

SCHOOL MANAGEMENT FOR RESULTS (GepR): A MANAGEMENT MODEL INTRODUCED IN STATE SCHOOLS OF SECONDARY EDUCATION UNDER THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP OF ProEMI/JF

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

GESTIÓN ESCOLAR PARA RESULTADOS (GepR): UN MODELO DE GESTIÓN INTRODUCIDO EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS DE ESCUELA SECUNDARIA DESDE UNA ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADO DEL ProEMI/JF

Elsivan Machado Barbosa da Silva LIMA¹
Doriedson do Socorro RODRIGUES²

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

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

RESUMO: Este texto analisa a concepção de gestão escolar implementada nas escolas públicas de Ensino Médio, a partir da parceria público-privado entre o Ministério da Educação (MEC) e Instituto Unibanco (IU) - ProEMI/PJF. Parte-se do pressuposto de que o Projeto Jovem de Futuro (PJF) implementou um modelo de gestão denominado Gestão Escolar para Resultados (GepR), pautado no controle, na eficácia e na produtividade, com características predominantes do modelo gerencialista. A metodologia de abordagem qualitativa é cunhada

¹ Federal University of Pará (UFPA), Belém – PA – Brazil. Basic Education Teacher. Member of the Group of Studies and Research on Work and Education (GEPT/UFPA). Master's degree from the Postgraduate Program in Curriculum and School Management (PPEB/UFPA). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4089-6425>. E-mail: elsivan.machado@gmail.com

² Federal University of Pará (UFPA), Cametá – PA – Brazil. Professor of the Graduate Program in Education and Culture (PPGEDUC - CAMPUS CAMETÁ/UFPA), Graduate Program in Curriculum and School Management (PPEB/NEB/UFPA), Network Doctorate Program (EDUCANORTE/NEB/UFPA). Member of the Group of Studies and Research on Work and Education (GEPT/UFPA). Member of the Research Group History, Education and Language in the Amazon Region (GPHLRA/UFPA). Doctor in Education (UFPA). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5120-2484>. E-mail: doriedson@ufpa.br

por uma revisão bibliográfica e análise documental, sobre Políticas Públicas Educacionais. Evidenciamos que a relação público-privada foi se constituindo historicamente a partir da década de 1990 com a Conferência Mundial sobre Educação para Todos (Conferência de Jomtien), materializando-se ainda nessa mesma década com a Reforma do Aparelho do Estado, consolidando-se a partir do Movimento 'Todos Pela Educação' lançado em 2006, dando origem a parcerias como ProEMI/JF, que fomentam um tipo humano de hegemonia mercantil, a partir da formação de Ensino Médio.

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

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

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

Introdução

This paper deals with the relationship between the business class and Brazilian public education, based on the insertion of private sector logic into public school management through partnerships (ADRIÃO; PERONI, 2009), such as the one signed between Instituto Unibanco/Ministry of Education for the development of the Projeto Jovem de Futuro (PJF) in

schools that joined the ProEMI³. It is a partnership based on the ideology of meritocracy, the managerial management model and the Theory of Human Capital⁴.

In this paper, we understand that these partnerships, by relegating the role of the State (as to the interests of the working class) and empowering the actions of the Third Sector (in favor of the interests of capital), are part of the project of neoliberal politics, in which the governance of public policies are under the control of the State and civil society organizations, in the perspective of interests of the capitalist mode of production. These are articulations at a global level that serve the interests of Multilateral Organizations in education, in favor of capital. According to Shiroma and Evangelista (2014, p. 24):

In Brazil, this expedient was driven by the State Reform of the 1990s, which defined that the State would manage the processes while "social organizations" - in the form of private foundations and institutes - would carry out social policies with public resources.

Furthermore, we point out that the Young People of the Future Project, created by the Unibanco Institute, which is private in nature, acts in the management of schools through methodologies based on the ideology that associates the economic condition of young people with their capacity to be protagonists, to solve their financial situation, seeking entrepreneurship as a perspective of life, favoring the denial of collective public policies, by also establishing the Human Capital as an alleged potential sine qua non capable of ensuring employability in the labor market, hiding the structural reasons of the capitalist mode of production that generate social inequalities (SANDRI; SILVA, 2019).

Contrary to these logics, we understand that education, based on work as an educational principle, according to Gramsci (1978), is capable of producing humanization and a

³ According to the Ministry of Education (MEC), the "Innovative High School Program (ProEMI) was established by the ordinance No. 971 of October 9, 2009 in the context of the implementation of actions aimed at the Education Development Plan - PDE. The current edition of the Program is aligned with the guidelines and goals of the National Education Plan 2014-2024 and the reform of High School proposed by Provisional Measure 746/2016, and is regulated by FNDE Resolution No. 4 of October 25, 2016. The goal of the EMI is to support and strengthen the State and District Education Systems in the development of innovative curriculum proposals in high schools, providing technical and financial support, consistent with the dissemination of the culture of a dynamic, flexible curriculum that meets the expectations and needs of students and the demands of today's society. In this way, it seeks to promote the comprehensive education of students and strengthen the youth protagonism with the provision of activities that promote scientific and humanistic education, appreciation of reading, culture, improvement of the relationship between theory and practice, the use of new technologies and the development of creative and emancipatory methodologies" (BRAZIL, 2016, p. s/n).

⁴ "The basic thesis supported by Schultz (1962 and 1973), and which became common sense, was that those countries or families and individuals who invested in education would end up having an equal or greater return than other productive investments. This would hold the key to reducing inequality among nations, social groups, and individuals. It was a perspective of the integrating role of school education to the world of employment and a strategy to prevent the penetration of the socialist ideology, especially the risk of its expansion in peripheral capitalist countries" (FRIGOTTO, 2015, p. 11).

transforming social praxis, through the development of human potentialities from the access to knowledge resulting from human work and its relation with social reality, so that the subject is able to think and act in favor of the transformation of nature and of mankind itself. In this perspective, we understand that managerial logic is not enough to bring about this transformation, in favor of the workers, in view of what we consider the need for the school to think of work and teaching as a unity, from the educational perspective of work, concerned with articulating the interests of the working class in the exercise of education.

That being said, we emphasize that the theme developed here was based on the relationship with research we have developed on high school and the formation of young workers in the State of Pará, often focusing on the impacts of business organization on public educational policies for high school. This is a research in which we analyze the management conception that *Instituto Unibanco* (IU) brought to public high schools in the State of Pará, through the School Management for Results (GEpR), problematizing: How and why does a private apparatus of hegemony (APH), as is the case of *Instituto Unibanco* (IU), interfere in public school management?

Theoretically, in this paper we discuss the public-private partnership in Brazilian education, as well as the public-private relationship in the context of the Innovative High School Program (ProEMI/JF). We also discuss the School Management for Results (GEpR) and the *Jovem do Futuro* Project, as a proposal for business management in public high schools.

Methodologically, this is a bibliographical research, with qualitative basis, in which, "[...] from the available record, resulting from previous research, in printed documents, such as books, articles, theses etc." (SEVERINO, 2018, p. 131), we sought to analyze the interests and impacts of market interests in the formation of youth, through high school and public-private partnerships.

To do so, we conducted a literature review⁵, The following questions were asked in the reading of the texts: Why does a private apparatus of hegemony (APH), as is the case of *Instituto Unibanco* (IU), interfere in public school management?

For data analysis, we used the categorization strategy of content analysis, based on Bardin (1997), from the examination of documents from *Instituto Unibanco* - IU, available on the institute's website⁶, as well as through the reading of books and Theses and Dissertations from the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel - CAPES database,

⁵ The present review was important in establishing an initial theoretical reference model, assisting in the development of our investigations, such as the research presented in footnote 5.

⁶ Available at: <https://www.institutounibanco.org.br>. Accessed on: 10. Apr. 2021.

considering the period 2011 - 2014, seeking the characterization of the business management model and materialities of the public-private relationship in High School.

As for the analysis of documents, based on what Severino (2018, p. 131) states, we considered the ends and means of education promoted by different agents of the Third Sector, based on documents that make up the Projeto Jovem de Futuro (PJF) and ProEMI, such as: Ordinance of creation of ProEMI, documents of implementation of the *Jovem de Futuro* Project in schools, documents of training offered by the managing duo (principal and pedagogical coordinator), Action Plan, and reports of actions implemented by schools.

In structural terms, we initially discuss the public-private partnership in Brazilian education, presenting the globalization scenario strengthened from the 1990s on and its relation with the business management model introduced in the public schools of the state high school network.

In the subsequent section, we discuss the relationship between *Instituto Unibanco* (IU) in the context of the Innovative High School Program (ProEMI), and then deal with school management for results under the market-managerial logic. We conclude with our final considerations.

Public-private partnership in Brazilian education

In the 1990s, the scenario was already one of globalization, neoliberalism, and competitiveness. And education followed this scenario of supposed modernity, in favor of market interests, denying the point of view of progressive sectors of society, which fought and struggle for an educational policy in defense of democratic, universal and free public schools. In this context, the World Conference on Education for All (Jomtien Conference - 1990) took place, whose objective, in thesis, was to establish worldwide commitments to guarantee to all people the basic knowledge necessary for a decent life, with the participation of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - UNESCO, the United Nations International Children's Emergency Fund - UNICEF, with the support of the World Bank, among other organizations. From this conference came a declaration with pre-established commitments, of which Brazil was a signatory (UNESCO, 1990).

The governments that attended the conference and signed the Jomtien Declaration committed themselves to invest primarily in basic education, in order to ensure the survival of the population, the full development of capabilities, dignified life and work, improvement in the quality of life and, especially, "[...] meet the basic learning needs of all children, youth and

adults [...]" (UNESCO, World Declaration on Education for All, Article 1, 1990). As a result of this Conference, the signatory countries were encouraged to prepare Ten-Year Plans of Education for All, contemplating the guidelines and goals established in the Conference Plan of Action (UNESCO, 1990).

Given these considerations, we highlight that public educational policies, built from international influences, as national and local impacts, such as the World Bank, seek the promotion of an ideology of neoliberal nature, reinforcing the idea of educational crisis, blaming the State for the problems, but highlighting as a solution actions arising from private initiative. This ideology recognizes the expansion of access to school quantitatively, but denotes a crisis of "efficiency" and "effectiveness", promoting "[...] the guidance of the World Bank (1995) [...]", in order to "[...]~educate to produce more and better" (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 107-108, emphasis added).

These international organizations, by means of globalization and neoliberalism, in order to materialize their interests, exert political-economic-ideological pressure on countries like Brazil to present educational policies that meet their objectives. These are regulatory processes and guidelines, such as those resulting from the Economic Commission for Development in Latin America and the Caribbean (ECLAC), which promote the institutionalization of a new grammar to regulate Brazilian public education, with an air of citizenship, but with the real interest of instituting a market rationality in the processes of human formation

Thus, for example, ECLAC, considering its motto "citizenship, competitiveness and equality", advocates that from education it is necessary to strengthen citizenship, competitiveness and equality both in Latin America and the Caribbean, defending investment in basic education, but it does so with a market perspective, of minimum training and pragmatic-formative vision, by advocating flexible education, materializing guidelines of business groups that are in power, *with the business logic, with the new world economic order*, as Libâneo, Oliveira and Toschi (2012) point out:

The expansion of education and knowledge, necessary for the capital and the globalized technological society, is based on concepts such as modernization, diversity, flexibility, competitiveness, excellence, performance, *ranking*, efficiency, decentralization, integration, autonomy, equity, etc. These concepts and values are based mainly in the view of the private sphere, having to do with the business logic and the new world economic order (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 107, emphasis added).

In this sense, still in the 1990s, there was a redesign of the relations between State and Society, with management based on efficiency and effectiveness as the main parameters for

reducing public spending. This materialized during the mandate of President Fernando Henrique Cardoso - FHC (1994-2001), with the elaboration of the Master Plan for the Reform of the State Apparatus (1995), which defined objectives and established guidelines for reforming the Brazilian public administration in search of implementing a managerial public administration. This new administration involves political, economic, and administrative aspects, and is directly related to the concepts of efficiency, flexibility, final control, management contract, quality, and citizen-client, strengthening the privatization of state companies and the process of publicizing education, health, and scientific research.

The FHC government (1994-2001) had as one of its main strategies the Third Sector proposal. The subsequent governments of president Luís Inácio Lula da Silva (2003-2010) and president Dilma Rousseff (2011-2015), in a way, continued this policy during their administrations, through the All for Education Movement (TPE), launched in 2006. It is a business organization that began to articulate, monitor and propose interventions in education policies, which justified the partnership signed between the Ministry of Education (MEC) with the Innovative High School Program (ProEMI) and the *Instituto Unibanco* (IU) with the *Jovem de Futuro* Project (PJF) in 2011.

The public-private partnerships and the relations with the formation of young people, through the Innovative High School, considering the problematization highlighted in this work, are, therefore, materializations of the orientations of international organizations and of new vulgates of market interests, overlapping the formative perspectives that effectively promote citizenship, the access to wide knowledge resulting from human work

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

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

O Jovem de Futuro, por outro lado, surge em 2007, com ações “[...] estruturadas em cinco eixos – governança, assessoria técnica, formação, mobilização e gestão do conhecimento – que se articulam por meio o método Circuito de Gestão” (INSTITUTO UNIBANCO, 2013). Essa foi uma etapa de teste, entretanto, posto que o Jovem de Futuro sofreu variações no decorrer de suas diferentes fases. Na etapa de teste, iniciada em 2007, a parceria foi feita

diretamente com as escolas selecionadas e, em seguida, com a Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE), órgão da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SEESP). O Instituto Unibanco oferecia apoio técnico e financeiro às escolas (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

Ao longo do processo histórico, observamos que houve uma expansão do Instituto Unibanco através do Projeto Jovem de Futuro dentro das escolas estaduais de Ensino Médio, principalmente a partir da junção do ProEMI/JF, pautado em diretrizes específicas da política neoliberal, adentrando o espaço público educacional e se constituindo com suas diretrizes de forma sólida e articulada com a política educacional de governo, nesse caso, representada pelo Programa Ensino Médio Inovador. Diante de um cenário de globalização, da busca por resultados que satisfizessem as cobranças tanto internas como externas ao país com relação aos resultados da educação, em 2011 surge essa parceria, com diretrizes distintas que acabaram em um imbricamento, em uma sobreposição de funcionalidades, em prol dos interesses dos organismos internacionais, de mercado, conforme se observa no Quadro 1.

Quadro 1 – Diretrizes do ProEMI/JF

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

Fonte: Instituto Unibanco (2013)

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

Em 2012, houve a implementação em escala do ProEMI/JF nas redes públicas de ensino dos estados de Goiás, Ceará, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí, em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação e criação do Sistema de Gestão de Projetos (SGP) e do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). No ano seguinte ocorreu a inclusão de um segundo grupo de escolas participantes do ProEMI/JF em Goiás, Ceará, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí. Os processos e ferramentas do projeto passaram por revisão e aprimoramento (INSTITUTO UNIBANCO,

2013), de modo a promover cada vez mais o ideário de mercado na gestão da formação humana, instituindo um tipo humano – o homem de negócios, do empreendedorismo, da sobreposição do sujeito individual sobre o sujeito coletivo, de direitos.

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

Em 2015, teve início a terceira fase do Jovem de Futuro no Estado do Espírito Santo e em novas escolas do Pará e do Piauí. O projeto teve seu formato aprimorado com base na experiência acumulada e no conhecimento adquirido no decorrer das etapas anteriores. No Ceará e em Goiás, o projeto completou o terceiro ano de implementação no formato ProEMI/JF. No Mato Grosso do Sul, o projeto foi descontinuado. Em São Paulo e no Rio de Janeiro, as últimas escolas da fase piloto concluíram o ciclo do Jovem de Futuro.

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

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

Com relação à sustentação financeira, destaca-se que:

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

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

Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios: [...] VI. instituir impostos sobre: [...] c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei.

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

Gestão Escolar para Resultados (GEpR)

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

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

Com foco na melhoria dos resultados e na produção de conhecimento sobre o Ensino Médio, dedica-se a elaborar e implementar soluções de gestão – na rede de ensino, na escola e em sala de aula – comprometidas com a capacidade efetiva das escolas públicas de garantir o direito à aprendizagem de todos os estudantes. Busca ainda a institucionalização, nas redes de ensino, de uma

visão orientada para a sustentabilidade dos resultados de aprendizagem e da equidade entre as escolas e no interior de cada uma delas (INSTITUTO UNIBANCO, 2012).

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

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

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

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

Consideramos que projeto dessa natureza, como é o caso do PJF, não coaduna com os princípios de uma gestão democrática, pois seus instrumentos utilizados são baseadas em práticas mercantis, desconsiderando o processo educacional democrático e, conseqüentemente, a construção do sujeito histórico e social, pautado numa lógica de humanização, de formação

por inteiro, muito para além de um pretense mercado a orientar o tipo humano de homens de negócios, negando, isto sim, as relações estruturais que instauram desigualdades sociais.

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

O projeto em parceria com as secretarias de educação disponibiliza um (a) supervisor (a) para fazer o acompanhamento do desenvolvimento do Plano de Ação junto às escolas, para, assim, garantir a execução e o monitoramento das atividades previstas. Ao longo dos três anos de duração do PJF nas escolas, os gestores (Diretor/a, Coordenador/a Pedagógico/a e o professor/a articulador/a) participam da formação “Gestão Escolar para Resultados”.

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

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

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

Ao analisar a proposta de gestão escolar do PJF, encontramos convergência com o modelo taylorista, o qual possui, como principal objetivo, otimizar as tarefas desempenhadas nas empresas através da organização e divisão de funções dos trabalhadores, possuindo cinco princípios básicos: 1) a substituição de métodos baseados na experiência por metodologias cientificamente testadas; 2) a seleção e treinamento dos trabalhadores, de modo a descobrir suas

melhores competências, as quais devem ser continuamente aperfeiçoadas; 3) supervisão contínua do trabalho; 4) a execução das tarefas com base na disciplina e respeito, de modo a evitar desperdícios; 5) o fracionamento do trabalho na linha de montagem (TAYLOR, 1990).

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

Esse modelo de gestão educacional encontra-se distante da proposta de gestão descentralizada, pois seu foco está na eficiência e na eficácia, considerando o sujeito como um cliente e o gestor como o gerente do processo educativo, atribuindo a este o poder central do controle das ações, com foco nos resultados.

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

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

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

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

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

Quadro 2 – Estratégias Retóricas Neoliberais

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

Fonte: Silva (1996, p. 168)

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

Considerações finais

Durante o percurso desse trabalho, a partir da análise das literaturas do contexto histórico, dos conceitos estudados, evidenciamos que a parceria de instituições pública e privada, como é o caso do Instituto Unibanco – IU e o Ministério da Educação – MEC, que culminou no ProEMI/JF, vem sendo construída ao longo da história das políticas públicas brasileira. Porém, a partir da Reforma do Estado (1990) e do governo de FHC (1995-2003),

houve a intensificação da classe empresarial no setor público. A consolidação da influência da governança empresarial na política educacional consagrou-se a partir da agenda Movimento ‘Todos Pela Educação’ (TPE), pois houve o fortalecimento da organização empresarial frente às demandas educacionais, principalmente com o Plano de Desenvolvimento da Educação Básica (PDE) que com suas ações e metas contempla a educação básica.

No entanto, concordamos com Saviani (2007, p. 3, grifos do autor), quando o autor afirma que o Todos Pela Educação – TPE oferta “[...] uma lógica de mercado que se guia, nas atuais circunstâncias, pelos mecanismos das chamadas “pedagogia das competências” e da “qualidade total””. Tal lógica considera que “[...] a educação é um produto que pode ser produzido com qualidade variável” (SAVIANI, 2007, p. 3).

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

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

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

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

Evidencia-se também a construção do projeto de governança empresarial, o qual tem crescido, a partir do Movimento ‘Todos Pela Educação’, materializando a hegemonia

empresarial, o que pressupõe a correlação de forças entre as classes e a disputa distinta de projetos societários.

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

Compreendemos que o Instituto Unibanco (IU) é um aparelho de hegemonia (APH), que interfere na gestão da escola pública introduzindo o modelo de gestão empresarial, pois o interesse da classe empresarial pela escola pública, principalmente no Ensino Médio, está relacionado à construção de um perfil de jovens que atendam ao mercado, onde o foco é a competitividade e o aumento da produtividade, conforme os referenciais, que trouxemos para esta discussão, nos apontaram.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; PERONI, V. M. V. A educação pública e sua relação com o setor privado Implicações para a democracia educacional. **Revista Retratos da Escola**, Brasília (DF), v. 3, n. 4, p. 107-116, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/105>. Acesso em: 10 maio 2021.

ARAÚJO, S.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n70/v19n70a06.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1997.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, p. 1, 5 out. 1988.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Brasília, 1995.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Ensino Médio Inovador**. Brasília, DF: MEC, SEB, [2016?]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ensino-medio-inovador/apresentacao>. Acesso em: 28 out. 2019.

CAETANO, M. R. Ensino Médio no Brasil e a privatização do público: o caso do Instituto Unibanco. **Revista Educação e Emancipação**, São Luís, v. 9, n. 1, jan./jun. 2016. Disponível em: <http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/reducacaoemancipacao/article/view/4982>. Acesso em: 10 maio 2021.

FRIGOTTO, G. Contexto e sentido ontológico, epistemológico e político da inversão da relação educação e trabalho para trabalho e educação. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 10, n. 20, jul./dez. 2015.

GRAMSCI, A. Os intelectuais e a organização da cultura. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

INSTITUTO UNIBANCO. **Metodologias Jovem de Futuro**. Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro. São Paulo, 2013.

INSTITUTO UNIBANCO. **Metodologias Jovem de Futuro**. Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro. São Paulo, 2015.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Como referenciar este artigo

LIMA, E. M. B. S.; RODRIGUES, D. S. School management for results (GepR): A management model introduced in State schools of secondary education under the public-private partnership of ProEMI/JF. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 1, p. 0097-0114, Jan./Mar. 2022. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riace.v17i1.16616>

Submetido em: 18/07/2021

Revisões requeridas em: 04/09/2021

Aprovado em: 17/10/2021

Publicado em: 02/01/2022

Management of translations and versions: Editora Ibero-Americana de Educação

Translator: Thiago Faquim Bittencourt

Translation reviewer: Alexander Vinícius Leite da Silva