of basic*

*education, from the perspective Thompson (1981) that are subjects and relationships with professional goals. Thus, in this text, priority will be given to these two aspects - subject and content of the proposal - the analysis of the Future Youth Project, linked to the Unibanco Institute.*

**Keywords:** *Public-Private partnerships. Education. Unibanco Institute.*

### **Resumen**

*Este trabajo hace parte de la investigación Asociaciones entre sistemas públicos e instituciones del tercer sector: Brasil, Argentina, Portugal e Inglaterra implicaciones para la democratización de la educación, del Programa de Posgrado en Educación de la Universidad Federal de Rio Grande do Sul. En esta etapa de la pesquisa, el grupo enfoca el contenido de la propuesta, es decir, como se inserta la lógica mercantil privada en el sistema público y, también, cómo es la influencia de las redes nacionales y global en la política educacional brasilera para educación básica, desde la perspectiva de Thompson (1981) de que son sujetos y relaciones con objetivos de clase. Por lo tanto, en este texto, se priorizan dos aspectos – sujetos y contenidos de la propuesta – en un análisis del Proyecto Joven del Futuro del Instituto Unibanco.*

**Palabras-clave:** *Asociaciones público-privadas. Educación. Instituto Unibanco.*

## **1. Introdução**

Este texto é parte de uma pesquisa que analisa a materialização das relações entre o público e o privado nas etapas e modalidades da educação básica no Brasil, realizada por um grupo de pesquisa da UFRGS que investiga o tema há uma década. O enfoque teórico-metodológico do grupo é que o Estado, assim como o capital, deve ser visto como relação ou processo<sup>1</sup>. Entendemos que ele é parte importante do movimento de correlação de forças de sujeitos<sup>2</sup> situados em um contexto histórico e geográfico<sup>3</sup>. Portanto, Estado e sociedade civil são perpassados por correlações de forças de classes sociais e projetos societários distintos. Destacamos que, em nossas pesquisas, estamos tratando da sociedade civil mercantil, em que o privado está vinculado ao mercado (PERONI, 2013)

O foco da análise é a privatização do público, na lógica mercantil, com implicações para a democratização da educação. Compreendemos que as mudanças nas fronteiras entre o público e o privado são partes de redefinições no papel do Estado, que ocorrem como consequências da profunda crise atual. Nos últimos anos, constatamos várias formas de privatização do público, que vêm se concretizando através da alteração da propriedade, ocorrendo a passagem do estatal para o público não estatal ou privado; ou através de parcerias entre instituições públicas e privadas com ou sem fins lucrativos, quando o que é privado define o que é público. Ainda nesse mesmo pensamento, o que permanece com a propriedade estatal passa a ter a lógica de mercado, reorganizando, principalmente, os processos de gestão e redefinindo o conteúdo da política educacional.

<sup>1</sup> Relação ou processo na concepção de Thompson (1981).

<sup>2</sup> Sujeitos na concepção de Thompson (1981).

<sup>3</sup> Contexto histórico e geográfico na concepção de Harvey (2005).

Nesta etapa da pesquisa, o grupo enfoca o conteúdo da proposta, isto é, como a lógica privada mercantil está sendo inserida no sistema público e, também, como se dá a influência das redes nacionais e globais na política educacional brasileira de educação básica, sob a perspectiva de Thompson (1981) de que são sujeitos e relações com objetivos de classe. Assim, neste texto, priorizamos esses dois aspectos - sujeitos e conteúdo da proposta - na análise do Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco.

## 2. O Instituto Unibanco

O Instituto Unibanco<sup>4</sup> (IU) foi criado em 1982, inicialmente para promover as ações e os investimentos sociais do Unibanco – que, em 2008, formou o conglomerado Itaú Unibanco. Segundo o próprio Instituto Unibanco, a instituição se dedicou, durante anos, ao apoio a projetos de terceiros, de diferentes áreas. Buscando obter maior impacto social, em 2002, redirecionou sua atuação para a educação, desenvolvendo projetos próprios.

Em 2007, o Instituto concebeu e implantou o Projeto Jovem de Futuro, de forma experimental, em três escolas paulistanas. No ano seguinte, aplicou o projeto piloto em 20 instituições de ensino de Minas Gerais e 25 do Rio Grande do Sul. Já em 2009, o projeto se expandiu para mais 41 escolas do estado de São Paulo. Em 2011, as unidades participantes da fase experimental tornaram-se as primeiras a cumprir todo o ciclo do Ensino Médio sob a ação do Jovem de Futuro e deram subsídio para a validação do projeto e para sua aplicação, em larga escala, em parceria com o Programa Ensino Médio Inovador, do Ministério da Educação, Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência (SAE) e cinco Secretarias Estaduais de Educação, como política pública estadual de ensino no Ceará, em Goiás, no Mato Grosso do Sul, no Pará e no Piauí, cujo objetivo, segundo o Instituto, é a melhoria do Ensino Médio público.

Segundo o Instituto Unibanco, sua missão é contribuir para o desenvolvimento dos alunos do Ensino Médio em escolas públicas, concebendo, validando e disseminando novas tecnologias ou metodologias que melhorem a qualidade e a efetividade das políticas públicas (UNIBANCO, 2012). Conforme dados do *site* da Instituição, o IU conta com um Conselho de Administração ativo, formado por especialistas, e uma diretoria comprometida com a interlocução e com o Conglomerado Itaú Unibanco. A entidade atua em parceria com a Fundação Itaú Social e os “representantes das instituições compartilham decisões nos dois Conselhos, estabelecendo uma ação integrada e, ao mesmo tempo, complementar, o que possibilita o desenvolvimento de uma agenda comum, com projetos e ações conjuntas” (UNIBANCO, 2011, p.11).

O Instituto optou por desenvolver suas ações no Ensino Médio por ser o passaporte mínimo, tanto para a inserção no mercado de trabalho quanto para a continuidade dos estudos (UNIBANCO, 2011).

### 2.1.Os sujeitos

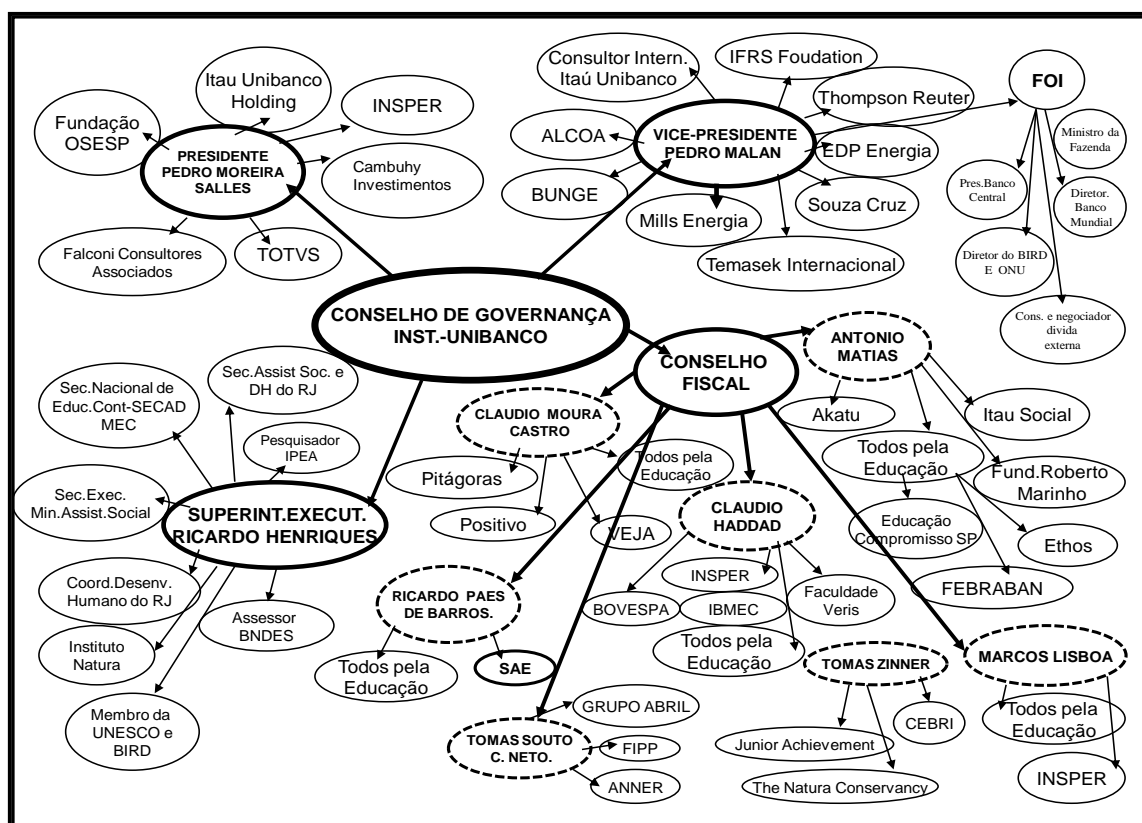
---

<sup>4</sup> Sobre esse assunto ver Monteiro (2013).

O Conselho de governança do IU – Instituto Unibanco – é composto pelo presidente Pedro Moreira Salles, vice-presidente Pedro Sampaio Malan, superintendência executiva Ricardo Henriques. Além disso, é formado pelos conselheiros Antonio Matias, Cláudio de Moura Castro, Cláudio Luiz da Silva Haddad, Marcos de Barros Lisboa, Ricardo Paes de Barros, Tomas Tomislav, Antonio Zinner, Thomaz Souto Corrêa Netto e Wanda Engel.

A figura 1 mostra quem são os sujeitos que participam do Conselho de Governança, bem como onde atuam ou atuaram. Destacamos, com cores distintas, a própria instituição financeira Itaú/Unibanco, governo, instituições privadas educacionais, do terceiro setor, organizações internacionais e outras instituições financeiras, para analisarmos as suas experiências, no sentido dado por Thompson (1981), isto é, de onde falam e como se relacionam, ou não, com a educação. Os sujeitos que participam do Conselho de Governança são sujeitos históricos em relação a outros sujeitos, que defendem interesses individuais ou coletivos, por isso é necessário estudá-los nas relações que estabelecem com indivíduos ou grupos.

**Figura 1 – Sujeitos do Conselho de Governança do Instituto Unibanco**



Fonte: Maria Raquel Caetano e Vera Peroni (2014)

É possível verificarmos, na figura anterior, que os membros do Conselho de Governança (CG) também ocupam cargos importantes na Instituição Financeira Itaú/Unibanco, sendo pessoas que têm princípios e práticas empresariais e não têm *expertise* na área educacional. No entanto, influenciam na política educacional brasileira. Outro fator importante que observamos foi a relação entre o governo federal e o Instituto, como Ricardo Henriques, que foi secretário da SECAD/MEC (2004-2007) e é, atualmente, o

Educação: Teoria e Prática/ Rio Claro/ Vol. 25, n.50/ p. 533-546/ Set.-Dez. 2015.

superintendente do Conselho de Governança, e Ricardo Paes de Barros, que é o atual subsecretário de assuntos estratégicos da Presidência da República e ocupa cargo de conselheiro no conselho de Governança do Instituto.

Notamos, também, a presença de sujeitos atuantes em outras instituições privadas de educação. Entre esses, se destacam o conselheiro Claudio de Moura Castro, presidente do conselho consultivo da faculdade Pitágoras e assessor especial da presidência do grupo Positivo, bem como Claudio Luiz da Silva Haddad, presidente do Insper (Instituto de Ensino e Pesquisa) e presidente do Conselho do Grupo Ibmecc S.A., entidade mantenedora das Faculdades Ibmecc Rio de Janeiro, Minas Gerais, Brasília e das Faculdades Veris (UNIBANCO, 2015).

Ricardo Henriques, superintendente do IU (2012), diz que assumiu a responsabilidade de conduzir os trabalhos do Instituto e a oportunidade de disseminar o Projeto Jovem de Futuro. Para ele, trata-se de uma iniciativa com resultados testados e efetivos, construídos em sólida base técnica e forte articulação institucional, ainda na gestão anterior. Após a fase piloto e um extraordinário impacto na aprendizagem dos alunos, confirmado pela avaliação externa conduzida pelo pesquisador Ricardo Paes de Barros – o Jovem de Futuro passou a integrar uma agenda que irá contemplar, até 2016, em torno de 2,5 mil escolas e mais de 2 milhões de alunos com a parceria estruturada do Ministério da Educação (UNIBANCO, 2012).

Ricardo Henriques, nas suas colocações sobre os novos desafios do Instituto e do Projeto Jovem de Futuro, afirma que, em 2012, foi iniciada uma redefinição do modo de atuar do IU, mudando estruturas internas, redesenhando atribuições e governanças e criando condições operacionais de implantação. Assim, constituiu-se um escritório de projetos, definindo procedimentos de acompanhamento, análise e avaliação que criaram condições de funcionalidade, eficácia e eficiência para oferecer às redes de ensino uma parceria profissional, qualificada e robusta (UNIBANCO, 2012).

Sobre a relação do Instituto com o governo destacamos, entre outras formas, a atuação dos sujeitos que integram o conselho de governança, que já assumiram ou ainda assumem cargos estratégicos no atual governo, conforme já mencionamos. Para Henriques, a iniciativa do ProEMI/JF se configura em um exemplo de que é possível estabelecer um arranjo institucional virtuoso de cooperação entre o setor público, responsável pela política educacional, e o investimento social privado, visando à construção de um espaço público, não estritamente governamental.

Trata-se de uma experiência concreta, que revela a possibilidade de geração de bens públicos a partir de esforços de complementaridade referentes às responsabilidades compartilhadas entre governos, sociedade civil e setor privado (UNIBANCO, 2012, p.7).

Ricardo Paes de Barros, membro do Conselho do IU e secretário de Ações Estratégicas da SAE<sup>5</sup>, diz que a parceria do IU com o MEC é de extrema importância, tanto do ponto de vista simbólico como prático. O Jovem de Futuro consiste numa tecnologia social de interesse público, desenvolvida pelo setor privado com vistas a aprimorar o funcionamento de qualquer escola pública que contemple o Ensino Médio. Para ele, a “parceria com o MEC

---

<sup>5</sup> Foi secretário da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República até abril de 2015. Educação: Teoria e Prática/ Rio Claro/ Vol. 25, n.50/ p. 533-546/ Set.-Dez. 2015.

representa o reconhecimento federal da efetividade da estratégia JF, daí, vem a relevância do setor privado para a melhoria da qualidade da educação pública no país” (UNIBANCO, 2012, p.22). Ricardo Paes de Barros é, também, responsável pela avaliação dos resultados obtidos pelo Projeto através da avaliação de impacto nas escolas participantes.

Conforme apresentamos, as relações entre os sujeitos do Conselho de Governança do IU facilitam parcerias, novos projetos e agendas com o governo federal, baseadas em influências que os participantes conseguem mobilizar. Essas relações entre empresários e intelectuais orgânicos do capital exercem ininterrupta atividade, no sentido de não perder sua hegemonia sobre o conjunto da sociedade. Eles se utilizam de estratégias de obtenção de consensos, do estabelecimento de relações entre empresas e buscam a adesão da população ao seu projeto político e econômico.

Ball e Olmedo (2013) apontam que a localização na rede é chave para o capital social. As redes são feitas desse capital social que pode ser desenvolvido, investido e acumulado. Os participantes são multifacetados: atores individuais podem ser envolvidos nas redes em uma variedade de modos (significados e tipos de influência nas redes). As redes têm fluxos de ideias e pessoas entre o público e o privado. Foi o que constatamos na rede do Instituto Unibanco.

## **2.2. O Projeto Jovem de Futuro**

Atualmente, a principal tecnologia social do Instituto Unibanco é o Jovem de Futuro. Trata-se de um projeto de Gestão Escolar para Resultados, que oferece às escolas participantes apoio técnico e financeiro para, em um período de três anos (duração do Ensino Médio), melhorar substancialmente seu desempenho. As escolas recebem capacitação e assessoria técnica para planejar, executar, acompanhar e avaliar uma proposta de melhoria de seus resultados e R\$ 100/aluno/ano para financiar as ações estratégicas previstas nesse plano, chamado de plano de ação.

O Jovem de Futuro, conforme o Instituto Unibanco (2012), é uma proposta que visa mobilizar alunos, professores e famílias em torno de metas pactuadas para um mesmo objetivo: garantir que os jovens entrem, permaneçam, tenham um bom desempenho e terminem o Ensino Médio. A fase piloto representou um período de testagem da tecnologia social no modelo concebido pelo Instituto Unibanco, com apoios técnico (supervisão direta) e financeiro (aporte de recursos) proporcionados pelo Instituto, em ambiente real – escolas públicas, com baixos índices educacionais e alta heterogeneidade. O Instituto Unibanco afirma que essa fase foi de extrema relevância, pois foi a partir de suas experiências e do impacto positivo no aprendizado dos estudantes que o projeto pôde ser disseminado em larga escala e receber os ajustes necessários.

Participaram da fase piloto escolas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo (Grande São Paulo e Vale do Paraíba). O compromisso firmado entre o Instituto Unibanco e as quatro Secretarias de Educação contemplou dois grupos de escolas, sendo que, inicialmente, um deles recebeu o Projeto e o outro realizou avaliações para comparar o desempenho dos alunos dos dois grupos. Finalizado o primeiro ciclo de escolas, um novo grupo de instituições de ensino recebeu o projeto.

A parceria com o Ministério da Educação (MEC), gerando a integração do Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI) e do Jovem de Futuro, ocorreu após a fase de avaliação do projeto piloto, criando o ProEMI/JF, que possibilitou a expansão em larga escala com a adesão voluntária das Secretarias de Educação do Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí, integrando suas respectivas políticas públicas educacionais. A parceria foi assinada pelo ministro Aloisio Mercadante, em 14 de fevereiro de 2012, através de um termo de cooperação técnica entre o MEC e o IU (UNIBANCO, 2012, p.21).

O Projeto Jovem de Futuro incentiva o redesenho curricular das escolas, com orientação da política educacional e aporte financeiro direcionados pelo MEC, através do Guia de Tecnologias Educacionais (que habilita o PJJ enquanto tecnologia educacional na categoria gestão). O arcabouço legal da destinação dos recursos ao PJJ se encontra nos convênios firmados entre Secretarias Estaduais de Educação e o MEC para implantação do Programa Ensino Médio Inovador e convênio firmado entre Secretaria do Estado da Educação e o Instituto Unibanco para a implantação do PJJ. Ainda, o convênio entre o Instituto Unibanco e o MEC garante financiamento do ciclo do PJJ que é de três anos<sup>6</sup>.

O Projeto busca fortalecer a gestão escolar, com foco na melhoria da aprendizagem dos estudantes. Nesse contexto, o Instituto Unibanco oferece formação para gestores e supervisores, apoio técnico, acompanhando e monitorando os resultados por meio de instrumentos pedagógicos e gerenciais. Os Estados são os responsáveis por toda implementação do ProEMI/JF em suas respectivas redes, com infraestrutura e equipe necessárias, inclusive disponibilizando equipes de técnicos para a supervisão e o monitoramento das escolas. A Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência (SAE) realiza as avaliações de impacto do ProEMI/JF.

Atualmente, o Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro (ProEMI/JF) reflete uma parceria público-privada entre o Ministério da Educação (MEC), cinco Secretarias Estaduais de Educação e o Instituto Unibanco. O Instituto permitirá, até 2016, universalizar o programa nas escolas públicas de Ensino Médio do Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí, atendendo cerca de 2.500 unidades de ensino e mais de dois milhões de alunos (UNIBANCO, 2012, p.21). Destacamos que o ProEMI/JF se apresenta como política pública nacional que propõe o redesenho curricular do Ensino Médio, a ampliação do tempo dos estudantes na escola e uma diversidade de práticas pedagógicas que atendam às expectativas e às necessidades dos jovens, oferecidos em forma de metodologias pré-estabelecidas, intituladas metodologias Jovem de Futuro.

Percebemos que, assim como os demais programas de larga escala, o Jovem de Futuro atua, especialmente, na gestão escolar das escolas públicas, considerada ineficiente e ineficaz. Parte da ideia de que, modificando a gestão da escola de ensino médio, os problemas de evasão, reprovação, o chamado fracasso escolar, seja resolvido. Para isso se utiliza de programas padronizados para os diferentes estados do país e um forte controle e monitoramento dos resultados, como já vem sendo pesquisado em outros programas, como o caso do Instituto Ayrton Senna<sup>7</sup>. Ou seja, através da gestão da escola, da formação de

---

<sup>6</sup>Informações retiradas do site [www.dejau.com.br/admin/.../040420121PPT\\_vc\\_PROEMI\\_PJJ.ppt](http://www.dejau.com.br/admin/.../040420121PPT_vc_PROEMI_PJJ.ppt) que traz informações sobre financiamento para execução do Projeto Jovem de Futuro. Acesso em: 4 de abril de 2014.

<sup>7</sup>Ver relatório da pesquisa nacional (ADRIÃO; PERONI, 2010).

Educação: Teoria e Prática/ Rio Claro/ Vol. 25, n.50/ p. 533-546/ Set.-Dez. 2015.

professores, gestores e técnicos, o IU modifica o conteúdo da proposta educacional, da gestão democrática para a gestão por resultados sob a lógica mercantil.

### **2.3. Conteúdo da Proposta -Pressupostos da gestão do Jovem de Futuro**

Para o Jovem de Futuro, uma gestão eficiente, participativa e com foco nos resultados positivos de aprendizagem pode influenciar, de maneira decisiva, a qualidade da educação oferecida pela escola. O projeto Jovem de Futuro utiliza o conceito de Gestão Escolar para Resultados (GEpR), e a ideia básica parte do pressuposto de que não existe organização, sobretudo uma instituição, voltada para o interesse público, sem uma qualificação técnica e social da gestão. Nesse sentido, busca apresentar para os gestores escolares estratégias e instrumentos que tornem seu trabalho mais eficiente, criativo e produtivo, sendo que seus princípios orientam para um trabalho com foco nos resultados de ensino e de aprendizagem.

Tal proposta sugere a integração de diferentes processos e ferramentas de gestão escolar, bem como a mobilização de recursos humanos, a articulação de recursos técnicos, materiais e financeiros, a divisão de responsabilidades, a adoção de sistemas de informação voltados para o monitoramento, controle e avaliação e a utilização de programas de comunicação para garantir ampla adesão da comunidade às ações da escola, tendo em vista a conquista de melhores resultados na aprendizagem dos alunos.<sup>8</sup>

Esse processo inicia-se na Formação em Gestão Escolar para Resultados. É nesse momento que os profissionais que integram o projeto têm o primeiro contato com o conceito, com os objetivos do projeto e com os instrumentos que orientam as ações do Jovem de Futuro. O curso de formação tem, aproximadamente, 120 horas; é oferecido durante os três anos do projeto. É importante destacar que o curso pretende atingir os profissionais da escola e secretaria de educação, que são o centro das decisões na definição e na elaboração das políticas. Na escola, participam o diretor, o coordenador pedagógico e um professor, e na secretaria de educação participam supervisores e técnicos responsáveis por acompanhar as escolas.

---

<sup>8</sup>([http://www.portalinstitutounibanco.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&Itemid=8](http://www.portalinstitutounibanco.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=8). Acesso em 21 de maio de 2014.).



A Figura 2 apresenta o desenho curricular do curso Gestão Escolar para Resultados:

**Figura 2** – Desenho Curricular do Curso Gestão Escolar por Resultados



Fonte: Instituto Unibanco (2012)

Inicia-se a leitura desse desenho curricular pelo centro, em que se apresenta o Planejamento, considerado um módulo fundamental no Curso de Formação GEpR. Os outros dois círculos que completam o desenho apresentam os temas propostos para as oficinas dos três anos de formação que correspondem ao período de implementação do ProEMI/JF, conforme já destacado. Os temas Planejamento, Execução, Avaliação e Comunicação são considerados assuntos que devem orientar todas as oficinas. Na representação gráfica do desenho curricular, os diferentes tamanhos de círculos coloridos foram utilizados para indicar o grau de relação e importância entre os temas. Dessa maneira, a proposta define que nenhum tema deverá ser trabalhado de maneira isolada (MOFACTO, 2014). O conceito de Gestão Escolar por Resultado (GEpR), além da formação, segundo dados do IU, se concretiza no desenvolvimento do Plano de Ação por escola, que é validado e acompanhado pela equipe de supervisores, e consiste na principal maneira que o Jovem de Futuro propõe para efetivar a gestão focada em resultados na escola. É por meio dele que a comunidade escolar deve fazer o diagnóstico e planejar para alcançar os resultados esperados pelo PJJ.

As atividades são conduzidas pelo grupo gestor da escola, integrado por membros da diretoria, da coordenação do projeto e representantes dos alunos e familiares, que recebem formação em Gestão Escolar para Resultados. A equipe é responsável por validar as ações, supervisionadas por técnicos, que realizam visitas, conferem a organização de atividades e analisam relatórios e cronogramas. Além da supervisão intensiva, o monitoramento físico-financeiro também é contínuo, como forma de zelar pela adequada aplicação dos investimentos, ou promover sanções, quando necessário, em função de resultados negativos (UNIBANCO, 2011). A base é o planejamento estratégico.

O Jovem de Futuro propõe às escolas uma ação multidimensional, sustentada por recursos financeiros, apoio técnico e um conjunto de metodologias. O grupo gestor é preparado para liderar o processo ao participar, durante todo o ciclo de atividades, do programa de Gestão Escolar para Resultados.

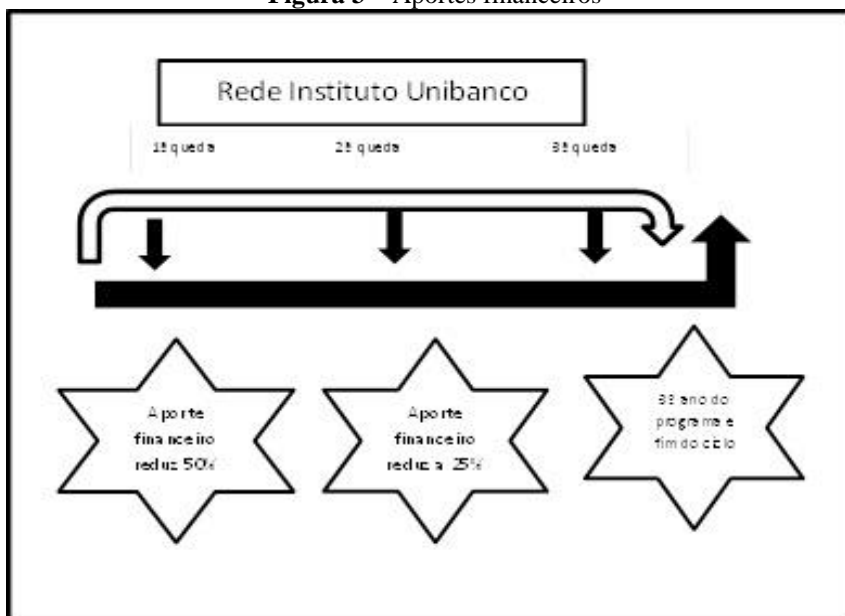
Nesse pressuposto, o planejamento para o PJJ torna-se uma ferramenta de uso técnico e racional, o que compromete o processo de gestão democrática em que um dos mecanismos é a participação ampla da comunidade na elaboração do planejamento da escola a partir do projeto político-pedagógico. No modelo do PJJ é a técnica que se sobrepõe ao processo coletivo de construção do planejamento, o que é incompatível com a gestão democrática que defendemos.

O Instituto Unibanco desenvolveu uma Plataforma online de gestão de projetos das escolas e formação à distância. Atualmente, é composta pelo Sistema de Gestão de Projetos (SGP) e pelo Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) que, conforme o Instituto Unibanco (2012), serão em breve integrados. A plataforma permite às escolas construir os seus Planos de Ação, de forma alinhada às diretrizes do MEC (PDE Interativo, outros programas do ministério ou mesmo outras fontes de financiamento). Após a aprovação do plano, elaborado de acordo com as necessidades identificadas pelo diagnóstico da escola, é possível realizar o acompanhamento da execução das ações e identificar desvios em relação ao que foi planejado, seja em relação ao tempo ou ao orçamento.

Para colaborar com o alcance dos resultados propostos no Plano de Ação pelas escolas participantes do projeto, o Jovem de Futuro disponibiliza Metodologias, que são estratégias educacionais elaboradas a partir de necessidades detectadas no cotidiano escolar. Elas buscam fomentar ações, projetos e trabalhos de forma interdisciplinar; corrigir dificuldades e fragilidades específicas encontradas nas escolas; articular a comunidade escolar, visando à sustentabilidade e à obtenção de resultados; potencializar ações já existentes na escola. Nesse caso, o elemento principal passa a ser a organização racional dos meios, apresentando o professor e o aluno em posição secundária, relegados à condição de meros executores do processo de planejamento.

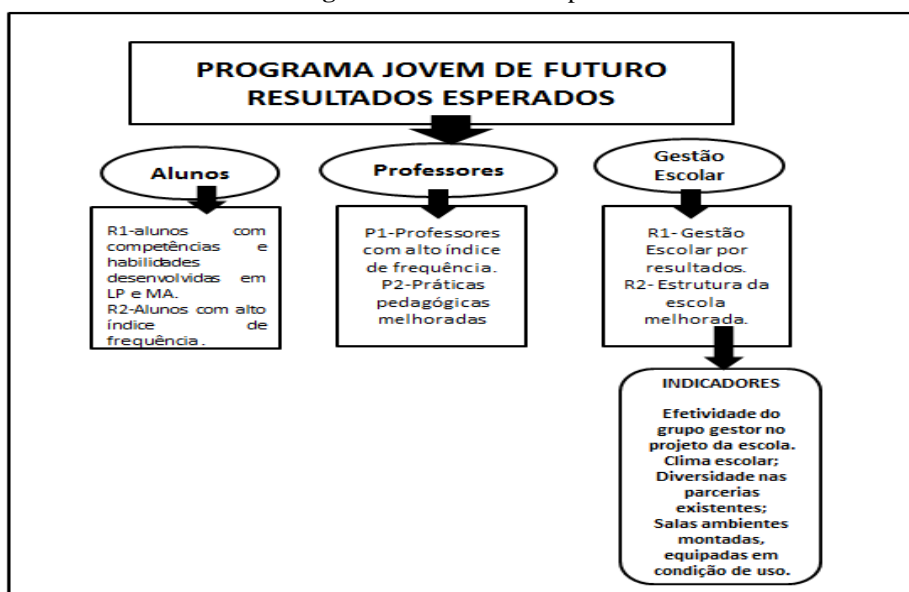
Essa concepção de gestão se caracteriza por um rígido controle, busca de resultados e eficiência gerencial. O foco é o resultado positivo nas aprendizagens dos alunos, o que, em si, é importante e não questionamos. Questionamos o modelo de gestão adotado para chegar aos resultados, com um forte controle não só na gestão, mas também do ensino e aprendizagem, utilizando para isso processos e ferramentas padronizados, desconsiderando a autonomia da escola e sua realidade.

A gestão focada em resultados é efetivada na escola através da construção de um Plano de Ação, que inicia com um diagnóstico, para alcançar os resultados esperados. No entanto, se a escola não atingir os resultados, sofre sanções financeiras, conforme consta no material de formação do Instituto, na figura 3:

**Figura 3 – Aportes financeiros**

Fonte: Instituto Unibanco, 2014

É possível observar que a premiação por desempenho é entendida como incentivo, bem dentro da lógica mercantil. Em escolas carentes de tudo, professores com baixíssimos salários e alunos em condição social precária, o Instituto acaba entrando com a sua proposta pedagógica e de gestão sem grandes resistências. Questionamos se não é uma forma de privatização da escola pública e de comprar políticas e princípios educacionais. A figura 4, também do material de formação do Instituto, apresenta os resultados esperados de alunos, professores e gestores:

**Figura 4 – Resultados esperados**

Fonte: Formação de Gestores, Ceará 2013

Outra questão importante é que o conselho escolar, um dos importantes pilares da gestão democrática, perde importância, já que é formado outro conselho na escola vinculado Educação: Teoria e Prática/ Rio Claro/ Vol. 25, n.50/ p. 533-546/ Set.-Dez. 2015.

ao projeto. Questionamos, dessa forma, os princípios constitucionais de gestão democrática e de liberdade de ensino dentro dessa proposta de parceria, principalmente em um país que não tem um histórico de cultura democrática e deu passos importantes no período recente pós-ditadura.

O Estado vem redefinindo seu papel para com a educação pública, repassando, por opção política, para o terceiro setor ou mercado parte da sua função, já que o Estado apresenta limites, à medida que amplia sua atuação na educação básica. Partindo dessa premissa, avançam as formas de privatização que vêm alterando a maneira como a educação é planejada, organizada, gerida e como o currículo é definido. Também altera a forma como o desempenho dos alunos é avaliado.

Nessa mesma abordagem, essas tendências alteram o conteúdo da educação e das atividades dos gestores e professores no cotidiano da escola. O investimento pelas empresas privadas na formação dos professores e gestores e a alteração da lógica de gestão, de democrática para gerencial, é uma componente chave da maioria das versões de privatização, ameaçando alterar tanto as formas quanto o conteúdo do trabalho na escola, atingindo diretamente a cultura escolar e a relação estabelecida entre professores, alunos e comunidade.

### **3. Considerações Finais**

Em nossas pesquisas, analisamos as várias formas de relação entre o público e o privado na educação básica. Neste artigo, buscamos analisar mais especificamente como o privado interfere no público através de uma parceria, em que a propriedade permanece pública, mas a instituição privada interfere no conteúdo da educação, através da gestão por resultados, trazendo uma lógica individualista e competitiva, empresarial, com foco nos resultados em detrimento da construção de uma proposta garantida como princípio constitucional de gestão democrática, que tem princípios coletivistas e focados no processo de construção de valores democráticos. Para que a proposta do IU se efetive, a parceria prevê a formação de gestores da escola e secretaria e professores dentro dos princípios da gestão para resultados.

Outra questão a destacar é que o conselho escolar, um dos importantes pilares da gestão democrática, fica subsumido, já que é formado outro conselho na escola, vinculado ao projeto. Questionamos, dessa forma, os princípios constitucionais de gestão democrática e de liberdade de ensino dentro dessa proposta de parceria, principalmente em um país que não tem um histórico de cultura democrática e deu passos importantes no período recente pós-ditadura. Ao dar os primeiros passos nesse sentido, os sujeitos, individuais e coletivos, vinculados ao mercado, se articularam para uma grande ofensiva para barrar esse projeto e imprimir, novamente, a lógica de mercado na educação, como historicamente tem ocorrido neste país.

Assim, é relevante compreender quem são os sujeitos que participam do Instituto e de onde falam para propor as mudanças na educação. Verificamos que a maioria dos membros está vinculada à Instituição Financeira Itaú/Unibanco e não tem nenhum vínculo com a educação. Já aqueles que têm, pertencem a instituições privadas com fins lucrativos, e uma lógica de mercado bem definida. Observamos, também, uma relação muito estreita entre governo e IU, com membros do governo ali integrados. E, através destes sujeitos, o Instituto

Educação: Teoria e Prática/ Rio Claro/ Vol. 25, n.50/ p. 533-546/ Set.-Dez. 2015.

passa a influenciar na política de Ensino Médio nacionalmente, e não apenas nas parcerias pontuais.

## Referências

ADRIÃO, T.; PERONI, V. **Análise das consequências de parcerias firmadas entre municípios brasileiros e a Fundação Ayrton Senna para a oferta educacional**. SÃO Paulo: UNICAMP, 2010. (Relatório de Pesquisa).

BALL, S. OLMEDO. A. A “nova” filantropia, o capitalismo social e as redes de políticas globais em educação. In: PERONI, V. (org). **Redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da educação**. Brasília: Liber Livro, 2013. Inserir p.30-44.

FINANCIAMENTO PARA EXECUÇÃO DO PROJETO JOVEM DE FUTURO. Disponível em [www.dejau.com.br/admin/.../040420121PPT\\_vc\\_PROEMI\\_PJF.ppt](http://www.dejau.com.br/admin/.../040420121PPT_vc_PROEMI_PJF.ppt) . Acesso em: 4 de abril de 2014.

HARVEY, D. **O neoliberalismo história e implicações**. São Paulo: Loyola, 2005.

INSTITUTO UNIBANCO. **Relatório de Atividades, 2011**. Disponível em: <[http://www.institutounibanco.org.br/wpcontent/uploads/2013/09/rel\\_atividades\\_IU\\_2011.pdf](http://www.institutounibanco.org.br/wpcontent/uploads/2013/09/rel_atividades_IU_2011.pdf)> Acesso em: 2 fev. 2015.

INSTITUTO UNIBANCO. **Relatório de Atividades, 2012**. Disponível em: <<http://www.institutounibanco.org.br/relatorio>>. Acesso em: 3 abr. 2014.

INSTITUTO UNIBANCO. Disponível em: <http://www.institutounibanco.org.br/o-instituto/governanca>. Acesso em: 15 mar. 2015.

MOFACTO, E.S. **Curso de Formação “Gestão Escolar para Resultados: uma análise a luz da experiência da implementação do Programa Ensino Médio Inovador em conjunto com o projeto Jovem de Futuro**. 2014. 84 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

MONTEIRO, M. Relação Público-privada na educação básica no Brasil: uma análise da proposta do Instituto Unibanco para o Ensino Médio público. In: PERONI, V.M.V. (Org.) **Redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da educação**. Brasília: Liber Livro, 2013. p.45-59.

PERONI, Vera Maria Vidal (org) Privatização do público: implicações para a democratização da educação. In: **Redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da educação**. Brasília, Liber Livro, 2013.

PERONI V., CAETANO, M.R. Relações entre o público e o privado na educação: Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco. Revista @mbienteeducação. São Paulo:Universidade Cidade de São Paulo, 2008. v.7, n.3, set/dez/2014.

THOMPSON, E. P. **A miséria da teoria ou um planetário de erros**: uma crítica ao pensamento de Althusser. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. Quem está conosco. Disponível em:  
<<http://www.todospelaeducacao.org.br/institucional/quem-esta-conosco/>>. Acesso em: 21 mar. 2014.

Recebido em: 30/03/2015

Aprovado para publicação em: 08/09/2015

Publicado em: 22/12/2015