

O PROGRAMA JOVEM DE FUTURO: o setor privado na educação pública mineira*

Ilana Freitas Nunes

Introdução

De acordo com o Instituto Unibanco (2020), o estado de Minas Gerais iniciou sua participação no Programa Jovem de Futuro do Instituto Unibanco, durante a primeira geração do programa, como projeto piloto em 2008 e durou até 2010, durante a gestão do governador Aécio Neves (2003-2010) do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), com participação de 44 escolas da região metropolitana de Belo Horizonte, as escolas que iniciaram o projeto piloto foram sorteadas, porém as demais interessadas também foram acompanhadas desde o início, para realização da avaliação de impacto experimental.

Em 2011 na gestão do governador Antônio Anastácia, que era vice-governador do então governador Aécio Neves que renuncia para concorrer ao cargo de senador, assume o governo de Minas Gerais e desiste da renovação do PJF que havia sido firmada no ano anterior “em decorrência das novas contrapartidas exigidas em termos de pessoal, formação e logística” (Instituto Unibanco, 2020, p. 30).

Minas Gerais não participa da segunda geração do PJF, pois o governo do estado é assumido pelo governador Fernando Damata Pimentel (2015-2018) do Partido dos Trabalhadores (PT), que decide por não retomar o PJF, afastando a educação desta parceria público privada, durante este período.

O PJF retorna apenas em agosto de 2019 já na terceira geração, com a participação de 24 Superintendências Regionais de Ensino, 1.296 escolas e atendendo 418.737 estudantes da rede pública estadual do estado de Minas Gerais (Instituto Unibanco, 2019). A atual participação do Programa Jovem de Futuro do Instituto Unibanco nas escolas públicas estaduais de Minas Gerais com foco no Ensino Médio, faz parte das políticas educacionais de monitoramento promovidas pelo Partido Novo, durante a gestão do Governador Romeu Zema (2019-2026).

Segundo o IU o retorno do PJF no estado de Minas Gerais será a oportunidade que o Instituto aguardava para realizar a avaliação dos impactos na gestão escolar.

Com a entrada de Minas Gerais no programa, em 2019, novas oportunidades se abriram para aprofundar o conhecimento científico sobre gestão educacional. O estado chegou a participar do programa na fase piloto, que atendeu 44 escolas na ocasião. Dez anos depois, em 2019, foi firmada a parceria com a terceira geração do Jovem de Futuro. Com suas mais de 2,3 mil escolas de ensino médio e 47 regionais de ensino, a nova etapa de avaliação do programa não só dará seguimento à série histórica de impacto, como também investigará duas novas hipóteses (Instituto Unibanco, 2020, p. 49).

* DOI - 10.29388/978-65-6070-057-4-0-f.179-193

Devido as grandes proporções da participação do estado de Minas Gerais, a primeira hipótese a ser testada será a de “conhecer a real importância da gestão nas regionais para a melhoria dos resultados das escolas, e será dado mais um passo para capturar o efeito total do Jovem de Futuro” (Instituto Unibanco, 2020, p. 49). E a segunda hipótese “diferenciar a magnitude dos efeitos das práticas diretamente ligadas ao trabalho com os professores em sala de aula das práticas de gestão e liderança mais gerais, que afetam todo o espaço escolar, é um passo importante para reorientar o desenho” (Instituto Unibanco, 2020, p. 50).

Com foco em aproveitar a oportunidade para realizar a avaliação dos impactos o PJF em 2024 alcançou toda a rede de Minas Gerais, de acordo com reportagem vinculada no *site* do IU no dia 12 de dezembro de 2023, a expansão ocorreu nas 12 superintendências que ainda não faziam parte do programa, estando presente a partir de 2024 em todas as 47 superintendências e tendo todas as 2.375 escolas de Ensino Médio do estado vinculadas ao PJF. De acordo com o *site* do Instituto Unibanco, ele foi criado em 1982 e apoiava projetos sociais de variadas organizações com diversos objetivos. Desde 2002 atua diretamente com a educação pública no Brasil com foco na gestão educacional para o avanço contínuo com projetos próprios, apoiando e desenvolvendo soluções para aumentar a eficiência do ensino, visando resultados na aprendizagem, tendo como base quatro valores fundamentais: “valorizar a diversidade, acelerar transformações, conectar ideia e ser orientado em evidências” (Instituto Unibanco, 2024).

O financiamento do IU ocorre por meio de um fundo patrimonial, que recebe doações de diversos setores da sociedade, de forma a garantir a efetividade dos seus projetos, com “oferta gratuita de serviços e produtos para secretarias de educação, escolas, profissionais de educação e estudantes que participam de seus projetos” (Instituto Unibanco, 2024).

Ao eleger a educação como campo de atuação prioritário o IU, busca assumir um papel de relevância na sociedade brasileira, de forma a melhorar sua reputação como empresa preocupada com a responsabilidade social. De acordo com Peroni; Caetano esta escolha não é aleatória já que “por razões econômicas e pelo fato de carregar uma forte aceitação da população como uma ação que produz melhoria na vida das pessoas” (Peroni; Caetano, 2016, p. 417).

De acordo com o *site* do Instituto Unibanco o Programa Jovem de Futuro foi lançado nacionalmente em 2007, e devido as experiências e aprendizados em diversos estados brasileiros, o PJF está consolidado no Ensino Médio e em processo de ampliação no Ensino Médio de tempo integral e nos Anos Finais do Ensino Fundamental (6º ao 9º ano). Em linhas gerais, os objetivos do PJF são:

[...] contribuir para a garantia da aprendizagem e redução das desigualdades educacionais entre os alunos do Ensino Médio como consequência de uma gestão orientada para o avanço contínuo da educação pública. O programa, implementado em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação, disponibiliza para as escolas, as regionais e o órgão central da pasta uma metodologia e instrumentos que dão suporte ao trabalho de gestão. As ações do 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 (Instituto Unibanco, 2023).

No primeiro livro 1 “Avaliação de Impacto em Educação” de uma coletânea de três lançamentos, realizados pelo IU para divulgar os métodos e resultados do PJF, o Instituto reforça o termo “parceria público-privada” ao discorrer sobre os objetivos do programa.

O Jovem de Futuro é uma parceria público-privada voltada ao aprimoramento das práticas de gestão e liderança nas escolas, regionais de ensino e secretarias de educação. O objetivo final é que essas transformações aumentem a permanência dos jovens na escola para que eles concluam a educação básica com nível adequado de aprendizagem. A parceria é feita com redes públicas estaduais, com foco nas escolas de ensino médio (Instituto Unibanco, 2020, p. 9).

No livro 2 “Gestão na Educação em Larga Escala” da coletânea, o IU explana os valores do PJF:

(1) criar uma cultura de altas expectativas perante profissionais e estudantes; (2) valorizar a participação da comunidade escolar na gestão; (3) acolher a diversidade cultural, identitária e de pensamento; (4) buscar inovação; (5) valorizar profissionais; e (6) resgatar a confiança no sistema público (Instituto Unibanco, 2020, p. 6).

A metodologia utilizada pelo PJF é a de organização de projetos conhecida como “Marco Lógico”, desenvolvida pelos consultores Rosenberg, Lawrence e Posner no final dos anos de 1960, a pedido da *United States Agency for International Development* (USAID) que desejava monitorar seus projetos (Instituto Unibanco, 2020).

No PJF a metodologia “Marco Lógico” é utilizada para estabelecer os objetivos e metas, bem como as ações e recursos que serão necessários para alcançar os resultados, que o programa intitula de indicadores. A essência desta metodologia é o monitoramento e avaliação do processo.

A metodologia Marco Lógico é uma ferramenta para facilitar o processo de conceituação, desenho, execução e avaliação de projetos. Sua ênfase está centrada na orientação por objetivos, a orientação frente a grupos beneficiários e facilitar a participação e comunicação entre as partes interessadas (Ortegón; Pacheco; Prieto, 2005, p. 13).

A participação do estado de Minas Gerais no PJF demonstra a vertente neoliberal e privatista na área educacional durante as gestões dos governadores Aécio Neves (2003-2010) do PSDB e do Romeu Zema (2019-2026) do Partido Novo. Por meio da parceria público-privada estabelecida durante as gestões, os governadores abriram espaço para a iniciativa privada por meio do Instituto Unibanco, autorizado que ele coordene a gestão das escolas de Ensino Médio do estado, utilizando da lógica empresarial, com foco em objetivos criados

fora da realidade das escolas, visando a eficiência e a eficácia, acima da autonomia e da gestão democrática.

Para o desenvolvimento da pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa, ponderando que o objeto estudado demanda uma visão ampla das relações sociais, políticas e culturais. De acordo com Minayo (2009), esta metodologia dispõe de um conjunto de técnicas que permitem a apreensão da realidade.

[...] 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 (Minayo, 2009, p. 21).

Segundo Godoy (1995) a abordagem qualitativa parte de uma perspectiva integrada, sendo necessário que o pesquisador analise o objeto a partir do campo e de acordo com as pessoas envolvidas. Ou seja, para a compreensão dos fenômenos observados é necessário a coleta de vários dados que são analisados levando em consideração diversos pontos de vista. Para o autor a pesquisa qualitativa:

Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995, p. 58).

Os procedimentos metodológicos utilizados constituíram-se do estudo bibliográfico de documentos: o estudo bibliográfico foi focado em livros, capítulos de livros, artigos científicos, dissertações, teses, dentre outros, para nortear o trabalho científico em contato direto com o assunto para gerar novas descobertas a partir dos conhecimentos já elaborados.

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (Severino, 2007, p. 122).

O estudo documental foi realizado através das leituras e observações dos relatórios institucionais e outros documentos produzidos pelo Instituto Unibanco (IU), além de documentos como reportagens de jornais e revistas, legislações, indicadores estatísticos, resumos técnicos e outros dados disponibilizados em portais e pela escola, como por exemplo Resoluções, Memorandos e Ofícios enviados pela SEEMG.

A pesquisa documental para Chizzotti (2000) se propõe apresentar uma evolução histórica de determinado problema, tendo um aspecto predominante da realidade do assunto abordado, sendo uma etapa que agrupa os conhecimentos produzidos, através do levantamento dos documentos e seleciona aqueles necessários para a compreensão do problema de acordo com a relevância na atualidade.

Resultados das Análises

De acordo com um vídeo institucional vinculado na plataforma *Youtube* do IU, o PJEF esta dividido em três gerações, a primeira tem início em 2008 com projeto piloto nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, e Rio grande do Sul, nesta primeira geração o programa estava em contato direto com as equipe escolares com foco em formação de professores, disponibiliza recursos financeiros e materiais pedagógicos, e os resultados eram mensurados por meio do experimento científico intitulado pelo IU como “Avaliação de Impacto Experimental” (Instituto Unibanco, 2020).

[...] colaboradores do Instituto faziam visitas semanais às escolas. Cada uma contava com a ajuda de um estagiário de pedagogia. Além disso, eram oferecidos recursos didáticos aos professores e ferramentas de fomento à participação comunitária, conhecidos, respectivamente, como metodologias pedagógicas e de mobilização. Para incentivar a adesão das escolas ao novo processo de gestão, havia transferência direta de recursos financeiros do Instituto para as escolas. Esses recursos poderiam ser utilizados para premiar professores e alunos, melhorar a infraestrutura, capacitar profissionais, criar fundos de apoio a projetos pedagógicos ou atividades promovidas pelos estudantes (Instituto Unibanco, 2020, p. 15).

A distribuição do financiamento do IU era coordenada entre os gestores da escola e os representantes do Instituto, se o desempenho da escola fosse baixo, os recursos poderiam ser suspensos até os resultados voltarem a subir. Havia algumas regras de direcionamento do investimento, sendo: “no mínimo de 20% em ações com professores e outros 20% com estudantes”. E obrigatoriamente deveriam conectar-se a pelo menos um dos “7 Rs do programa”, utilizados para mensurar os resultados intermediários de acordo com a metodologia do marco lógico (Instituto Unibanco, 2020, p. 16).

Os estudantes deveriam:

1. Frequentar mais as aulas;
2. Melhorar o desempenho acadêmico em língua portuguesa e matemática;
3. Desenvolver habilidades socioeconômico-ambientais por meio de uma atitude valorizadora do desenvolvimento humano sustentável.

Já os professores deveriam:

4. Faltar menos;
5. Adotar melhores práticas pedagógicas.

À gestão escolar caberia:

6. Melhorar a infraestrutura da escola;

7. Ser cada vez mais orientada por resultados. (Instituto Unibanco, 2020, p. 16-17)

Os recursos financeiros poderiam ser utilizados para pequenas reformas da infraestrutura da escola, incluindo a mão de obra, como por exemplo: instalação elétrica, hidráulica, pintura e reposições de vidros. Podendo utilizar para a aquisição de equipamentos e materiais: “computadores, impressoras, mídias, datashow, notebook, equipamentos para laboratórios, DVD, coleções, reforma de mobiliários, alarmes de segurança etc.” (Instituto Unibanco, 2020, p. 19).

As premiações durante a primeira etapa destinadas aos destaques do programa, eram utilizadas para incentivar a participação dos estudantes e dos professores, porém a premiação “não eram em dinheiro, mas em forma de doação de livros, equipamentos e participação em eventos”. Os critérios estabelecidos para premiar os professores eram: pontualidade, assiduidade, desempenho escolar dos seus estudantes e o desenvolvimento de projetos inovadores. Os critérios para os estudantes eram: a participação nos projetos escolares, gincanas e concursos; e melhor desempenho escolar entre seus pares. Aos estudantes era oferecido a oportunidade de disputarem por bolsas de participação em monitorias (Instituto Unibanco, 2020, p. 15-19).

Em 2012 inicia-se a segunda geração o PJF expandindo para os seguintes estados: Pará, Ceará, Piauí, Goiás e Mato Grosso do Sul, atingindo a participação de mais de 80% das escolas da maioria destes estados. Nesta geração o programa começa a mudar o foco da equipe pedagógica e passa a direcionar para a gestão escolar (Instituto Unibanco, 2020). Os currículos das escolas são redesenhados de acordo com orientações do programa que se associou ao Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), criado pelo governo federal em 2009, com o objetivo reestruturar os currículos do Ensino Médio com propostas inovadoras, garantindo a formação integral de forma mais dinâmica, integrando as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

O objetivo na segunda geração do PJF era tornar-se parte da política de gestão das secretarias de educação, por meio de formações e assessorias que fortaleceriam as secretarias dos estados para que fosse replicado o modelo de gestão nas escolas. Decidiram que os supervisores do programa passariam a ser de responsabilidade dos estados, sendo em alguns deles necessário criar a função e em outros elas foram revistas. Desta forma o IU acreditava aproximar-se mais das escolas, por meio de uma supervisão que já fazia parte do quadro da escola, tendo que disponibilizar a partir deste momento apenas os Técnicos de Apoio à Gestão (TAGs), responsáveis pelo monitoramento do PJF (Instituto Unibanco, 2020).

Para sua implementação é utilizado o modelo lógico do programa, intitulado Circuito de Gestão (CdG) com o método Plan, Do, Check e Act (PDCA), traduzido para a língua portuguesa, como: Planejar, Fazer, checar e Agir e monitorado pelo Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP) (Instituto Unibanco, 2020).

O método PDCA faz parte da base de trabalho do Instituto Unibanco que o utiliza dentro do modelo lógico do Circuito de Gestão (CdG) do PJF. O seu foco é a obtenção de resultados, por meio de um ciclo de quatro etapas: Plan/Planejar: a elaboração de um plano de ação de acordo com o levantamento das análises do problema; Do/Fazer: execução do

plano; Check/Chegar: acompanhamento das tarefas e ações do plano, por meio da verificação do atingimento das metas estipuladas; e Act/Agir: reelaboração do trajeto visando atingir os objetivos ainda não alcançados do plano de ação (Santos; et al., p. 1).

O Circuito de Gestão é utilizado para propiciar a análise, a revisão e o aprimoramento de cada ação, promovendo assim o avanço contínuo da gestão escolar, seguindo 6 etapas: Pactuação de Metas; Planejamento; Execução; Avaliação de Resultados; Compartilhamento de Práticas e Correção de Rotas.

Na primeira etapa intitulada “Pactuação de Metas” a Secretaria de Educação com assessoria do IU define qual será a meta de melhoria educacional do estado, utilizando os dados do Ideb¹, ou seja, as médias de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática do SAEB e as taxas de aprovações levantadas pelo Censo Escolar. As escolas com os menores índices são classificadas como prioritárias e recebem maior atenção (Instituto Unibanco, 2020, p. 12-13).

A segunda etapa é a de “Planejamento”, que consiste na elaboração das:

[...] ações que serão realizadas para alcançar os resultados propostos. Nesse momento, são elaborados planos de ações, documentos produzidos pelos gestores com o detalhamento das atividades que serão executadas, o período, os resultados esperados e os responsáveis por elas (Instituto Unibanco, 2020, p. 13).

A “Execução” é a terceira etapa do CdG, e é uma etapa de colaboração mútua, pois as escolas necessitam do apoio das secretarias regionais, e as regionais da secretaria estadual, sendo reforçado o princípio de corresponsabilidade, já que cada instância deve cumprir o seu plano de ação, elaborado de acordo com sua respectiva governança. Durante a execução é necessário realizar o monitoramento das ações inseridas no plano de ação, e se necessário realizar pequenos ajustes, para não atrapalhar o andamento da execução do plano (Instituto Unibanco, 2020, p. 13-14).

Na quarta etapa é realizada a “Avaliação de Resultados”, ou seja, uma pausa para que todos os envolvidos façam um balanço coletivo, ocorrendo em formato de cascata invertida, primeiramente na escola, a seguir na secretaria regional, finalizando na secretaria estadual. A seguir a quinta de “Compartilhamento de Práticas”, é justamente o resultado do balanço realizado nos três níveis: “são momentos em que as equipes gestoras de todas as escolas se reúnem, na respectiva regional, para trocarem experiências a partir de seus erros e acertos na execução de suas ações” (Instituto Unibanco, 2020, p. 14).

A sexta e última etapa é a de Correção de Rotas.

[...] quando ocorre o replanejamento das ações a partir do aprendizado com os erros e acertos ao longo do processo. A partir da correção de rotas, o Circuito se reinicia, dando origem a um novo ciclo de execução, avaliação e compartilhamento de práticas, de modo que o avanço buscado

¹ O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado em 2007 durante o governo Lula, este índice é utilizado pelo governo federal com o objetivo de medir a qualidade da educação pública, é calculado bianualmente em uma escala de 0 a 10, utilizando os dados do fluxo escolar (abandono e repetência) disponíveis no Censo Escolar, e o desempenho por meio da proficiência média dos estudantes nas avaliações de larga do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) (Brasil, 2020).

seja contínuo, que as boas práticas não se percam por dificuldades de implementação e que sejam compartilhadas com um grupo maior, aumentando o repertório de ações de toda a rede em busca dos objetivos comuns (Instituto Unibanco, 2020, p. 14).

No vídeo “Conheça a Teoria da Mudança e Modelo Lógico do Programa Jovem de Futuro” do canal no *Youtube* do Instituto Unibanco publicado em 2022, o IU reforça o compromisso de melhorar a aprendizagem e aumentar a permanência dos estudantes, através da geração de resultados sistêmicos, discorrendo que uma das principais ferramentas do PJF é o Circuito de Gestão, que tem estrutura a Teoria da Mudança, que estabelece as conexões entre as atividades, os recursos e os resultados, por meio de ações que geram uma cadeia de efeitos para a melhoria da educação, divididas em ações de: Governança, Formação, Mobilização, Gestão do Conhecimento e Assessoria Técnica (Instituto Unibanco, 2022).

O Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP) foi desenvolvido para monitorar a implementação do PJF nas escolas, a escola deveria criar um “Plano de Ação”, que englobava as atividades que visavam melhorar a gestão escolar, que deveriam ser registradas pela escola e monitoradas pelo IU. O ProEMI disponibilizou uma plataforma de monitoramento intitulada de Programa Dinheiro Direto na Escola² (PDDE) Interativo³, na qual deveria ser inserido o Projeto de Redesenho Curricular. Ou seja, os gestores devem alimentar duas plataformas que disponibilizaram o diagnóstico da escola para a equipe escolar reavaliar as rotas. (Instituto Unibanco, 2020).

Uma estrutura de governança foi criada na segunda geração com reuniões específicas para cada nível hierárquico participante do programa. As escolas, as regionais de ensino e secretaria do estado deviam reunir-se mensalmente com representantes do IU, trimestralmente o superintendente do instituto promovia reuniões com o comitê estadual composto pelo(a) secretário(a) de educação, o(a) coordenador(a) do ProEMI/JF, e havia “um comitê nacional tripartite que se encontrava três vezes por ano e juntava entes da federação (MEC e secretarias estaduais) e um membro do terceiro setor do Instituto Unibanco” (Instituto Unibanco, 2020, p. 33).

A terceira geração inicia em 2015 com o aprimoramento e expansão do PJF, aumentou-se o foco na gestão, porém o IU deixa de disponibilizar recursos financeiros, sendo os estados responsáveis pelo financiamento das ações do programa. O principal método de avaliação das ações do PJF continua sendo os resultados do Ideb. Porém, como o resultado do Ideb é apenas a cada dois anos, o programa acrescenta os resultados das avaliações externas de cada estado, criando a nomenclatura Ideb* (lê-se Ideb estrela, também

² O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) foi criado em 1995 durante o governo de FHC, com o objetivo de vincular a avaliação, a gestão e o financiamento da educação, sendo um programa de assistência financeira para as escolas (escolas públicas de educação básica e de educação especial das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal; escolas privadas de educação especial qualificadas como beneficentes de assistência social ou de atendimento direto e gratuito ao público; e polos presenciais do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) que ofereçam programas de formação inicial ou continuada a profissionais da educação básica), com finalidade de contribuir para a manutenção e melhoria da infraestrutura física e pedagógica, visando aumentar o desempenho escolar (Brasil, 2021).

³ É importante ressaltar as diferenças entre o PDDE que é o programa criado em 1995 pelo governo federal e o PDDE Interativo que é uma ferramenta on-line disponibilizada a partir de 2011 para apoiar o “planejamento e à gestão escolar mantida pela Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC), que disponibiliza a todas as escolas públicas estaduais, distritais e municipais, uma metodologia de planejamento estratégico composta por um diagnóstico da situação atual da escola e por um plano de ações voltado a atacar os principais problemas identificados” (Brasil, 2022).

intitulado de Ideb Minas), para que o monitoramento e os resultados ocorram em menor espaço de tempo. (Instituto Unibanco, 2020).

O Instituto Unibanco (2020) instituiu a nomenclatura Ideb* ao se referir aos resultados das avaliações externas de todos os estados participantes, ao discutir especificamente sobre Minas Gerais, esta nomenclatura é intitulada de Ideb Minas, que são os resultados anuais das avaliações externas aplicadas no estado de Minas Gerais, sendo elas: Avaliação Diagnóstica, 1ª e 2ª Avaliações Intermediárias.

O IU demonstra preocupação em relação a falta de financiamento direto no PJJ e estabelece novas estratégias:

[...] como gerar mobilização e engajamento sem recursos financeiros; como garantir que a gestão fortalecesse os processos de reflexão e análise e isso se refletisse em melhores decisões; e como assegurar que a escola tivesse recursos cujo gerenciamento estava fora de sua alçada. A antiga aposta em que a adesão se daria a partir de fatores “extrínsecos”, como a transferência de recursos, dava indícios de que o impacto alcançado poderia não ser sustentável. Retirada essa força externa, não haveria meios para garantir que o avanço continuasse. Era preciso mudar o jeito de pensar dos gestores e a cultura institucional. Ser sustentável na terceira geração deixava de ser somente transferir conhecimento e viabilizar formas autônomas de financiamento. Ganhava um sentido comportamental (Instituto Unibanco, 2020, p. 43).

Em 2018, o Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP) é substituído pelo Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (SIGAE), devido a solicitações dos gestores escolares por um sistema mais intuitivo, prático e com mais informações. Porém, ele segue com as mesmas funções de monitoramento e divulgações de resultados, com preenchimento obrigatório realizado pela dupla gestora, em Minas Gerais é composta pelo Diretor Escolar e pelo Especialista em Educação Básica (EEB).

De acordo com o IU, o SIGAE foi desenvolvido para disponibilizar as informações, gráficos, dados e relatórios, para fomentar o acompanhamento gerando um panorama fidedigno da situação nas secretarias estaduais, nas superintendências regionais e nas escolas. O IU afirma que “seu preenchimento não se trata de um processo burocrático ou formal, mas sim é parte importante do processo de alcance dos objetivos estratégicos” (Instituto Unibanco, 2022, p. 4).

Os Planos de Ações elaborados em cada uma das três instâncias, secretaria estadual, superintendência regional e escola, são registrados no SIGAE, o sistema disponibiliza um acompanhamento de cada etapa intitulado de “Mapas de Ação”. Deve ser atribuindo um nome ao plano, os objetivos estratégicos preenchidos estabelecidos são utilizados para a elaboração do diagnóstico, sendo necessário pontuar os problemas e informa a governabilidade de cada. Estabelecidos os problemas, deve ser adicionada uma descrição para cada desafio enfrentado pela instância. “Todos os objetivos devem passar por esse processo para conclusão do plano, portanto, todos os objetivos escolhidos devem ter pelo menos um problema priorizado relacionado a, pelo menos, um Desafio” (Instituto Unibanco, 2022, p. 28-36).

Após concluída a fase de diagnóstico, cada desafio deve receber uma ou mais ações para saná-lo. A ação deve receber um nome, uma descrição, estabelecer o público-alvo, o

responsável e colaboradores, e definir a categoria entre: admirativo-financeira, gestão de pessoas, gestão de governança, pedagógico ou segurança sanitária. Sendo necessário prever os resultados esperados e os produtos desejados como objetivo de cada ação (Instituto Unibanco, 2022).

A última etapa da elaboração do Plano de Ação do PJJ é a inserção das tarefas relacionadas a ação de acordo com o problema estabelecido. Cada tarefa deve ter um nome, uma previsão de data de início e término previsto, caso seja destinado algum valor financeiro deve ser informado, e o colaborador responsável deve ser relacionado. Todos os desafios devem possuir ações e tarefas ou não será possível finalizar no sistema o Plano de Ação (Instituto Unibanco, 2022).

O PJJ disponibiliza dentro da plataforma do Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (SIGAE) a plataforma Foco Escola (para devolutivas pedagógicas, que utiliza os resultados do Ideb, do Ideb Minas, do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB), do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), e disponibiliza os indicadores para subsidiar o Plano de Ação do PJJ, desde a identificação do problema à elaboração de planos que possibilitem a escola alcançar as metas estabelecidas. Para acompanhamento do Plano de Ação, ainda utiliza os indicadores da Avaliação Diagnóstica, da 1ª Avaliação Trimestral e da 2ª Avaliação Trimestral, avaliações elaboradas a partir das competências e habilidades previstas no Currículo Referência de Minas Gerais, aplicadas em três momentos do ano letivo (Instituto Unibanco, 2020).

O IU ressalta que a plataforma Foco Escola é disponibilizada para o acompanhamento da escola, apresentando análises dos resultados das avaliações externas nacionais e estaduais, de acordo com cada turma e estudante, caracterizado pelo IU como “um importante instrumento de acompanhamento pela equipe pedagógica das habilidades desenvolvidas pelos alunos e turmas e para o planejamento e a tomada de decisão com base em evidências” (Instituto Unibanco, 2020, p. 52).

A plataforma Foco Escola tem papel fundamental no acompanhamento do Plano de Ação do PJJ, pois apresenta várias informações, ferramentas e estratégias para divulgação e análise dos resultados das avaliações dos estudantes. Com o objeto de estimular e apoiar a Equipe Gestora e Pedagógica no uso efetivo dos resultados para direcionar as ações, permitindo consultar os respectivos resultados nos componentes curriculares, em cada ano/série, avaliados em termos das competências e habilidades consolidadas (ou não) pelos estudantes. Ao acessar as habilidades em cada disciplina, a plataforma nos informa o percentual de domínio dos estudantes ou resultado geral da turma e da escola em cada uma das habilidades.

Além da plataforma Foco Escola a SEEMG também disponibiliza no *site* do Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE) dados para monitoramento das aplicações das avaliações externas para os gestores e professores das escolas mineiras. Neste *site* os gestores têm acesso aos arquivos digitais da Avaliação Diagnóstica, da 1ª e 2ª Avaliações Intermediárias para impressão e disponibilização para os estudantes de acordo com os cronogramas de aplicações.

O SIMAVE é mantido desde 2000 por meio de uma parceria técnico-pedagógica com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), os resultados obtidos são disponibilizados para auxiliar “na im-

plementação, (re)formulação e monitoramento de políticas educacionais, contribuindo ativamente para a melhoria da qualidade da educação no estado e na promoção da equidade” (Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, 2024). Apesar das plataformas serem muito parecidas e disponibilizarem praticamente o mesmo monitoramento das avaliações externas, o SIMAVE não é vinculado ao Instituto Unibanco e a Foco Escola não é vinculada ao CAEd.

De acordo com o IU, após a elaboração e aprovação dos Planos de Ações nas três instâncias é iniciada a Sistemática de Monitoramento e Avaliação (SMAR), que utiliza os dados da plataforma Foco Escola.

A SMAR acontece nas três instâncias, em todos os ciclos do CdG, dividida por níveis, sendo que a escola participa da reunião de Nível 1 (N1). A culminância da etapa se dá com a reunião de avaliação com a Governança – participação do Secretário(a) Estadual de Educação em um encontro específico com a SEE - órgão central. A SMAR é um momento para que toda a rede e seus atores olhem de forma estruturada para os avanços (Instituto Unibanco, 2022, p. 66).

Para o IU o principal objetivo da SMAR é avaliar a execução das ações que foram planejadas pela rede e se os resultados das escolas estão condizentes com os da superintendência e em consonância com toda a rede estadual de educação. Neste marco “são avaliados Índices de Execução e de Resultados. A análise combinada desses dois critérios vai constituir a situação de eficácia do Plano de Ação”. Caso as expectativas não estejam de acordo com o esperado no desenvolvimento do PJF, a SMAR é o momento para “melhorar ou reverter a situação nos próximos períodos, por meio da etapa a seguir: a Correção de Rotas/Compartilhamento de Práticas” (Instituto Unibanco, 2022, p. 66).

De acordo com o Instituto Unibanco (2020), na primeira geração 197 escolas de 4 estados (MG, RS, RJ e SP) participaram do PJF. Na segunda geração foram 2.166 escolas de 5 estados (CE, GO, MS, PA e PI), e na terceira geração 3.549 escolas de 7 estados (ES, PI, GO, PA, CE, RN e MG). Em relação ao número de estudantes participantes do programa, na primeira geração participaram do programa 148.143 estudantes; na segunda geração 923.963; e na terceira 1.230.083.

De acordo com o Instituto Unibanco (2020) o PJF estava em preparação para o início de um quarta geração, porém devido a pandemia do coronavírus (Covid-19)⁴, as atividades foram suspensas em 2020 e o programa precisou se reinventar para continuar durante o distanciamento social e a suspensão das aulas presenciais, ao longo do retorno gradativo das aulas presenciais durante o ensino híbrido em 2021, foram necessárias adaptações para a continuidade das atividades. Em 2022 as atividades retornaram com foco em formações para a dupla gestora da escola. E a partir de 2023 até os dias atuais as atividades estão regulares e cumprindo o cronograma estabelecido pelo IU.

⁴ A Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, em 30 de janeiro de 2020, e uma pandemia no dia 11 de março de 2020, devido ao coronavírus (SARS-CoV-2), a humanidade enfrentou uma grave crise sanitária global. De acordo com Aquino et. al. (2020), a contaminação ocorre “por meio de gotículas contaminadas de secreções da orofaringe de uma pessoa infectada para uma pessoa livre da infecção”, de acordo com os autores, diversos países, incluindo o Brasil, optaram por políticas de distanciamento social durante a pandemia, e os impactos sociais, econômicos e educacionais ainda estão sendo avaliados (Aquino et. al., p. 2424).

O atual governo de Minas Gerais pretende manter a parceria com o IU por meio do PJF durante 9 anos, ou seja, de 2019 até o final do segundo mandato do governador Romeu Zema em 2026, fomentando as políticas públicas neoliberais na educação com foco na gerência escolar por meio de técnicas empresariais e privatização das funções do estado referentes a coordenação pedagógica das escolas, terceirizando a função para uma instituição privada.

De acordo com o IU a gestão é a principal responsável pela melhoria da qualidade do ensino no Brasil, levando em consideração não apenas gestores escolares, mas também os gestores dos sistemas de ensino. Para o IU é necessário “criar nos gestores a capacidade de aprender mais com a prática” com objetivo de avançar constantemente (Instituto Unibanco, 2020, p. 51).

A gestão educacional tem baixa qualidade porque não atua focada no desempenho acadêmico dos estudantes, não há responsabilização de todos pelo resultado das escolas e os profissionais da educação não aprendem com a própria experimentação, impactando negativamente o desempenho escolar, a aprovação e a permanência dos jovens na escola (Instituto Unibanco, 2020, p. 45)

Ao apontar a gestão escolar como responsável pelos resultados que serão atingidos pelos estudantes, o governo de Minas Gerais por meio de uma parceria público privada, abre as escolas para a lógica de gestão do IU, imposta pelo PJF, com cronograma de acompanhamento rígido, metas a serem cumpridas e engessamento da elaboração das ações da escola, que devem seguir as diretrizes da Secretaria Estadual de Educação (SEE), da Secretaria Regional de Educação (SRE), seguindo as orientações do IU. Devido o acúmulo de funções da dupla gestora o processo se torna mecânico e não reflexivo, apenas para cumprir os prazos de acordo com as orientações recebidas.

Conforme afirma Saviani (2007) é necessário atentarmos para a lógica de mercado impostas na área educacional baseada na “pedagogia das competências” e na “qualidade total”, que “visa obter a satisfação total dos clientes e interpreta que, nas escolas, aqueles que ensinam são prestadores de serviço; os que aprendem são clientes e a educação é um produto que pode ser produzido com qualidade variável” (Saviani, 2007, p. 1253).

A concepção do IU sobre a intervenção na gestão escolar é evidenciada nos documentos elaborados no âmbito no PJF, ressaltando sempre os “resultados” e os “impactos” gerados.

Em suma, a gestão é importante para transformar a educação. E o Jovem de Futuro trouxe uma relevante contribuição para o cenário brasileiro, não só em termos de resultados, mas também para a geração de conhecimento científico em educação. O impacto maior de determinada iniciativa não significa, contudo, que apenas um tipo de intervenção deva ser considerado. Em geral, reformas mais amplas que resultaram em melhorias sustentáveis procuraram melhorar as condições de ensino e aprendizagem em múltiplas frentes. Cada política tem a sua importância (Instituto Unibanco, 2020, p. 40).

A gestão democrática das escolas fica comprometida devido ao sufocamento entre os prazos a serem cumpridos, os gestores não possuem tempo hábil para dialogar com suas equipes e tornam-se preenchedores de burocracias. Ao mencionar a autonomia das escolas no desenvolvimento do PJJF, o IU expõe certa relatividade, e culpabiliza os problemas institucionais (Instituto Unibanco, 2020, p. 41).

[...] o pressuposto de respeito à autonomia das escolas para a construção de práticas pedagógicas inovadoras se mostrou realmente importante, mas muito represado pela falta de autonomia administrativa das mesmas. Falavam professores, condições de infraestrutura e muitos outros fatores que estavam a cargo das regionais e do órgão central. Sem corresponsabilização das instâncias superiores, essa autonomia pedagógica das escolas se tornava inócua (Instituto Unibanco, 2020, p. 41).

De acordo com Brito (2022), a implementação do PJJF intensificou as atividades laborais dos servidores da escola, da SEE e da SRE, já que o IU não disponibiliza servidores para acompanhar o programa diretamente nas escolas. Os servidores da SEE e da SRE são responsáveis por participar de reuniões com o IU e repassar as orientações para as escolas. E os servidores das escolas devem manter o SIGAE atualizado e cumprir os cronogramas da SMAR.

[...] os principais fundamentos do PJJF estão ancorados na ideologia da meritocracia, teoria do capital humano e gestão gerencial. Sob essas perspectivas ideológicas, o PJJF é apresentado como uma tecnologia de gestão escolar, com estrutura padronizada e replicável, que acaba por constituir uma solução genérica na medida em que se pretende implantá-lo em qualquer sistema de ensino, independentemente do contexto e especificidades locais (Brito, 2022, p. 188).

De acordo com Peroni e Caetano (2015), está sendo cada vez mais comum ter instituições privadas interferindo diretamente dentro da escola, com o aval das Secretarias de Educação orientadas de acordo com os interesses das políticas do governo vigente, aos gestores bastam aceitar que se tornaram meros executores de tarefas e peças geridas em um tabuleiro para complementar objetivos privatistas.

Portanto, a implementação do Programa Jovem de Futuro em Minas Gerais do Instituto Unibanco, por meio de uma parceria-público privada evidencia os avanços do neoliberalismo na área educacional e os desmonte proposital na educação promovidos pela privatização, neste caso, principalmente na gestão escolar, em que é exigido dos servidores da educação que se comportem apenas como executores das propostas de um ente privado que dá as coordenadas em um “desgoverno” comprometido com a lógica privatista da formação humana.

Referências

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.**

2022. 202 f. Dissertação (Mestrado em educação) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022. DOI <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2022.5344>

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000. (Biblioteca da educação. Série 1. Escola; v.16).

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 1, jan./mar. 1995.

INSTITUTO UNIBANCO. **Caderno Dupla Gestora: Circuito de Gestão Mineiro**. Instituto Unibanco, 2022.

INSTITUTO UNIBANCO. **Avaliação de Impacto em Educação**. HENRIQUES, Ricardo; CARVALHO, Mirela de; BARROS, Ricardo Paes de (org.). São Paulo: Instituto Unibanco, 2020.

INSTITUTO UNIBANCO. **Gestão na Educação em larga escala**. HENRIQUES, Ricardo; CARVALHO Mirela de; BITTAR, Mariana (org.). São Paulo: Instituto Unibanco, 2020.

INSTITUTO UNIBANCO. **Iniciativas: Jovem de Futuro**. Instituto Unibanco, 2023. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/iniciativas/jovem-de-futuro/>. Acesso em: 27 jan. 2024.

INSTITUTO UNIBANCO. **Jovem de Futuro chega a toda a rede estadual de Minas Gerais em 2024**. Instituto Unibanco, 2023. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/conteudo/jovem-de-futuro-chega-a-toda-a-rede-estadual-de-minas-gerais-em-2024/>. Acesso em: 05 fev. 2024.

INSTITUTO UNIBANCO. **Manual do Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação**. Instituto Unibanco, 2022

INSTITUTO UNIBANCO. **Vídeo Conheça a Teoria da Mudança e Modelo Lógico do Programa Jovem de Futuro**: 01 ago. 2022. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=ZIpaV0KGiYw&list=PLggyRMb5eNeJLR-zAN2WZarqxfTKuVNNw5&index=2&ab_channel=InstitutoUnibanco. Acesso em: 27 jan. 2024.

MINAYO, Maria Cecília de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

PERONI, V. M. V.; CAETANO, M. R. **O público e o privado na educação: projetos em disputa?** Retratos da Escola, v. 9, n. 17, p. 337-352, jul./dez. 2015.

SANTOS, S. M. A. V., ARAUJO, C. S. de., NASCIMENTO, C. E. do., SANTOS FILHO, E. B. dos., & TIMOTEO, L. C. da S. O. (2023). Ciclo PDCA aplicado à educação: uma revisão de literatura. **Revista Amor Mundi**, 4(4), 15-21. Disponível em:

<https://doi.org/10.46550/amormundi.v4i4.211>. Acesso em: 05 jul. 2023.

SAVIANI, D. **O Plano de Desenvolvimento da educação**: Análise do projeto do MEC. Educ. Soc., Campinas, v. 28, n. 100 – Especial, p. 1231-1255, out. 2007.

<https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000300027>. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a2728100.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2023.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.