



UNIVERSIDADE DE UBERABA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO  
PROGRAMA TRILHAS DE FUTURO- EDUCADORES- SEE/MG  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM EDUCAÇÃO

JULIANA PENA TEIXEIRA CARDOSO

**IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA JOVEM DE FUTURO EM UMA ESCOLA DA  
REDE ESTADUAL DE MINAS GERAIS: ANÁLISE DOS RESULTADOS DE LÍNGUA  
PORTUGUESA E MATEMÁTICA DE TURMAS DO 3º ANO DO ENSINO MÉDIO  
NO PERÍODO DE 2022-2023**

Uberaba  
2024

JULIANA PENA TEIXEIRA CARDOSO

**IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA JOVEM DE FUTURO EM UMA ESCOLA DA  
REDE ESTADUAL DE MINAS GERAIS: ANÁLISE DOS RESULTADOS DE LÍNGUA  
PORTUGUESA E MATEMÁTICA DE TURMAS DO 3º ANO DO ENSINO MÉDIO  
NO PERÍODO DE 2022-2023**

Dissertação apresentada à banca examinadora como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação, no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Uberaba.

Linha de pesquisa: Processos educacionais e seus fundamentos.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Araújo Batista

Uberaba  
2024

Catálogo elaborado pelo Setor de Referência da Biblioteca Central UNIUBE

C179i Cardoso, Juliana Pena Teixeira.  
Implementação do Programa Jovem de Futuro em uma escola da rede estadual de Minas Gerais: análise dos resultados de língua portuguesa e matemática de turmas do 3º ano do ensino médio no período de 2022-2023 / Juliana Pena Teixeira Cardoso. – Uberaba, 2024.  
97 f. : il., color.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Uberaba. Programa de Pós-Graduação em Educação. Linha de pesquisa: Processos Educacionais e seus Fundamentos.  
Orientador: Prof. Dr. Gustavo Araújo Batista.

1. Educação de jovens. 2. Ensino médio. 3. Educação – Políticas públicas. 4. Fundamentos da educação. I. Batista, Gustavo Araújo. II. Universidade de Uberaba. Programa de Pós-Graduação em Educação. III. Título.

CDD 374.012

Juliana Pena Teixeira Cardoso

IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA JOVEM DE FUTURO EM UMA ESCOLA DA REDE ESTADUAL DE MINAS GERAIS: ANÁLISE DOS RESULTADOS DE LÍNGUA PORTUGUESA E MATEMÁTICA DE TURMAS DO 3º ANO DO ENSINO MÉDIO, NO PERÍODO DE 2022-2023

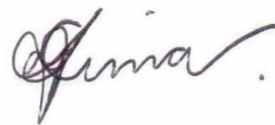
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade de Uberaba, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Aprovado em 12/08/2024.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Gustavo Araújo Batista (Orientador)  
UNIUBE - Universidade de Uberaba.



Prof. Dr. Geraldo Gonçalves de Lima  
IFTM – Instituto Federal do Triângulo Mineiro.



Prof. Dr. Wenceslau Gonçalves Neto  
UNIUBE – Universidade de Uberaba.

*Às minhas filhas Carolina, Alice e  
Lara, razão da minha existência e  
da minha felicidade.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois sem Sua inspiração e presença constante em minha vida a concretização dos meus projetos, que também são Dele, nunca seriam possíveis.

Ao meu pai, Ronaldo Mundim Teixeira, e minha mãe, Dilma Mundim Pena Teixeira, agradeço pela vida, por estarem sempre ao meu lado e por acreditarem em mim.

Ao meu marido, Ronan Paranhos Cardoso e às minhas filhas Carolina, Alice e Lara Teixeira Cardoso, que não soltaram a minha mão durante este percurso intenso e desafiador, agradeço imensamente pelo apoio, incentivo, amor e companheirismo. Atitudes e sentimentos que me deram forças para prosseguir com confiança.

À minha avó Edilce Mundim Pena que, com seus 98 anos de idade, me deu colo e paz, acalmando, com seu carinho, a minha ansiedade. Ao meu avô, José Vieira Mundim Pena (*in memoriam*) pelos valores, pelo exemplo e por ser meu anjo da guarda.

Aos familiares e às amigas que Deus colocou em meu caminho, que torceram pela minha vitória, me deram suporte e contribuíram para o sucesso deste trabalho, meus sinceros e eternos agradecimentos.

Ao meu orientador, Professor Doutor Gustavo Araújo Batista, agradeço pela sua sapiência, seus préstimos, seu respeito e pela confiança em mim depositada. Sou grata pela sua atenção, que foi primordial nesta jornada.

Aos professores Dr. Wenceslau Gonçalves Neto e Dr. Geraldo Gonçalves de Lima, agradeço a leitura atenta deste trabalho desde a qualificação até a defesa. A contribuição de vocês enriquece esta pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Educação, em nível de Mestrado da Universidade de Uberaba, pela propriedade em que mediaram vastos conhecimentos educacionais, os quais contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço a todos que direta e indiretamente se fizeram presentes, auxiliando-me na realização e na efetivação deste trabalho.

Trabalho desenvolvido com o apoio da SEE/MG, no âmbito do Projeto de Formação Continuada Profissional dos Servidores da Educação do Estado de Minas Gerais, Trilhas de Futuro-Educadores, nos termos da Resolução SEE nº 4707, de 17 de fevereiro de 2022.

*“O que vale na vida não é o ponto de chegada e sim a caminhada.*

*Caminhando e semeando, no fim, terás o que colher.”*

*(Coralina, 1997, p. 27)*



## RESUMO

As políticas públicas educacionais são de suma importância para o desenvolvimento de um país. Em razão disso, houve, nesta pesquisa pertencente ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Uberaba, o interesse em compreender os resultados da implementação do Programa Jovem de Futuro (iniciativa estabelecida por meio de parceria público-privada) no âmbito da Secretária de Estado de Educação de Minas Gerais - SEE/MG. Esse interesse foi motivado pela trajetória profissional da pesquisadora, a qual atualmente é inspetora escolar da referida secretaria e da escola participante. Diante disso, este trabalho faz parte da linha de pesquisa “Processos educacionais e seus fundamentos” e versa a respeito do Projeto Jovem de Futuro, objeto de pesquisa deste trabalho, idealizado pelo Instituto Unibanco (IU) e desenvolvido em parceria com governos e Secretarias Estaduais de Educação, o qual tem, para Silva (2010), a finalidade de melhorar a gestão das escolas estaduais, elevar o desempenho escolar e diminuir a evasão dos alunos do ensino médio. Nessa perspectiva, esta pesquisa objetiva verificar se as metas do Programa Jovem de Futuro-Circuito de Gestão foram realmente alcançadas. Para tanto, desdobram-se outros dois objetivos específicos: pesquisar sobre a Política Educacional Jovem de Futuro-Circuito de Gestão, criada pelo Instituto Unibanco (IU) (empresa de iniciativa privada) em parceria com a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE), lançado em 2007 e investigar os resultados obtidos pelos estudantes do 3º ano do Ensino Médio de uma escola pública estadual pertencente à SEE-MG nas disciplinas de língua portuguesa e matemática, em relação aos fatores nota e frequência. A metodologia utilizada neste estudo foi de natureza qualitativa e quantitativa e utilizou a análise bibliográfica e a revisão documental para sua realização. O aporte teórico utilizado neste estudo foi embasado em autores como: Alves (2008), Barros (2020), Fernandes (2007), Flick (2004), Gentili (1996), Gil (2010), Harvey (2008), Henriques, Carvalho e Barros (2020), Lakatos e Marconi (1999), Lima (2013), Minayo (2009), Peroni (2006, 2012, 2014, 2015, 2016), Saviani (1999, 2007, 2020), Sousa, Feitosa e Moura (2019), Soares (2017), Shiroma, Garcia e Campos (2011), e em documentos do Instituto Unibanco (IU). Ao final da análise, percebeu-se que houve uma melhoria nos índices internos da escola pesquisada em relação à taxa de aproveitamento nas disciplinas de língua portuguesa e matemática entre os estudantes de 3º ano no período de 2022 a 2023 e em relação ao percentual de frequência, contudo, os resultados externos da escola analisada mostram uma queda na proficiência dos mesmos estudantes nas avaliações do PROEB / SIMAVE, o que denota uma divergência entre os resultados internos e externos do estabelecimento educacional analisado.

**Palavras-chave:** Programa Jovem de Futuro; Políticas Públicas Educacionais; Ensino Médio; Fundamentos da Educação.

## ABSTRACT

Educational public policies are of extreme importance for the development of a country. Because of this, there was, in this research belonging to the post-graduation program in education of the University of Uberaba, an interest in understanding the results of the implementation of the Jovem de Futuro Program (an initiative established through a public-private partnership) within the scope of the State Secretary of Education of Minas Gerais - SSE/MG. This interest was motivated by the professional trajectory of the researcher, who is currently a school inspector at the aforementioned department and at the participating school. Therefore, this work is part of the research line "Educational processes and their foundations" and deals with the Jovem de Futuro Project, the research object of this work, created by Instituto Unibanco (IU) and developed in partnership with governments and State Secretariats of Education, which, for Silva (2010), aims to improve the management of state schools, increase school performance and reduce drop-out rates among high school students. From this perspective, this research intends to verify whether the goals of the Jovem de Futuro Program-Circuito de Gestão were actually achieved. To this end, two other specific objectives unfold: research into the Future Youth Educational Policy-Management Circuit, created by Instituto Unibanco (IU) (private initiative company) in partnership with the Minas Gerais State Department of Education (SSE), launched in 2007 and investigate the results obtained by students in the 3rd year of high school at a state public school belonging to the SSE-MG in the subjects of Portuguese and Mathematics, in relation to the following factors: grades and attendance. The methodology used in this study was qualitative and quantitative in nature, and also used bibliographic analysis and document review to carry it out. The theoretical support used in this study was based on authors such as: Alves (2008), Barros (2020), Fernandes (2007), Flick (2004), Gentili (1996), Gil (2010), Harvey (2008), Henriques, Carvalho and Barros (2020), Lakatos and Marconi (1999), Lima (2013), Minayo (2009), Peroni (2006, 2012, 2014, 2015, 2016), Saviani (1999, 2007, 2020), Sousa, Feitosa and Moura (2019), Soares (2017), Shiroma, Garcia and Campos (2011) and in documents from Instituto Unibanco (IU). At the end of the analysis, it was noticed that there was some improvement in the internal indexes of the researched school when it comes to the achievements in Portuguese and mathematics among high school seniors in the period between 2022 and 2023, regarding attendance percentage; however, the external results of the school analyzed show a drop in the proficiency of the same students in the PROEB/ SIMAVE assessments, which denotes a divergence between the internal and external results of the educational establishment analyzed.

**Keywords:** Jovem de Futuro Program; Educational Public Policies; High School; Education Fundamentals

## LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Figura 1	Ritualística do Circuito de Gestão do Programa Jovem de Futuro em 2022	61
Figura 2	Ritualística do Circuito de Gestão do Programa Jovem de Futuro em 2023	62
Figura 3	Mapa estratégico da SEE/MG	86
Gráfico 1	Quantidade de estabelecimentos escolares no Brasil em 2023	74
Gráfico 2	Quantidade de matrículas na rede pública brasileira em 2023	74
Tabela 1	Resultados dos alunos de 3º ano do ensino médio de uma escola estadual na 2ª SMAR no período de 2022-2023 em língua portuguesa	88
Tabela 2	Resultados dos alunos de 3º ano do ensino médio da 21ª SRE na 2ª SMAR no período de 2022-2023 em língua portuguesa	88
Tabela 3	Resultados dos alunos de 3º ano do ensino médio de uma escola estadual na 2ª SMAR no período de 2022-2023 em matemática	89
Tabela 4	Resultados dos alunos de 3º ano do ensino médio da 21ª SRE na 2ª SMAR no período de 2022-2023 em matemática	89
Tabela 5	Resultados do PROEB/ SIMAVE de uma escola estadual mineira e da 21ª SRE em língua portuguesa no período de 2022 a 2023	90
Tabela 6	Resultados do PROEB/ SIMAVE de uma escola estadual mineira e da 21ª SRE em matemática no período de 2022 a 2023	91

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Cronologia das Ações do Instituto Unibanco (IU) desde 1982	35
Quadro 2	Parceiros do Instituto Unibanco	48
Quadro 3	Boletim Aprendizagem em Foco (2023)	53
Quadro 4	Eixos de ações do Programa Jovem de Futuro – Circuito de Gestão 2023	56
Quadro 5	IDEB brasileiro de 2019	76

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação
CdG	Circuito de Gestão
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IU	Instituto Unibanco
MEC	Ministério da Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento Educacional
PJF	Programa Jovem do Futuro
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
PPP	Parceria Público-Privada
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
ProEMI/JF	Programa de Ensino Médio Inovador/ Jovem de Futuro
PUC	Pontifícia Universidade Católica
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SIGAE	Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação Escolar
SMAR	Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TPE	Movimento Todos pela Educação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 ESTADO DO CONHECIMENTO SOBRE O PROGRAMA JOVEM DE FUTURO CRIADO PELO INSTITUTO UNIBANCO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 O INSTITUTO UNIBANCO.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.1 A parceria público-privada.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.2 A relação entre o Instituto Unibanco e o Programa Todos pela Educação.....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.3 A configuração administrativa do Instituto Unibanco.....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.4 Os parceiros do Instituto Unibanco.....</b>	<b>47</b>
<b>2.3 BREVE HISTÓRICO DO PROGRAMA JOVEM DE FUTURO .....</b>	<b>52</b>
<b>2.3.1- Características do Programa Jovem de Futuro.....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.2 - Método: Circuito de Gestão (CdG).....</b>	<b>55</b>
<b>2.3.3 Gestão para o Avanço Contínuo da Educação.....</b>	<b>59</b>
<b>2.3.4- Avaliação de impacto.....</b>	<b>62</b>
<b>2.3.5 História do Jovem de Futuro no Brasil e o princípio norteador do Programa em cada ano.....</b>	<b>62</b>
<b>2.3.6 O Programa Jovem de Futuro no estado de Minas Gerais.....</b>	<b>66</b>
<b>2.4 BREVE CENÁRIO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL E EM MINAS GERAIS.....</b>	<b>70</b>
<b>2.4.1 O IDEB no Brasil e em Minas Gerais.....</b>	<b>73</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>75</b>
<b>3.1 CAMINHOS TRILHADOS: A ESCOLA ANALISADA E A IMPLANTAÇÃO DO PROJETO JOVEM DE FUTURO.....</b>	<b>78</b>
<b>3.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS RELATIVOS À TAXA DE APROVEITAMENTO, FREQUÊNCIA E ABANDONO ESCOLAR EM UMA ESCOLA ESTADUAL DO INTERIOR DE MINAS GERAIS.....</b>	<b>85</b>

<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A realização de políticas públicas educacionais é indispensável para o desenvolvimento de um país. Em razão disso, houve o interesse em compreender os resultados da implementação de uma política instituída no ensino médio<sup>1</sup> e intitulada Programa Jovem de Futuro no âmbito da Secretária de Estado de Educação de Minas Gerais- SEE/MG. Tal interesse foi motivado pela trajetória profissional da pesquisadora, a qual atualmente é inspetora escolar da referida secretaria e da escola participante, o que motivou a escolha da instituição analisada, visto que a sua prática contribuiu para dinamizar os acompanhamentos tanto da realização das atividades inerentes ao programa quanto dos resultados obtidos pelo referido estabelecimento. Ademais, a escolha de um estabelecimento da SEE/MG ocorreu devido às oportunidades de participação tanto virtual quanto presencial nas reuniões de capacitação de gestores e inspetores escolares, relacionadas ao programa, as quais ocorreram em Belo Horizonte e Uberlândia, e pelo acompanhamento, desde 2019, desse programa em Minas Gerais.

As políticas públicas podem ocorrer por meio de parceria público-privadas. Acerca dos benefícios desse tipo de parceria, Silva (2004) salienta que “[...] serviços públicos eficazes e confiáveis são fundamentais para uma economia flexível e produtiva, combatendo a pobreza e a exclusão social à medida que abrem oportunidades de auferir renda e de acesso a serviço de qualidade”. Dessa forma, percebe-se a relevância de se estudar acerca das parcerias realizadas entre os setores públicos e privados, a fim de que o bem-estar social seja alcançado. No Brasil, as Parcerias Público-Privada (PPP) estão regulamentadas por leis, como a Lei n. 11.079, de 30 de dezembro de 2004, que institui normas gerais para licitação e contratação de Parceria Público-Privada no âmbito da administração pública. Sandri e Silva (2019), Di Pietro, 2006 apud Adrião e Peroni, 2009 (p. 1) descreve a PPP como “[...] a reunião de esforços entre o Poder Público e o setor privado para a concretização de objetivos de interesse público, a partir de iniciativas legislativas (termo de parceria), bem como da sua aceitação pela doutrina no âmbito do Direito Público”.

Para Peroni (2012, p. 26),

No Brasil, a concepção de quase mercado na educação tem sido introduzida principalmente pela interlocução direta dos empresários com os governos, como no movimento Todos pela Educação, ou por parcerias em todos os níveis, desde o nacional até o escolar, como, por exemplo, com o Instituto Ayrton Senna ou o Instituto Unibanco, com o Programa Jovem do Futuro – enfim, inúmeras entidades privadas, que têm o mercado como parâmetro de qualidade e a simpatia da sociedade, por se

---

<sup>1</sup> Na próxima parte desta dissertação serão apresentados maiores detalhes sobre a criação e a implementação do Programa Jovem de Futuro pelo Instituto Unibanco.

apresentarem como instituições filantrópicas, sem fins lucrativos, que querem o “bem” da educação.

Nesse sentido, os agentes privados avançam em múltiplas frentes, atuando sobre governos e, conseqüentemente, sobre Estados e políticas públicas. Em face da globalização, as “soluções” encontradas por países ricos e dominantes utilizando-se de recursos privatistas logo se tornam alvo de debates internacionais e naturalmente se expandem para outras nações. Áreas como saúde, educação, meio ambiente, alimentação e energia, dentre outras, são vistas como excelentes oportunidades de negócios para o setor privado, segundo Brito (2022).

As configurações entre o público e o privado no contexto brasileiro, de acordo com Balduino (2016) estão expressas no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), apresentado no governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), que induz o crescimento de parcerias do setor público com o setor privado, de modo que o último passa a influenciar, cada vez mais, as políticas públicas em todos os níveis.

Segundo Balduino (2016), no final dos anos de 1970 e a partir da década de 1980, o Estado provedor de benefícios sociais passou a ser criticado por uma nova ordem política de reestruturação econômica e social em todo o mundo. Acerca disso, para Peroni (2006), o neoliberalismo apresenta um Estado em crise: “A estratégia, portanto, é reformar o Estado ou diminuir sua atuação para superar a crise” (Peroni, 2006, p. 11), ou seja, o Neoliberalismo introduziu o conceito de intervenção mínima do Estado no mercado de acordo com Keynes (1996), o que possibilitou a realização das parcerias entre entidades públicas e privadas.

O neoliberalismo é uma corrente política e econômica que defende a minimização da intervenção do Estado na economia. Uma ideologia que surgiu na década de 1970 e foi colocada em prática em diversos países ao redor do mundo, incluindo o Brasil. Tal concepção aponta para uma redução do Estado e para a privatização de empresas estatais, prezando a livre concorrência e o livre mercado. Nela, de acordo com Gentili (1996)), o Estado vende as empresas que não considera vantajosas ou lucrativas para grupos empresariais.

Nos termos de Peroni (2006), estratégias como o neoliberalismo, a reestruturação produtiva, a globalização e a terceira via para superar a crise do capital, estão redefinindo o papel do Estado, que é considerado pela ideologia neoliberal responsável pela crise e, portanto, a estratégia é reformar o Estado ou diminuir a sua atuação para superar a crise.

Segundo Harvey (2008), a aceitação do neoliberalismo no Brasil trouxe como resultado o aumento da concentração de renda e, conseqüentemente, a exclusão social, já que as políticas priorizadas criavam condições favoráveis aos setores mais ricos da sociedade em prejuízo aos mais pobres: “o neoliberalismo se tornou hegemônico como modalidade de discurso e passou

a afetar tão amplamente os modos de pensamento que se incorporou às maneiras cotidianas de muitas pessoas interpretarem, viverem e compreenderem o mundo” (Harvey, 2008, p.13).

Ainda sobre essa tendência, as formas de trabalho sofreram mudanças em sua organização, visto que a busca pela produtividade e a inserção em um mercado competitivo passaram a exigir mais qualificação da classe trabalhadora. Com isso, Soares (2017) afirma que se tornou possível a articulação de novas habilidades e práticas cognitivas-comportamentais.

De acordo com Sousa, Feitosa e Moura (2019, p. 15),

A transformação estrutural das relações de trabalho ditou novas determinações ao sistema educacional, em especial, ao ensino superior, que se tornou responsável pelas adequações e capacitação desses trabalhadores ao mercado de trabalho, atendendo às necessidades do mercado profissional e às exigências internacionais.

Nesse interim, para Sousa, Feitosa e Moura (2019), o Estado assumiu uma ação conservadora diante do novo termo (neo) ao estabelecer um projeto político de sociedade, influenciar outras áreas e promover o crescimento da desigualdade. Na corrente do neoliberalismo, o estado aparece com uma função mínima que propicia o livre funcionamento do mercado.

Em conformidade com Harvey (2008), o neoliberalismo defende que o bem-estar das pessoas deve ser garantido por meio da liberdade pessoal e das habilidades empreendedoras individuais em um ambiente institucional marcado por direitos à propriedade privada e ao livre comércio. Assim, pode ser afirmado que o neoliberalismo aborda a escola no âmbito do mercado e das técnicas de gerenciamento, esvaziando, dessa forma, o conteúdo político da cidadania, substituindo-o pelos direitos do consumidor, uma vez que tanto alunos quanto seus familiares são vistos, na concepção neoliberalista, como consumidores de um produto: a educação.

As considerações sobre o neoliberalismo são relevantes para esta pesquisa visto que ajudam a compreender a parceria realizada entre a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e o Instituto Unibanco, o qual foi o responsável pela criação e implementação do Programa Jovem de Futuro no âmbito da SEE/MG. Esse projeto foi implementado na rede estadual de Minas Gerais a partir de 2008 e seu resultado durante o período de 2022 e 2023, no segmento do ensino médio de uma escola da rede estadual localizada em Monte Carmelo, será motivo de análise neste trabalho.

Segundo o presidente do Conselho do Instituto Unibanco, Tomas Zinner (2006),

O projeto Jovem de Futuro-Qualidade Total no Ensino Médio é uma proposta de parceria com escolas públicas direcionada para o aumento da qualidade do atendimento educacional e a conseqüente melhoria do desempenho dos alunos nesse estágio escolar, possibilitando o desenvolvimento integral de todos os estudantes, com equidade, num processo de transformação contínuo (Instituto Unibanco, 2006).

O Projeto Jovem de Futuro foi idealizado pelo Instituto Unibanco (IU) e desenvolvido em parceria com governos e Secretarias Estaduais de Educação. Para Silva (2010), a finalidade do projeto é a melhoria na gestão das escolas estaduais com o objetivo principal de elevar o desempenho escolar e diminuir a evasão dos alunos do ensino médio.

Esse programa envolve as dimensões do currículo, oferta e gestão, alcançando como público-alvo os estudantes, professores e gestores escolares. É fruto de uma parceria entre o setor público que é a Secretaria de Estado da Educação e o setor privado - Instituto Unibanco (IU).

O termo de parceria, segundo Sandri e Silva (2019), significa a formação de vínculo entre o poder público e entidades como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, conforme disposto na Lei nº 9.790/1999 (Brasil, 1999). Em 2014, essa lei foi alterada pela Lei nº 13.019 (Marco Regulatório do Terceiro Setor) e, no ano seguinte, ambas foram modificadas pela Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015 (Brasil, 2014 - 2015).

Em conformidade com Balduino (2016), surge nesse cenário, como proposta alternativa ao neoliberalismo (que propõe a privatização), a Terceira Via, que sugere como forma de superação o repasse de atividades de responsabilidade do Estado para a sociedade civil sem fins lucrativos, especialmente para o terceiro setor, redefinindo o papel do Estado principalmente no que tange às políticas sociais, que se efetivariam por meio das denominadas parcerias público-privadas.

Nessa perspectiva, o Programa Jovem de Futuro, implementado nas turmas do ensino médio, de uma escola pública estadual, localizada na cidade de Monte Carmelo-MG, é o objeto desta pesquisa. Este estudo, então, torna-se relevante para despertar nos leitores uma interpretação crítica das políticas públicas educacionais, além de contribuir para que os gestores educacionais analisem os resultados e repensem, juntamente com a comunidade escolar, estratégias que contribuam para o efetivo aprendizado dos estudantes e sua permanência na escola a partir do conhecimento do impacto das Políticas Públicas Educacionais dentro das Instituições de ensino.

A questão problema formulou-se a partir do seguinte questionamento: quais foram os resultados obtidos pelos estudantes de 3º ano do ensino médio da escola pública estadual analisada, nas disciplinas de língua portuguesa e matemática, no ano de 2023, após a conclusão do Plano de Ação da escola que foi elaborado a partir das orientações do Programa Jovem de Futuro, oferecido pelo Governo do Estado de Minas Gerais em parceria com o Instituto Unibanco (IU)?

O foco nas disciplinas de língua portuguesa e matemática se deu pelo motivo de que os componentes do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) são calculados pelas notas do SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica) nessas disciplinas, atreladas ao indicador de rendimento (total de aprovações do 1º, 2º e 3º ano do ensino médio verificado por meio do Censo Escolar).

Segundo o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), a trajetória de melhoria sustentável no IDEB é aquela em que o estado aumenta simultaneamente a proficiência e o fluxo, fatores que serão analisados no decorrer desta dissertação.

O objetivo geral deste trabalho foi verificar se as metas do Programa Jovem de Futuro-Circuito de Gestão, que propõem uma educação de qualidade para os estudantes do ensino médio, por meio da elevação dos resultados de aprendizagem, aumento da frequência dos alunos e mitigação do abandono escolar, foram realmente alcançadas.

Os objetivos específicos foram:

\*Pesquisar sobre a Política Educacional Jovem de Futuro-Circuito de Gestão, criada pelo Instituto Unibanco (IU) (empresa de iniciativa privada) em parceria com a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE), lançado em 2007;

\*Investigar os resultados obtidos pelos estudantes do 3º ano do ensino médio de uma escola pública estadual pertencente à SEE-MG nas disciplinas de língua portuguesa e matemática, em relação aos fatores nota e frequência.

A hipótese de pesquisa parte do questionamento acerca do impacto da implementação do Programa Jovem de Futuro nas turmas de ensino médio. Com a oferta de apoio do Instituto Unibanco (IU) para que os gestores e professores desenvolvessem um Plano de Ação exequível, com etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação, correção de rotas e compartilhamento de boas práticas, haveria o aumento da aprendizagem e do desempenho dos alunos em relação aos indicadores estruturantes de notas, frequência e redução da evasão escolar.

Esta pesquisa foi realizada sob uma abordagem de natureza qualitativa, a qual permite ao investigador analisar os fatos e realizar uma compreensão deles. Na visão de Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam os objetos em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

O referencial teórico utilizado neste estudo foi embasado em autores, obras e instituições especializadas em Educação e em Políticas Educacionais, tais como: Alves (2008),

Barros (2020), Fernandes (2007), Flick (2004), Gentili (1996), Gil (2010), Harvey (2008), Henriques, Carvalho e Barros (2020), Lakatos e Marconi (1999), Lima (2013), Minayo (2009), Peroni (2006, 2012, 2014, 2015, 2016), Saviani (1999, 2007, 2020), Sousa, Feitosa e Moura (2019), Soares (2017), Shiroma, Garcia e Campos (2011) e também documentos do Instituto Unibanco (IU) e da SEE/MG.

Ainda sobre o programa em questão, ficou perceptível que sua implementação na escola teve como objetivo melhorar a aprendizagem com a consolidação do conhecimento e das habilidades dos alunos, promover a redução das desigualdades educacionais, a mitigação do abandono escolar, a apropriação de conhecimentos específicos das disciplinas de língua portuguesa e matemática e garantir a frequência e a permanência dos alunos na escola a partir das ações do Programa Jovem de Futuro. Segundo Ricardo Henriques, superintendente do Instituto Unibanco (Unibanco, 2022) o Jovem de Futuro “busca contribuir para a melhoria da educação pública no Brasil incentivando nas redes de ensino a consolidação de uma cultura em que todos os atores se sintam comprometidos com as conquistas de aprendizagem dos alunos”.

A dissertação está estruturada da seguinte forma: primeiro será apresentado o estado do conhecimento sobre o PJF criado pelo IU. Na sequência serão discutidas a história do IU e sua organização, bem como a parceria entre os setores público e privado. A seguir, o trabalho contempla especificamente o PJF, desde sua concepção e origem até sua implementação no estado de Minas Gerais e na escola de análise. A partir disso, são trazidas reflexões acerca do IDEB do Brasil e de Minas Gerais seguidas da apresentação e da análise dos índices de aproveitamento, frequência e abandono escolar de estudantes do 3º ano do ensino médio na instituição selecionada. Após essa parte, foram tecidas as considerações finais, as quais apontam para uma divergência entre os resultados internos e externos do estabelecimento educacional analisado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentadas a partir de agora algumas publicações científicas cujo foco é o Programa Jovem de Futuro. Na sequência, será apresentada a história do Instituto Unibanco, bem como a criação e a implementação do referido programa no Brasil e, especificamente, em Minas Gerais.

### 2.1 ESTADO DO CONHECIMENTO SOBRE O PROGRAMA JOVEM DE FUTURO CRIADO PELO INSTITUTO UNIBANCO

Para compreender o Programa Jovem de Futuro, foram analisadas teses, dissertações, artigos encontrados no SciELO-Brasil, repositório UFU Brasil, repositório FGV Brasil, Portal Periódicos e Catálogos de Teses e Dissertações CAPES.

Foi utilizado como descritor o termo Programa Jovem de Futuro e a busca teve recorte temporal de 2006 a 2023, período que contempla as etapas de criação, de implementação e desenvolvimento do programa.

Para tanto, neste capítulo são apresentadas as impressões de alguns autores sobre o Programa Jovem de Futuro, com o fito de examinar o programa e sua possível contribuição para a melhoria do ensino médio nos estados que realizaram a parceria com o Instituto Unibanco (IU) durante o referido recorte temporal: Ceará, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraná, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul e São Paulo.

Um dos trabalhos encontrados foi publicado pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, por Alves (2018), sob o título de *Gestão Escolar para Resultados na educação: uma análise da parceria entre o Instituto Unibanco e o Ministério da Educação na execução do Projeto Jovens do Futuro*. De acordo com essa autora, iniciativas de relação público-privadas se opõem ao caráter público das escolas estaduais, posto que mudam elementos da rotina escolar como a direção, a grade curricular e a gestão de tempo e espaço, visto que durante a relação entre as duas iniciativas são realizadas ações de monitoramento e de avaliação do desempenho de todos os envolvidos no processo educacional, o que leva, segundo Alves (2018), a uma redução do poder decisório da instituição pública. “O espaço continua sendo público, mas fica gerido pela lógica e organização das instituições privadas, dando lugar à privatização da educação, pois o Estado transfere a direção das políticas para uma instituição privada”. (Alves, 2018, p. 146).

Alves (2018) questiona a efetivação da “democratização” da educação por meio das práticas materializadas pelo Instituto Unibanco (IU), uma vez que esse se apoia em

metodologias padronizadas, desconsiderando as particularidades e a autonomia das comunidades escolares e menciona que a parceria entre esse instituto e o Ministério da Educação (MEC) tem como objetivo inculcar nas escolas de ensino médio a Gestão Escolar para Resultados, proposta que consolida a minimização das funções do Estado para com as políticas sociais e econômicas. Além disso, a instituição de mecanismos para minimizar as ações do Estado soma-se à crença de que o setor privado possui o modelo ideal de gestão.

Alves (2018) identificou ainda que o IU foi um dos propulsores da reforma do ensino médio brasileiro, que tem como premissas a desresponsabilização do Estado e a privatização da educação pública a partir da flexibilização e de alterações no currículo do ensino médio que reforçam a fragmentação e a hierarquia do conhecimento escolar, “com vistas a empobrecer a formação para reduzir custos e precarizar o trabalho docente, por meio do chamado notório saber” (Alves, 2018, p. 146).

Segundo a autora, evidencia-se o protagonismo do Instituto Unibanco (IU) como formulador de Políticas Educacionais no Brasil, tendo apresentado propostas e soluções de caráter gerencialista para direcionar e controlar as ações pedagógicas nas instituições públicas.

Diante do exposto, a autora se coloca contrária à parceria público-privada no quesito bem-público, considerando que a transferência de competências públicas para uma lógica privada macula a política educacional e o direito à cidadania.

Balduino (2016) em sua tese intitulada *Programa Jovem de Futuro: Uma Proposta do Terceiro Setor para a Gestão de Escolas do Ensino Médio na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (2012-2014)*, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado e Doutorado da Universidade Católica Dom Bosco, mencionou que as práticas gerenciais oriundas do setor privado, neste caso o Instituto Unibanco (IU), que criou o Programa Jovem de Futuro, ganharam espaço na administração pública por serem consideradas mais eficientes e ágeis, ao mesmo tempo em que os serviços públicos são julgados como ineficientes. Segundo a autora, por essa razão as instituições privadas estão influenciando cada vez mais as Políticas Públicas Educacionais com a justificativa de que a educação pública não tem qualidade.

Ainda de acordo com a autora, desde 2002 o Instituto Unibanco (IU) tem como foco a atuação social no ensino médio, com o desenvolvimento de projetos cujo propósito é a formação de alunos para o mercado de trabalho. Segundo Balduino (2016), isso ficou evidenciado quando o IU, por meio de seus relatórios, demonstrou a necessidade de transferir os conceitos aplicados no setor empresarial em técnicas de conhecimento para as escolas.



Balduino (2016) observa ainda que reformas educacionais criadas pelos governos para melhorar a qualidade do ensino médio também se apresentaram com o intuito de preparar os estudantes para o ingresso no mundo do trabalho, como, por exemplo, aconteceu na época do Reinventando o Ensino Médio e, atualmente, com o Novo Ensino Médio, nos quais disciplinas nas áreas de empregabilidade fazem parte dos Itinerários Formativos<sup>2</sup>.

Balduino (2016) ressalta em sua tese que o Instituto Unibanco (IU), ao elaborar materiais padronizados e replicáveis em larga escala para todas as redes de ensino público, encontrou uma forma de chegar aos diferentes estados e escolas de ensino médio do país, desconsiderando as distintas realidades e, portanto, os sujeitos que as constituem, no sentido de implementar uma nova cultura, ou seja, mudar a forma das pessoas agirem e viverem em sociedade. Tal situação é semelhante à encontrada nos livros didáticos, já que eles também se constituem como materiais padronizados, escolhidos e adotados por diferentes instituições escolares do país, nas quais obras pertencentes ao Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) são utilizadas por docentes da educação básica. Contudo, durante a realização desta pesquisa foi percebido que o material disponibilizado na atualidade pelo IU pauta-se mais na orientação de ações pedagógicas que na imposição de práticas educacionais, ou seja, o plano de ação é flexível e elaborado de acordo com a realidade da escola participante.

A autora menciona também que o Programa Jovem de Futuro emprega a lógica de mercado nas escolas públicas de ensino médio ao influenciar na proposta pedagógica das instituições a inserção de práticas burocráticas como a utilização de sistemas de controle, introdução de materiais padronizados, influência de conteúdos, procedimentos e relações construídas coletivamente no interior das escolas, o que, segundo Balduino (2016), compromete o processo de construção da autonomia administrativa, pedagógica e financeira da gestão escolar e fere o princípio da gestão democrática.

Já em Brito (2022), em trabalho realizado na Universidade Federal de Uberlândia (UFU) com o título *O Programa Jovem de Futuro no contexto da privatização da educação em Minas Gerais: incidências sobre o currículo e a gestão escolar*, foi encontrada a informação de que o Instituto Unibanco (IU) é uma das instituições representantes do maior grupo financeiro da América Latina, que na busca por um mérito empresarial de “responsabilidade social” e que consolidou sua atuação no campo da educação pública, visando à grande relevância social que esse campo possui.

---

2                                  Reinventando                                  o                                  Ensino                                  Médio  
<https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/Reinventando%20o%20Ensino%20Medio.pdf>.  
Acesso em 01 maio 2024.

Segundo Brito (2022), o Instituto Unibanco (IU) observou as fragilidades encontradas no ensino médio brasileiro e direcionou seu foco a essa etapa da Educação Básica, apresentando propostas para vencer os desafios encontrados. Para essa autora, ao incentivar a adoção de planos e práticas para o setor educacional, o IU iniciou uma espécie de interferência na administração dos estabelecimentos escolares, o que por sua vez também influenciou na organização curricular e no desenvolvimento de políticas públicas educacionais brasileiras relacionadas ao ensino médio.

As reais motivações para intervenção do Instituto Unibanco (IU) na área da educação, e especificamente no ensino médio brasileiro, para melhorar sua qualidade, passam pela ampliação do potencial de competitividade das empresas de seu conglomerado – não apenas por meio do marketing social devido ao título de empresas com “responsabilidade social”, mas também como decorrência do aumento da competitividade em nível global. (Brito, 2022, p. 187).

Segundo essa pesquisadora, a relação público-privada impactou o currículo escolar e a relação ensino/aprendizagem a partir do momento em que adentrou as escolas públicas de ensino médio e fixou metas de aprendizagem envolvendo índices que avaliam apenas duas disciplinas (língua portuguesa e matemática), o que segundo ela prejudicou a autonomia das escolas. Entretanto, durante a realização desta pesquisa, em 2023, percebeu-se que os projetos trabalhados na escola analisada, por meio do Plano de Ação do Programa Jovem de Futuro, abarcaram disciplinas de modo geral, pois as ações e as tarefas foram trabalhadas de forma interdisciplinar, não havendo a preocupação com a aprendizagem apenas nas disciplinas de língua portuguesa e matemática, embora seja de conhecimento público que o foco nos resultados continuam sendo nessas duas disciplinas, posto que elas são avaliadas por meio do Saeb<sup>3</sup> e do Simave<sup>4</sup>.

Brito (2022) concluiu em sua pesquisa que o Programa Jovem de Futuro não produziu melhoria significativa do desempenho dos estudantes de ensino médio das escolas estaduais mineiras no ano de 2019, não alterou o fluxo escolar nem diminuiu os índices de evasão escolar, como era o intento do Instituto Unibanco (IU) naquele período. Como justificativa para isso, a autora menciona o pouco tempo de realização do projeto naquele ano e a participação de pouco mais da metade das escolas públicas pertencentes à SEE-MG no plano do Instituto.

Carvalho (2020), por sua vez, em sua dissertação *A escola não cabe numa planilha: implicações do Programa Jovem de Futuro para a gestão democrática da educação numa*

---

3 O Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) é um conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao Inep realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho do estudante.

4 Sistema Mineiro de Avaliação Escolar, é uma plataforma que busca apoiar professores e gestores educacionais na verificação da aprendizagem das crianças e dos jovens das redes estadual e municipal de Minas Gerais.

*escola da rede estadual do Rio Grande do Sul*, realizada na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, teve como objetivo analisar a materialização do Programa Jovem de Futuro na escola no período de 2011 a 2013.

O autor demonstrou que as bases da gestão democrática foram ressignificadas a partir do gerencialismo, modificando-se o caráter da escola e da comunidade, mediante a incorporação da lógica e de interesses do mercado, alterando, conseqüentemente, o conteúdo da educação pública. Carvalho (2020) aponta como foram afetadas as práticas pedagógicas durante a execução do Programa Jovem de Futuro. Ela percebeu que algumas delas, que já existiam na escola, não configuravam algo novo e passaram a aparecer nos relatórios do Programa como resultado de sua influência.

A autora demonstra o “quão sensível é a questão da interferência do Programa Jovem de Futuro no fazer escolar e como modifica ou expõe as visões acerca do que é ser público, no sentido de ser para todos” Carvalho (2020, p. 69), principalmente quando as propostas das atividades são para algumas turmas e outras não. A pesquisadora observou também, por meio da análise de documentos da escola e de entrevistas, certo grau de resistência dos professores em participar do Programa Jovem de Futuro. A pesquisadora verificou a falta de interesse e de motivação deles na tarefa de elaboração do Plano de Ação do IU. A autora ressalta que o IU busca na educação pública uma oportunidade de negócios, pautado na concepção de que a educação pública necessita de apoio para que se torne mais eficiente.

Costa (2015), em “*As contribuições da Rede Jovem de Futuro para a sustentabilidade do Projeto Jovem de Futuro*”, cita que o Programa Jovem de Futuro poderia trazer um impacto significativo nos resultados, desde que mobilizasse a comunidade escolar em torno de metas e estratégias pactuadas, reforçasse a gestão para resultados e oferecesse incentivos para professores e alunos.

Como principal resultado de sua pesquisa, o autor aponta que a Rede Jovem de Futuro não foi determinante para que as escolas mantivessem em funcionamento as práticas adquiridas durante o programa. Em suas entrevistas, ele percebeu que as atividades do Programa Jovem de Futuro que os professores consideravam mais relevantes eram aquelas relacionadas aos cursos de capacitação, às palestras e à participação em seminários e congressos na área da educação. O autor identificou que não houve continuidade dessas atividades formativas após o ciclo de três anos de execução do Programa Jovem de Futuro na escola.

Ao final, Costa (2015) propõe um Plano de Ação Educacional, com sugestões para o aperfeiçoamento da Rede Jovem de Futuro, de modo que ela possa alcançar seus objetivos, focando na implementação da Rede Jovem de Futuro no estado de Minas Gerais.

Franzini (2015), fala sobre o processo de implementação do Programa Jovem de Futuro em Escolas Estaduais de Paranaíba - MS em seu trabalho *“Projeto Jovem de Futuro: Políticas Públicas Educacionais voltadas à qualidade do Ensino Médio”*, defendida na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. A autora pesquisou até que ponto a proposta educacional do IU melhorou a qualidade do ensino médio nas escolas estaduais onde foi implementada. Como resultado, ela verificou que o Programa Jovem de Futuro foi implementado como uma imposição, sem diálogo com o grupo gestor e com docentes da escola. Ela apurou que 61% dos professores encararam as atividades de maneira positiva e apenas 15% dos entrevistados fizeram ressalvas quanto à implementação do programa na escola.

A respeito das inovações proporcionadas pelo desenvolvimento do programa, 53% dos professores consideraram como ponto principal a melhoria da participação dos estudantes nas atividades escolares. Franzini (2015) identificou que os professores consideraram muito positivo o financiamento dos projetos pelo IU, sentindo-se motivados a realizá-los.

Além disso, de acordo com a autora, houve a apreciação docente da melhoria da infraestrutura da escola, porém, outros professores destacaram que essa ação pontual não era suficiente para reverter a precariedade estrutural da unidade escolar. A pesquisadora entende que a qualidade social da educação é negada ao ensino médio de Paranaíba no ProEMI/JF<sup>5</sup>, pois o programa não possibilitou uma educação humanista voltada para a formação cidadã, mas reproduziu os interesses do mercado ao legitimar as convenções do terceiro setor. Ademais, para Franzini (2015) não foi proporcionado aos docentes o alcance político-pedagógico do seu trabalho, pois foi apresentado “um modelo de política verticalizada que não condiz com as necessidades da escola democrática” (Franzini, 2015, p. 174).

Maia (2019), em sua dissertação *“Formação de gestores escolares (CREDE 10/CE): recontextualizações do método Circuito de Gestão do Projeto Jovem de Futuro (2016-2018)”*, defendida na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, não considera relevante a formação de gestores escolares por meio do Programa Jovem de Futuro, proposto e desenvolvido pelo IU em parceria com a Secretaria de Educação do Estado do Ceará. Ela relata que a formação do gestor tem perdido espaço para a formação do gerente escolar, cada vez mais cobrado por mecanismos de responsabilização e de controle social. Segundo a pesquisadora, os resultados de sua pesquisa demonstraram que as capacitações realizadas por intermédio de parcerias entre os setores público e privado têm impactado nas práticas dos diretores escolares,

---

<sup>5</sup> O ProEMI/JF é um programa realizado por meio de uma parceria entre o Programa de Ensino Médio Inovador do governo federal e o Programa Jovem de Futuro da SEE/MG.

posto que esses indivíduos realizam seus afazeres, muitas vezes, pautados nos resultados externos de avaliações, numa espécie de gestão empresarial da educação.

A autora evidenciou que os gestores buscam garantir a qualidade da educação dentro do contexto das formações recebidas, considerando os projetos propostos pela escola, ao mesmo tempo em que procuram cumprir as determinações da Secretaria Estadual de Educação, direcionando as ações da escola para o cumprimento de metas e estratégias como forma de gerenciar os resultados de aprendizagem. Segundo Maia (2019), com a naturalização do privado no público, a democratização da educação e da escola retrocedem; há um esvaziamento da participação, da autonomia e da transparência dos sistemas e das políticas de educação.

Macedo (2017) ressalta em sua dissertação *Avaliação de Impacto do Projeto Jovem de Futuro no Ceará*, apresentada ao Programa de Economia Profissional da Universidade Federal do Ceará, que os resultados da implementação do Projeto Jovem de Futuro mostram impactos positivos, mas heterogêneos na distribuição das notas das duas disciplinas avaliadas: língua portuguesa e matemática.

Com relação ao nível de implementação do projeto, associado ao número de metodologias escolhidas pelas escolas tratadas, os resultados não mostraram um padrão definido, já que foram observados resultados de impacto destacados tanto para escolas que absorveram muitos subprogramas como para aquelas que não adicionaram novas práticas, o que mais uma vez revela que não é uma questão de escala programática, mas sim de implementação.

Segundo a autora, os níveis diferenciados da implantação do projeto entre as escolas beneficiadas podem causar heterogeneidade do impacto. “Os resultados corroboram achados das avaliações anteriores, atestando que o projeto contribuiu para aumentar as habilidades cognitivas dos alunos” (Macedo, 2017, p.63). A pesquisadora destacou ainda que o maior uso nas redes de ensino da metodologia de avaliação das políticas públicas por modelagem científica, sobretudo com técnicas de aleatorização, tem muito a contribuir para a implementação de intervenções que tragam mudanças reais ao atual cenário educacional do país. Ela concluiu que também é necessário aumentar a quantidade de pesquisas direcionadas ao ensino médio no Brasil.

Medeiros (2023), no artigo *O gerenciamento pedagógico por meio do ciclo PDCA desenvolvido pelo Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco*, afirma que foram observadas no contexto da escola analisada melhoras significativas em relação à aprendizagem, à autonomia e ao processo colaborativo por parte dos envolvidos no projeto desenvolvido em

uma instituição de ensino cearense. De acordo com o autor, a realização de práticas interdisciplinares previstas no plano de ação da escola contribuiu para esse resultado.

Oliveira (2016), por sua vez, na tese *Ensino Médio Inovador: Um estudo sobre a contribuição do ProEMI (Programa Para Inovação no Ensino Médio) nos indicadores de qualidade das escolas do Ceará*, apresentada à Universidade do Minho para o programa de doutoramento em Ciências da Educação, especialidade em Desenvolvimento Curricular, versa sobre o Programa Ensino Médio Inovador no Estado do Ceará, onde é trabalhado de forma conjunta com o Projeto Jovem de Futuro (ProEMI/JF). De acordo com a pesquisadora, estudar o ProEMI/JF é importante, principalmente em um contexto em que esse programa passa a fazer parte de todo o cenário educacional brasileiro e, conseqüentemente, das políticas públicas educativas relacionadas ao currículo adotado por grande parte dos estados do país. Os dados analisados por Oliveira (2016) permitiram a ela afirmar que no Estado do Ceará o ProEMI/JF no Ciclo 1 (2012-2014) não teve suas metas atingidas, posto que mais de 90% das escolas inseridas nesse ciclo do programa não conseguiram obter a melhoria dos 25 pontos no Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE) ao longo do período dos três anos como propunha o programa.

Oliveira (2016) registra ainda que a redução de 40% da evasão escolar, outra meta do programa, também não aconteceu a contento, tendo em vista que somente 2% das escolas tiveram sucesso nessa meta. Segundo ela, o redesenho escolar proposto não foi realizado na maioria das escolas, devido à sua complexidade, o que dificultou a implementação do programa, já que muitos estabelecimentos de ensino foram impactados por problemas financeiros, estruturais, além de questões atreladas a recursos humanos, como a excessiva substituição docente.

Durante a pesquisa, a autora ressalta que foram construídos indicadores de qualidade intraescolar, pois foram identificadas escolas que tiveram melhoria tanto em seus resultados no (SPAECE) como nos índices internos de aprovação e reprovação. Foi observado também por ela um maior engajamento dos docentes em relação aos planejamentos e às práticas pedagógicas efetuadas, as quais, segundo Oliveira (2016) contaram com maior participação da comunidade escolar em suas realizações.

Outrossim, a tese apresentada por Oliveira (2016) mostra que houve maior acompanhamento das atividades desenvolvidas no espaço escolar, tais como projetos científicos, atividades artísticas e culturais, com o envolvimento de habilidades leitoras e interpretativas, com destaque para as matrizes de referência de avaliações como o ENEM.

A partir do estudo realizado, Oliveira (2016) considerou que

para o alcance das metas dos próximos ciclos do ProEMI/JF no Estado do Ceará, se faz necessário uma série de iniciativas que vai desde a instância Federal, a Estadual, chegando à esfera escolar, tais como: estruturação adequada das escolas de modo a propiciar a implementação do programa; formação inicial e continuada para superintendentes, gestores e professores sobre o programa na sua totalidade; elaboração do PRC no mínimo um semestre antes da sua execução, de modo que a comunidade escolar tenha mais tempo para planejar as suas ações; liberação do recurso integral no primeiro mês do ano letivo, de modo que as ações do PRC possam ser executadas; disponibilidade de recurso para que os superintendentes escolares possam ampliar o número de visitas nas escolas, não apenas com uma visão fiscalizadora, mas contributiva; socialização e disseminação das experiências de sucesso escolar no estado; redução da burocracia na elaboração do PRC e no gasto dos recursos financeiros; trabalho continuado de motivação direcionado a todos os segmentos escolares (Oliveira, 2016, p. XXII)

Peroni e Caetano (2016) em *Atuação em Rede e o Projeto Jovem de Futuro: a privatização do público* estudaram as várias formas de relação entre o público e o privado na educação e analisaram mais especificamente como o privado interfere no público por meio de parcerias, em que a propriedade permanece pública, mas a instituição privada interfere no conteúdo da educação.

Segundo as autoras, isso traz uma lógica individualista e competitiva empresarial, com foco nos resultados, em detrimento da construção de uma proposta garantida como princípio constitucional de gestão democrática, a qual tem princípios coletivistas e focados no processo de construção de valores democráticos.

Peroni e Caetano (2016) destacaram que esse tipo de parceria com empresas privadas, busca valorizá-las à medida que reforçam a lógica de mercado como sendo mais eficiente e produtiva que as ações que são propostas pelas Secretarias de Estado da Educação. De acordo com as pesquisadoras, a estratégia relacionada a essa concepção é reformar a atuação do Estado para superar a crise instaurada. O mercado, dessa forma, tenta superar as falhas do Estado, tornando as ações mais eficientes.

Peroni e Caetano (2016) mostram que de forma simultânea aos avanços na oferta da educação, contraditoriamente, o Estado se desresponsabiliza como executor da política educacional, posto que transfere o conteúdo das propostas para parcerias com setores privados com base na lógica mercantil, como é o caso do Programa Jovem de Futuro – Circuito de Gestão.

Para essas estudiosas, a privatização da educação pública gera consequências importantes, não apenas para a concretização do direito à educação, que ainda não é uma realidade para todos no Brasil, mas também no que diz respeito ao conteúdo da educação, que tem o mercado como parâmetro de qualidade.

Em outra pesquisa realizada, também por Peroni e Caetano (2014), elas verificaram que a educação tem sido escolhida pela maioria dos empresários para canalizar as ações de responsabilidade social de suas organizações em razão de fatores econômicos e em decorrência do assentimento da população por práticas que possam melhorar a qualidade de vida dos cidadãos.

Em Rodrigues (2016) na dissertação *Instituto Unibanco e o Projeto Jovem de Futuro: uma forma de inserção dos empresários nas Políticas Públicas Educacionais para o Ensino Médio* foi demonstrado que a empresa tinha como objetivo atuar na educação básica pública e que almejava uma posição relevante nessa área, situação percebida ao analisar a atuação ora fragmentada na assistência social que passou para uma atuação incisiva na escola pública, por intermédio de parceria constituída com o Ministério da Educação para a execução do Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro.

Tal parceria consistiu na transferência da tecnologia Jovem de Futuro para os Estados de Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí, a qual visava transformar a escola a partir de uma intervenção escolar para uma Gestão por Resultados. Rodrigues (2016) diz que o estudo realizado demonstrou que ainda há objetos importantes a serem investigados e destacou dois pontos significativos que poderiam ser tomados como objeto de análise futura: a imprecisão do financiamento e o monitoramento por parte do Unibanco.

O primeiro diz respeito ao fato de que não houve um aumento significativo de investimento por parte do Instituto Unibanco (IU), em contrapartida houve um aumento significativo da oferta do Programa Jovem de Futuro. O segundo se refere ao monitoramento considerável por parte do Instituto Unibanco (IU) a fim de garantir a assunção da proposta tal como foi sistematizada.

Rosa (2015), em dissertação intitulada, *Avaliação de impacto do Programa Jovem de Futuro*, chegou à conclusão de que o Programa Jovem de Futuro se mostrou efetivo em diferentes regiões geográficas do país, como São Paulo, Vale do Paraíba, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Segundo Rosa (2015), a experiência foi bem-sucedida, dados os resultados positivos observados durante a realização de sua pesquisa, embora houvesse pontos que merecessem atenção para a continuidade da intervenção em maior escala. O autor ressaltou que a implementação do programa deu indicativos para a política pública de como conduzir intervenções direcionadas à melhoria dos resultados dos estudantes no ensino médio.

Rosa (2015) destacou também que a proficiência e o fluxo de estudantes são desafios serem enfrentados especialmente no ensino médio e observou que o setor público está buscando estratégias para melhorar esses indicadores, por meio de alguns programas como, por exemplo,



o Programa Jovem de Futuro, que tem como objetivo melhorar a proficiência e o fluxo dos alunos por meio de um conjunto de ações focadas em capacitação para a gestão.

Durante sua pesquisa, Rosa (2015) encontrou indícios de que o programa teve impacto sobre as notas dos estudantes, em língua portuguesa e matemática em quatro das cinco regiões estudadas.

Para entender esses impactos, ele realizou análise por heterogeneidade e não encontrou efeitos diferenciados no grupo pesquisado. O estudioso observou também que o perfil das escolas analisadas interferiu nos resultados positivos e que quanto melhores eram os indicadores dos estabelecimentos, melhores eram os resultados. Segundo ele, em relação ao fluxo escolar, foi observada uma redução nas taxas de evasão e de reprovação dos estudantes avaliados em regiões onde o programa estabeleceu metas para esses fatores.

Diante dos diferentes resultados de impacto sobre notas e fluxo, Rosa (2015) realizou também uma análise sobre o IDEB<sup>6</sup> - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. As análises indicaram que em locais onde a piora do fluxo foi relevante, os resultados no IDEB não avançaram.

Os resultados educacionais no Brasil, especialmente no ensino médio, têm evoluído lentamente. Em 2013, a nota média da rede pública na Prova Brasil em Língua Portuguesa foi 256,62 e em Matemática 261,06. Esses valores são pouco superiores aos registrados em 2005, ano em que as notas médias foram de 249,27 em Língua Portuguesa e 260,81 em Matemática. Ao mesmo tempo, o fluxo de estudantes no ensino médio continua sendo um fator problemático na rede pública. Em 2013, a taxa de aprovação foi de 80%, um avanço modesto se comparada à registrada em 2005 (73,2%). Com isso, o Ideb desse nível de ensino também continuou praticamente estagnado: passou de 3,1 em 2005 para 3,4 em 2013. (Rosa, 2015, p. 69).

Para Rosa (2015), o Programa Jovem de Futuro também buscou melhorar o clima escolar de modo que as escolas se tornaram ambientes atrativos para diretores, professores e, principalmente, estudantes. Segundo ele, o Programa Jovem de Futuro se mostrou efetivo em muitas frentes e em diferentes regiões geográficas do país.

Silva (2010), na dissertação *Análise dos efeitos de Programas Educacionais: O Caso Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco*, realizou uma comparação entre os estados de Minas Gerais e Rio Grande do Sul e ressaltou que a avaliação realizada do primeiro ano do Programa Jovem de Futuro nesses locais mostrou resultados que indicaram impacto positivo do programa sobre a nota média dos alunos e contribuiu para a redução das desigualdades dos resultados dos discentes das escolas participantes. A análise foi realizada a partir da verificação da proficiência média dos alunos nas disciplinas de língua portuguesa e matemática por meio

---

6 O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica é um indicador criado pelo governo federal para medir a qualidade do ensino nas escolas públicas.

da avaliação de desempenho que o próprio Instituto Unibanco (IU) desenvolveu, baseada na escala SAEB (Sistema de Avaliação do Ensino Básico).

Segundo Silva (2010), tanto em Minas Gerais quanto no Rio Grande do Sul, o Projeto Jovem de Futuro gerou resultados positivos sobre a nota média dos alunos, com destaque para o fato de os estudantes do Rio Grande do Sul obtiveram, em média, um maior aumento de sua proficiência que os alunos de Minas Gerais. Além disso, foi percebido na pesquisa um aumento médio da nota de língua portuguesa maior que o aumento da nota de matemática nos dois estados.

As evidências encontradas pela autora também indicaram que o Projeto Jovem de Futuro ajudou a reduzir a desigualdade do aproveitamento entre estudantes das mesmas escolas do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais.

Ao analisar quais tipos de investimentos contribuíram para esses resultados, Silva (2010) menciona três macrotipos: infraestrutura, professores e alunos. Para ela, os investimentos realizados tiveram efeito positivo sobre a nota dos alunos, tanto em Minas Gerais quanto no Rio Grande do Sul, e os resultados do ano de 2008 indicaram que o investimento em professores, tais como: capacitações para docência, premiações, apoio a projetos pedagógicos e acesso a atividades culturais tiveram maior retorno sobre as notas dos estudantes em Minas Gerais.

Silva (2010) evidenciou em sua pesquisa um avanço significativo no aproveitamento de língua portuguesa e matemática e a diminuição da desigualdade das notas entre os estudantes dos Estados de Minas Gerais e Rio Grande do Sul após implementação do Programa Jovem de Futuro- Circuito de Gestão.

Sandri e Silva (2019), por sua vez, analisaram documentos relativos ao Programa Ensino Médio Inovador e ao Programa Jovem de Futuro e identificaram um imbricamento entre os dois programas e uma preponderância do privado sobre o público com efeitos sobre a formação dos indivíduos e sobre a gestão escolar.

Para as autoras, o Instituto Unibanco (IU), com o intuito de disseminar a direção política e cultural do empresariado, por meio da educação e da gestão escolar da escola pública, utilizou o trabalho dos seus intelectuais no contexto escola pública. Elas ressaltam ainda que o Programa Jovem de Futuro contribui para o desenvolvimento de novas formas da relação público-privada, uma vez que assume o papel de uma instituição produtora de conhecimento para políticas educacionais.

Soares (2017), em *Projeto Jovem de Futuro: Prática de Gestão Democrática em uma Escola do Município de Vila Velha-ES* investigou se a intervenção promovida pelo Projeto

Jovem de Futuro (Programa Jovem de Futuro), a partir do Curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem, contribuiu para o fortalecimento da gestão democrática e promoveu melhorias nos índices de aprendizagem na Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Adolfina Zamprogno, localizada em Vila Velha – ES.

A autora pesquisou quatro grupos de sujeitos que declararam que a intervenção promovida pelo Programa Jovem de Futuro trouxe uma contribuição significativa no processo de melhoria da aprendizagem. Segundo ela, o Programa Jovem de Futuro permitiu uma mudança na identidade da Escola Adolfina Zamprogno, já que estimulou a prática do diálogo, a partilha de compromissos, de ações, de decisões e de mudanças do processo de avaliação. Soares (2017) ressaltou que os alunos se tornaram mais participativos e passaram a assumir mais responsabilidade com seus estudos.

A comunidade escolar pôde se apropriar do funcionamento do cotidiano escolar. A plataforma do Sistema de Monitoramento de Avaliação de Resultados ofereceu um diagnóstico sistematizado, que permitiu verificar os pontos frágeis do processo escolar para, assim, criarem formas de abordagens pedagógicas e administrativas que permitissem intervenções pontuais e processuais.

A escola passou a monitorar melhor as faltas dos alunos buscando uma parceria com as famílias em relação à frequência às aulas, fortalecendo o vínculo escola e comunidade, o que viabilizou uma gestão participativa.

Além disso, o monitoramento dos índices de frequência escolar e da partilha de decisões feitas pela equipe gestora aos professores, aos pais e aos parceiros comunitários, tais como, Ministério Público e Conselho Tutelar, impulsionaram algumas ações outrora inexistentes.

Em relação à aprendizagem, a autora observou que houve uma pequena melhora, pois houve evolução no resultado da proficiência nas disciplinas de língua portuguesa e matemática. Como desafio, ela encontrou a questão da frequência, da permanência e da reprovação escolar.

Soares (2017) enfatiza que o processo educacional envolve aspectos multidimensionais, que demandam tempo para reflexões, para programar novas ações, para amadurecer e tempo para se obterem resultados significativos, pois não se mudam valores, hábitos e cultura em um curto espaço de tempo. Ela observou também que houve alterações nas atitudes e comportamentos tanto de alunos quanto de professores, os quais se mostraram mais comprometidos com o processo de ensino- aprendizagem

Souza (2022), na dissertação *Funcionamento e alcances do Programa Jovem de Futuro, Viçosa/MG: Interfaces entre cenário, representações e projetos de vida de 2022*, ressalta em análise realizada sobre o Programa Jovem de Futuro que essa proposta ainda passará por

grandes desafios para sua efetiva execução, dada a sua condição de associação a governos específicos, visto que não se trata de uma política pública educacional amparada por grande regulamentação, o que o torna suscetível a questões relacionadas à alternância de poder.

Souza (2022) acredita que, em relação ao funcionamento do Programa Jovem de Futuro, deverá ocorrer uma reestruturação com ajustes, reavaliação e algumas alterações relacionadas à sua execução. Ele afirma também que o Programa Jovem de Futuro tem potencial para proceder com ações voltadas para outras etapas de ensino além do já contemplado ensino médio.

A pesquisa de Souza (2022) foi estruturada em grande parte a partir da investigação acerca das repercussões do programa na perspectiva de participantes egressos. Os resultados apontaram que os docentes egressos do Programa Jovem de Futuro consideraram que houve melhoras nas oportunidades sociais, no aumento do nível de escolaridade e da renda familiar com o ingresso de alunos no mercado de trabalho.

Todo esse processo de inclusão econômica, com e a possibilidade de ter acesso a uma política pública educacional, vivenciando os processos de aprendizagem propostos pelo programa, impactou positivamente nas dificuldades impostas à grande parte dos alunos egressos, por meio da elevação do seu conhecimento, da maior segurança e da maior autoestima conquistada.

Por fim, Souza (2022) destacou que os estudantes que fizeram parte do Programa Jovem de Futuro se sentiram mais corajosos e confiantes para conseguirem atingir seus objetivos.

Este estudo do estado do conhecimento se deparou com produções já realizadas por pesquisadores a partir do descritor “Programa Jovem de Futuro” e verificou que os autores das Teses, Dissertações e Artigos analisados abordaram o Programa criado pelo Instituto Unibanco (IU) e sua relação a respeito da implementação, do currículo, do cotidiano da escola, do desempenho docente e discente, da gestão educacional, dentre outros aspectos mencionados. O levantamento desses trabalhos acadêmicos possibilitou o desenvolvimento de uma visão geral sobre o Programa. As discussões apresentadas nessas produções se mostraram muito pertinentes e contribuíram para a pesquisa em questão.

Os principais aspectos abordados pelos autores nestas produções acadêmicas foram sobre a gestão, com destaque para Costa (2015), Balduino (2016), Sandri e Silva (2019), Alves (2018), Maia (2019), Carvalho (2020). Em relação ao Currículo, ressalta-se as contribuições de Alves (2018), Guido (2019), Carvalho (2020), Rodrigues (2016). Maia (2019) enfatizou a formação docente e Franzini (2015) e Carvalho (2020) falaram sobre o trabalho docente. Franzini (2015) e Guido (2019) também discorreram acerca do cotidiano na escola. Brito (2022)

apontou as fragilidades encontradas pelo ensino médio no Brasil. Macedo (2017) destacou que o projeto Jovem de Futuro proporcionou uma melhora na distribuição das notas das duas disciplinas avaliadas que foram língua portuguesa e matemática. Oliveira (2016) destaca o Projeto Jovem de Futuro como um importante mecanismo de alta relevância que deve atingir proporções nacionais, otimizando as políticas educativas e curriculares do governo federal e sendo utilizado pelos Estados. Peroni e Caetano (2016) ressaltaram que o privado entra no público por meio de parcerias, o que torna mais eficazes as práticas do Estado. Silva (2010) faz uma alusão sobre o Programa Jovem de Futuro nos estados de Minas Gerais e Rio Grande do Sul, com apresentação de resultados de melhoria no desempenho médio dos alunos e com redução das desigualdades. Soares (2017) deu enfoque para o fortalecimento da gestão democrática e a promoção da melhoria nos índices de aprendizagem por meio do Programa Jovem de Futuro. Para Costa (2015), é necessário estimular a comunidade escolar em torno de metas e estratégias pactuadas, a fim de que professores e alunos sejam motivados. Souza (2022) refletiu sobre a atuação do programa para tornar os alunos mais participativos e, conseqüentemente, mais responsáveis com seus estudos.

Com este estudo percebe-se que as visões se divergem, pois, alguns autores registraram que a implementação do programa impactou positivamente a gestão escolar, enquanto outros relataram que gerou perdas no processo de democratização e autonomia da escola. Em relação ao cotidiano escolar, foi mencionado que o IU consolidou uma cultura empresarial no ambiente da escola, fomentando o processo educacional meritocrático e excludente, porém foi observado durante a investigação realizada em 2023 para construção desta dissertação que não houve exclusões e sim a busca por envolvimento de todos os atores da escola no decorrer do desenvolvimento das ações propostas pelo programa, como será visto ao longo deste trabalho.

Em relação ao desempenho discente, os trabalhos indicaram que houve aumento da participação dos estudantes nas atividades escolares, sob a justificativa de que, estimulados pelo programa, os estudantes buscam participar mais e assumir com mais afinco seus estudos, visto que há metas estabelecidas em relação à aprendizagem em cada Estado parceiro.

As produções citadas contribuíram para o aprofundamento desta pesquisa, uma vez que foi observado que o programa, implementado em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação, disponibilizou para as escolas, as regionais e o Órgão Central da Secretaria de Estado da Educação de cada Estado envolvido, metodologias e instrumentos que deram suporte ao trabalho da Gestão Educacional.

Contemplado o estado do conhecimento, o próximo tópico irá abordar aspectos relacionados ao Instituto Unibanco (IU) e, conseqüentemente, ao Programa Jovem de Futuro, que é uma de suas principais criações.

## 2.2 O INSTITUTO UNIBANCO

Nesta parte desta dissertação serão abordados os dados pesquisados a partir da leitura de documentos disponibilizados pelo Instituto Unibanco (IU), Ministério da Educação e por trabalhos acadêmicos publicados sobre o tema. As pesquisas consultadas possuem informações importantes sobre a atuação do Instituto Unibanco (IU) na educação, a partir da parceria com o poder público por intermédio do MEC e das Secretarias Estaduais de Educação.

O IU foi fundado no ano de 1982, com o objetivo de criar, produzir e desenvolver investimentos sociais do grupo Unibanco. A partir do ano de 2002, o IU passou a atuar na esfera educacional com programas e projetos próprios, apresentando a justificativa de contribuir com a melhoria da qualidade da educação pública brasileira. Segundo Balduino (2016), a partir do ano de 2008, por meio de uma fusão, o Unibanco passou a incorporar o grupo do Banco Itaú, integrando parte das organizações sociais do grupo Itaú Unibanco e atuando como um dos encarregados pelo seu investimento social. O Banco Itaú é um banco de varejo e múltiplo, que, ao se integrar ao Unibanco, tornou-se o maior banco da América do Sul e passou a ser uma instituição responsável pelo investimento social privado do Itaú Unibanco.

Balduino (2016) ressalta ainda que o Instituto Unibanco fornece suporte ao ensino médio, a Fundação Itaú Social realiza atividades direcionadas ao Ensino Fundamental e o Itaú Cultural realiza atividades de apoio a apresentações artísticas e culturais, notadamente aquelas que contribuem com o desenvolvimento de produções brasileiras.

O Instituto Unibanco (IU) está entre as organizações privadas de maior presença no cenário educacional brasileiro, principalmente em relação à atuação no ensino médio, etapa de escolaridade que mais recebeu projetos e programas das instâncias privadas no período de 2005 a 2018. Nas palavras do próprio instituto:

Incentivar e apoiar a formulação de políticas públicas integradas voltadas à juventude; identificar, produzir e disseminar conhecimento sob a forma de informações, estudos e tecnologias sociais; garantir padrões de eficiência, eficácia e efetividade para a obtenção de resultados; capitalizar os recursos e a força do voluntariado empresarial para a potencialização de resultados (Instituto Unibanco, 2009, p. 15).

Segundo relatório do IU (Unibanco, 2009), durante alguns anos, o instituto dedicou-se a apoiar diversos projetos de diferentes instituições e áreas, porém, a partir de 2002, buscou

redirecionar sua forma de atuação e se voltou para a educação, quando passou a desenvolver os próprios projetos.

No ano de 2007, o instituto passou a focar suas ações com mais intensidade na etapa do ensino médio, sob a justificativa de que essa etapa educacional concentraria muitos desafios, vinculados aos baixos índices de aprendizagem e altas taxas de abandono e evasão escolar. De acordo com Pereira, Cossetin e Garcia (2023), o foco no ensino médio ganhou força em 2008, quando o instituto iniciou suas atividades com o Programa Jovem de Futuro em 197 escolas nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo.

No Relatório de Atividade do IU, o programa Jovem de Futuro é descrito como “um programa de Gestão Escolar para resultados, que se desenvolve a partir da própria escola após o grupo gestor ser capacitado para implementá-lo, em um curso com essa especificidade (Unibanco, 2011, p. 17). Assim, percebe-se que as capacitações são realizadas junto à equipe gestora da instituição a fim de que ela repasse a formação recebida aos outros segmentos da escola e promova a criação do plano de ação, de modo que o Projeto Jovem de Futuro efetivamente entre em vigor no estabelecimento educacional. Tal prática realizada pelo IU configura-se como uma parceria entre os setores público e privado. Parceria essa que será explicada no próximo tópico desta dissertação. Antes disso, porém, é importante conhecer as ações realizadas pelo IU desde a sua fundação em 1982.

Quadro 1- Cronologia das Ações do Instituto Unibanco (IU) desde 1982

<b>ANO</b>	<b>MARCO HISTÓRICO</b>
<b>1982</b>	Fundação do Instituto UNIBANCO, com apoio, em um primeiro momento a projetos sociais de diferentes áreas e organizações.
<b>1987</b>	Começo da parceria com o grupo Júnior Achievement.
<b>1991</b>	Surgimento do Unibanco Ecologia, com posterior incorporação ao IU.
<b>1998</b>	O Unibanco inicia sua participação no programa Alfabetização Solidária.
<b>2001</b>	Organização dos colaboradores do grupo Unibanco por meio das campanhas solidárias do SuperAção Social.
<b>2002</b>	Completados 20 anos de existência, O Unibanco passa a direcionar sua atuação à educação e a desenvolver projetos próprios. Além disso, são aprofundados incentivos à área ambiental e à inclusão social de jovens e adultos.

2007	O IU define que seu foco será o ensino médio, etapa da educação com inúmeros desafios, como os baixos índices de aprendizagem e as altas taxas de abandono e evasão escolar.
2008	Começa o projeto-piloto do Programa Jovem de Futuro em 197 escolas localizadas nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Nesta fase, as ações do programa envolvem assessoria técnica, programas de formação, análise de dados e apoio de sistemas tecnológicos para impactar o aprendizado dos estudantes.
2009	Reconhecimento, pelo MEC, do Programa Jovem de Futuro como uma forma de tecnologia educacional, o que foi essencial para a escala alcançada pelo programa nos anos seguintes.
2010	Lançamento do projeto-piloto do programa Estudar Vale a Pena, em São Paulo, com o objetivo de estimular os jovens a refletir sobre as consequências futuras de suas decisões do presente.
2011	Articulação do Programa Jovem de Futuro (PJF) à proposta Ensino Médio Inovador, do MEC, com o fito de desenvolver propostas curriculares inovadoras nas escolas de ensino médio, o que ficou conhecido pela sigla ProEMI/JF.
2012	O ProEMI/JF começa a ser implementado nas escolas de ensino médio dos estados do Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí, com o objetivo de melhorar o ensino médio público.
2014	O Instituto lança editais da “Gestão Escolar para Equidade”, a fim de apoiar iniciativas que promovam a equidade no ensino médio. A iniciativa destacada no primeiro ano foi a relacionada à questão racial.
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início de nova fase do Programa Jovem de Futuro no Espírito Santo, Pará e Piauí. O ProEMI/JF segue no Ceará e em Goiás.</li> <li>• O Instituto Unibanco lança, em parceria com o Insper e a Folha de São Paulo, a série de eventos “Caminhos para a Qualidade da Educação Pública”, na qual são discutidos temas relevantes do mundo da educação. Em sua primeira edição, o seminário abordou a importância da gestão para a transformação da educação.</li> <li>• Lançamento do edital “Elas nas exatas”, lançado no segundo ano da série Gestão Escolar para Equidade, quando foram selecionados 20 (vinte) projetos de escolas públicas das cinco regiões do país que, de diferentes maneiras, apoiavam a atuação feminina nas áreas de ciências e exatas.</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançamento do 2º seminário da série “<b>Caminhos para a Qualidade da Educação Pública</b>” com apresentação dos resultados da análise de impacto sobre 11 grupos de estudantes de dez estados participantes do Jovem de Futuro. O resultado mostrou um acréscimo de 5 pontos no SAEB, o que equivale a um ano a mais de frequência à escola.</li> <li>• Promoção do 1º seminário internacional “Desafios Curriculares do Ensino Médio”, em parceria com o Conselho Nacional de Secretários de Educação.</li> <li>• Criação dos “IUHacks”, jornadas de aprendizagem de 32 a 36 horas ofertadas a cerca de 50 estudantes de cada um dos 5 estados participantes do PJF.</li> <li>• Realização de “Diálogos sobre Gestão Escolar”, com participação de mais de 1.900 jovens.</li> <li>• Lançamento do 3º seminário da série “Caminhos para a Qualidade da Educação Pública”, com</li> </ul>



	foco no desenvolvimento profissional de gestores.
<b>2017</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do 2º seminário internacional “Desafios Curriculares do Ensino Médio”, com tema “flexibilização e implementação”.</li> <li>• Promoção de seminários sobre boas práticas de gestão (ES, GO, PA e PI).</li> <li>• Lançamento do documentário “Nunca me Sonharam” e livro digital “Ser diretor – uma viagem por 30 escolas públicas brasileiras”. O documentário foi premiado como melhor documentário do ano pelo festival americano Los Angeles <i>Brazilian Film Festival</i> e o livro foi finalista do 60º Prêmio Jabuti para melhor Projeto Gráfico.</li> <li>• Lançamento do 2º edital “Gestão escolar para a Equidade: Elas nas Exatas”. A ONU Mulheres passa a fazer parte das instituições parceiras, ao lado do ELAS Fundo de Investimento Social e da Fundação Carlos Chagas.</li> <li>• Realização da 2ª edição dos “Diálogos sobre Gestão Escolar”, com participação de mais de 3.700 estudantes e gestores em 6 estados. (Diálogos com as juventudes II).</li> <li>• O PJF se expande, chega ao RN e alcança mais de 147 mil estudantes.</li> <li>• O Programa Estudar Vale a Pena é ampliado para o ES, GO e CE.</li> </ul>
<b>2018</b>	O Programa Jovem de Futuro é premiado internacionalmente, como iniciativa educacional transformadora que melhora os resultados de aprendizagem de estudantes e/ou a empregabilidade.
<b>2019</b>	Implementação em escala do Programa Jovem de Futuro nas escolas de ensino médio de Minas Gerais.
<b>2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalação de “gabinetes de crise” para apoiar as SEE parceiras do Programa Jovem de Futuro e elaboração de planos de retomada, devido ao fechamento das escolas para contenção da pandemia de Covid-19.</li> <li>• Lançamento de 2 livros (“Avaliação de impacto em educação” e “Gestão na educação em larga escala”) que relatam a trajetória de 12 anos do PJF e os resultados da avaliação de impacto do programa.</li> <li>• Institucionalização do “Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação (CPTE)”, que reúne pesquisadores de diferentes áreas, com estudos voltados ao aprimoramento do Jovem de Futuro.</li> <li>• Lançamento dos editais “Fortalecimento Institucional” para apoio técnico e financeiro a 30 organizações, durante 3 anos, que desenvolvam projetos e iniciativas conectados com a aprendizagem, a redução das desigualdades e a construção de uma escola pública inclusiva e democrática e o edital “<b>Conexão Juventudes</b>” para seleção de 6 projetos de documentários de 26 minutos, elaborados por produtoras do CE, ES, GO, MG, PI, RN, que relatem histórias inspiradoras relacionadas ao ensino médio público.</li> <li>• Frente humanitária: destinação de cerca de 50 milhões de reais a organizações parceiras no RJ, CE e MG para ações humanitárias tais como: aquisição e distribuição de Kits alimentos e higiene, refeições prontas e cartões pré-pagos para transferência de renda, entre outras ações.</li> </ul>

	<p>Cerca de 500 mil pessoas são entre outras ações. Cerca de 500 mil pessoas são beneficiadas por essa agenda humanitária.</p>
<b>2021</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações de recuperação das perdas de aprendizagem e busca ativa devido à pandemia de Covid 19.</li> <li>• Ampliação da abrangência do Programa Jovem de Futuro em MG para 35 SRE das 47 SRE existentes e 1.927 escolas das 2.375 escolas de ensino médio existentes.</li> <li>• Desenvolvimento de pesquisas para estimar o impacto da pandemia na aprendizagem dos estudantes em 2020, em parceria com o Insper, e produzir informes de políticas públicas na área de gestão, tais como “Liderança escolar para a melhoria da educação” e “Seleção de diretores escolares” em parceria com a <i>Universidad Diego Portales do Chile (UDP)</i>. O interesse do Instituto em firmar parceria com a UDP surgiu devido às políticas públicas já em curso no Chile, com foco no fortalecimento da gestão escolar, e à participação ativa da universidade nessas ações. A <i>Universidad Diego Portales</i> promove o desenvolvimento de pesquisas sobre gestão e liderança escolar, participa ativamente de redes internacionais de pesquisadores e realiza atividades destinadas à formação de profissionais da educação.</li> <li>• Promoção de ciclos de debates <i>on-line</i> em parceria com a frente parlamentar mista de Educação Básica, com o Conselho Nacional de Educação e com organizações privadas como Instituto Península: (organização do terceiro setor que atua na área de Educação. Fundado em 2011 pela família Abílio Diniz, trabalha para apoiar a melhoria da carreira docente porque acredita que os professores são os principais agentes de transformação para uma educação de qualidade no Brasil) e o Instituto Alana (O Alana é um grupo de impacto socioambiental que promove e inspira um mundo melhor para as crianças. Um mundo sustentável, justo, inclusivo, igualitário e plural. Um mundo que celebra e protege a democracia, a justiça social, os direitos humanos e das crianças com prioridade absoluta. Um mundo que cuida dos seus povos, de suas florestas, dos seus mares, do seu ar)</li> <li>• Lançamento do livro “Gestão e avanço contínuo em educação”, que com os 2 livros lançados no ano anterior completam a trilogia chamada pelo IU da “Coleção Jovem de Futuro”.</li> </ul>
<b>2022</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio aos estados parceiros no desenvolvimento de estratégias e instrumentos de busca ativa.</li> <li>• Realização de eventos de sensibilização e compartilhamento de experiências.</li> <li>• Incorporação da recomposição das aprendizagens às ações de formação para fortalecimento da gestão pedagógica.</li> <li>• Foco no combate à evasão escolar, realização de recomposição das aprendizagens e promoção da equidade racial.</li> <li>• Enfrentamento das desigualdades educacionais provocado pela pandemia, o que ficou evidente com a divulgação dos resultados do Ideb 2021.</li> </ul>
<b>2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada do Jovem de Futuro no Rio Grande do Sul.</li> <li>• Incorporação de regionais em Minas Gerais, que ainda não participavam do programa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Término da avaliação de impacto na rede mineira,</li> <li>• Consolidação e sustentação do Circuito de Gestão dos estados do Ceará, Espírito Santo, Goiás e Piauí com ações focadas na transferência de tecnologia e conhecimento para os estados, ampliando as condições de sustentabilidade da iniciativa nas redes de ensino.</li> <li>• Ampliação das ações de formação de gestores educacionais focadas no enfrentamento de desafios presentes no cotidiano das escolas e secretarias.</li> <li>• Realização do último ciclo de Avaliação de Impacto em Minas Gerais.</li> <li>• Formações das regionais que ainda não faziam parte do programa e da Tutoria em Gestão para fortalecer a gestão educacional e escolar nas regionais e escolas.</li> <li>• Realização da Avaliação de Maturidade do Circuito de Gestão no Ceará, Espírito Santo, Goiás e Piauí.</li> <li>• Desenvolvimento do projeto de Gestão para a Equidade Racial, Seminário Educação na Era das Transições.</li> </ul>
--	--

Fonte: Adaptado de Brito (2022), a partir de dados obtidos do Portal Instituto Unibanco

Os registros constantes no quadro 1 foram sistematizados em ordem cronológica, considerando a necessidade de levantar informações para compreender melhor o objeto de pesquisa deste trabalho. Nele, registramos dados sobre o processo histórico do Instituto Unibanco, que inicia sua atuação com objetivos diversos voltados para assistência social, e posteriormente, passa a desenvolver ações voltadas para a educação, direcionando seus objetivos para educação pública.

### **2.2.1 A parceria público-privada**

É necessário ressaltar também que a parceria estabelecida ente o IU e as secretarias de educação constituem uma parceria entre os setores público e privado. Sobre esse tipo de parceria, é importante enfatizar a necessidade de evidenciar os papéis e as responsabilidades de cada ator envolvido na promoção do direito à educação. Isso porque é fundamental analisar criticamente os impactos dessas parcerias, garantir que os interesses dos estudantes sejam priorizados e que os objetivos mencionados pelos setores privados realmente supram as lacunas existentes na oferta educacional pública e melhorem a qualidade do ensino.

As parcerias público-privadas contribuem para a expansão do acesso à educação e para a inovação pedagógica, ao trazerem para o ambiente escolar experiências e recursos provenientes do setor privado. Além disso, elas podem gerar eficiência na gestão escolar, incentivando a melhoria da qualidade educacional, contudo, para Rosenau; Czempiel (2000), é

preciso reconhecer os desafios e os riscos associados a essas parcerias de colaboração, estar sempre atentos para que não haja exclusões no seguimento educacional nem gere desigualdades em sua dimensão social e cultural.

Nesse sentido, Violin (2006) afirma que é fundamental que qualquer iniciativa de parceria entre os setores público e privado seja pautada na equidade, na transparência e na responsabilidade social, além de garantir em seus objetivos a democratização do acesso à educação, valorizando sempre o interesse público e o bem-estar dos estudantes. Ainda em Violin (2006), tem-se a ideia de que empresas privadas muitas vezes trazem consigo práticas inovadoras e de eficiência na gestão, o que pode ajudar a melhorar a eficácia das políticas educacionais.

A influência dos setores privados na educação pública não é algo novo no Brasil, a parceria do setor público e o setor privado no campo educacional possui um histórico e é tema de estudos de alguns grupos de pesquisas como: “Políticas e Gestão de Processos Educacionais”, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional (GREPPE), constituído por pesquisadores de universidades públicas de São Paulo (Unesp - RC, Unicamp e USP-RP); e “Políticas Públicas e Gestão da Educação”, da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB).

Dentre os estudos dos grupos mencionados, destacam-se as pesquisas relacionadas às políticas educacionais que envolvem a relação entre o público e o privado por meio de parcerias firmadas entre as redes públicas municipais e estaduais, principalmente, com o terceiro setor, as quais, para Adrião; Peroni (2008) têm o objetivo de desenvolver programas para a melhoria da qualidade de ensino, ao permitir novos arranjos sociais nos processos de gestão e de financiamento no campo educacional.

Destaca-se que o termo parceria é caracterizado conforme a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, no Art. 2º, alterado pela redação da Lei nº 13.204 de 14 de dezembro de 2015;

III - parceria: conjunto de direitos, responsabilidades e obrigações decorrentes de relação jurídica estabelecida formalmente entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividade ou de projeto expressos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação (Brasil, 2014).

Para Balduino (2016), o terceiro setor, suas configurações, impasses e perspectivas, se configuram como um forte aliado das políticas neoliberais contemporâneas. A autora evidenciou que os projetos de cunho privado incidem na escola pública, apresentando-se como solução para as questões educacionais e alternativas para os jovens em situação de vulnerabilidade social, destacando o currículo escolar como mediador entre trabalho e

educação. De acordo com o IU (Unibanco, 2018), a instituição opera sem fins lucrativos e atua pela melhoria da qualidade da educação pública, por meio da gestão. Os objetivos do Instituto Unibanco (IU) se pautam em contribuir para a permanência dos estudantes na escola, melhorar a aprendizagem e reduzir as desigualdades educacionais. As intervenções sobre a gestão escolar e da própria rede, bem como a formação de professores e especialistas visam, segundo os documentos do Instituto Unibanco (IU), à melhoria de rendimento dos estudantes da etapa final da Educação Básica obrigatória.

Para Brito (2022), a parceria com o setor público oferece vantagens para o setor privado, uma vez que destaca a imagem da empresa em relação ao aspecto de responsabilidade social. Ainda segundo a autora, a maior parte dos integrantes da governança de uma empresa privada, como o IU, por exemplo, mantém vínculo com as instituições financeiras de um conglomerado, no caso, do Itaú Unibanco, conservando princípios e práticas empresariais, sem formação especializada na área educacional. Esse cenário acontece, por exemplo, com o vice-presidente Pedro Sampaio Malan, que é formado em Engenharia e pós-graduado em Economia; com Ricardo Paes de Barros, Conselheiro de Administração, graduado em Engenharia Eletrônica e pós-graduado em Estatística/Economia e com Ricardo Henriques, Superintendente Executivo, formado em Engenharia Metalúrgica e pós-graduado em Ciência dos Materiais/Engenharia Metalúrgica. Para ela, tal ocorrência faz com que ocorra um processo de mercantilização das instituições públicas de ensino, uma vez que, de acordo com a autora, o que as empresas parceiras do setor público de fato almejam é formar jovens para o mercado de trabalho de acordo com as suas necessidades. Um exemplo dessa parceria também está presente no programa “Todos pela educação”, o qual é apresentado a seguir.

### **2.2.2 A relação entre o Instituto Unibanco e o Programa Todos pela Educação**

Ao redirecionar seu foco para a educação básica, o IU expressou interesse em se tornar um agente formulador e executor de políticas públicas educacionais.

O IU se caracteriza como sendo uma instituição do terceiro setor (empresa privada não governamental que desenvolve atividades voluntárias em favor da sociedade e sem o intuito de lucro) e integra o movimento denominado “**Todos pela Educação**”, organizado a partir do empresariado brasileiro, conforme descreve Balduino (2020).

O movimento “**Todos pela Educação**” no Brasil, foi criado em 2005 e lançado oficialmente em 2006, com o objetivo de assegurar a qualidade da educação, especialmente, aos menos favorecidos, por meio de reuniões com representantes da sociedade civil, da

iniciativa privada, das organizações sociais de educadores e gestores públicos de educação. Em Balduino (2020) observa-se que o Movimento Todos pela Educação (TPE) tem como aliados alguns conselheiros do IU.

Conforme cita Brito (2022), dos oito conselheiros de administração do IU, seis faziam parte do TPE, sendo cinco deles associados fundadores do movimento, além do superintendente Ricardo Henriques, que também é associado fundador do TPE. O TPE se apresenta como uma Organização da Sociedade Civil (OSC), sem fins lucrativos e apartidária, financiada “por recursos privados, não recebendo nenhum tipo de verba pública” (Todos pela Educação, 2022), com a missão de contribuir para melhorar a qualidade da educação básica no Brasil.

Segundo os especialistas que compõem a equipe executiva do Todos pela Educação, ele é regido por um Estatuto Social, validado por seus associados em Assembleia Geral, que define as regras de governança e estabelece os critérios de transparência e prestação de contas, foi fundado em 6 de setembro de 2006, no Museu do Ipiranga, em São Paulo e sua missão é contribuir para melhorar a Educação Básica no Brasil (Todos pela Educação, 2023).

Shiroma, Garcia e Campos (2011, p. 233) explicam que o movimento TPE foi criado por um grupo de intelectuais orgânicos do capital, a partir da ideia de que o terceiro setor deveria atuar junto ao Estado, promovendo eventos os quais propunham à sociedade civil e aos sindicatos acordos voltados para a educação. Desse modo, segundo (Balduino, 2020, p. 57) “os empresários se antecipam e pautam a agenda governamental, reafirmam o papel do Estado redefinindo, no entanto, o sentido e o significado da educação pública”. Ainda segundo a autora, o TPE “visa mobilizar a iniciativa privada e organizações sociais do chamado ‘terceiro setor’ para atuar de forma convergente, complementar e sinérgica com o Estado no provimento das políticas públicas” (Balduino, 2020, p.8).

Para Rodrigues (2016), o TPE se denomina como um movimento apartidário e plural integrado por representantes de diferentes setores da sociedade civil, que conta com relevante participação de empresários e objetiva melhorar tanto as condições da educação básica pública, como a gestão dos recursos para a educação.

Guido (2019) diz que as diretrizes gerais do TPE foram estabelecidas no Decreto nº 6094/2007, no qual constam o que os sistemas estaduais e municipais de educação que aderirem ao Programa devem seguir, o que denota o caráter neoliberal da educação assumida pelo Estado.

Sandri (2019) afirma que o Todos pela Educação é a principal organização do empresariado brasileiro que representa as suas intenções diante da educação pública. A junção dos projetos das instituições mantenedoras do TPE demonstra que o empresariado trabalha em

diferentes etapas da educação básica, educação superior e modalidades da educação. Cria uma espécie de “sistema de educação” paralelo ao oficial que ora se articula às políticas públicas já existentes e/ou sugere a elaboração de outras e ora desenvolve ações independentes.

A autora salienta ainda que o Todos pela Educação se difere de outras iniciativas por convocar governo e sociedade civil para pactuar uma reorganização de todo o sistema educativo público. Para Rodrigues (2016), o movimento Todos pela Educação conta com a participação de vários setores, mas com expressiva participação do setor empresarial, de diversas áreas, dentre eles grupos ligados ao capital financeiro, como o IU e o Banco Santander.

Em 2012 o Instituto Unibanco apresentou ao MEC o Programa Jovem de Futuro (PJF), antes de sua formação final, o qual foi qualificado como uma das ações do PDE (Plano de Desenvolvimento Educacional) e se integrou ao Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI) do referido ministério.

O PDE foi lançado em 24 de abril de 2007 e nessa mesma época entrou em vigor o Decreto nº 6.094/07, que instituiu o Plano de Metas “Compromisso Todos pela Educação” (BRASIL, 2007), para a Educação Básica e apresentou como propósito a conjugação de esforços da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, em regime de colaboração, o qual também abrangia as famílias e a comunidade para a melhoria da qualidade da Educação Básica do país, conforme apontou Balduino (2020).

Salienta-se ainda a relação que surge entre o TPE e o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) no que tange ao Guia de Tecnologias do Ministério da Educação (MEC), que se configura como um meio de os empresários venderem suas tecnologias educacionais e concorrerem diretamente no sistema público de educação (Peroni, 2012). Assim, conforme afirmam Robertson e Verger (2012, p. 1.149), a influência que o setor privado, por meio de parcerias público-privadas, passa a exercer no âmbito da educação pública, o que permite “seu rápido avanço, dado que o setor privado está agora profundamente enraizado no coração dos serviços públicos educacionais, em todos os níveis, desde a política e a pesquisa até a aprendizagem nas salas de aula”

Balduino (2020) menciona que a parceria entre o MEC e o IU foi oficializada em 14 de fevereiro de 2012 com a assinatura do termo de cooperação técnica entre eles. Assim, o Programa Jovem de Futuro tornou-se a principal política pública de ensino médio das Secretarias Estaduais de Educação em que foi implementado.

A busca pela transformação de instituições do setor público em mais eficientes, segundo a ótica do setor privado, depende diretamente de como essas organizações são administradas e,

segundo Balduino (2016), esse controle está aliado diretamente aos resultados, no caso, do Programa Jovem de Futuro.

A concepção do Programa está focada na Gestão Escolar para Resultados (GepR). Nesse contexto, situa-se o Programa Jovem de Futuro (PJF), uma proposta de gestão para as escolas públicas do ensino médio, concebida e desenvolvida como uma metodologia educacional pelo IU, uma instituição pertencente ao terceiro setor, como explica Balduino (2020).

As mudanças que vêm ocorrendo na gestão da educação nos últimos anos mostram que essas não são apenas alterações técnicas pois há introdução de uma nova cultura com uma nova linguagem, um novo conjunto de incentivos e um novo conjunto de papéis, posições e identidades. De acordo com Sandri e Silva (2019), dessa forma, modifica-se, conseqüentemente, o significado da educação, alterando o significado de ser um professor, aluno, pai, formando uma visão hegemônica mercantil, posto que “não são simplesmente os serviços de educação e de ensino que estão sujeitos a formas de privatização: a própria política de educação – por meio de assessorias, consultorias, pesquisas, avaliações e redes de influências” (Sandri e Silva, 2019, p. 42)

Ressalta-se que ações por parte do setor empresarial na educação não são um fato novo no decorrer da história educacional. O setor empresarial sempre se empenhou para definir sua área de atuação política e buscou traduzir seus interesses e objetivos para com a educação.

Ao longo de sua trajetória, o IU tem se aliado a diversas organizações para cumprir com seus objetivos no sentido de intervenção na educação básica pública brasileira. Como já evidenciado, no início de sua atuação, o IU apoiava apenas projetos de outras instituições, passando posteriormente a elaborar e a executar projetos próprios, sem, no entanto, deixar de estabelecer parcerias.

O IU, com as Secretarias de Estado da Educação parceiras, ressalta aos profissionais da educação que sabem o quão desafiador é garantir aos jovens o direito à aprendizagem e ao desenvolvimento pleno dos estudantes, mas acreditam que, somando esforços, é possível alcançar o objetivo de contribuir para a garantia da aprendizagem de todos os alunos do ensino médio das escolas que implementaram o Programa Jovem de Futuro, por meio de uma gestão orientada para o avanço contínuo da educação pública, compromissada com a qualidade e equidade, de forma a aumentar os resultados de aprendizagem de estudantes de escolas públicas, reduzir a evasão e as desigualdades educacionais (Unibanco, 2022).

As ações do IU estão estruturadas em cinco eixos: governança, formação, mobilização, assessoria técnica e gestão do conhecimento (Unibanco, 2022). Para que essa configuração



aconteça, é necessário que diversos profissionais componham o quadro administrativo do IU, o qual está apresentado no tópico seguinte.

### 2.2.3 A configuração administrativa do Instituto Unibanco

A configuração administrativa<sup>7</sup> do IU está atualmente organizada da seguinte maneira:

\*Conselho de administração:

-Presidente: Pedro Moreira Salles: graduado em Economia pela Universidade da Califórnia, em Los Angeles, pós-graduado em Relações Internacionais pela Universidade de Yale.

-Vice-presidente: Pedro Sampaio Malan: formado em Engenharia Elétrica pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) do Rio de Janeiro e PhD em Economia pela Universidade de Berkeley, na Califórnia.

\*Conselheiros:

-Gabriela Lotta: graduada em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), doutora em Ciência Política pela USP;

-Neca Setubal: socióloga, empreendedora, herdeira do fundador do Itaú Olavo Setubal;

-Cláudia Costin: administradora, economista e professora na FGV do Rio de Janeiro;

-Cláudio de Moura Castro: graduado em Economia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), possui mestrado e doutorado realizado em instituições norte-americanas, faz parte do conselho da Faculdade Pitágoras e do Grupo Positivo;

-Marcelo Luis Orticelli: graduado em Administração pela PUC-SP com mestrado pela FGV-SP;

-Marcos de Barros Lisboa: Possui graduação e mestrado em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e doutorado em economia pela Universidade da Pensilvânia;

-Ricardo Paes de Barros: graduado em Engenharia Elétrica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica, doutor em Economia pela Universidade de Chicago;

-Rodolfo Vilela Marino: formado em Engenharia Mecânica pela Escola Politécnica da USP e em Administração de Empresas pela FGV, possui mestrado em Administração pelo

---

<sup>7</sup> Maiores informações sobre a formação de cada membro da administração do IU podem ser encontradas em: <https://www.institutounibanco.org.br/o-instituto/governanca/>

Instituto de Tecnologia de Massachusetts e especialização em Gestão de Empresa Familiar por Harvard;

**\*Diretoria:**

-Cláudio José Coutinho Arromatte: graduado em Engenharia Elétrica e mestre em Controle e Otimização de Sistemas pela PUC-RJ;

-Jânio Francisco Ferrugem Gomes: Engenheiro Civil formado pela Fundação Armando Álvares Penteado, graduado em Economia pela PUC-SP, especialista em Finanças pela FIA/USP e MBA empresarial realizado pela Fundação Dom Cabral;

-Leila Cristiane Barboza Braga de Melo: graduada em Direito pela USP, especialista em Direito Financeiro e Mercado de Capitais pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC);

-Marcelo Luis Orticelli: graduado em Administração pela PUC e mestre pela FGV;

-Moises João do Nascimento: diretor de dados do Itaú Unibanco, trabalhou por mais de 10 anos no Vale do Silício como arquiteto, engenheiro e executivo de Tecnologia;

-Paulo Sérgio Miron: economista formado pela Universidade São Judas Tadeu e Mackenzie;

-Valéria Aparecida Marretto: bacharel em Psicologia pela USP e MBA em Finanças pela Fundação Dom Cabral;

**\*Superintendente Executivo:**

-Ricardo Henriques: economista, professor universitário, com experiência tanto na iniciativa privada quanto no setor público;

**\*Gerentes:**

-João Marcelo Borges: graduado em Economia e Relações Internacionais pela Universidade de Brasília (UNB), com mestrado em Economia Política realizado em Londres;

-Maria Julia Azevedo Gouveia: Psicóloga e Mestre em Psicologia pela Faculdade de Educação da USP;

-Núbia Freitas Silva de Souza: graduada em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU), pós-graduada em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela FGV;

-Ricardo Abreu Madeira: graduado em Economia pela USP, mestre pela FGV e PhD em Economia pela Universidade de Boston;

-Tiago Borba: Cientista social, mestre em Antropologia pela Universidade Federal Fluminense (UFF).

Essas pessoas juntamente com a rede de empresários e intelectuais que são parceiros do Instituto Unibanco atuam no direcionamento de atividades feitas em parceria entre o IU e diversos órgãos públicos brasileiros, desenvolvendo, por exemplo, políticas relacionadas ao cenário educacional. Dentre os conselheiros, há alguns que fazem parte do movimento - Todos Pela Educação (TPE) - que reúne diversas lideranças empresariais, da sociedade civil, classe artística e acadêmica. O TPE é visto como um parceiro importante do IU para o seu fortalecimento institucional, visto que fortalece a rede de organizações da sociedade civil e atores relevantes no campo da educação.

Ainda sobre o Conselho de Administração do Unibanco, que os membros que compõem o Conselho de Governança do IU são indivíduos que atuam tanto no setor privado quanto nos órgãos públicos, ocupando posições estratégicas. Segundo Brito (2022), esses sujeitos são representantes de diferentes instituições e isso permite entender que tanto o Instituto quanto o Estado e a sociedade são permeados por uma dinâmica que apresenta projetos societários distintos. É interessante ressaltar ainda que a formação acadêmica e a área de atuação dos membros do IU ratificam o que foi apresentado em Brito (2022) acerca da presença de cidadãos de áreas empresariais no desenvolvimento de políticas públicas educacionais, posto que se trata de pessoas com diferentes formações nas áreas da economia e da engenharia, por exemplo, exceto em cursos de licenciatura ligados à formação pedagógica, educacional.

#### 2.2.4 Os parceiros do Instituto Unibanco

O IU conta com parceiros diversos, como instituições de ensino, organizações não governamentais e empresas pertencentes ao terceiro setor. Alguns parceiros do instituto, segundo dados do próprio site do Instituto Unibanco (Unibanco, 2024), são:

Quadro 2 – Parceiros do Instituto Unibanco

Parceiro	Forma de atuação	Relações sujeitos individuais e/ou coletivos
Associação Brasileira de Pesquisadores Negros. (ABP)	Implementação do projeto Afrocientista.	Núcleos de Estudos Afrobrasileiros das universidades UnB (Brasília), UFG (Goiás), UNIFAP (Macapá- AP), UFPA (Belém- PA), UFAM (Manaus- AM), UFPB (João Pessoa- PB), UFMA (São Luís- MA), UFU (Uberlândia- MG).
Ação Educativa	Implementação da metodologia “Índiques-Relações Raciais na Escola” no ensino médio das redes públicas estaduais de educação.	

Consed (Conselho Nacional de Secretários de Educação)	Movimento “Frente de Melhoria do Gasto Público”: organização do GT de Financiamento. Encontro com técnicos (as) da área orçamentária das EsEs; Movimento “Frente de Currículo e Novo Ensino Médio”: liderança do consórcio de entidades da sociedade civil que dá suporte ao colegiado na matéria; organização de encontros direcionados às SEEs para formação, orientação e construção conjunta com técnicos, visando à definição da nova arquitetura e à (re) elaboração dos currículos do Novo Ensino Médio	
Fundo Baobá:	Publicação de dois livros: “Equidade Racial – reflexões acerca da gestão escolar no Ensino Médio” e “Juventude Negra – desafios para o Ensino Médio”, a partir de duas edições do edital “Gestão escolar para a equidade – juventude negra	Universidade Federal de São Carlos (Núcleo de Estudos Afro-brasileiros)
Instituto Rodrigues Mendes (IRM)	Fomentação do Núcleo de tecnologias e recursos de educação inclusiva. Implementação do processo formativo em Gestão Inclusiva no estado do Piauí (formação ofertada a técnicos da SEE e Secretaria Estadual para Inclusão da Pessoa com Deficiência).	
Instituto Maria e João Aleixo (IMJA) UNIPeriferias	Promoção de dois editais e produção de dois livros: Pesquisadoras da Educação Básica em periferias (2018-2019 e 2019-2020); Apresentação de dois Seminários com o mesmo tema, Produção da Coleção Periferias e trajetórias escolares (2019); pesquisa étnico-racial e de gênero na educação pública (2020); Revista Periferias nº4 Educação Pública: Potências e desafios (Eduniperiferia).	Instituto Maria e João Aleixo (IMJA)
Geledés: instituto da mulher negra	Produção da Coleção Educação de Meninas Negras na Educação; webinar Pandemia e Equidade Racial na Educação; Projeto Desigualdades de aprendizagem e Pandemia	
Gife	Apoio à 1ª Mostra GIFE de Inovação Social; exposição do PJJ; participação na oficina “Encontro de Fazedores: conhecimento e inserção cidadã”; lançamento do guia “O que o ISP pode fazer por Equidade Racial?”	Fundo Baobá; Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT).
Redes da Maré	Pesquisa “Impactos da pandemia causada pelo novo coronavírus”	
FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas	Pesquisas sobre o Programa Jovem de	

Econômicas:	Futuro e criação de instrumentos para avaliação de práticas gestoras	
IdEA: Instituto Estudos Avançados Unicamp:	Desenvolvimento de Grupos de Estudos “Ética, Diversidade e Democracia na Escola Pública”	UNICAMP
UNICAMP:	Constituição e desenvolvimento do Grupo de Estudos “Ética, Diversidade e Democracia na Escola Pública”	
Inspere: Instituto de Ensino e Pesquisa	Construção de modelos para a relação entre melhorias na gestão, funcionamento escolar e desempenho educacional, avaliando a eficácia, efetividade e eficiência de ações e programas existentes e quais mecanismos levam ao sucesso ou insucesso; promoção do intercâmbio com outros centros de professores e alunos, promovendo oficinas e debates o tema, com realização do evento “Políticas Públicas e gestão para uma educação de qualidade”	Núcleo Ciência pela Gestão Educacional, Cátedra Instituto Unibanco.
LSE (Inglaterra)	Pesquisas de estudos de caso orientados ao design e desenvolvimento de estudos de caso sobre o Programa Jovem de Futuro; projetos voltados ao desenvolvimento de cursos formativos e estudos sobre a gestão Pública Orientada ao Design.	London School of Economics and Political Science (LSE), Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)
Movimento pela Base	Liderança do GT de ensino médio, o qual produziu e entregou ao CNE leituras críticas sobre as minutas das DCNs para a Educação Profissional e Tecnológica e as Diretrizes para a Formação de Professores. Ainda no âmbito do GT, foram realizadas pesquisas sobre experiências internacionais de construção de currículos flexíveis de ensino médio, além de um estudo sobre educação profissional e técnica no Brasil e sua articulação com o ensino médio.	Abave, Cenpec, Comunidade Educativa CEDAC, Consed, Fundação Lemann, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Roberto Marinho, Instituto Ayrton Senna, Instituto Natura, Itaú Educação e Trabalho, Todos pela Educação, União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação (UNCME), Undime.
Movimento Todos pela Educação	Apoio do IU ao desenvolvimento institucional do grupo; apoio e integração ao Movimento “Educação já!”, que reúne organizações e especialistas para contribuir para a implementação de um conjunto de medidas capazes de promover a qualidade na educação básica brasileira; representa uma ampla coalizão de atores que, por meio de debates técnicos e diferentes pontos de vista, trabalham juntos para o avanço de pautas prioritárias para a Educação brasileira; integração e apoio ao Observatório do PNE.	PECENENSE, Fundação Lemann, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Roberto Marinho, Fundação Telefônica Vivo, Instituto Natura, Instituto Península, Instituto Sonho Grande, Itaú BBA, Itaú Social, Movimento Colabora Educação, Movimento pela Base Nacional Comum, Movimento Profissão Docente, Associação de Associação de Jornalistas de Educação – Jeduca, Associação Nova Escola, Capes, Cenpec, Centro de Excelência e Inovação em Política (CEIPE), Comunidade Educativa CEDAC, Conhecimento Social, Consed, Fundação Abrinq, Fundação Lemann,

		Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Roberto Marinho/Canal Futura, Fundação Santillana, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Victor Civita, Instituto Avisa Lá, Instituto Ayrton Senna, Instituto Natura, Instituto Paulo Montenegro, Instituto Rodrigo Mendes, Ipea, Itaú Social, mais Diferenças, SBPC, UNESCO, Undime, UNICEF, Universitária
Secretaria da Educação Estado do Rio Grande do Sul	Elaboração do escopo, modelo e instrumentos de governança, monitoramento e avaliação, bem como desenho de piloto de intervenção do Programa de Desenvolvimento das Juventudes Gaúchas. Desenvolvimento do Programa de Desenvolvimento das Juventudes Gaúchas Através de Consultoria Especializada.	
Secretarias Estaduais de Educação de Minas Gerais, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Piauí e Rio Grande do Norte	Implantação e execução do Programa Jovem de Futuro.	Ricardo Paes de Barros (RN e MG); Telma Vinha (RN); Ricardo Madeira (ES, PA e MG); Sérgio Firpo (RN)
Universidade de Stanford (EUA)	Escolha dos melhores modelos de gestão para impactar a qualidade da educação pública no Brasil; pesquisa no tema de desigualdade racial.	
Universidade Diego Portales (Chile)	Pesquisa, desenvolvimento e incidência pública nos temas de gestão e liderança educacional no Brasil.	

Fonte: elaborado pela autora a partir de IU (Unibanco, 2024), Brito (2022), Peroni e Caetano (2016).

A observação do quadro anterior acerca dos parceiros do IU leva à percepção de que as ações realizadas pelo instituto junto aos órgãos citados estão relacionadas a aspectos majoritariamente educacionais, entre os quais se destaca o PJF, o qual, para Sheiler (2020), é entendido como expressão prática dos valores não só do IU como também de muitos de seus parceiros, cada qual com sua particularidade. Ainda para Sheiler (2020), as ações realizadas pelo IU e seus parceiros fortalecem o protagonismo dos grupos envolvidos, uma vez que são evitadas dissonâncias e enfatizadas publicações que enaltecem as práticas realizadas pelas entidades mencionadas.

Desde 2015, o IU divulga, quinzenalmente, o boletim Aprendizagem em Foco, no qual são abordados temas sobre o cotidiano educacional brasileiro e sobre políticas públicas educacionais. Em geral, os textos do boletim abordam assuntos como reprovação, evasão escolar, avaliação, desempenho dos estudantes e papel do gestor, utilizando como embasamento dados de pesquisas e avaliações nacionais e internacionais.

QUADRO 3 – Boletim Aprendizagem em Foco (2023)

Edição do Boletim Aprendizagem em foco	Tema abordado	Estratégias Propostas
Boletim 85 - fevereiro de 2023	Recomposição das aprendizagens: recompor aprendizagem ainda é desafio em 2023.	Acolhimento dos estudantes, priorização curricular, adaptação de práticas pedagógicas, avaliação diagnóstica e inicial, avaliação formativa e processual, material didático apropriado e formação
Boletim 86 - março de 2023	Pobreza menstrual e desigualdades educacionais.	Acesso ao conhecimento sobre o tema, acesso a produtos de higiene, compartilhamento de experiências de escolas.
Boletim 87 - março 2023	Lições da pandemia três anos depois.	A reinvenção em sala de aula e acolhimento socioemocional.
Boletim 88- maio 2023	Melhoria da convivência ajuda a prevenir violências.	Criação de processos inclusivos e de acolhimento, ampliação dos canais de escuta para melhorar a capacidade de prevenção a atos violentos, divulgação do material “Recomendações para Proteção e Segurança no Ambiente Escolar”, do Ministério da Educação (MEC).
Boletim 89- junho 2023	Desinteresse pelo Enem demanda ação de escolas.	Estratégias de motivação, orientação, preparação e apoio, atenção individual, orientação pós-Enem.
Boletim 90- junho 202	Respeito à diversidade sexual é papel da escola	Escola deve ser espaço de acolhimento e respeito, papel da gestão no combate ao preconceito, reflexão sobre problemáticas sociais e escuta ativa.
Boletim 91- agosto 2023	Caminhos para uma educação antirracista	Enfrentamento do problema por meio de apoio, formação e conscientização, recursos audiovisuais gratuitos para contribuir com o esforço das redes e escolas, materiais de apoio como: Coleção Antirracista disponível no Observatório de Educação – Ensino Médio e Gestão, do Instituto Unibanco, Coleção Educação e Relações Raciais: apostando na comunidade escolar, que foi elaborada pela ONG Ação Educativa, projeto permanente na escola.
Boletim 92- outubro 2023	Enem mais desigual requer atenção dos gestores	Ações para alunos com maior perda de aprendizagem, ação de gestores para diminuir a desigualdade.
Boletim 93- novembro 2023	Escolas necessitam de ação e adaptação à crise climática	Projetos interdisciplinares que aliam teoria e prática, educação é fundamental para formação de uma cidadania ambiental ativa

Fonte: elaboração da autora, a partir de Instituto Unibanco (Unibanco, 2023).

Uma das principais características dos boletins de aprendizagem do IU é a sua abordagem baseada em evidências e sua linguagem didática, tornando o conteúdo acessível a um público amplo e diversificado, o que contribui para a disseminação do seu conteúdo sobre políticas educacionais e práticas pedagógicas.

Em seus textos atuais, o IU tem ressaltado que ainda tem muito trabalho a realizar em 2024 para superar diferentes desafios. Segundo o IU (Unibanco, 2023), atuar ao lado de redes de educação, gestores escolares e professores é fundamental para realizar as melhorias educacionais pretendidas, posto que, já há alguns anos, na visão do IU, a juventude é elemento essencial para o desenvolvimento social e econômico sustentável, relacionando o conceito de sustentabilidade a aspectos também econômicos e sociais: “De fato, nenhum país será capaz de vencer o desafio do crescimento sustentável se não desenvolver políticas adequadas para a educação e a qualificação profissional dos jovens” (Unibanco, 2007, p. 10).

Ainda sobre os jovens, em 2020, o IU institucionalizou o Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação (CPTE), existente desde 2015, o qual é constituído por um grupo formado por pesquisadores e gestores, voltado a estudos para aprimoramento do PJJ. Segundo o IU (Unibanco, 2022), a missão do CPTE é produzir e espalhar conhecimento relevante e aplicável, a partir do programa Jovem de Futuro, com foco na gestão das escolas e secretarias de educação, bem como produzir recomendações embasadas em análises e evidências que levem à melhoria contínua do programa e da educação pública brasileira, o que ratifica o entendimento de Brito (2022) acerca a presença cada vez maior do IU no direcionamento de políticas públicas para o ensino médio brasileiro.

Conhecida a organização do IU, na próxima parte será apresentado o Programa Jovem de Futuro-Circuito de Gestão, criado pelo IU em parceria com as Secretarias de Estado de Educação de alguns estados brasileiros, com destaque para as ações realizadas no estado de Minas Gerais.

### **2.3 BREVE HISTÓRICO DO PROGRAMA JOVEM DE FUTURO**

Nesta parte, será explanado sobre o Programa Jovem de Futuro no Brasil e em especial no Estado de Minas Gerais. As informações foram encontradas em teses, dissertações e artigos, além dos materiais impressos pela Secretaria de Estado de Educação (SEE-MG), dos Relatórios de Atividades do Programa Jovem de Futuro a partir de 2006, principalmente dos anos 2019, 2020, 2021, 2022 e 2023 e boletins de aprendizagens divulgados no site do Instituto Unibanco.



### 2.3.1- Características do Programa Jovem de Futuro

O Programa Jovem de Futuro, lançado em 2007, pelo Instituto Unibanco, tem como objetivo contribuir para a garantia da aprendizagem e redução das desigualdades educacionais entre os alunos do ensino médio. Desde o início, seu foco foi capacitar a gestão escolar, orientando-a para o avanço contínuo da educação pública. Foi implementado em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação de estados brasileiros que aderiram ao programa, disponibilizando-o para as escolas, regionais e órgão central, com metodologia e instrumentos que dão suporte ao trabalho de gestão. “As ações do Programa Jovem de Futuro estão estruturadas em cinco eixos – governança, assessoria técnica, formação, mobilização e gestão do conhecimento que se articulam por meio do método Circuito de Gestão” (Unibanco, 2022, p. 15).

Quadro 4- Eixos de ações do Programa Jovem de Futuro – Circuito de Gestão 2023

Governança	Contempla a instituição de comitês em instâncias diversas com vistas a engajar os gestores centrais e os líderes da Secretaria e do Instituto Unibanco. É no âmbito da Governança que se criam condições para o avanço contínuo do programa. Os Comitês de Governança são espaços de deliberação que dão abertura para que as ações sejam implementadas e mantidas.
Assessoria técnica	Dissemina o Circuito de Gestão, articulando o método de acordo com os objetivos e a política educacional do estado; produz dados e estatísticas que orientam os comitês; alimenta o sistema de gestão do programa, acompanha o processo do Circuito de Gestão e das ações implementadoras, ajudam a enfrentar riscos e a resolver os problemas.
Formação	Estratégia para promover a adesão dos profissionais ao método do Circuito de Gestão. Oferecem conhecimento técnico e conceitual sobre a prática e fomenta reflexões sobre a importância e os resultados das ações realizadas.
Mobilização	Realiza-se por meio de eventos para grandes públicos, contemplando diversidade de atores, inclusive estudantes. As ações de Mobilização servem para o engajamento da rede estadual de ensino e para demonstrar que o Órgão Central está ativo em suas ações de implementação do Jovem de Futuro no estado.
Gestão do Conhecimento	Gerar conhecimento aplicado, baseado em evidências, para elaboração, implementação e avaliação de práticas e políticas educacionais, levantamento e acompanhamento de informações sobre atividades, profissionais e estudantes engajados na implementação do programa. Avaliação e produção constante de conhecimento acerca do Programa Jovem de Futuro. As ações desse eixo preveem duas frentes: a instituição de um comitê de pesquisa e avaliação na secretaria parceira e a realização da avaliação de impacto com desenho experimental.

Elaboração da autora. Fonte: Instituto Unibanco (Unibanco, 2019)

O Circuito de Gestão é uma metodologia desenvolvida pelo Instituto Unibanco no formato de ciclos pensados para que ocorra a análise, a revisão e o aprimoramento das ações de gestão realizadas pela rede educacional em seus três níveis: secretarias de estado, unidades

regionais e escolas. Segundo o IU (Unibanco, 2023), essa metodologia visa facilitar o diálogo e a divisão de responsabilidades entre os envolvidos.

O “Projeto Jovem de Futuro, desenvolvido pelo Instituto Unibanco, é definido como uma tecnologia educacional que tem como finalidade promover o aprimoramento contínuo da gestão escolar orientada para resultados de aprendizagem dos estudantes de Escolas Públicas de Ensino Médio” (Araújo, 2020 p.19). Essa autora firma que o objetivo do Jovem de Futuro é a elevação da proficiência dos estudantes em língua portuguesa e matemática, registrada pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e pelo aumento das taxas de aprovação dos alunos.

O Ministério da Educação recomendou o Programa Jovem de Futuro do Instituto Unibanco por meio do Guia de Tecnologias Educacionais. Este Guia integra-se à política de melhoria da qualidade da educação no Brasil e é um instrumento para auxiliar os diretores escolares na aquisição de tecnologias para uso nas escolas brasileiras de educação básica. Segundo Peroni e Caetano (2016), quando o Ministério da Educação indica o PJF, ele acaba por referendar a interferência do setor privado na educação pública.

De acordo com Rodrigues (2016), em 2007, o Instituto Unibanco concebeu e implementou o Programa Jovem de Futuro em caráter experimental em três escolas da cidade de São Paulo. No ano seguinte, o projeto piloto foi estendido a 20 instituições de ensino em Minas Gerais e 25 no Rio Grande do Sul. Em 2009, houve a expansão do projeto para mais 41 escolas no estado de São Paulo. Em 2011, as escolas participantes da fase experimental se tornaram as primeiras a completar todo o ciclo do ensino médio sob a influência do Programa Jovem de Futuro, fornecendo dados para a validação do projeto e sua implementação em larga escala, em parceria com o Programa Ensino Médio Inovador do Ministério da Educação. Entre 2012 e 2014, o Projeto Jovem de Futuro foi integrado ao programa Ensino Médio Inovador (ProEMI) do Ministério da Educação (MEC), possibilitando a inclusão de novos estados por meio de parcerias com as Secretarias Estaduais de Educação, Instituto Unibanco e o Ministério da Educação, consolidando-se assim como uma política pública para o ensino médio.

Desde a sua criação, o PJF se apresenta em três gerações, sendo elas: 1ª geração foi de 2008 a 2015: Projeto Piloto, desenvolvido em 197 escolas das redes estaduais do Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Segundo Pereira, Cossetin e Garcia (2023, p. 20) “O foco do Programa se encontra em correções na gestão, redução da reprovação e abandono e elevação dos índices de rendimento dos estudantes.”

Já a 2ª geração, durou de 2012 a 2015 e, segundo dados do Instituto Unibanco, dessa fase participaram 2.166 escolas de 05 estados: Pará, Ceará, Mato Grosso do Sul, Piauí e Goiás.

Nesse período foi estabelecida parceria formal entre o Instituto Unibanco, o Ministério da Educação e a Secretaria de Assuntos Estratégicos do Governo Federal para articulação do PJJ com o Programa Ensino Médio Inovador (PROEMI). É importante ressaltar que, de acordo com a análise de relatórios do IU, nessa geração o currículo ganhou destaque, com metodologias voltadas para a realização de atividades de reforço nas disciplinas de língua portuguesa e matemática e para o aprimoramento da formação docente, ou seja, as metas se concentram na elevação do IDEB.

A 3ª geração, de acordo com Henriques, Carvalho e Barros (2020), ocorreu a partir de 2015, com a adesão de 3.549 escolas de 7 estados (ES, PI, GO, PA, CE, RN e MG) ao programa.

...a Terceira Geração consolida a transformação do Programa em uma política da rede de ensino. É introduzida a gestão para o avanço contínuo em educação, que reforça o foco no estudante, na gestão pedagógica e o processo de aprendizagem pela prática. A atuação passa a ser sistêmica e a transferência financeira deixa de existir. O ciclo de mudança implementado em escola, regionais, e no órgão central é reforçado e passa a ser trimestral (Henriques, Carvalho e Barros, 2020, p. 59).

A partir de 2020, as ações do Programa Jovem de Futuro foram direcionadas para a formação de gestores e para a recomposição de aprendizagens comprometidas pela pandemia da Covid-19 (Unibanco, 2023). É importante ressaltar que a pandemia de Covid-19 trouxe muitas mudanças no cenário educacional e levou as redes de ensino a se adaptarem aos formatos remoto e híbrido, o que exigiu uma reestruturação do Circuito de Gestão do Programa Jovem de Futuro, resultando na criação do Circuito de Gestão Híbrida. Devido à impossibilidade de reuniões presenciais, os eventos passaram a ser virtuais, com *lives* semanais que contaram com a participação de gestores, docentes, inspetores e estudantes.

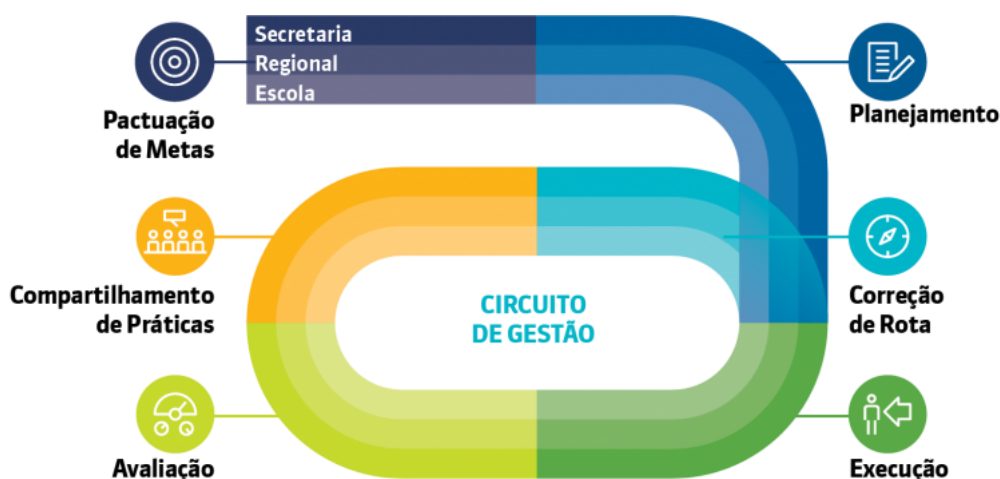
### **2.3.2 - Método: Circuito de Gestão (CdG)**

Oriundo de teorias da administração, o método Circuito de Gestão (CdG) é pautado nas práticas de planejar, checar e atuar/ ajustar. Nas palavras de Brito (2022, p. 153) “Esse método de gestão resultou da adaptação para a educação pública do método (transportado das teorias da administração) PDCA – do inglês Plan, Do, Check, Act (que corresponde em português a planejar, executar, checar e atuar / ajustar)”. Segundo essa autora, esse modelo é conhecido e utilizado no mundo empresarial e foi criado em 1920 por Walter A. Shewart, um dos grandes nomes da Gestão da Qualidade, tendo originado a união da estatística aos processos de gerenciamento da qualidade.

De acordo com Henriques, Carvalho e Barros (2020), o método PDCA se tornou popular no pós-guerra, a partir da obra de Deming, na qual os passos de definição de hipótese,

experimentação e avaliação foram adaptados da experiência científica para a área de gestão. Nessa perspectiva, o gestor deve agir com base nas conclusões da avaliação e refletir acerca do ocorrido durante a realização de uma tarefa. A partir daí, espera-se que a cada nova tentativa ocorra a ampliação do conhecimento, numa espécie de ciclo, a partir do qual espera-se o avanço constante da educação. No iconográfico a seguir há um esquema do CdG:

### ICONOGRÁFICO DO CIRCUITO DE GESTÃO



Fonte: Instituto Unibanco (2022)

Por meio de uma sequência de ciclos, o Circuito de Gestão propõe a análise, a revisão e o aprimoramento de cada ação em etapas, que estão descritas abaixo, de acordo com informações dispostas em documentos impressos e eletrônicos do Instituto Unibanco (2023) e da Secretaria de Estado da Educação, como o Protocolo de Circuito de Gestão Mineiro e o Roteiro de diagnóstico e levantamento de problemas da etapa de Planejamento

**Pactuação de Metas:** é o ponto de partida para o Jovem de Futuro, pois orientará o planejamento da escola e apoiará o acompanhamento dos profissionais que administram o Circuito de Gestão.

**Planejamento:** é uma ferramenta importante para viabilizar o planejamento participativo nas escolas e é por meio dele que a comunidade escolar delinea o que precisa ser feito a partir de seu diagnóstico para alcançar o resultado desejado. Segundo a apresentação do CdG, impressa no Roteiro de diagnóstico e levantamento de problemas do Programa Jovem de Futuro, essa etapa ocorre apenas no primeiro ciclo e é entendida como o “coração” do método, visto que é a partir dela que as outras etapas acontecerão.

**Execução:** É a etapa que tem como foco a realização das ações e atividades planejadas, bem como o monitoramento dos Indicadores Estruturantes: aulas dadas, frequência e nota dos estudantes. A execução é contínua, é realizada durante todo o ano letivo, e, portanto, perpassa as demais etapas subsequentes durante os ciclos do CdG. É a fase em que se coloca em prática as ações planejadas, com atenção ao monitoramento de rotina, às adequações e ao registro.

**SMAR:** Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados: é a etapa do CdG que permite fazer com que os profissionais façam uma análise dos dados de execução do Plano de Ação e dos Indicadores Estruturantes, de acordo com o período definido. É uma espécie de “fotografia” da situação atual, uma parada estratégica para que seja possível a realização de uma avaliação das evidências coletadas em cada instância, de acordo com os ciclos do CdG. No ano letivo, são realizadas três etapas de SMAR, sendo a terceira intitulada de Parada Reflexiva, pois é quando se faz um balanço do ano, por meio da análise de evidências que servirão de subsídio para o Planejamento do próximo ano.

**Avaliação de Resultados:** são reuniões trimestrais para analisar a implementação do plano de ação e validar o alcance dos resultados. Esse é o momento de avaliar o andamento do Circuito de Gestão.

**Compartilhamento de Práticas:** é uma atividade que reúne escolas de uma mesma região para se apoiarem mutuamente na busca por melhores resultados de aprendizagem. É um momento de troca de experiências entre as escolas, que poderão compartilhar os aprendizados relacionados às práticas que favorecem a execução das tarefas.

**Correção de Rotas:** é o momento de revisar o caminho e as estratégias traçadas e identificar aquelas que não produziram resultado para alcançar a meta, ou seja, potencializar a aprendizagem dos estudantes. Após as escolas corrigirem suas rotas, retoma-se o Plano de Ação a partir de sua Meta e, novamente, se faz um novo percurso em todas as etapas do Circuito.

Todas essas etapas do CdG estão esquematizadas nas imagens a seguir, em que a primeira mostra a existência de três ciclos anuais do CdG, situação ocorrida até 2022, e a segunda mostra a atualização com circuito com dois ciclos anuais. De acordo com o IU (Unibanco, 2023), tal mudança se mostrou necessária porque as escolas envolvidas no PJJ alegaram não terem tido tempo para realizarem os três ciclos ao longo do ano letivo.

Figura 1- Ritualística do Circuito de Gestão do Programa Jovem de Futuro em 2022



Fonte: IU (Unibanco, 2022)

Figura 2- Ritualística do Circuito de Gestão do Programa Jovem de Futuro em 2023



Fonte: IU (Unibanco, 2023)

Sobre a participação do PJJ na gestão das escolas mineiras, Brito (2022, p. 10) ressaltou que o

Programa Jovem de Futuro incidiu sobre a gestão escolar e o currículo de escolas públicas mineiras em 2019, na medida em que introduziu, por meio do método Circuito de Gestão, os valores mercantis, cuja racionalidade passou a transversalizar as distintas dimensões do trabalho pedagógico e organizacional do ensino médio.

Por sua vez, o Instituto Unibanco dispôs nos relatórios publicados de 2019 a 2023 que o Circuito de Gestão permitiu experienciar um funcionamento escolar mais efetivo e gerar resultados sistêmicos para o avanço da política educacional.

Segundo Henriques, Carvalho e Barros (2020), os resultados das redes de ensino pertencentes ao grupo de estabelecimentos vinculados ao PJJ são monitorados por meio do chamado Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (SIGAE), o qual é uma plataforma para monitoramento das etapas do Circuito de Gestão, a metodologia do Programa Jovem de Futuro. Essa ferramenta permite o planejamento, o acompanhamento e a avaliação da gestão da educação pública. Desde 2015 o Instituto Unibanco disponibiliza um sistema de gerenciamento de projetos que integra os dados da Secretaria de Educação a informações de acompanhamento sobre a execução do Circuito de Gestão. Até 2019 esse sistema era conhecido como SGP, mas, após uma reformulação para inclusão de novos painéis de dados, passou a ser nomeado Sigae - Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação. “O Sigae recebe dados migrados dos sistemas locais e gera relatórios para escolas, Regionais e Secretaria em tempo real e consolidados do trimestre” (Henriques, Carvalho e Barros, 2020, p. 62).

### **2.3.3 Gestão para o Avanço Contínuo da Educação**

De acordo com o IU (Unibanco, 2023), a Gestão para o Avanço Contínuo é um conceito que orienta as ações do Jovem de Futuro e tem como pilares o foco no estudante (atuação focada em permanência na escola, conclusão da Educação Básica com aprendizagens e desenvolvimento adequados), a coerência interna (alinhamento das ações das escolas, regionais e secretaria em conformidade com as reais necessidades dos estudantes) e o aprender fazendo (atitude de experimentação e aprendizagem permanente dos gestores para que, por aproximações sucessivas, alcancem os seus objetivos). Tal concepção se baseia nas práticas científicas de definição de hipótese, experimento e avaliação. Dessa forma, Brito (2022) pontua que essa ideia de avanço contínuo exigiu um certo aprimoramento do CdG, com etapas, a princípio, repetidas trimestralmente em todas as instâncias envolvidas, desde as SEEs até as escolas.

Para melhor entendimento do objeto de estudo desta pesquisa, que é o Programa Jovem de Futuro, registra-se o papel das instâncias no CdG de acordo com os materiais dispostos pelo Instituto Unibanco, pois não há outra fonte que traga os dados aqui analisados com precisão. Para a implementação do CdG, é fundamental que as três instâncias de ensino sejam corresponsáveis e tenham atuação integrada para o pleno funcionamento da metodologia, de acordo com os papéis que cada uma exerce. Estes conceitos estão dispostos no Protocolo do

Circuito de Gestão – Roteiro de diagnósticos e levantamento de problemas da etapa de Planejamento (2022). As instâncias envolvidas estão apresentadas a seguir:

**Secretaria de Estado de Educação (SEE):** Órgão responsável pelo Programa Jovem de Futuro junto ao Instituto Unibanco e por conduzir as diretrizes gerais para a rede. A SEE implementa o CdG no órgão central, dando início, a cada ano, à etapa de Planejamento e, ao mesmo tempo, gera apoio necessário às SREs e às escolas, com foco nos objetivos estratégicos e nos resultados almejados, gerando uma visão mais sistêmica e em rede.

**Superintendências Regionais de Ensino (SRE):** Instituições responsáveis por implementar o CdG, considerando as diretrizes da SEE, bem como as particularidades relativas ao território em que estão situadas e ao seu conjunto de escolas. Devem considerar as ações fora da governabilidade das escolas e o apoio necessário a ser dispendido a elas, com foco no alcance dos resultados e em suas necessidades específicas.

**Inspetor Escolar:** Profissional da SRE responsável por apoiar a implementação do CdG nas escolas regulares de ensino médio e nas escolas de EMTI, seguindo as responsabilidades definidas em cada etapa do CdG e na Resolução n. 4.487/2021, de 25 de janeiro de 2021. Essa Resolução apresenta protocolos que definem os parâmetros de atividades, procedimentos e técnicas para o exercício da função do Serviço de Inspeção Escolar nas instituições que compõem o Sistema de Ensino de Minas Gerais.

**Escolas:** Instituições responsáveis por implementar o CdG junto à comunidade escolar, envolvendo-a nas ações planejadas e nas Visitas Técnicas estabelecidas, com o apoio direto dos profissionais da SRE.

**Dupla Gestora das escolas:** composta pelo Diretor Escolar e pelo Especialista em Educação Básica (nas escolas EMTI, é o Especialista do EMTI) que têm como responsabilidade implementar o CdG junto ao Grupo Gestor da escola, com o apoio do Inspetor Escolar e do servidor da SRE responsável pelo EMTI. É de responsabilidade da dupla gestora participar ativamente dos Pontos de Checagem (PCs) e das Visitas Técnicas (VTs), participar das Reuniões de Gestão Integrada entre SREs e escolas (RGI-E) e mobilizar a comunidade escolar na implementação do CdG e demais ações necessárias.

**Grupo Gestor das escolas:** é composto pelo Diretor Escolar, Especialista em Educação Básica (nas escolas EMTI, é o Especialista do EMTI), Representante(s) de Professores – Ensino Médio, Representante(s) das Famílias e Representante(s) dos Estudantes – Ensino Médio. São responsabilidades desse grupo implementar o CdG, com o apoio do Inspetor Escolar e do servidor da SRE responsável pelo EMTI; participar ativamente das Visitas Técnicas (VTs); e mobilizar a comunidade escolar na implementação do CdG e demais ações necessárias.



Importante ressaltar que os membros do Grupo Gestor da escola podem ou não ser os membros do Colegiado Escolar. O Grupo deve ser composto por, no mínimo, cinco integrantes, que devem participar das reuniões e atividades propostas. É permitida e incentivada, a participação e o engajamento de outros membros da comunidade, caso haja interesse.

Segundo o IU (Unibanco, 2023), a Gestão para o Avanço Contínuo foi introduzida durante a terceira geração do Programa Jovem de Futuro e reforça o foco no estudante, na gestão pedagógica e o processo de aprendizagem pela prática. Na Gestão Pedagógica, o Circuito de Gestão propõe que as três instâncias (secretaria, regional e escola) elaborem planos de ação conectados e coerentes entre si. Esses planos são compostos de ações que incidem nas cinco dimensões da gestão: estratégica, pedagógica, pessoas, relacional e administrativo-financeira que estão descritas a seguir, conforme apontamentos de Henriques, Carvalho e Barros (2020):

**Dimensão estratégica:** relacionada às boas práticas capazes de estruturar objetivos comuns perseguidos pela comunidade escolar e que explicitam valores, identidade da instituição, transformações desejadas e a direção a ser perseguida por todos.

**Dimensão pedagógica:** pautada na rotina pedagógica que contribui para o aprendizado e o desenvolvimento integral dos estudantes, incentivando altas expectativas e compromisso em tornar a escola um espaço acolhedor de diferenças e enfrentamento das desigualdades. Requer um projeto político pedagógico e uma proposta curricular consistentes, que dialoguem com as diretrizes nacionais e estaduais, bem como evidências sistematizadas das necessidades e demandas educativas dos estudantes.

**Dimensão de pessoas:** refere-se às iniciativas intencionais e metódicas que buscam qualificar o trabalho dos profissionais (docentes, inspetores, merendeiras, auxiliares de limpeza, equipes da Secretaria), reconhecendo que todos podem contribuir e são corresponsáveis por fazer da escola uma instituição acolhedora, promotora do bem-estar, do aprendizado e do desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens.

**Dimensão das relações:** compreende o conjunto de ações e estratégias desenvolvidas com o intuito de promover a convivência respeitosa dentro da escola, assim como a boa comunicação e o entendimento com as famílias e profissionais das Regionais e da Secretaria. Estão incluídas as práticas geradoras de relações positivas, respeitosas e inclusivas, com promoção de atitudes como empatia, solidariedade e reconhecimento da alteridade.

**Dimensão da administração físico-financeira:** refere-se às práticas que garantam a existência de infraestrutura, de equipamentos e de materiais necessários às atividades educativas de modo adequado, em número suficiente e com disponibilidade aos estudantes e/ou aos profissionais da escola.

### **2.3.4- Avaliação de impacto**

Uma ação presente em todas as gerações do Programa Jovem de Futuro é a Avaliação de Impacto do programa nos estudantes por meio da avaliação experimental.

Segundo Henriques, Carvalho e Barros (2020), a avaliação de impacto consiste na separação, de forma aleatória, de dois grupos de escolas com características semelhantes. Nessa separação, um grupo receberá o programa Jovem de Futuro desde o primeiro momento e o outro apenas três anos depois. Ainda segundo esses estudiosos, o Instituto Unibanco, ao adotar o método de avaliação de impacto experimental, consegue isolar o efeito do programa por meio da comparação do desempenho de dois grupos de escolas separadas aleatoriamente e a diferença entre as escolas é o acesso ao Programa Jovem de Futuro.

Tal avaliação examina os progressos no ensino médio público, incluindo o aumento das proficiências em língua portuguesa e matemática, a aprovação e a redução das desigualdades educacionais, após um período mínimo de implementação nas escolas e regionais.

### **2.3.5 História do Jovem de Futuro no Brasil e o princípio norteador do Programa em cada ano.**

Reitera-se que o Programa Jovem de Futuro (PJF) é uma iniciativa do Instituto Unibanco, lançado oficialmente em 2007, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino médio nas escolas públicas brasileiras por meio de uma gestão escolar eficaz e orientada por resultados. A seguir, detalha-se a trajetória do programa tendo como fonte de pesquisa os Relatórios de Atividades do Instituto Unibanco de 2006 a 2023 e dissertações de pesquisadores relacionados ao tema estudado.

No ano de 2006 ocorreu a elaboração da primeira proposta de implantação do Jovem de Futuro e seleção das escolas participantes do teste do programa. Em 2007, aconteceu a primeira implementação do Jovem de Futuro em quatro escolas selecionadas, situadas em São Paulo (SP). Nessa época, segundo Brito (2022), o programa partia do princípio de que os aspectos de infraestrutura, material e motivação docente e discente seriam suficientes para diminuir a violência e o abandono dos estudos, com consequente melhoria no rendimento dos estudantes.

Em 2008, por sua vez, houve o início da fase piloto do Jovem de Futuro nas redes estaduais de Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Essa fase serviu como um laboratório para o projeto, em que foram testadas estratégias e metodologias e medidos seus impactos. Entre esses impactos está a melhoria da aprendizagem dos estudantes em língua portuguesa e matemática. Acreditava-se que a oferta de recursos técnicos e financeiros, respeito à autonomia das escolas,

mobilização da comunidade escolar em torno das metas e estratégias pactuadas seriam importantes para os resultados (Unibanco, 2008).

No ano de 2009 foi implantado o formato piloto do projeto em São Paulo e houve o reconhecimento do Jovem de Futuro como tecnologia educacional pelo MEC, uma validação que possibilitou a sua aplicação em larga escala. Nesse ano, o programa partia da premissa de que qualquer escola provida de motivação e de métodos e instrumentos adequados, com foco em metas objetivas e que envolvessem toda a comunidade escolar, seria capaz de responder aos desafios de qualidade mais exigentes (Unibanco, 2009).

Em 2010 foi a vez da implantação do formato piloto do Jovem de Futuro no Rio de Janeiro. O pensamento da época era de que toda escola possui potencial para mudar uma realidade em que altos índices de evasão escolar, baixo desempenho, falta de comprometimento dos professores e distanciamento da comunidade eram considerados normais. Com essa finalidade, o Jovem de Futuro desafiava a comunidade escolar a transformar sua própria cultura institucional, resgatando a confiança em seu poder de impulsionar a melhoria da escola (Unibanco, 2010).

Em 2011 foi estabelecida a parceria com o MEC e houve a articulação do Jovem de Futuro ao Programa Ensino Médio Inovador, formando o Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro (ProEMI/JF). No mesmo ano, foi criada a Rede Jovem de Futuro, formada por escolas que concluíram o ciclo do projeto, com o objetivo de compartilhar o aprendizado adquirido por meio de ações conjuntas e trocas de experiências e de informações (Unibanco, 2011).

No ano de 2013 houve 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 as ferramentas do projeto passaram por revisão e aprimoramento. Eles partiam do princípio de que uma gestão escolar de qualidade, orientada para resultados, poderia proporcionar um impacto significativo no desempenho das escolas e no aprendizado dos estudantes (Unibanco, 2013).

Em 2014 ocorreu a inclusão do terceiro grupo de escolas participantes do ProEMI/JF em Goiás, Ceará, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí. Em alguns estados, o Jovem de Futuro teve a primeira geração de estudantes do ensino médio que concluíram os três anos do projeto. O pensamento nessa época era de que o ideal de uma gestão escolar de qualidade, orientada para resultados, poderia proporcionar um impacto significativo no aprendizado dos estudantes (Unibanco, 2014).

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 devido a mudança de governo. Em São Paulo e no Rio de Janeiro, as últimas escolas da fase piloto concluíram o ciclo do Jovem de Futuro. A ideia de que uma boa gestão conduziria o melhor funcionamento da escola e de que isso resultaria em melhores condições para aumentar o aprendizado dos estudantes estava presente (Unibanco, 2015).

Em 2016 foram realizados, em conjunto com as Secretarias de Educação, os Diálogos sobre Gestão Escolar. Mais de 1.900 estudantes dos cinco estados parceiros do Jovem de Futuro conheceram mais profundamente o modelo de gestão escolar proposto pelo projeto, seus princípios, valores e resultados esperados. O programa tinha como visão de que boas práticas de gestão com foco na aprendizagem poderiam e deveriam ser aplicadas nas escolas e na construção de um projeto de educação para o país (Unibanco, 2016).

No ano de 2017, ocorreram seminários regionais realizados em quatro estados parceiros do IU (Espírito Santo, Goiás, Pará e Piauí), os quais abordaram as boas práticas de gestão das redes e promoveram o compartilhamento de conhecimento. Os quatro encontros reuniram, no total, cerca de 2.000 pessoas, entre técnicos das secretarias, gestores escolares e estudantes. A segunda edição dos Diálogos sobre Gestão foi realizada com o objetivo de promover uma reflexão sobre a participação dos jovens na gestão de suas escolas, com foco na melhoria da aprendizagem. No total, cerca de 3.700 pessoas, entre estudantes e gestores, participaram dos Diálogos nos seis estados. Nova parceria com a Secretaria Estadual de Educação do Rio Grande do Norte levou o Jovem de Futuro para 143 escolas da rede, alcançando cerca de 147 mil estudantes (Unibanco, 2017).

No ano de 2018 o PJF foi premiado internacionalmente como iniciativa educacional transformadora, que melhora os resultados de aprendizagem de estudantes e a empregabilidade. O Instituto destaca no Relatório de Atividades (Unibanco, 2018) que o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb/2017) divulgado pelo Ministério da Educação, em setembro de 2018, reforçou a contribuição do Jovem de Futuro na melhoria dos indicadores educacionais de estados parceiros do programa – já constatada na avaliação de impacto. O relatório mostrou também que Goiás seguia como destaque nacional, mantendo-se na liderança com o maior índice dentre as redes estaduais, seguido pelo Espírito Santo e Ceará, que também registraram incrementos e passaram a apresentar o 2º e o 4º melhores desempenhos no Ideb. O estado do Piauí também obteve variação positiva no Ideb, subindo da 18ª para a 16ª posição no ranking geral. Segundo esse documento, o Pará, cuja parceria se iniciou em 2015 e se

encerrou em 2018, foi o único estado do Jovem de Futuro que não registrou avanço no indicador. Nesse ano de 2018, 835.016 estudantes do ensino médio e 2.266 escolas participaram do Programa Jovem de Futuro (Unibanco, 2018).

Em 2019 houve a implementação em escala do PJJ em 1.296 escolas de Minas Gerais e, apesar da troca de comando no poder executivo dos estados, o que poderia acarretar indefinições em relação às diretrizes da política educacional, o PJJ prosseguiu em 6 estados (Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Piauí e Rio Grande do Norte), englobando 3.358 escolas e 1,1 milhão de estudantes, o que representava cerca de 18% das matrículas do ensino médio desses estados. A Avaliação de impacto mostrou que a taxa de aprovação aumentou nas escolas atendidas pelo programa e o aumento de proficiência entre os estudantes foi de 30% em língua portuguesa e 40% em matemática (Unibanco, 2019).

De acordo com os registros do Instituto Unibanco (Unibanco, 2020), em 2020 houve a elaboração de estratégias de apoio aos estados parceiros e, juntamente com as Secretarias de Estado da Educação, foram instalados gabinetes de crise e confeccionados planos de retomada devido ao fechamento das escolas para contenção da pandemia de Covid-19. Nesse novo contexto, foram discutidas soluções para garantir a continuidade da aprendizagem e do vínculo dos estudantes na escola. Em 2020, o PJJ esteve presente em 3,6 mil escolas com 1,2 milhões de estudantes em cinco estados parceiros, um a menos que o ano anterior, pois houve o encerramento da parceria entre o IU e a SEE/RN após decisão em comum acordo.

Em 2021, foram implantadas estratégias de recomposição das aprendizagens, busca ativa e ensino híbrido, com ampliação da abrangência do PJJ em MG (para 35 de 47 SRE e 1.927 escolas). Foram também elaboradas sequências didáticas de língua portuguesa e matemática para atividades de reforço escolar (Unibanco, 2021).

No ano de 2022, o programa apoiou os estados parceiros no desenvolvimento de estratégias e instrumentos de busca ativa, como a construção de painéis para identificação de estudantes com risco de reprovação e abandono escolar e a realização de eventos de sensibilização e compartilhamento de experiências. Também incorporou a recomposição das aprendizagens às ações de formação para fortalecimento da gestão pedagógica. O número de profissionais formados em 2022 foi de 14.721, sendo 907 no Piauí, 1.039 no Ceará, 8.671 em Minas Gerais, 3.477 em Goiás e 627 no estado do Espírito Santo. Em suas três gerações, segundo os relatórios estaduais (Unibanco, 2022), o Programa Jovem de Futuro atendeu mais de mais de 5 mil escolas públicas, 11 redes de ensino, com quase 100 mil profissionais da educação formados, mais de 5,5 milhões de estudantes atingidos e abrangência em 2022 em 4.350 escolas (Unibanco, 2022).

O foco em 2022 foi o combate à evasão escolar, a recomposição das aprendizagens e a promoção da equidade racial. Nesse ano, a prioridade máxima das redes participantes do Jovem de Futuro foi enfrentar o aprofundamento das desigualdades educacionais provocado pela pandemia, o que ficou evidente com a divulgação dos resultados do Ideb 2021 que será abordado no decorrer desta dissertação. (Unibanco, 2022).

Em 2023, foi renovada a ideia de enfrentamento das desigualdades agravadas pela pandemia de Covid-19, com expansão de parcerias, ingresso do Rio Grande do Sul e ampliação em Minas Gerais. Houve a consolidação e a sustentação dos estados parceiros - Ceará, Espírito Santo, Goiás e Piauí e a realização do último ciclo de Avaliação de Impacto em Minas Gerais. Tiveram início também as formações das regionais que ainda não faziam parte do programa e da Tutoria em Gestão para fortalecer a gestão educacional e escolar nas regionais e escolas. Aconteceu a realização da Avaliação de Maturidade do Circuito de Gestão no Ceará, Espírito Santo, Goiás e Piauí - ferramenta de autoavaliação para identificar áreas a serem aprimoradas e os suportes necessários para avançar na consolidação do método. Aconteceu também o desenvolvimento da Gestão para a Equidade Racial, o Seminário Educação na Era das Transições, discussões sobre como as mudanças demográficas, climáticas, sociais e tecnológicas impactam a escola, os estudantes, os profissionais da educação e o processo de ensino-aprendizagem (Unibanco, 2023).

### **2.3.6 O Programa Jovem de Futuro no estado de Minas Gerais**

Segundo Ribeiro (2013), a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais fez parte do primeiro grupo de efetivação do Programa Jovem de Futuro no país e participou da fase piloto do programa que ocorreu no período de 2008 a 2010, com adesão de 20 (vinte) escolas públicas do estado. As escolas foram separadas em dois grupos que eram chamados grupo controle e grupo tratamento, em que um grupo aderiu ao programa e o outro não. Ribeiro (2013) menciona ainda que essa fase, apesar de ter sido considerada bem sucedida pelo IU, não conseguiu apresentar o cumprimento das metas até então estabelecidas.

Brito (2022), por sua vez, mostra em sua pesquisa que, em 2011, aderiram ao programa as escolas estaduais de ensino médio de Minas Gerais consideradas “escolas controle” na 1ª fase do programa e que, em 2012, embora tenha tido início no país o ProEMI/JF, a SEE/MG não aderiu a esse novo modelo em razão da ausência de mais aporte financeiro.

De acordo com Henriques, Carvalho e Barros (2020), as “escolas controle” de Minas Gerais que ingressaram nesse período seguiram com as atividades propostas nos moldes da 1ª fase do programa. Minas Gerais participou da 1ª e 2ª fase da 1ª geração. A segunda geração

passou a ser implementada a partir de 2012 no Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí. “Minas Gerais e São Paulo haviam aderido em 2010, mas desistiram no ano seguinte, em decorrência das novas contrapartidas exigidas em termos de pessoal, formação e logística” (Henriques, Carvalho e Barros, 2020, p. 31)

Minas Gerais não participou do Programa Jovem de Futuro entre 2014 e 2018, somente em 2019 a SEE/MG firmou a parceria novamente com o Instituto Unibanco. Durante as três gerações do Programa Jovem de Futuro, Minas Gerais esteve presente na 1ª e 2ª fase da 1ª geração e nas 3 (três) fases da 3ª geração e não participou da 2ª geração do programa, devido à falta de recursos financeiros que não seriam mais repassados pelo IU e pelas novas contrapartidas exigidas em termos de pessoal, formação e logística, conforme Henriques, Carvalho e Barros (2020).

Segundo o IU (Unibanco, 2019), em agosto de 2019, aconteceu o “1º Seminário de Gestão Educacional do Ensino Médio” para lançamento da parceria, o qual contou com a participação do governador do estado de Minas Gerais, da Secretária de Educação e de aproximadamente 500 profissionais das Superintendências Regionais de Ensino (SRE). No dia 7 de agosto de 2019, foi publicado no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, na página 29, o Extrato do Acordo de Cooperação firmado entre o Instituto Unibanco e a Secretaria de Estado de Educação de MG:

EXTRATO DE ACORDO DE COOPERAÇÃO Extrato do Acordo de Cooperação – Processo SEI nº 1260.01.0042819/2019- 18. Assinatura: 06/08/2019. Partes: EMG/Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e o Instituto Unibanco. Objeto: Mútua cooperação entre os Partícipes a fim de possibilitar a implementação e o desenvolvimento pelo OEP, com o suporte da OSC PARCEIRA, de Estratégia de Gestão para o Avanço Contínuo que visa ampliar capacidade de competências institucionais, coletivas e individuais no campo da gestão escolar e educacional para melhorar a qualidade do Ensino Médio Regular nas escolas públicas do Estado de Minas Gerais, bem como contribuir para o resultado a ser alcançado pelo OEP na diminuição dos índices de evasão escolar, por meio de apoio técnico pedagógico às unidades escolares, às unidades regionais e à unidade central (doravante denominado “Projeto” ou “Projeto Jovem de Futuro”), observando os princípios constantes da Constituição da República e das leis específicas, conforme especificações contidas no cronograma de execução do Plano de Trabalho previamente aprovado pelos Partícipes e que integrará o presente Acordo de Cooperação. Gestor da Parceria: Thiago Peixoto Gonçalves - MASP: 1.478.106-6. Fiscal da Parceria: Tiago Vieira Lima - MASP: 1.269.274-5. Vigência: da data de sua publicação até 31/12/2022. Assinantes: Júlia Sant’Ana, Marcelo Luiz Orticelli e Jânio Francisco Ferrugem Gomes. (JORNAL MINAS GERAIS, 2019, p. 159)

Conforme Brito (2022), a partir de agosto de 2019, as atividades do Programa Jovem de Futuro e sua metodologia Circuito de Gestão começaram a se desenvolver nas SRE e escolas de ensino médio de Minas Gerais e o tempo inicial dessa parceria da SEE com IU seria de oito

anos. Ainda de acordo com essa autora, a implementação do programa se daria em três fases, de modo a aumentar gradativamente a abrangência do PJJ. A intenção era que até o ano de 2022 o Programa Jovem de Futuro, circuito de gestão, estivesse presente em toda a rede estadual de ensino médio de Minas Gerais, porém com a pandemia Covid-19 e os transtornos acarretados, esse cronograma foi alterado, colocando o ano de 2024 como objetivo final de implantação em toda a rede.

Nesse ano de 2019, segundo o IU (Unibanco, 2019), aconteceu apenas um ciclo do programa e não houve tempo suficiente para completar o circuito. Entretanto, essa experiência serviu de exemplo sobre como as etapas posteriores precisariam acontecer. Outra informação relevante sobre esse período é que o PJJ definiu como meta de melhora educacional a ser atingida pela rede de ensino alcançar o IDEB de 4,28 em 2021. Esse valor foi próximo do alcançado pela rede (4,2)<sup>8</sup>, contudo, esse número foi impactado por resultados de aprovação automática dos estudantes envolvidos em razão da pandemia de Covid-19, razão pela qual não se pode afirmar que o IDEB atingido em 2021 resulte da melhora de desempenho acadêmico dos discentes envolvidos.

Para Henriques, Carvalho e Barros (2020), o contexto da pandemia de Covid-19 fez com que o PJJ precisasse passar por uma readequação a fim de solucionar questões relacionadas à defasagem de aprendizagem e à evasão escolar, situações decorrentes do contexto pandêmico e das desigualdades para fazer uso do ensino remoto.

Segundo o IU (Unibanco, 2021), nesse ano foi realizado o 3º Seminário de Gestão Educacional do Ensino Médio: aprendizagem e equidade, com o objetivo de discutir a importância da gestão como vetor de transformação da educação, além de mobilizar os profissionais para a implementação do Programa Jovem de Futuro em suas escolas, o qual contou com a participação de 4 mil pessoas que ocupavam os cargos de diretores escolares e especialistas em educação básica. Também em 2021, o 4º Seminário de Gestão Educacional do Ensino Médio: conquistas e desafios, que teve como um dos principais objetivos discutir os desafios para o ano de 2022. Esse evento contou com 1.500 participantes entre diretores escolares e especialistas.

No ano de 2022 O Ministério da Educação (MEC) e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) apresentaram os resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) 2021 e do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) 2021. É importante destacar que, como o Ideb é um indicador que relaciona as

---

<sup>8</sup> Maiores informações sobre o IDEB/2021 podem ser encontradas em <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/saeb/mec-e-inep-divulgam-resultados-do-saeb-e-do-ideb-2021>.



taxas de aprovação escolar, obtidas no Censo Escolar, com as médias de desempenho em língua portuguesa e matemática dos estudantes no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), os sistemas que apresentam melhores resultados no Ideb são aqueles que alcançam, de forma concomitante, maiores taxa de aprovação e proficiência nas avaliações.

A necessidade da explicação anterior se dá porque o IDEB 2021 deve ser avaliado com cautela, já que, conforme mencionado anteriormente, a pandemia do novo coronavírus teve grande impacto nas atividades escolares em 2020 e 2021 e esse contexto deve ser considerado para uma adequada interpretação dos resultados do Ideb 2021. Em sua nota informativa sobre o IDEB 2021, o INEP (Brasil, 2022) lembrou que, no primeiro ano de pandemia, praticamente todas as escolas suspenderam as atividades presenciais (99,3%) e apenas 9,9% retornaram às salas de aula durante o ano letivo, ou seja, até 2021 grande parte das escolas brasileiras (82,6%) adotou atividades híbridas ou presenciais em algum momento do ano letivo e, em média, o país apresentou, aproximadamente, 100 dias de aulas remotas no ano letivo de 2021, considerando escolas públicas e privadas das diferentes etapas de ensino. Sobre isso, em agosto de 2021, o CNE instituiu, por meio da Resolução CNE/CP nº 2/2021, as diretrizes nacionais orientadoras para a implementação do retorno às atividades presenciais de ensino e aprendizagem e para a regularização do calendário escolar (Brasil, 2021). Como consequência desse cenário, foi observado um aumento considerável nas taxas de aprovação da rede pública para os anos de 2020 e 2021 e o aumento das taxas de aprovação está, provavelmente, relacionado a ajustes nos critérios de aprovação e à adoção do *continuum curricular*, posto que não houve reprovação em 2020 em razão de estratégias recomendadas e utilizadas por parte considerável das redes de ensino.

Conforme o IU (Unibanco, 2022), após o período crítico da pandemia de Covid-19, o ano de 2022 foi marcado pela retomada integral das atividades presenciais nas escolas e pelo esforço da SEE/MG, SRE e gestores escolares para enfrentar a evidente desigualdade educacional, que ocorreu no período, controlar a evasão, identificar estudantes com risco de reprovação e abandono. Foi o momento de fazer diagnósticos, planejamentos, busca ativa, troca de experiências e de boas práticas em busca de uma possível solução para os desafios apresentados.

Já o ano de 2023, segundo o IU (Unibanco, 2023), apresentou atividades do Jovem de Futuro no estado de Minas Gerais voltadas para a oferta de orientações relacionadas aos processos de fortalecimento do circuito de gestão, investimento em atividades e ações formativas que trouxessem mais diálogo, entendimentos e aprofundamento, para além do domínio do método e auxílio na busca por respostas para os problemas vivenciados. O programa

teve adesão da rede à metodologia do Circuito de Gestão, com 100% dos Planos de Ação postados no Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação SIGAE. Ainda segundo o IU (Unibanco, 2023), no início do ano de 2023, foram realizadas as Oficinas de Planejamento, com foco no Plano de Ação, com apresentação das diretrizes e dos programas da secretaria para que as regionais elaborassem seus Planos de Ação de acordo com as capacitações oferecidas pelo IU.

Conhecida a história da implantação do PJJ em Minas Gerais, a próxima seção deste trabalho discorrerá sobre indicadores da educação no Brasil e em Minas Gerais para, na sequência, ser apresentada a análise dos resultados de língua portuguesa e matemática de 2022 e 2023 das turmas de 3º ano da instituição escolar avaliada.

## **2.4 BREVE CENÁRIO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL E EM MINAS GERAIS**

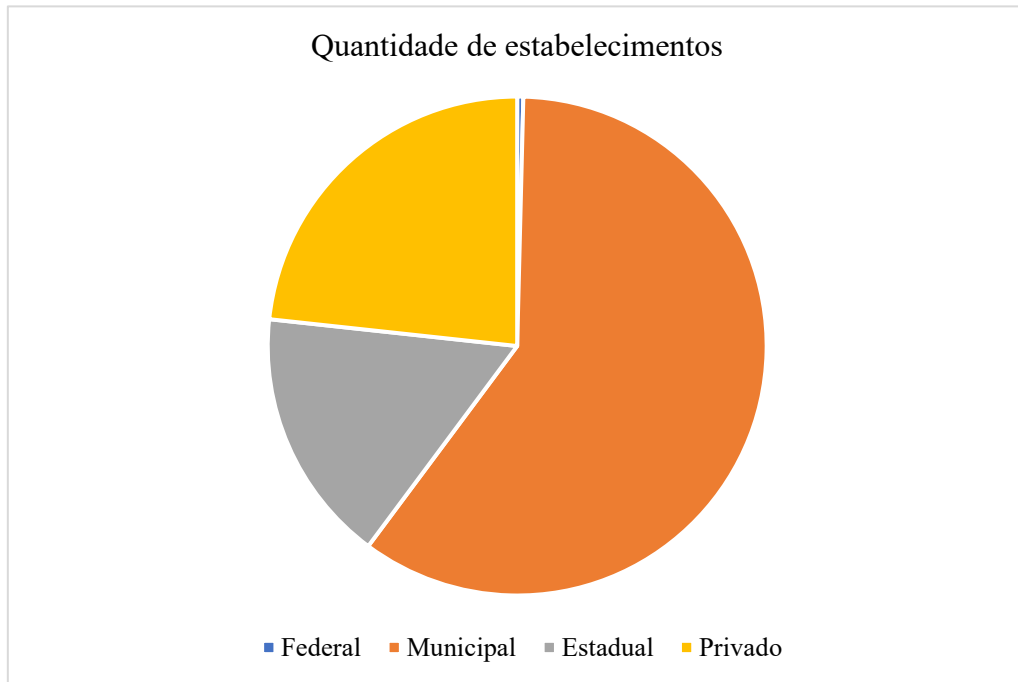
Segundo o Censo da Educação Básica (Brasil, 2024), o Brasil possuía, em 2023, 178.476 escolas de educação básica. Desse total, a rede municipal era responsável por aproximadamente dois terços ou cerca de 59,8%, seguida da rede privada, com cerca de 23,3% dos estabelecimentos. Do total de escolas de educação básica, 113.763 ofertam matrículas da educação infantil (76.648 de creches e 99.796 de pré-escolas), enquanto o ensino fundamental está presente em 121.350 (103.785 de anos iniciais e 61.806 de anos finais) e o ensino médio em 29.754 unidades.

A respeito do tamanho das instituições, as escolas de pequeno porte (até 50 matrículas) estão concentradas nas regiões Norte (34,9%) e Nordeste (21,7%), destaque para os do Acre (45,5%), Roraima (42,5%) e Amazonas (42,4%) como sendo os que apresentam a maior quantidade de escolas de pequeno porte.

Com relação ao aspecto da conectividade, o Censo (Brasil, 2024) informou que a disponibilidade de internet nas escolas da educação básica é um recurso pouco presente (proporção geral inferior a 65%) nos estados do Acre, Amazonas, Roraima e Amapá.

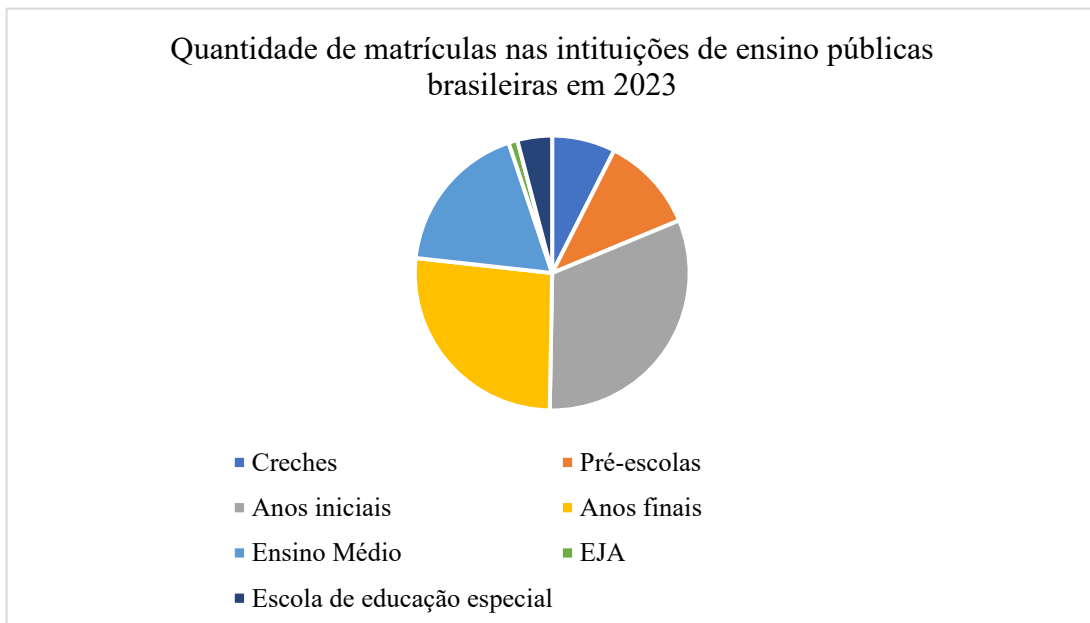
Os gráficos a seguir conseguem ilustrar melhor o cenário educacional brasileiro em 2023.

Gráfico 1- Quantidade de estabelecimentos escolares no Brasil em 2023



Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir dos dados do Censo Escolar 2023 (Brasil, 2024)

Gráfico 2- Quantidade de matrículas na rede pública brasileira em 2023



Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir dos dados do Censo Escolar 2023 (Brasil, 2024)

Ainda a respeito do cenário educacional brasileiro, foi divulgada em março de 2024 a Pnad Contínua (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios)<sup>9</sup> (Todos pela Educação, 2024), a qual destacou alguns aspectos da educação brasileira. De acordo com essa pesquisa, o percentual de escolarização em 2023 ficou em 92,9%, com aumento de 1,4% relação ao ano de 2022. Um outro dado relevante apresentado pelo Pnad Contínua foi a diferença entre as taxas de escolarização das regiões brasileiras, com destaque para o Sudeste, que apresentou 94,5% de escolarização e o Norte, com 86,5%, ou seja, essas duas regiões possuem uma diferença de 8% em relação à taxa de escolarização de suas populações.

Ainda de acordo com o portal Todos pela Educação (Todos pela Educação, 2024), a pesquisa realizada pelo IBGE demonstrou que a taxa líquida<sup>10</sup> de matrículas do Ensino Fundamental ficou em 94,6%, o que, segundo os pesquisadores, apresentou uma retração para períodos anteriores a 2016, principalmente em relação à faixa etária de 6 a 10 anos.

Já o ensino médio, etapa destacada nesta pesquisa, apresentou uma menor variação em relação a 2022 (Todos pela Educação, 2024). De acordo com os pesquisadores, em 2023 praticamente 92% dos jovens entre 15 e 17 anos frequentavam a escola e 75% deles estava matriculado no ensino médio. Contudo, há distorções significativas entre as regiões brasileiras, posto que o Sudeste apresentava 81% das matrículas desses jovens e a região Norte 65,9%, ou seja, uma variação de pouco mais de 15%.

Com relação ao total de matrículas na etapa do ensino médio, a pesquisa realizada pelo IBGE apresentou um registro de 7,7 milhões de matrículas, entre as quais 83,6% estão na rede pública, com concentração nos estabelecimentos estaduais, os quais correspondem a 95,9% desse total (Todos pela Educação, 2024).

Delimitando um pouco esse universo educacional, chega-se aos dados relativos ao estado de Minas Gerais, no qual, segundo Todos pela Educação (2024), a taxa de atendimento escolar para crianças de 0 a 3 anos em Minas Gerais (37,7%) é levemente inferior à média nacional (37,9%). Já para crianças de 4 a 5 anos, o estado apresenta uma taxa de atendimento escolar superior à média nacional (96,1% frente a 94,2% no país).

---

<sup>9</sup> A Pnad Contínua é uma pesquisa trimestral realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a qual teve início em 2012 e apresenta, desde 2016, informações relativas à educação, como o acesso ao ensino, o analfabetismo, o nível de escolaridade, as taxas de abandono escolar e as condições de estudo.

<sup>10</sup> A taxa líquida de matrículas corresponde à divisão entre o número total de matrículas de alunos com a idade prevista para cursar um determinado nível e a população total da mesma faixa etária.

De acordo com o Pnad Contínua (Todos pela Educação, 2024), em Minas Gerais, 68,4% dos jovens de até 19 anos concluíram o ensino médio, o que representa o oitavo maior índice do Brasil. O percentual é levemente superior à média nacional e apresenta evolução, uma vez que era 49,5% em 2012.

#### 2.4.1 O IDEB no Brasil e em Minas Gerais

Conforme já mencionado anteriormente, o IDEB é calculado como a média dos resultados padronizados do Saeb de língua portuguesa e matemática multiplicados pela taxa de aprovação do Censo Escolar. Por razões já mencionadas, principalmente a pandemia de Covid-19, o último valor de IDEB passível de análise até o momento de produção desta dissertação é o IDEB 2019, visto que o resultado de 2021 sofreu interferência do contexto já mencionado e o valor de 2023, até a data de escrita deste texto, ainda não foi divulgado. Assim, tem-se que, em 2019, o IDEB brasileiro apresentava os seguintes índices:

Quadro 5- IDEB brasileiro de 2019

Etapa de escolaridade	IDEB
Ensino Fundamental- anos finais	6,1
Ensino Fundamental- anos finais	4,7
Ensino Médio	3,9

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir de Brasil (2022)

A observação desses valores leva à percepção de que tem ocorrido uma redução nas taxas de aproveitamento e de frequência dos estudantes do ensino médio brasileiro. Sobre isso, Brasil (2022) apresenta dados de que de 2019 para 2021 houve uma redução de 32% para 30% no percentual dos estudantes brasileiros de ensino médio com aproveitamento adequado em língua portuguesa e de 6% para 4% no mesmo percentual de matemática. Ou seja, apenas uma pequena parcela dos discentes brasileiros de ensino médio tem conseguido de apropriar adequadamente dos conhecimentos considerados basilares para essa etapa de escolaridade em português e matemática.

Um outro indicador igualmente preocupante é o que faz referência às taxas de abandono e de reprovação no ensino médio. Segundo Brasil (2022), a taxa de abandono nessa etapa entre

alunos da rede estadual brasileira no período de 2019 a 2021 subiu 0,8% ao passo que a taxa de reprovação aumentou 4%. Todos esses índices impactam diretamente no cálculo do IDEB.

Já no estado de Minas Gerais, especificamente, o IDEB estadual em 2019 estava em 4, de acordo com Todos pela Educação (2024), isto é, um ponto percentual acima do índice brasileiro. Em comparação a outros estados, Minas Gerais ocupou em 2019 o oitavo lugar nacional, empatado com o Distrito federal, ficando atrás dos estados de Goiás, Espírito Santo, Pernambuco, Paraná, São Paulo, Ceará e Mato Grosso do Sul, respectivamente (Todos pela Educação, 2024).

Acerca do nível de aprendizagem, 41,6% dos estudantes mineiros de ensino médio, em 2019, apresentavam nível adequado em língua portuguesa e 13,2% nível adequado em matemática (Todos pela Educação, 2024). Dessa forma, percebe-se que a média mineira estava um pouco acima da nacional, mas ainda distante do ideal de equidade de conhecimento entre os alunos.

As taxas de abandono e de reprovação em Minas Gerais, por sua vez, também apresentaram aumento no período de 2019 a 2021, segundo dados de Brasil (2022), possivelmente motivadas por questões atreladas à pandemia de Covid-19.

Diante desse cenário educacional, a implantação do PJJ surge como uma opção para a melhoria da qualidade da educação brasileira. Em razão disso, serão analisados alguns índices educacionais de uma escola pertencente à rede pública estadual mineira, a qual adotou o PJJ no segundo semestre de 2019. Especificamente, serão contemplados os resultados de língua portuguesa e matemática de estudantes de 3º ano desse estabelecimento, por ser essa série e esses conteúdos os avaliados para compor os resultados do SAEB e, conseqüentemente, do IDEB. A próxima parte desta dissertação será, portanto, a apresentação da metodologia de pesquisa, dos dados da referida instituição e da análise desses dados.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada sob uma abordagem de natureza qualitativa e quantitativa, a qual, Denzin e Lincoln (2006), envolve uma abordagem interpretativa do mundo, ou seja, permite aos pesquisadores estudarem os objetos em seus cenários naturais, em busca de compreender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

A abordagem qualitativa, conforme explica Gil (2010) é subjetiva ao objeto de estudo, ergue-se sobre a dinâmica e abordagem do problema pesquisado e visa descrever e decodificar de forma interpretativa os componentes de um sistema complexo.

Lakatos e Marconi (1999) definem a pesquisa qualitativa como a observação de fatos e fenômenos tais como ocorrem espontaneamente na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los. “A abordagem qualitativa não exclui o uso, de forma complementar, de dados quantitativos” (Minayo, 2009, p. 22).

Optou-se nesta pesquisa pelo estudo qualitativo, pois ele possibilita que o pesquisador passe por diversos caminhos, tais como a análise documental, a revisão de conteúdos, as observações, o estudo de bibliografias, fazendo uso de métodos e formas para construir as informações. É possível aprofundar no assunto pelo caráter mais flexível dos procedimentos, utilizando-se de referenciais teóricos e interpretativos para dar forma ao estudo.

Na concepção de Flick (2004), a abordagem qualitativa tem a sua importância reconhecida no que diz respeito ao estudo das relações sociais, considerando-se principalmente a pluralização da vida em sociedade que tem como consequência as mudanças sociais aceleradas. “A pesquisa qualitativa consiste na escolha correta de métodos e teorias oportunos e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção” (Flick, 2004, p. 20).

Conforme explica Minayo (2009, p. 21) na abordagem qualitativa,

[...] trabalha precisamente com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes.

Para a realização deste trabalho, foi necessário estudar os materiais relacionados ao Programa Jovem de Futuro, em uma investigação que envolveu aspectos sociais, políticos e culturais, cuja pesquisa qualitativa possibilitou a compreensão de múltiplas visões sobre a realidade, tornando possível a dinâmica das investigações e dos processos realizados. Para tanto, foi feito um planejamento para a realização do levantamento de textos, com seleção de

fontes constituídas por artigos científicos, teses, dissertações, livros, capítulos de livros, materiais disponíveis pelo Instituto Unibanco (IU) e pela Secretaria de Estado da Educação.

Ademais, a revisão de conteúdo foi fundamental para a realização desta pesquisa, pois reflexões e ideias foram amadurecidas a partir de um ponto existente. O trabalho de reflexão se estendeu a partir de levantamentos de trabalhos anteriores, por meio de estudo exploratório de produções já existentes sobre o tema em questão, o Programa Jovem de Futuro.

Pizzani *et al.* (2012, p. 54) definem a revisão bibliográfica como “a revisão de literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico”, visto que essa revisão põe o pesquisador em contato direto com o que já foi realizado em relação ao seu tema em outras pesquisas já realizadas. Tal prática revisional foi amplamente utilizada para a execução desta dissertação.

A metodologia desta pesquisa abrangeu a análise de conteúdo, realizada por meio do levantamento de textos impressos e eletrônicos, especialmente produções acadêmicas sobre a temática da pesquisa. Os textos encontrados constituíram os documentos a partir dos quais a pesquisa foi elaborada.

Considerando a complexidade dos documentos relacionados às políticas educacionais, a análise de conteúdos possibilitou a aquisição de um conhecimento ordenado em características qualitativas que foram essenciais para a construção deste trabalho. A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), compreende um conjunto elaborado de técnicas, que fornecem subsídios para que o pesquisador consiga promover a reunião de conteúdos informativos a partir dos quais desenvolva sua descrição, bem como a compreensão de fenômenos.

A pesquisa educacional baseia-se na interpretação do significado de ações humanas e sociais. Desta forma, segundo Fávero e Centenaro (2019), as políticas atreladas ao cenário educacional conferem a necessidade de empreender pesquisa documental como forma de compreender, discorrer, analisar e produzir resumos no âmbito dessas políticas. Assim, levou-se em consideração três aspectos durante o processo desta pesquisa: os tipos de documentos que foram analisados, a forma de acesso a eles e a maneira conduzida para análise. Sobre o conceito de documentos, Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p.6) esclarecem que:

Recuperar a palavra "documento" é uma maneira de analisar o conceito e então pensarmos numa definição: documento: 1. Declaração escrita, oficialmente reconhecida, que serve de prova de um acontecimento, fato ou estado; 2. Qualquer objeto que comprove, elucide, prove ou registre um fato, acontecimento; 3. Arquivo de dados gerado por processadores de texto (Houaiss, 2008: 260). Phillips (1974: 187) expõe sua visão ao considerar que documentos são “quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano.



A análise documental é, portanto, um método científico essencial para diversas áreas do conhecimento, principalmente nas áreas das ciências humanas e sociais. Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p.5) mencionaram que a pesquisa documental “é um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos”, procedimento esse utilizado para desenvolver este trabalho.

A partir do exposto, tem-se que a pesquisa em questão foi desenvolvida a partir de observações, análises teóricas e documentais, estudo de leis, decretos, portarias, planos, termos de parceria, resumos técnicos, documentos produzidos pelo Instituto Unibanco (IU) e Secretaria de Estado da Educação, reportagens de jornais e revistas e outros documentos legais. Além disso, foram acompanhadas todas as etapas do Programa Jovem de Futuro – Circuito de Gestão, tais como: Planejamento, Execução, SMAR (Sistemática de Monitoramento de Avaliação e Resultado), Correção de Rotas e Compartilhamento de boas práticas. Este acompanhamento ocorreu durante todos os circuitos que aconteceram no período destinado à pesquisa.

Foi realizado o levantamento de produções acadêmicas sobre o tema que aborda o objeto de pesquisa “Programa Jovem de Futuro – Circuito de Gestão”. Para isso, foi feito o estudo do conhecimento e foram encontradas teses, dissertações e artigos por meio do SciELO-Brasil, repositório UFU Brasil, Catálogo de teses e dissertações e do portal Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), livros, capítulos de livros, produções acadêmicas publicadas nos Anais de Congressos e não houve delimitação de período para consulta.

Utilizou-se como descritores: “Programa Jovem de Futuro” e foram selecionados teses, dissertações, artigos, cujos temas se assemelhavam com a pesquisa que estava sendo realizada, dentre elas citamos as seguintes dissertações e teses: Alves(2018), Balduino (2016), Brito (2022), Carvalho (2020), Costa, (2015), Guido (2019), Franzine (2015), Maia (2029), Macedo (2017), Oliveira (2016), Peroni e Caetano (2014), Rosa (2015), Silva (2010) Sandri e Silva (2019), Soares (2017), Ângela (2017), Rodrigues (2016), Souza (2022).

Por meio do estudo do estado do conhecimento, foi possível caracterizar o Programa Jovem de Futuro criado pelo Instituto Unibanco (IU), compreender a parceria firmada com o estado de Minas Gerais, as intenções e os objetivos do Instituto Unibanco (IU) ao intervir na educação dos estudantes do ensino médio das escolas públicas, não só as mineiras, mas de vários estados do país.

Os indicadores de notas, frequência, abandono, evasão, aprovação e reprovação dos estudantes de uma escola pública da rede estadual de ensino de Minas Gerais foram acompanhados por meio de documentos impressos disponíveis na escola e na análise de

gráficos que estavam registrados no Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (SIGAE), que é uma plataforma digital onde fica inserido o Plano de ação e os seus resultados. Foram realizadas análises documentais, envolvendo diferentes instâncias para monitorar e avaliar os indicadores de execução do Plano de Ação e os indicadores estruturantes de frequência, de resultados obtidos pelos estudantes nas avaliações educacionais internas e externas.

A pesquisa aconteceu de acordo com o cronograma estipulado, contudo, houve a dificuldade de encontrar dados relacionados ao IDEB-2023, uma vez que até a data de término da escrita desta dissertação ainda não foi divulgado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica brasileira, o que levou a pesquisadora a ter condições de analisar apenas os dados internos da escola, informados no SIGAE e SIMADE e os dados das avaliações externas (PROEB) disponíveis no portal SIMAVE. Retirada essa situação, o restante da pesquisa transcorreu conforme o esperado. É necessário salientar que, para o acesso aos dados da escola pesquisada, houve parceria da Instituição Escolar ao disponibilizar o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar, os calendários de execução das atividades do Programa Jovem de Futuro, os dados dos processos e dos indicadores estruturantes, que estavam disponíveis na plataforma do Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (SIGAE), os resultados dos estudantes e o resultado dos projetos desenvolvidos.

### **3.1 CAMINHOS TRILHADOS: A ESCOLA ANALISADA E A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA JOVEM DE FUTURO**

Nesta parte, serão demonstrados os resultados de aproveitamento, frequência e abandono de alunos matriculados no 3º ano do ensino médio, entre os anos de 2022 e 2023, de uma escola da rede estadual de ensino localizada em Monte Carmelo, Minas Gerais, que participaram do Programa Jovem de Futuro. A análise foi realizada quanto ao aproveitamento nas disciplinas de língua portuguesa e matemática tendo como base os indicadores do PROEB (avaliação realizada pelos estudantes de 5º e 9º ano do ensino fundamental e de 3º ano do ensino médio, pertencente ao Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica) e os informativos de frequência, abandono escolar e taxa de aprovação e reprovação retirados do portal do SIMADE (Sistema Mineiro de Administração Escolar) e do SIGAE (Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação).

A escola campo pertence à rede estadual Minas Gerais, se localiza na zona urbana de Monte Carmelo, região do Alto Paranaíba e pertence à 21ª Superintendência Regional de Ensino

da Secretaria Estadual de Educação (21ª SRE-SEE/MG). O Estabelecimento funciona nos três turnos, da seguinte forma: de manhã, estudantes do 6º e do 9º ano do ensino fundamental integral e do ensino médio regular; à tarde, estudantes de 6º ao 9º ano do ensino fundamental regular e integral e, à noite, discentes do ensino médio regular e da EJA (Educação de Jovens e Adultos). Ao todo, 1522 alunos estavam regularmente matriculados na escola, segundo o último levantamento. A instituição localiza-se na área central na cidade, o que permite que moradores de diversos bairros a frequentem. Além disso, possui 19 salas de aula construídas em alvenaria, com abertura de janelas em duas laterais, frente a jardins. Todas as salas possuem televisão *smart* e computador conectado à internet. A escola também possui uma grande biblioteca, com espaço interno e externo para a realização de atividades. Há ainda um laboratório de ciências, equipado para receber aulas de química, física e biologia; sala de reuniões com equipamentos multimídia e capacidade para aproximadamente 200 pessoas; sala de informática; banheiros azulejados, adaptados para deficientes físicos e refeitório. Para as atividades físicas e outras práticas, esportivas e culturais há duas quadras, sendo uma coberta, um campo de futebol e vestiários equipados com chuveiros.

A escolha desse local ocorreu por se tratar da instituição de ensino na qual a pesquisadora atua como Analista Educacional/ Inspectora Escolar da Educação Básica. Foi escolhido o 3º ano do ensino médio por ser essa uma série avaliada anualmente pelo PROEB/SIMAVE, a qual teve resultados internos divulgados pela SEE/MG, bem como as disciplinas de língua portuguesa e matemática por se tratar dos conteúdos curriculares avaliados pelos sistemas externos de avaliação promovidos pela SEE/MG, além de fazerem parte de um dos objetivos do PJJ.

O Programa Jovem de Futuro, criado pelo Instituto Unibanco foi implantado nesta escola estadual de Monte Carmelo, em agosto de 2019, com o objetivo de contribuir com a oferta de uma educação de qualidade para os estudantes do ensino médio, por meio do aprimoramento da gestão escolar e educacional. Esse modelo de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação, que foi implementado na escola, é fruto da parceria do governo do estado de Minas Gerais com o Instituto Unibanco e compõe o Programa Gestão pela Aprendizagem da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. Segundo Ricardo Henriques, superintendente do Instituto Unibanco (Unibanco, 2019), esse programa visa ajudar a melhorar a educação pública brasileira por meio do incentivo à criação e consolidação de uma cultura em que haja um comprometimento de toda a comunidade escolar com o aprendizado dos estudantes.

Essa visão apresentada pelo superintendente vai ao encontro do ideal de melhoria do índice do IDEB, o qual está diretamente relacionado ao aproveitamento e à frequência dos estudantes avaliados. Contudo, como esse indicador federal é apresentado a cada dois anos e mostra os resultados do ensino público brasileiro, em Minas Gerais, há uma particularidade: a SEE/ MG considera anualmente os resultados obtidos pelos estudantes nas avaliações do PROEB/ SIMAVE em relação ao Censo Escolar para formar o IDEB Minas, o qual é divulgado de ano em ano.

Relacionando-se esses dois valores de IDEB (o nacional/ bianual e o mineiro/ anual), entra em cena o PJJ, o qual, segundo Ricardo Henriques (Unibanco, 2019) foi estabelecido em Minas Gerais com o objetivo de que os alunos efetivassem sua aprendizagem e elevassem os índices de aproveitamento nas avaliações externas, pois, nos dizeres de Henriques “... a educação pública de qualidade é um direito inalienável de todas e todos e trabalhamos no sentido de implementar parcerias que transformem a realidade de nossos estudantes.( Unibanco, 2019 p. 9).

O desenvolvimento das ações na escola foi iniciado no 2º semestre do ano de 2019, mês em que foi firmado o compromisso do Instituto Unibanco com a SEE/MG, após a capacitação dos Inspectores Escolares, responsáveis por repassar a dinâmica do programa para os gestores das escolas em 2019. Nesse ano, ocorreu apenas um ciclo do circuito de gestão Jovem de Futuro. No ano de 2020 houve uma pausa nas ações do programa devido aos problemas enfrentados pela pandemia da COVID 19, com isso, as ações e os protocolos de planejamento, execução, monitoramento, correção de rotas e compartilhamento de boas práticas do Circuito de Gestão continuaram, de forma presencial, a partir do ano de 2021, após setembro, quando as escolas retornaram com as atividades presenciais, o que também impossibilitou a divulgação de resultados desse ano (Unibanco, 2021). Em razão desse cenário temporal, o recorte desta pesquisa foi realizado entre os anos de 2022 e 2023, período em que as atividades foram reiniciadas presencialmente, com aporte do Instituto Unibanco, da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais e das Superintendências Regionais de Ensino, por intermédio dos Inspectores Escolares, os quais se reuniram com a dupla gestora da escola (composta pelo diretor e especialista em educação básica), seguindo o Calendário Circuito de Gestão Mineiro de 2022 e 2023 , disponível no SIGAE para as regionais e as escolas.

O objetivo principal do PJJ para os anos de 2022 e 2023 foi, então, direcionar os esforços e a atenção da administração escolar para melhorar os resultados de aprendizagem, combater a evasão escolar e mitigar os impactos causados pela pandemia da Covid-19. Dessa forma, a proposta do programa nessa época foi alavancar os índices educacionais mediante a

qualificação e o fortalecimento dos processos de gestão escolar e educacional, com foco no ensino e aprendizagem. Para os profissionais da escola, a proposta pautou-se na oferta de orientações para geração de resultados educacionais, com foco nas necessidades dos estudantes e no alinhamento estratégico entre os esforços do corpo administrativo e pedagógico (Unibanco, 2022). Ainda segundo o relatório do IU (Unibanco, 2022) aos profissionais das Superintendências Regionais de Ensino, foi proposto fazer com que compreendessem estrategicamente os desafios das escolas de sua jurisdição, com a junção/ coesão de esforços entre as escolas e as regionais em busca da geração de resultados. Para os profissionais da SEE/MG, foi proposta, de acordo com o mesmo relatório (Unibanco, 2022), a ampliação da capacidade de resolução em tempo hábil, com uso de evidências, alinhamento estratégico e promoção de coesão, de modo a favorecer a visão da rede e a correção de rumos, quando necessário.

Após o estabelecimento da parceria e superado o período pandêmico, foram iniciadas as etapas do Circuito de Gestão na escola com a participação de inspetores escolares, direção da escola, especialista em educação básica, representante de pais, de alunos e de professores. Na etapa do Planejamento, iniciou-se o processo de elaboração do Plano de Ação, que começou pelo diagnóstico do contexto atual da escola e com a identificação de problemas a partir de evidências. Em 2022, o circuito foi realizado em três etapas, porém, foi observado que essa quantidade de ciclos era inviável e, em 2023, por sugestão de inspetores e gestores escolares das instituições envolvidas, ocorreram dois ciclos de gestão. Na transição de 2022 para 2023, foi necessário que a dupla gestora, composta pela diretora e especialista, fizesse um levantamento de dados e evidências sobre o histórico dos estudantes em 2022, com relação à aprovação, reprovação e abandono escolar; resultado das avaliações diagnósticas e trimestrais; proficiência dos alunos em língua portuguesa e matemática; frequência e notas seguindo os protocolos e orientações do IU.

As ações desenvolvidas pela escola seguiram as orientações repassadas aos gestores pelos Inspetores Escolares, diretoria Pedagógica da Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo, pelos Tutores do Instituto Unibanco e Secretaria de Estado da Educação, as metodologias utilizadas foram reuniões presenciais, virtuais, materiais impressos e eletrônicos e *lives* transmitidas pelas plataformas digitais.

Por meio do Memorando-Circular nº 6/2023/SEE/DIEM – GESTÃO do dia 09 de fevereiro de 2023, os Inspetores Escolares que participavam do Programa Jovem de Futuro foram convocados para formação da Oficina do Plano de Ação que foi dividida em seis polos, sendo três polos entre os dias 08/03 e 09/03/2023, e outros três polos entre os dias 15/03 e

16/03/2023. A formação foi exclusiva para os inspetores das escolas de ensino médio das 35 SRE que possuíam o Jovem de Futuro. O tema foi: Formação do Jovem de Futuro - Formação Planejamento: Oficina Plano de Ação, organizado pela Coordenação de Gestão Educacional em parceria com o Instituto Unibanco.

O encontro teve como objetivo lembrar a estratégia Jovem de Futuro, avançar no entendimento do Exercício Prévio de Planejamento do Circuito de Gestão Mineiro, conhecer os elementos da etapa de Planejamento e sua operacionalização na plataforma SIGAE, lembrar aspectos das etapas de planejamento e execução; reconhecer a plataforma SIGAE como um importante dispositivo da cultura do registro e do legado no serviço público; navegar pela plataformas norteadas pelas etapas de planejamento e execução, lembrar os valores, competências e pressupostos da estratégia Jovem de Futuro; alinhar os conceitos de liderança e de juventudes sob o viés da estratégia Jovem de Futuro, conhecer as etapas do Circuito de Gestão e as suas funcionalidades a partir da ritualística; praticar atividades das etapas do Circuito de Gestão a fim de gerar mais entendimento do funcionamento dessas. Esta síntese do que foi repassado na reunião pautou-se nos materiais impressos utilizados no encontro, que foram posteriormente enviados por e-mail para os inspetores escolares da superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo.

Em 2023, os especialistas da educação básica também foram capacitados e a convocação ocorreu por meio do Memorando-Circular nº 8/2023/SEE/DIEM – GESTÃO, de 07 de março , 2023, cujo assunto era sobre o Curso Ferramentas para Gestão Técnico-pedagógica - FGTP, destinado aos Especialistas em Educação Básica que compõem a Dupla Gestora do Jovem de Futuro em MG - Módulo Único do Curso de Ferramentas para a Gestão Técnico-pedagógica - FGTP, promovido pela Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE-MG) em parceria com o Instituto Unibanco e a Elos Educacional. Posteriormente, a SEE/MG enviou o Memorando-Circular nº 9/2023/SEE/DIEM – GESTÃO do dia 05 de abril 2023 convocando todos os EEB (Especialistas em Educação Básica) que estavam matriculados no curso FGTP( Ferramentas para a Gestão Técnico Pedagógica) da frente pedagógica do Jovem de Futuro e os diretores escolares desses EEB para um encontro virtual com o Secretário de Educação, Igor de Alvarenga, a Secretária Adjunta, Geniana Faria, a Subsecretária de Educação Básica, Izabel Cavalcante Martins, e o Subsecretário de Articulação Educacional, Gustavo Lopes Pedroso.

No dia 20/03/2023, teve início o curso de Ferramentas para a Gestão Técnico-Pedagógica (FGTP)- Módulo Único destinado a todos os EEB que compunham as escolas

que recebam a estratégia Jovem de Futuro e as Ações Pedagógicas em Minas Gerais. Além desses encontros, foram realizados outros momentos de formação e capacitação dos envolvidos no PJJ de Minas Gerais. Destaca-se que, após os vários encontros ocorridos e o levantamento da situação das escolas da rede estadual, foi elaborado um Plano de Ação<sup>11</sup> individual, de cada escola, com atividades baseadas no mecanismo de busca ativa de estudantes, no programa saúde na escola, no processo de informatização e tecnologia, na formação oportunizada pelo Projeto Trilha Educadores, na preparação dos estudantes para o mercado de trabalho com alinhamento ao seu projeto de vida (Novo Ensino Médio), além de estratégias específicas de cada estabelecimento para o apoio e o fortalecimento da aprendizagem. A estrutura desse Plano contemplou os objetivos estratégicos, os problemas, as ações, as tarefas, os produtos e os resultados já obtidos e almejados, tendo como base o Mapa Estratégico da SEE/MG apresentado a seguir.

Figura 3: Mapa estratégico da SEE/MG



Fonte: SIGAE (Sistema de Gestão para Avanço Contínuo da Educação)

Disponível em <https://sigae.institutounibanco.org.br/biblioteca/arquivos>. Acesso em abr. 2024

O Mapa Estratégico foi elaborado pela SEE/MG, em 2023, e apresenta alguns pilares considerados essenciais para o desenvolvimento da educação no estado, como a prioridade de apoiar aspectos relativos à gestão pedagógica, à gestão de rede, à gestão de pessoas e à gestão

<sup>11</sup> Por questões éticas, o Plano de Ação da escola analisada não poderá ser apresentado, visto que possui nome de envolvidos nas ações propostas.

de infraestrutura, com o fito de tornar a escola mais inclusiva, atraente e, conseqüentemente, mais eficaz em sua missão de oportunizar a aprendizagem aos estudantes.

Para a elaboração do Plano de Ação da Escola, a dupla gestora da instituição analisada verificou os objetivos que estão no Mapa Estratégico da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e selecionou quatro objetivos estratégicos que seriam contemplados em seu plano. Após realizar essa seleção e o diagnóstico da escola, no ponto de checagem (PC-E1), a dupla identificou os problemas prioritários a serem enfrentados, definiu as ações a serem executadas, os produtos e os resultados esperados e postou o Plano de Ação (versão inicial) no Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação – SIGAE.

É importante destacar que, na etapa de Planejamento do Circuito de Gestão Mineiro, foi previsto o momento de devolutiva da primeira versão do Plano de Ação da escola, realizado pela Inspeção Escolar durante a Visita Técnica presencial 1 – VT1. Após esta visita, a escola postou a versão final do Plano de Ação no SIGAE.

Concluída a etapa de planejamento, teve início a execução do Plano de Ação com a realização de um novo Ponto de Checagem (PC-E2) para orientações e alinhamentos e marcou-se a Visita Técnica-2 (VT-2) que teve como objetivo acompanhar a execução das ações e os registros no SIGAE. Além disso, foi proposta uma reflexão mais aprofundada com vistas à realização da SMAR, que foi a próxima etapa do CdG, para análise dos dados do período. Essa reflexão aconteceu previamente à data de corte da SMAR, que foi em 19/05/2023, segundo o Calendário Circuito de Gestão Mineiro de 2023.

Os preparativos para a SMAR - Jovem de Futuro contaram com o preenchimento de formulários enviados pela SEE/MG para o acompanhamento do ciclo atual. A dupla gestora da escola (diretora e especialista) preencheu esse formulário e, na sequência, ocorreu a inserção, pelos professores, de todos os resultados de aulas dadas, notas e frequência dos alunos no DED (Diário Escolar Digital). A orientação da SEE, por meio de reuniões, foi para que os docentes não abrissem os diários a partir do dia 17/05/2023, pois os dados estariam sendo migrados para o SIGAE.

A SMAR constituiu, então, uma parada estratégica para realização de análises, baseada nos dados dos indicadores estruturantes registrados pela escola e migrados para o SIGAE. O sistema disponibilizou essas informações no formato de gráficos para melhor visualização e análise da equipe gestora, Superintendências Regionais e Secretaria de Estado da Educação.

A partir dos resultados obtidos nessa primeira SMAR, realizou-se a correção de rotas e o compartilhamento de práticas. Após essas ações, foi iniciado um novo ciclo, com a



reestruturação do Plano de Ação, execução, SMAR até findar o ano letivo de 2023 e realizar um novo diagnóstico com a análise dos resultados anuais.

Conhecido o percurso de implantação do PJJ nas escolas estaduais de Minas gerais, especificamente na escola analisada, serão apresentados agora os resultados dos estudantes de 3º ano em língua portuguesa e matemática no período de 2022 e 2023.

### **3.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS RELATIVOS À TAXA DE APROVEITAMENTO, FREQUÊNCIA E ABANDONO ESCOLAR EM UMA ESCOLA ESTADUAL DO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

Os dados apresentados nesta parte da dissertação foram obtidos a partir de consultas realizadas no SIGAE e nos portais SIMAVE e SIMADE. Neles serão demonstrados índices relacionados ao aproveitamento dos estudantes de 3º ano de turmas regulares de 2022 e 2023 em avaliações internas e externas, além dos percentuais de frequência e abandono escolar. Para fins de comparação, as taxas da escola analisada serão contrastadas às taxas da SRE a que o estabelecimento pertence.

O primeiro índice apresentado a seguir diz respeito ao rendimento e à frequência dos estudantes conforme a 2ª SMAR/2022-2023

Tabela 1- Resultados dos alunos de 3º ano do ensino médio da escola estadual pesquisada na 2ª SMAR no período de 2022-2023 em língua portuguesa

Ano	Total de estudantes	Notas cima da média	Notas abaixo da média	frequência
2022	200	90%	10%	71,65%
2023	194	97%	3%	82,16%

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir dos dados do portal Sigae

Tabela 2- Resultados dos alunos de 3º ano do ensino médio da 21ª SRE na 2ª SMAR no período de 2022-2023 em língua portuguesa

Ano	Total de estudantes	Notas cima da média	Notas abaixo da média	frequência
2022	847	87%	13%	78,03%
2023	867	93%	7%	80,95%

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir dos dados do portal Sigae

A observação das tabelas anteriores permite afirmar que as avaliações internas de língua portuguesa realizadas tanto no estabelecimento de ensino analisado quanto nas outras escolas

que compõem a 21ª SRE apresentaram uma melhora do rendimento dos estudantes de 3º ano de 2022 para 2023. A nível local, houve um aumento de 7% na taxa de aproveitamento, enquanto a regional apresentou uma média de aproveitamento 6% maior em 2023 quando comparado a 2022. Outro aspecto importante a ser mencionado é o fato de que as taxas de frequência, tanto no interior da escola avaliada quanto na regional de que a instituição faz parte, sofreram um aumento, respectivo, de 10,51% e 2,92%.

Já em relação ao aproveitamento em matemática, a 2ª SMAR de 2022 e 2023 apresenta os seguintes dados:

Tabela 3- Resultados dos alunos de 3º ano do ensino médio da escola estadual pesquisada na 2ª SMAR no período de 2022-2023 em matemática

Ano	Total de estudantes	Notas cima da média	Notas abaixo da média	frequência
2022	200	78%	22%	63,13%
2023	194	94%	6%	76,12%

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir dos dados do portal Sigae

Tabela 4- Resultados dos alunos de 3º ano do ensino médio da 21ª SRE na 2ª SMAR no período de 2022-2023 em matemática

Ano	Total de estudantes	Notas cima da média	Notas abaixo da média	frequência
2022	847	84%	16%	73,34%
2023	867	89%	11%	80,47%

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir dos dados do portal Sigae

Assim como em língua portuguesa, os resultados internos de matemática da escola analisada e das outras escolas que compõem a 21ª SRE apresentaram melhora em 2023 quando comparados a 2022. Internamente, o estabelecimento avaliado aumentou em 16% o aproveitamento dos estudantes em matemática, enquanto a regional apresentou um aumento de 5%. A taxa de frequência em matemática também aumentou nos dois parâmetros avaliados, com um progresso de 12,99% na escola em verificação e de 7,13 na regional.

A partir desses dados, percebe-se que, internamente, a escola analisada conseguiu aumentar o índice de aproveitamento e de frequência dos estudantes de 3º ano no período de 2022 a 2023 em relação aos conteúdos de língua portuguesa e matemática, assim como outras instituições pertencentes à mesma SRE. Convém destacar, ainda, que todos esses percentuais

são levados em consideração para elaborar o Plano de Ação da escola e realizar os ciclos durante a realização do PJJ e demonstram que a implantação e o desenvolvimento das ações desse programa no estabelecimento avaliados promoveram melhorias internas tanto de aproveitamento quanto de frequência escolar, dois aspectos contemplados pelo PJJ.

Conforme mencionado anteriormente, o resultado interno de execução do PJJ em 2023 foi superior ao resultado de 2022 na escola avaliada. Contudo, quando são analisados os resultados da avaliação do PROEB/ SIMAVE, uma prova aplicada a todos os estudantes de séries finais das escolas públicas de Minas Gerais, os resultados são diferentes, conforme apresentado nas tabelas a seguir:

Tabela 5- Resultados do PROEB/ SIMAVE da escola estadual pesquisada e da 21ª SRE em língua portuguesa no período de 2022 a 2023

Ano	Proficiência média da escola pesquisada	Proficiência média da regional	Taxa de participação da escola pesquisada	Taxa de participação da regional
2022	280	268	83%	88%
2023	263	260	88%	90%

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir dos dados do portal Simave

Os resultados da avaliação do PROEB/SIMAVE em língua portuguesa mostram uma queda de 17 pontos na taxa de proficiência dos estudantes de 3º ano da escola avaliada entre 2022 e 2023. Essa queda também ocorreu entre as outras escolas que compõem a mesma regional, porém com valor menos acentuado, na casa de 8 pontos. Por outro lado, a taxa de participação dos estudantes na avaliação promovida pela SEE/MG aumentou tanto no estabelecimento analisado quanto na regional, com alta de 5% e 2%, respectivamente, na quantidade de alunos participantes dessa avaliação.

Na disciplina de matemática, os resultados foram os seguintes:

Tabela 6- Resultados do PROEB/ SIMAVE da escola estadual pesquisada e da 21ª SRE em matemática no período de 2022 a 2023

Ano	Proficiência média da escola pesquisada	Proficiência média da regional	Taxa de participação da escola pesquisada	Taxa de participação da regional
2022	290	271	83%	88%
2023	269	262	88%	90%

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir dos dados do portal Simave

Uma observação atenta dos resultados apresentados na tabela 6 permite compreender que, também em matemática, houve uma queda no desempenho dos estudantes avaliados pelo

PROEB/SIMAVE no período de 2022 a 2023 tanto na escola avaliada quanto na regional da qual o estabelecimento faz parte, com quedas respectivas de 21 e 9 pontos, ou seja, reduções de aproveitamento ainda maiores nesse componente curricular quando comparado ao componente língua portuguesa. Acerca da taxa de participação, nota-se um aumento de 5% no percentual da escola e de 2% no da regional, isto é, o índice de participação em matemática e língua portuguesa foi o mesmo.

A partir desses dados, faz-se necessário apontar uma observação: se o PJJ tem como objetivo melhorar o rendimento educacional dos estudantes e reduzir as taxas de infrequência e abandono escolar, percebe-se que o primeiro objetivo só está sendo contemplado internamente tanto na escola verificada quanto na regional da qual o estabelecimento analisado faz parte, isso porque os dados internos da escola não correspondem ao resultado do estabelecimento nas avaliações externas. Os motivos que levam a isso, infelizmente, não podem ser contemplados nesta pesquisa, pois demandam novos estudos.

No que diz respeito à taxa de frequência e participação dos estudantes, é possível verificar que houve de 2022 a 2023 um aumento, o que contempla, em parte, o cumprimento dos objetivos do PJJ.

Com relação às taxas de abandono escolar, dados disponíveis no portal SIMADE<sup>12</sup> indicam que em 2022 houve um índice 8% de abandono entre os estudantes de 3º ano da escola analisada, enquanto em 2023 esse valor aumentou para 8,6%. Isto é: mais uma vez percebe-se que um dos objetivos do PJJ não foi contemplado, o que corrobora a fala de Brito (2022), segundo a qual a implantação do PJJ não apresentou as melhorias almejadas nos índices de aproveitamento e combate ao abandono escolar.

É necessário ressaltar que quando se propõe uma reflexão sobre o baixo impacto do PJJ na escola avaliada não se está negando o aumento da taxa interna de aproveitamento e de frequência dos estudantes envolvidos, mas se está colocando em questionamento a eficácia do PJJ para o aumento do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, posto que o valor do IDEB é impactado diretamente pelo resultado dos estudantes na avaliação externa do SAEB, a qual apresenta matriz de referência semelhante à do PROEB/ SIMAVE, e pela taxa de aprovação dos estudantes em cada estabelecimento de ensino, cujo valor é impactado pela quantidade de abandono escolar, visto que os dados referentes ao aluno que deixa de frequentar a escola interferem no cálculo final.

---

<sup>12</sup> Os números específicos da escola avaliada foram divulgados no portal [simadeweb.educacao.mg.gov.br](http://simadeweb.educacao.mg.gov.br) e podem ser acessados pelas equipes de gestão escolar e das regionais. Dessa forma, a pesquisadora contou com a colaboração da diretora da escola analisada e da SRE para ter acesso aos dados apresentados neste trabalho.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho pautou-se na motivação da pesquisadora em conhecer os impactos do PJJ nas escolas em que foi implantado, especialmente na instituição analisada, visto que se trata de um dos estabelecimentos da rede de ensino mineira sob sua responsabilidade como Inspetora Escolar. Ademais, a justificativa desta pesquisa está presente na sua relevância para fomentar nos leitores uma interpretação crítica a respeito das políticas públicas educacionais e na contribuição que se espera que este estudo dê para a análise de resultados e o planejamento, por parte dos gestores educacionais, juntamente com a comunidade escolar, de estratégias que contribuam para o efetivo aprendizado dos estudantes e sua permanência na escola a partir do conhecimento do impacto das Políticas Públicas Educacionais dentro das Instituições de ensino.

Para isso, foram pesquisados artigos, dissertações e teses que versavam acerca do PJJ e da parceria entre instituições públicas e privadas, especialmente aquelas relacionadas ao IU. Entre esses trabalhos, destacam-se Sandri e Silva (2019), que abordam considerações sobre as parcerias instituídas entre os dois setores mencionados anteriormente; Balduino (2016), com considerações a respeito do IU e sua influência nos setores educacional, artístico e cultural brasileiro e Brito (2022), com uma pesquisa recente relacionada ao impacto do PJJ nos estabelecimentos de ensino parceiros do IU.

O caminho da pesquisa fez uso de uma metodologia de revisão documental e de análise qualitativa de dados e teceu apontamentos acerca do estado de conhecimento sobre o PJJ; sobre o Instituto Unibanco (sua constituição, sua parceria com o setor público, sua relação com o programa Todos pela Educação e suas parcerias); sobre a história de criação e implantação do PJJ (com foco no estado de Minas Gerais); sobre o cenário educacional do Brasil e do estado de Minas Gerais, sobre o IDEB nacional e mineiro e sobre a implantação do PJJ na escola analisada, seguida da apresentação e análise de resultados dessa implementação.

Nesse sentido, destaca-se que o resultado do IDEB brasileiro de 2023 não pôde ser apresentado nesta pesquisa em razão de sua não divulgação até o período de escrita deste trabalho. Tal situação levou a pesquisadora a lidar com os índices internos da escola analisada e com os resultados da avaliação externa do SIMAVE/PROEB promovida pela SEE/MG.

A questão norteadora desta dissertação, acerca dos resultados obtidos pelos estudantes de 3º ano do ensino médio da escola pública estadual analisada, nas disciplinas de língua portuguesa e matemática, no ano de 2023, após a conclusão do Plano de Ação da escola, elaborado a partir das orientações do Programa Jovem de Futuro, oferecido pelo Governo do

Estado de Minas Gerais em parceria com o Instituto Unibanco (IU), foi respondida à medida que os dados de aproveitamento interno e externo foram divulgados.

O objetivo geral desta dissertação foi verificar se as metas do Programa Jovem de Futuro-Circuito de Gestão foram realmente alcançadas. Os objetivos específicos abarcaram o conhecimento a respeito do PJJ e a análise dos índices de aproveitamento e frequência dos estudantes de 3º ano do ensino médio em língua portuguesa e matemática no período de 2022 a 2023. Para isso, foi realizada a verificação dos dados da escola analisada, na qual percebeu-se que houve internamente melhora no aproveitamento de língua portuguesa e matemática, bem como no índice de frequência entre os alunos de 3º ano do ensino médio no período de 2022 a 2023. Contudo, os resultados da avaliação externa do PROEB/SIMAVE nesses mesmos componentes, no mesmo período, mostraram uma queda de 17 pontos em língua portuguesa e 21 pontos em matemática. Outro índice preocupante foi a taxa de abandono escolar, a qual aumentou em 0,6% de 2022 para 2023 entre estudantes de 3º ano do estabelecimento pesquisado. Dessa forma, os objetivos da pesquisa foram cumpridos, posto que, para se chegar a esses índices houve um estudo sistemático acerca da parceria entre o IU e as secretarias de educação, com ênfase na SEE/MG, a partir do qual depreende-se que o PJJ não tem conseguido cumprir integralmente com os objetivos traçados, tal qual pontuou Brito (2022).

Em relação à hipótese desta pesquisa, foi verificado um impacto interno do PJJ nas turmas de 3º ano do ensino médio analisadas, o que comprovou a hipótese inicial, uma vez que as ações realizadas na escola estudada ocorreram a partir do Plano de Ação criado com base nas orientações recebidas nos momentos de formação e capacitação promovidos pelo IU em parceria com a SEE/MG. Esse impacto interno foi percebido na melhora dos índices de aproveitamento (a partir de avaliações realizadas internamente na escola e divulgadas na 2ª SMAR de 2022 e 2023) e frequência dos alunos avaliados nesta pesquisa.

Por fim, cumpre ressaltar a necessidade de novos estudos para compreender a divergência entre os resultados internos e externos apresentados tanto pela escola analisada quanto pela regional da qual a referida instituição faz parte. Afinal, conforme Freire (1996), é no caminho da comunhão, pautados pela interação e pelo diálogo que os homens se juntam em busca de aprender sempre mais e, assim, esta pesquisadora entende que a realização de novas pesquisas contribui para a dinâmica da construção de novos conhecimentos, os quais são imprescindíveis a qualquer área do conhecimento, notadamente à educação.

## REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera Maria Vidal. 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, 2009. Disponível em:

<<http://www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/view/105/294>. Acesso em 12 dez. 2023.

ALVES, Maria Tereza Gonzaga; FRANCO, Creso – A Pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In

ARAÚJO, Keline de Socorro Rodrigues de Souza. **A articulação do Programa Ensino Médio Inovador com o Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco como expressão do projeto liberal de educação**. 2020. 124 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de O Programa de Pós-Graduação em Currículo e Gestão da Escola Básica (Ppeb), UFPA, Belém, 2020.

Disponível em:

<https://ppeb.propesp.ufpa.br/ARQUIVOS/Disserta%C3%A7%C3%B5es/2020/KELINE%20DO%20SOCORRO%20RODRIGUES%20DE%20SOUZA%20ARAUJO.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2024.

BALDUINO, Maria Aparecida Canale. Programa Jovem de Futuro: uma tecnologia educacional do terceiro setor. **Interações (Campo Grande)**, Campo Grande, p. 233-243, jun. 2020. Universidade Católica Dom Bosco. <http://dx.doi.org/10.20435/inter.v21i2.2098>.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/inter/a/dgs4xNrjsd4GMfBjxMswVWY/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 dez. 2023.

BALDUINO, Maria Aparecida Canale. **Programa Jovem de Futuro: uma proposta do terceiro setor para a gestão de escolas do ensino médio na rede estadual de ensino de Mato Grosso do Sul (2012-2014)**. 2016. 187 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Educação, Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande/MS, 2016. Disponível em:

<https://site.ucdb.br/public/md-dissertacoes/20872-maria-aparecida-canale-balduino.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2024.

BARROS, Ricardo Paes de; MACHADO, Laura Muller; FRANCO, Samuel; ZANON, Delane; ROCHA, Graziely. **Perda da aprendizagem na pandemia: Instituto Unibanco e Núcleo Ciências pela Gestão Educacional /Insper São Paulo. Instituto UNIBANCO e Núcleo Ciências pela Gestão Educacional /Insper São Paulo**. 2020. Disponível em:

<https://bit.ly/3BI dp5I>. Acesso em: 7 maio 2024.

BRASIL. INEP. **CENSO DA EDUCAÇÃO BÁSICA 2023**. 2024. Disponível em:

<https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/mec-e-inep-divulgam-resultados-do-censo-escolar-2023>. Acesso em: 02 mar. 2024.

Brasil. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)**. 2022. Disponível em:

<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>. Acesso em: 08 mar. 2024.

BRASIL. **Lei Nº 13.019, de 31 de Julho de 2014**. Brasília, DF, 14 dez. 2015. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\*\\*\\*\\*\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm](https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/****_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm). Acesso em: 10 mar. 2024.

BRASIL. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. **Decreto Nº 6.094, de 24 de Abril de 2007**. Brasília, 24 abr. 2007.

BRITO, Ana Paula Gonçalves. **O Programa Jovem de Futuro no contexto da privatização da educação em Minas Gerais: incidências sobre o currículo e a gestão escolar**' 24/08/2022 203 f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, Uberlândia Biblioteca Depositária: Repositório da UFU.

CAETANO, Maria Raquel; PERONI, Vera. M. V. Relações entre o público e o privado e a formação de professores no programa jovem de futuro do Instituto Unibanco. **Revista @ambienteeducação**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 537–551, 2018. DOI: 10.26843/v7.n3.2014.502.p537 - 551. Disponível em: <https://publicacoes.unicid.edu.br/ambienteeducacao/article/view/502>. Acesso em: 5 jul. 2024.

CARVALHO, Sheiler Fagundes. **A escola não cabe numa planilha: implicações do programa jovem de futuro para a gestão democrática da educação numa escola da rede estadual**. 2020. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Biblioteca Central Ufrgs, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

FRANZINI, Tairê M. S. **Projeto Jovem de Futuro: políticas públicas educacionais voltadas à qualidade do Ensino Médio?** Dissertação (Mestrado em Educação) - Unidade Universitária de Paranaíba, Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Paranaíba, 2015.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996. (Coleção Leitura).

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

GENTILI, Pablo. Neoliberalismo e educação: manual do usuário. In: GENTILI, Pablo; SILVA, Tomaz T. (Orgs.). Escola S.A. **Quem ganha e quem perde no mercado educacional do Neoliberalismo**. Brasília: Editora CNTE, 1996. p.09-48.

GERAIS, Secretaria de Estado de Educação de Minas. **Resultados do Proeb e Proalfa**. 2023. Disponível em: <https://simave.educacao.mg.gov.br/>. Acesso em: 20 jun. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

HARVEY, David. **Neoliberalismo: história e implicações**. Edições Loyola Editorial, São Paulo, 2008.



HENRIQUES Ricardo; CARVALHO, Mirela de; BARROS, Ricardo Paes de. **Avaliação de Impacto na Educação: a experiência exitosa do programa Jovem de Futuro em parceria com o poder público.** São Paulo, Instituto Unibanco 2020.

JORNAL MINAS GERAIS, 07 de agosto de 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1999.

MACEDO, Sandra Valéria Araújo. **Avaliação de impacto do Projeto Jovem de Futuro no Ceará.** 2017. 81 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/29873>. Acesso em: 10 jan. 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

MINAS GERAIS. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Simade.** Disponível em: <https://www.simadeweb.educacao.mg.gov.br>. Acesso em: 30 maio 2024.

OLIVEIRA, Kenia Edjane Beserra de. **Ensino Médio Inovador: Um estudo sobre a contribuição do ProEMI (Programa para Inovação no Ensino Médio) nos indicadores de qualidade da escola do Ceará, Brasil.** 2016. Tese de doutoramento. Universidade do Minho. Portugal.

PEREIRA, Elisângela Maria; COSSETIN, Márcia; GARCIA, Teise. O Programa Jovem de Futuro no Pará e as implicações para o Direito Humano à Educação – DHE. **Educação e Filosofia**, Uberlândia, v. 37, n. 79, p. 69–114, 2023. DOI: 10.14393/REVEDFIL.v37n79a2023-65579. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/65579>. Acesso em: 13 jun. 2024

PERONI, Vera Maria Vidal; CAETANO, Maria Raquel. Atuação em Rede e o Projeto Jovem de Futuro: a privatização do público. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 41, n. 2, p. 407-428, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/QR3JHkfmfv77hKKHd4kGZwM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 dez. 2023.

PERONI, Vera. Maria Vidal.; CAETANO, Maria Raquel. O público e o privado na educação -  
-  
Projetos em disputa? **Retratos da Escola**, Brasília, v. 9, n. 17, p. 337-352, jul./dez. 2015.

PERONI, Vera Maria Vidal; CAETANO, Maria Raquel. R. **Relações entre o público e o privado na educação: o Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco.** In: Gestão de Sistemas e de instituições de ensino: políticas e práticas educacionais. Anais. IX ENCONTRO NACIONAL DA ANPAE Sudeste. São Paulo, UNICID, 2014.

PERONI, Vera Maria Vidal. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. **Pro-Posições**, Campinas, v. 23, n. 2 (68), p. 19-31, maio/ago. 2012a. <https://doi.org/10.1590/S0103-73072012000200003>

PERONI, Vera Maria Vidal. et al. Relação público privado na educação básica - notas sobre o histórico e o caso do PDE-PAR – Guia de Tecnologias. **Série Estudos - Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB**, Campo Grande, n. 34, p. 27-44, jul./dez. 2012b.

PERONI, Vera Maria Vidal. Mudanças na configuração do Estado e sua influência na política educacional. In: PERONI, V. M. V.; BAZZO, V. L.; PEGORARO, L. (Org.). **Dilemas da educação brasileira em tempos de globalização neoliberal**: entre o público e o privado. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

PIZZANI, L. et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 53–66, jul./dez, 2012.

QEDU (Brasil). **Ideb**. Disponível em: <https://qedu.org.br/brasil/ideb>. Acesso em: 25 maio 2024.

SANDRI, Simone; SILVA, Monica Ribeiro da. O PROGRAA JOVEM DE FUTURO DO INSTITUTO UNIBANCO PARA O ENSINO MÉDIO: decorrências do imbricamento entre público e privado. **Contrapontos**, Vale do Itajaí, v. 19, n. 2, p. 28-50, 05 ago. 2019. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/rc/article/view/13844>. Acesso em: 05 jan. 2024.

SHIROMA, Eneida O; GARCIA, Rosalba M. C.; CAMPOS, Roselane F. Conversão das “almas” pela liturgia da palavra: uma análise do movimento Todos pela Educação. In: BALL, S. J.; MAINARDES, J. **Políticas educacionais**: questões e dilemas. São Paulo: Cortez, 2011.

SOARES, Angela Maria. **Projeto Jovem de Futuro**: prática de gestão democrática em uma escola do município de Vila Velha-ES. 2017. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional, Faculdade Vale do Cricaré, São Mateus- Es, 2017.

SOUSA, Mariana Aguiar; FEITOSA, Higla Policarpo; MOURA, Eptácio Macário. Neoliberalismo e precarização do trabalho – estudo da situação dos professores substitutos/temporários das universidades estaduais do Ceará. In: IX JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 2019, São Luiz. **Civilização ou Barbárie: o futuro da humanidade**. São Luiz: UFMA, 2019. p. 1-12. Disponível em: [https://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2019/images/trabalhos/trabalho\\_submissaoId\\_888\\_8885cc74f947b42b.pdf](https://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2019/images/trabalhos/trabalho_submissaoId_888_8885cc74f947b42b.pdf). Acesso em: 02 fev. 2024.

TODOS PELA EDUCAÇÃO (Brasil). **Pnad Contínua**: o que o IBGE revela sobre a educação brasileira?. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/noticias/pnad-continua-o-que-o-ibge-revela-sobre-a-educacao-brasileira/>. Acesso em: 04 mar. 2024.

UNIBANCO, Instituto. **Sigae**. 2024. Disponível em: <https://sigae.institutounibanco.org.br/portal/login>. Acesso em: 15 jun. 2024.

UNIBANCO, Instituto. **Relatório de Atividades 2023**: jovem de futuro minas gerais. Jovem de Futuro Minas Gerais. 2023. Disponível em:

[https://cdnportaliuprd.portalinstitutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2024/04/IU-RELATORIO-ATIVIDADES-2023-MG\\_web\\_V1.pdf](https://cdnportaliuprd.portalinstitutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2024/04/IU-RELATORIO-ATIVIDADES-2023-MG_web_V1.pdf). Acesso em: 20 jan. 2024.

UNIBANCO, Instituto. **Relatório de atividades**. 2023. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/o-instituto/relatorios/>. Acesso em: 05 maio 2024.

UNIBANCO, Instituto. **Relatório de atividades**. 2022. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/o-instituto/relatorios/>. Acesso em: 05 maio 2024.

UNIBANCO, Instituto. **PROGRAMA JOVEM DE FUTURO É GRANDE VENCEDOR DO PRÊMIO EVIDÊNCIA E DO TROFÉU IMDS**. 2022. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/conteudo/programa-jovem-de-futuro-e-grande-vencedor-do-premio-evidencia-e-do-trofeu-imds/#:~:text=%E2%80%9CA%20parceria%20com%20a%20Secretaria,que%20%C3%A9%20uma%20express%C3%A3o%20do>. Acesso em: 30 dez. 2023.

UNIBANCO, Instituto. **Relatório de atividades**. 2021. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/o-instituto/relatorios/>. Acesso em: 05 maio 2024.

UNIBANCO, Instituto. **Relatório de atividades**. 2020. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/o-instituto/relatorios/>. Acesso em: 10 maio 2024.

UNIBANCO, Instituto. **Protocolo do Circuito de Gestão Híbrida- Planejamento Profissional de Apoio ao Circuito de Gestão**. São Paulo: Cortez, 2020. Ester Etalu Educação e Cidadania.

UNIBANCO, Instituto. **Relatório de atividades**. 2019. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/o-instituto/relatorios/>. Acesso em: 05 maio 2024.

UNIBANCO, Instituto. **Relatório de atividades**. 2017. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/o-instituto/relatorios/>. Acesso em: 05 maio 2024.

UNIBANCO, Instituto. **Relatório de atividades**. 2015. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/o-instituto/relatorios/>. Acesso em: 10 maio 2024.

UNIBANCO, Instituto. **Relatório de atividades**. 2012. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/o-instituto/relatorios/>. Acesso em: 05 maio 2024.

UNIBANCO, Instituto. **Cardápio de Metodologias Jovem do Futuro: estratégias para implementação do projeto aplicadas a gestores, professores e alunos**. 2011. Disponível em: <https://www.unibanco.com.br>. Acesso em: 08 maio 2024.

UNIBANCO, Instituto. **Relatório de atividades**. 2009. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/o-instituto/relatorios/>. Acesso em: 10 maio 2024.

UNIBANCO, Instituto. **Relatório de atividades 2006**. 2006. Disponível em: [https://www.institutounibanco.org.br/storage/2016/08/rel\\_atividades\\_IU\\_2006.pdf](https://www.institutounibanco.org.br/storage/2016/08/rel_atividades_IU_2006.pdf). Acesso em: 10 dez. 2023.

VIOLIN, Tarso Cabral. **Terceiro setor e as parcerias com a Administração Pública: uma análise crítica**. Belo Horizonte: Fórum, 2006, p. 270.

ROSENAU, James N. e CZEMPIEL, Ernst Otto. **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. Brasília: Ed. UnB; São Paulo: Imprensa Oficial, 2000.