

IMPLICAÇÕES DO PRIVADO NO PÚBLICO: programa jovem de futuro e as influências na gestão escolar

IMPLICATIONS OF THE PRIVATE IN THE PUBLIC: young future program and influences in school management

Maria Aparecida Canale Balduino

RESUMO: Nesta pesquisa analisaremos as implicações do Programa Jovem de Futuro (PJF) para a gestão das escolas públicas de ensino médio, no âmbito da parceria entre o setor público e o setor privado. Trata-se de uma metodologia do Instituto Unibanco (IU), uma instituição do Terceiro Setor que integra o Movimento Todos pela Educação, para o ensino médio pré-qualificada no Guia de Tecnologias Educacionais do Ministério da Educação (MEC), uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Em 2012 o Programa Jovem de Futuro (PJF) integrou-se ao Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), do MEC. A metodologia abrange a análise bibliográfica e documental dos relatórios e manuais do Programa do Instituto Unibanco, que estão disponíveis em seu *site*, bem como de seus materiais editoriais impressos como o Cardápio de Metodologias - Propostas pedagógicas para aplicação em escolas públicas de Ensino Médio (2010); o Cardápio de Metodologias Jovem de Futuro- Estratégias para implementação do projeto aplicadas a gestores, professores e alunos (2010); os Relatórios de atividades do Instituto Unibanco, de 2009 a 2013 e os Manuais para a Secretaria de Educação – Jovem de Futuro (2012). Os resultados mostraram que para implantação do PJF, o IU estabeleceu um curso padrão de Gestão Escolar para Resultados ao grupo gestor; indicação de metodologias e materiais pedagógicos padronizados aos professores, alunos e a comunidade escolar, que emprega a lógica de mercado e assim, traz implicações que comprometem a autonomia da gestão escolar e fere o princípio da gestão democrática.

Palavras-chave: Público e privado. Programa Jovem de Futuro. Gestão Escolar.

ABSTRACT: In this research we will analyze the implications of the Youth of the Future (PJF) Program for the management of public high schools, within the public-private partnership. This is a methodology of the Unibanco Institute (IU), a third sector institution that integrates the Everyone for Education Movement, for pre-qualified high school in the Ministry of Education's Guide to Educational Technologies (MEC), one of the actions of the Education Development Plan (PDE). In 2012, the Youth of the Future Program (PJF) was part of MEC's Innovative High School Program (ProEMI). The methodology covers the bibliographic and documentary analysis of the reports and manuals of the Instituto Unibanco Program, which are available on its website, as well as its printed editorial materials such as the Methodology Menu - Pedagogical proposals for application in public high schools (2010).); the Youth of Future Methodologies Menu - Strategies for project implementation applied to managers, teachers and students (2010); the Unibanco Institute Activity Reports, from 2009 to 2013 and the Manuals for the Education Secretariat - Jovem de Futuro (2012). The results showed that for PJF implementation, the UI established a standard School Management for Results course for the management group; Indication of standardized methodologies and teaching materials to teachers, students and the school community, which employs market logic and thus has implications that undermine the autonomy of school management and violates the principle of democratic management.

Keywords: Public-private; Youth with a Future Program; School management.

INTRODUÇÃO

Para além de um direito, um bem social e público, a educação se traduz como o sistema pelo qual os alicerces do conhecimento são disseminados e, por conseguinte adquiridos, nas palavras de Robertson (2012, p. 299) “é um espaço altamente disputado, de condição pública e potencialmente emancipatória, importante para o nosso futuro, mas cujo próprio poder de decisão acerca desses valores é questionado”.

É crescente por parte do Estado, reformas de ideário neoliberal que vem se materializando desde a década de 1980, se orientaram no modelo Toyotista de produção e, tem como base a acumulação flexível e se guiam pelo conceito da produtividade e qualidade total, como forma de garantir a eficiência do mercado e que passa a ser aplicado na organização da escola pública (SAVIANI, 2005).

No contexto brasileiro, desde a década de 1990, a educação é considerada como um serviço não exclusivo do Estado, para tanto, foram criados instrumentos como as Organizações Sociais (OS) (BALDUINO, 2016).

Assim o Estado vem alterando e redefinindo as fronteiras entre o setor público e o privado construindo e estabelecendo o denominado quase-mercado, conceito definido por “introduzir concepções de gestão privada nas instituições públicas sem alterar a propriedade das mesmas” (OLIVEIRA; SOUZA, 2003, p.876).

Dessa forma a lógica e os mecanismos de mercado passam ser introduzidos na educação pública, pois o capital precisa do Estado para garantir a manutenção da ordem e condições de acumulação. 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 por meio de leis e espaços exclusivos seus interesses e objetivos para com a educação (NEVES, 2000; RODRIGUES, 1998).

As reformas no Estado brasileiro, a partir da década de 1990, apresentam estratégias que redefinem o papel do Estado e convoca instituições pertencentes à sociedade civil para atuar na execução de políticas sociais, no caso, o terceiro setor (Organizações Não Governamentais (ONGs), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), fundações, associações comunitárias, movimentos sociais, entre outros) (MONTAÑO, 2010). A partir disso, cresceram as parcerias entre o público e o privado, no âmbito educacional.

Desse modo, o objetivo desta pesquisa é analisar as implicações do Programa Jovem de Futuro, tecnologia educacional desenvolvida pelo Instituto Unibanco e, investigar seus materiais que trouxeram alterações na gestão escolar pública.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa baseou-se no levantamento bibliográfico e de documentos do Instituto Unibanco, disponíveis em seu *site*, bem como de seus materiais editoriais impressos como o Cardápio de Metodologias - Propostas pedagógicas para aplicação em escolas públicas de Ensino Médio” (2010); o Cardápio de Metodologias Jovem de Futuro- Estratégias para implementação do projeto aplicadas a gestores, professores e alunos (2010); os Relatórios de atividades do Instituto Unibanco, de 2009 a 2013 e os Manuais para a Secretaria de Educação – Jovem de Futuro (2012).

1.0 O Instituto Unibanco

O Instituto Unibanco (IU) foi fundado no ano de 1982, com o objetivo de criar, produzir e desenvolver investimentos sociais do grupo Unibanco, que a partir do ano de 2008 por meio de uma fusão, 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,

Um dos dez maiores conglomerados financeiros do mundo, o Itaú Unibanco mantém intensa agenda social no campo da educação por meio do Instituto Unibanco, que atua em apoio ao Ensino Médio, e da Fundação Itaú Social, que desenvolve ações voltadas para o Ensino Fundamental. Com o Itaú Cultural, promove atividades de incentivo e difusa o de manifestações artístico-intelectuais, principalmente em apoio à produção brasileira nessa área (ITAÚ UNIBANCO, 2010, s.p.).

Atualmente o IU, integra o movimento Todos Pela Educação, lançado em 2006, classificado em fevereiro de 2014 como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que é organizado e composto por grandes empresas do cenário brasileiro, como por exemplo, Grupo Gerdau, Grupo Suzano, Banco Bradesco e parcerias como as Organizações Globo e o Instituto Ayrton Senna evidenciando a influência do setor empresarial na política brasileira.

Segundo o IU (2009), seu conselho de administração é considerado ativo, está formado por especialistas que desenvolveram propostas de melhoria para a qualidade na educação pública. Nesse sentido, vale ressaltar conforme o Relatório de Atividades de 2009, que a partir do ano de 2007, passou a estabelecer como missão,

contribuir para o desenvolvimento de jovens em situação de vulnerabilidade, concebendo, validando e disseminando tecnologias e metodologias sociais que contribuam para aumentar a efetividade das políticas e práticas vigentes nas escolas públicas de Ensino Médio (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 14).

Ainda no mesmo documento afirma que para sua atuação definiu uma política fundamentada em sete valores:

- Transparência: a qualidade e a clareza das informações estão presentes em toda a cadeia de transmissão de conhecimento e na comunicação com públicos de todos os níveis.
- Responsabilidade e corresponsabilidade: o estabelecimento de parcerias baseia-se na confiança mútua e na responsabilidade de cada parte quanto aos termos de sua colaboração e às realizações coletivas.
- Excelência de resultados: toda ação é objeto de acompanhamento e controle cuidadosos em busca de consistência e possibilidades de aperfeiçoamento.
- Conhecimento: a produção de conhecimento, sua sistematização e divulgação são etapas de um processo permanente de estabelecimento de pontes entre a teoria e a prática cotidiana de política pública educacional.
- Coragem de ousar: inovação e criatividade são privilegiadas na busca de oportunidades de melhoria de processos e resultados.
- Identidade como força: o foco na missão institucional norteia a coerência entre o discurso e a prática, consolidando a identidade e o posicionamento da marca.
- Integração: a busca de sinergia para potencializar resultados é uma constante na dinâmica interna, na implementação de projetos e na articulação com os parceiros (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 15).

Os sete valores que compreendem a proposta do Instituto se fundamentam em princípios da administração que abrangem, conforme assinala Maximiano (2005, p.456, grifo nosso) “crenças, preconceitos, **ideologia**, e todos os tipos de atitudes e julgamentos compartilhados pelos integrantes da organização a respeito de qualquer elemento interno ou externo”.

Os princípios da administração como planejar, organizar, dirigir e controlar buscam conforme afirmam os estudiosos da Teoria Taylorista Lussier, Reis e Ferreira (2010, p. 40) maximizar o desempenho do trabalhador, incluindo as seguintes condições:

1. Desenvolver um procedimento para cada etapa da atividade do trabalhador.
2. Promover a especialização do serviço.
3. Selecionar, treinar e desenvolver trabalhadores cientificamente.
4. Planejar e programar o trabalho.
5. Estabelecer métodos e tempo-padrão para cada tarefa.
6. Usar incentivos salariais, tais como pagamento por tarefa e bônus.

Portanto, o Programa Jovem de Futuro, ao incorporar a linguagem gerencial e utilizar conceitos como excelência, potencialização de resultados, sistematização de processos, entre outros, evidencia o modelo de administração de empresas utilizado pelo setor privado que considera o homem como parte integrante de um mecanismo, deixando de concebê-lo enquanto sujeito (BALDUINO, 2016).

Ainda em consonância com os Relatórios, o Instituto afirma ter traçado como objetivos estratégicos a fim de,

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).

Essa declaração demonstra a intenção do IU de interferir na definição de políticas públicas educacionais, com base na ideologia de que o privado é o parâmetro de qualidade (INSTITUTO UNIBANCO, 2009).

Com isso, propõe modelos, que seguem a orientação do mercado, para serem aplicados nas redes de ensino, de modo a obter resultados eficientes e eficazes. É preciso levar em conta que esses resultados são direcionados na medida em que os indicadores de desempenho alteram-se de acordo com quem os estabelece.

A preocupação com resultados eficientes deriva de práticas da ciência econômica, aliada a critérios de produtividade, que organizam o sistema de produção, a fim de fornecer respostas aos problemas e desafios do mercado.

Esses fatores levaram o setor de produção de bens e serviços, a desenvolver padrões e modelos como o modelo Taylorismo/Fordista.

Vale aqui destacar que o IU define entre suas ações, a opção de atuar junto às Redes Estaduais de ensino médio. Conforme afirma em seu *site*¹, a partir do ano de 2002, por meio do desenvolvimento de projetos próprios, voltou sua atuação social para a educação, de maneira mais específica para o ensino médio.

Justifica o foco nessa etapa da educação básica, afirmando que em 2011 a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD (IBGE, 2011) apontou que dos 17 milhões de jovens entre 15 e 19 anos, somente 41,5% frequentavam o ensino médio.

¹ Disponível em: <<http://www.portalinstitutounibanco.org.br/>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

REVELLI, Vol. 11. 2019. Dossiê: Inovação, Tecnologias e práticas docentes. ISSN 1984-6576.
E-201927

Defende ainda, essa escolha apontando que em um país que se alinham com as principais economias emergentes, bem como apresenta crescente influência no panorama político e econômico internacional, os problemas sociais não se explicam pela pobreza generalizada, mas pela desigualdade.

Entende que “outro fator influencia tanto essa questão quanto a escolaridade, que guarda uma razão direta com o nível de renda e a empregabilidade” (INSTITUTO UNIBANCO, 2009, p. 14).

Assinala que a permanência escolar por 12 anos, correspondente à chegada ao fim do ensino médio, que deve ser um patamar mínimo de inserção no mercado de trabalho, uma vez que, conforme o Instituto, com a ausência dessa qualificação, o jovem não domina operações mentais e nem desenvolve competências, como abstração e correlação, no nível exigido atualmente pelo mercado.

Na visão do IU (2009, p. 14), os baixos níveis de renda implicariam oportunidades educacionais de pior qualidade, alimentando um ciclo de pobreza que só pode ser interrompido pelo aumento no desempenho e permanência dos jovens na escola, com vistas a “ampliar oportunidades de trabalho e elevar suas perspectivas de rendimento”.

Desse modo, o Instituto declara-se empenhado em exercer um modelo de responsabilidade social empresarial que represente uma nova tendência desse gênero de atuação afirmando que,

Longe da filantropia e sem assumir papéis que substituam ou se confundam com a ação do Estado, [o Instituto] concentra sua ação no estabelecimento de Parcerias Público-Privadas que contribuam para melhorar a ação dos governos em suas políticas sociais e principalmente a educação (INSTITUTO UNIBANCO, 2009, p. 16).

É nesse contexto de privatização do público que pode se observar o chamamento da sociedade civil, impulsionada pelo público não-estatal, no caso, representado pelo Terceiro Setor, para quem o Estado passa a transferir entre outras, a execução de políticas educacionais (BALDUINO, 2016).

Conforme Montaña (2010), a condição de filantropia das instituições que se caracterizam como do Terceiro Setor, constitui-se como braço assistencial de empresas.

Para o autor, essa condição escamoteia, na verdade, um fim lucrativo, podendo até ser de forma indireta, por exemplo, o “claro interesse econômico por meio da isenção de impostos, ou da melhora de imagem de seus produtos [...] ou até na função propagandística que essas atividades exercem [...]” (MONTAÑO, 2010, p. 58).

A partir de então, as instituições privadas influenciam, cada vez mais, as políticas públicas educacionais em todos os níveis, de modo especial, a educação básica, com a justificativa de que o público não tem qualidade.

A partir do ano de 2002, o Instituto Unibanco voltou a sua atuação social para a educação, de maneira específica para o ensino médio, por meio do desenvolvimento de projetos próprios.

Entre as suas propostas o IU apresentou, em 2006, o Projeto Jovem de Futuro concebido para as redes estaduais de ensino, fundamentado na Gestão Escolar para Resultados (GEpr), implantado em 2007, em caráter experimental, em três escolas paulistanas.

No ano seguinte (2008), expandiu e formalizou a proposta como projeto piloto em 20 instituições de ensino de Minas Gerais e 22 do Rio Grande do Sul.

Em 2009, ampliou para mais 41 escolas do estado de São Paulo, sendo 21 na região metropolitana da capital e 20 em municípios da região do Vale do Paraíba e, o projeto passou para a fase de sistematização e ajustes finais nas suas metodologias e procedimentos (INSTITUTO UNIBANCO, 2009).

Cabe ressaltar, no entanto que antes de sua formatação final, o IU apresentou o Projeto Jovem de Futuro e foi qualificado pelo Guia de Tecnologias Educacionais de 2009 do Ministério da Educação e Cultura (MEC), uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) ².

Aqui chama a atenção à contradição política e a questão ética, uma vez que um projeto de iniciativa privada é pré-qualificado em uma chamada do setor público, no caso do MEC, antes mesmo de completar o período de validação do projeto, para aplicação em larga escala nos sistemas de ensino.

Um dado importante é que o IU estabeleceu para a formação dos gestores escolares o curso de Gestão Escolar para Resultados (GEpR), para apresentar aos técnicos das Secretarias de Educação e ao grupo gestor escolhido pela escola, a concepção em que o Programa fundamenta seu conteúdo em matérias como planejamento, execução, avaliação, e

² O PDE foi lançado no segundo mandato do governo Lula da Silva (2007-2010), em abril de 2007, pelo Ministério da Educação (MEC) e criado com a intenção de organizar as ações e projetos voltados para a educação que já estavam em andamento, por meio das secretarias do MEC, sendo que o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação é definido como um dos principais eixos do PDE. O Plano abrange ações para todos os níveis da educação e modalidades de ensino, além de medidas de apoio e de infraestrutura à educação (BRASIL, s.d). Está direcionado à melhoria da qualidade da educação brasileira, sendo considerado um plano executivo cujas metas propostas deveriam ser desenvolvidas de forma articulada com o Plano de Aceleração do Crescimento (PAC).

comunicação, apresentada por meio de uma matriz lógica em um conjunto de ações que devem ser realizadas para o alcance de resultados previamente estabelecidos pelo IU.

Essa forma de organização do IU remete à movimentação de processos gerenciais, que busca gerar uma mudança na mentalidade, no comportamento e na cultura dos diretores, professores, entre outros sujeitos envolvidos na gestão escolar, tendo em vista uma nova cultura organizacional.

O IU, ao elaborar materiais padronizados e replicáveis em larga escala para todas as redes de ensino público, encontra 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.

2.0 O Programa Jovem de Futuro: uma metodologia educacional

A proposta denominada Jovem de Futuro foi apresentada no ano de 2006, em forma de um projeto, com a duração de três anos, período que dura o ensino médio – o que correspondente a um ciclo – com foco na Gestão Escolar para Resultados (INSTITUTO UNIBANCO, 2011). Em outras palavras, o projeto foi implantado com o objetivo de,

Oferecer, às escolas públicas de Ensino Médio Regular, apoio técnico e financeiro para a concepção, implantação e avaliação de um plano de melhoria de qualidade, com duração de três anos, que vise, através de estratégias de incentivo a professores e alunos e de melhoria do ambiente físico, aumentar significativamente o rendimento dos alunos, nos testes padronizados de Português e Matemática, e diminuir os índices de evasão escolar (INSTITUTO UNIBANCO, 2009, p.25).

No ano de 2009, por meio da Portaria nº 971 de 09/10/2009, o Governo Federal concebeu e instituiu uma proposta para o ensino médio: o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), “com vistas a apoiar e fortalecer o desenvolvimento de propostas curriculares inovadoras nas escolas do ensino médio não profissional” (Art. 1º) (BRASIL, 2009).

O documento acrescenta que se trata de uma política que estabelece um diálogo com os sistemas de ensino estaduais, a fim de promover ações inovadoras para o ensino médio, que correspondem a 85,9% dessa fase escolar (BRASIL, 2009). O Programa procura ainda, por meio de recursos financeiros, estimular as escolas públicas na esfera estadual para que consigam oferecer uma educação em que,

A identidade do ensino médio se define na superação do dualismo entre propedêutico e profissionalizante. Importante, ainda, que se configure um

modelo que ganhe identidade unitária para esta etapa da educação básica e que assuma formas diversas e contextualizadas, tendo em vista a realidade brasileira (BRASIL, 2009, p. 4).

Em 14 de fevereiro de 2012, com a assinatura do termo de cooperação técnica do Instituto Unibanco com a Secretaria de Assuntos Estratégicos do Governo Federal (SAE), oficializou a parceria que viabilizou a execução do ProEMI/PJF, que conforme afirma o IU, “conta com um sistema de governança própria e metas bem estabelecidas” (INSTITUTO UNIBANCO, 2012, p. 21).

O ano de 2012, da início a expansão do Jovem de Futuro (JF), em parceria com o ProEMI, constituindo o ProEMI/PJF, tornando-se a principal política pública de ensino médio de Secretarias Estaduais de Educação dos Estados de Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará, Piauí (INSTITUTO UNIBANCO, 2012).

Alguns aspectos chamam a atenção, questiona-se a junção entre programas que apresentam propostas tão diferentes. O ProEMI é um programa oriundo do MEC voltado para inovação curricular, com foco no ensino médio integrado e integral, enquanto o Programa Jovem de Futuro, de iniciativa privada, fundamenta-se na concepção de uma Gestão Escolar para Resultados.

Em fevereiro do mesmo ano foi publicada a primeira edição dos “Manuais da Secretaria de Educação”, composto por três partes assim intituladas: “Manual de pré-implantação”, “Manual de implantação” e “Manual de gestão”.

Esse material é entendido como ferramenta utilizada pela gestão empresarial e que tem por finalidade estabelecer regulamentos e normas a uma instituição, uma atividade ou ainda a um sistema, de modo a conduzir os gestores, supervisores, diretores e professores.

Com a junção do ProEMI/PJF, o Instituto elabora o material denominado Metodologia Jovem de Futuro - Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro e acrescenta metodologias e materiais pedagógicos denominados Metodologias Pedagógicas (Entre Jovens, O Valor do Amanhã na Educação, Jovem Cientista, Introdução ao Mundo do Trabalho, Entendendo o Meio Ambiente na Urbano) e Metodologias de Mobilização e Articulação (Agente Jovem, Superação na Escola, Monitoria, Campanha Estudar Vale a Pena, Fundos Concursáveis e Sistemas de Reconhecimento e Monitoria).

As metodologias imprescindíveis devem ser replicadas em todas as escolas, ou seja, em larga escala. Já as metodologias opcionais são flexíveis, as escolas somente replicam as que foram escolhidas, sem uma exigência mínima.

O primeiro passo do processo de transferência é oferecer um treinamento por meio de curso de Gestão Escolar para Resultados aos representantes (supervisores da Secretaria de Educação, grupos gestores e equipe técnica), segundo o Instituto inclui, também, “[...] a transferência de conhecimentos, a cessão de manuais técnicos e o processo de capacitação dos gestores” (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, s.p.),

O Instituto afirma que esse desenho curricular da Formação GEpR indica seus conteúdos que se desdobram em quatro temas centrais: planejamento, execução, avaliação e comunicação.

Nos manuais estão expostas as orientações para os seguintes processos: 1) Constituição da equipe executora; 2) busca de parceiro de avaliação; 3) formação da equipe executora; 4) divulgação do projeto para as escolas; e 5) adesão das escolas, ao Programa Ensino Médio Inovador/Projeto Jovem de Futuro (ProEMI/PJF).

Desse modo o Instituto Unibanco torna-se responsável pela formação pedagógica da equipe executora, controla e dirige o processo, segundo sua concepção e, os gestores da equipe somente executam segundo o modelo instituído, sendo que os demais itens são de responsabilidade do gestor da Secretaria de Educação que coordenará o ProEMI/PJF no estado (BALDUINO, 2016).

Nesse sentido os parâmetros que o PJF se fundamenta se referencia em ideários como o do economista Peter Drucker, que propôs um sistema de Administração por Objetivos (APO), com base na aplicação prática do processo de planejar, organizar, executar e controlar tanto no setor privado como em políticas públicas (BALDUINO, 2016).

Essa lógica de uma gestão voltada para de resultados, nos termos de Freitas (2012, p. 128), é fundamentada no neotecnicismo e, nas possíveis implicações decorrentes dos novos interesses do capital pela educação.

O Manual de Gestão do Instituto apresenta o conteúdo sob a forma de fluxogramas, o processo de gestão é semelhante a um relatório de empresa, bem como faz uso de termos comumente utilizados pelo mercado, com a intenção de formar estudantes e gestores escolares.

Salienta-se, que a ferramenta de linguagem de mercado, tem sua origem no conceito de Organização Sistemas e Métodos (OSM), segundo essa lógica, o uso de fluxogramas, por exemplo, é uma forma de controle das atividades por meio de ações padronizadas para a minimização de erros (ARAÚJO, 2009).

O conceito da OSM de organizar, sistematizar e aplicar métodos para uma proposta de gestão remete às raízes do Taylorismo que tem em seus princípios a padronização de ações para uma gestão eficaz. Ainda de acordo com Araújo (2009) processos como estes se constituem como instrumentos de consulta permanente de como devem ser pautadas as rotinas de trabalho.

No Programa Jovem de Futuro a gestão com foco em resultados efetiva-se por meio de um Plano de Ação por escola, que se caracteriza, conforme afirma o IU, por ser o meio pelo qual “uniformiza os sistemas de avaliação, além de alinhar o projeto político pedagógico (PPP) e outros programas existentes, orientando a tomada de decisões do grupo gestor para a conquista dos resultados esperados com a ação” (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 17).

Os Manuais propõe ainda para o alcance de resultados, alterações no currículo, na formação de gestores e professores e, a aplicação de avaliações externas, fatores que ressaltam o caráter tecnicista, aliado ao entendimento de que o setor público não tem qualidade.

Segundo essa lógica, o sistema público educacional passa a ser compreendido como um produto que é verificado por meio de seus resultados, assumindo a lógica de gestão que ignora o desenvolvimento gradativo e pedagógico de ensino e aprendizagem (ARELARO, 2007).

Desse modo o processo de reestruturação produtiva nos moldes do processo de gestão Toyotista, modelos de organização do mercado de trabalho são difundidos pelo setor privado na educação pública, uma vez que os objetivos, a lógica e os interesses empresariais são aplicadas na educação pública na perspectiva de reprodução do privado no público.

3.0 As implicações do Programa Jovem de Futuro na gestão escolar

A propagação das parcerias entre o público e o privado firmadas entre as redes públicas de educação, principalmente, com o terceiro setor, com o objetivo de desenvolver programas para a melhoria da qualidade de ensino, permite novos arranjos sociais nos processos de gestão no campo educacional (ADRIÃO; PERONI, 2005).

Desse modo, a pesquisa apresentada nesse artigo realizou uma análise sobre as implicações do Programa Jovem de Futuro, metodologia educacional desenvolvida pelo Instituto Unibanco, para escolas de ensino médio, e investigou seus materiais que trouxeram alterações na gestão escolar.

O Instituto Unibanco ao repassar o ProEMI/PJF fica responsável pelo apoio técnico que se materializa por meio do curso que oferece ao grupo gestor o curso de Gestão para Resultados.

Além do material didático o PJF apresenta um modelo educacional em que os manuais e os resultados provenientes da avaliação externa ganham destaque. Desse modo, as políticas educacionais se voltam para a resolução de problemas por meio da inserção de instrumentos, e estratégias da lógica de mercado na relação entre o setor público e o privado (ROBERTSON; VERGER, 2012).

No caso do PJF o IU, desenvolve e distribui materiais padronizados para distintas realidades, reproduz em massa sua proposta de Gestão para Resultados, destaca-se aqui também que isso acentua as diferenças entre as concepções para o Ensino Médio do ProEMI o qual se volta para o redesenho curricular, enquanto que o PJF propõe uma gestão para resultados.

A lógica gerencial está presente nos documentos do IU tais como nos seus Relatórios de Atividades, nos Manuais de Secretária de Educação, na proposta do curso de GEPR, bem como em seus processos de avaliação externa de resultados, premiação, inserção de metas, entre outras ferramentas evidenciando a adoção de conceitos empresariais na sua proposta de gestão educacional.

As palavras utilizadas pelo IU remetem a expressões gerenciais, que são provenientes do modelo Taylorista, em que condição de uma produção em série advém dos conceitos do modelo Fordista pode ser modificado, pois o produto está sob uma esteira e deve passar por uma sequência de processos em que nada pode ser modificado, garantindo na gestão a economicidade para atender as exigências e as necessidades mercadológicas.

Ao introduzir em larga escala seu material padronizado, assemelha-se ao conceito da “qualidade total” do fordismo marcado pela produção em série, e em grande escala, visando atender as necessidades de consumo em massa.

Ao inserir critérios de eficiência e efetividade, aproxima-se dos elementos da “qualidade total” das bases do modelo Toyotista, em que a produção deve ser planejada conforme as necessidades específicas do mercado, tendo em vista atingir o grau máximo de eficiência.

Apesar de o IU utilizar e defender em seus relatórios conceitos de participação, democracia e autonomia, o que pôde ser observado é que esses conceitos estão atrelados aos critérios de eficiência, eficácia e produtividade propostos pelo Instituto.

Para tanto, o material pedagógico correspondente ao programa, passa a ser um produto para garantir o alcance da qualidade educacional, segundo a concepção de “qualidade total” do modelo de produção toyotista.

Fica explícito que o PJF interfere no processo de construção da autonomia de gestão das escolas ao retirar o direito da comunidade escolar de pensar, debater e decidir de forma coletiva desde suas políticas pedagógicas até o modo de atuação de distribuição e aplicação de recursos.

Além, das contradições que ficam evidentes quando o Programa Jovem de Futuro, introduz no interior das escolas ao realizar as parcerias público privadas, a concepção de Gestão Escolar para Resultados, que por meio de conceitos gerenciais utilizados pelo setor privado passam a ser aplicados no setor público; o que caracteriza uma condição de fins opostos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto no Brasil como no mundo as formas de privatização da educação vêm influenciando nos conteúdos, procedimentos, nas relações construídas, na proposta pedagógica, inserindo práticas burocráticas, materiais pedagógicos padronizados, investindo em lógicas como de premiação com base em resultados, que acabam por influenciar e, comprometer o processo de construção da gestão escolar.

Desse modo, as mudanças que vêm ocorrendo não são apenas alterações técnicas, ocorre há formação de uma nova cultura, uma nova linguagem que modifica o significado de educação, de ser professor, aluno, estabelecendo dentro da escola uma visão hegemônica mercantil.

A orientação de gestão trazida pelo setor privado aproxima-se do modelo de gestão de produção taylorista/toyotista, no qual em um primeiro momento, o trabalhador é treinado, instruído e ao desenvolver suas ações é acompanhado, para um adequado resultado operacional.

Percebe-se, assim, a racionalidade do trabalho, tempo e movimento para cada atividade, sob um controle funcional, hierarquizado que tem como direção principal a produtividade.

O Programa Jovem de Futuro do Instituto Unibanco, tem foco em um modelo de Gestão Escolar para Resultados, marcado por objetivos instrumentos pedagógicos padronizados que empregam a lógica de mercado nas escolas públicas de ensino médio.

Esse modelo de gestão interfere no planejamento e nos processos participativos e, em consequência, compromete a autonomia da gestão escolar, característica fundamental para uma gestão democrática.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; PERONI, V. **Público Não-Estatal: estratégias para o setor educacional brasileiro**. In: _____. (Org.). *O público e o privado na educação: interfaces entre o Estado e sociedade*. São Paulo: Xamã, 2005.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão, pela qualidade total, reengenharia**: volume 1/ Luis César G. de Araújo.- 4ed.- 3.reimpr.- São Paulo: Atlas, 2009.

ARELARO, L. R. G. **Fundef: uma avaliação preliminar dos dez anos de sua implantação. Análise da 30ª REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 2007**. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/index.htm>>. Acesso em: 10 set. 2019.

BALDUINO, M. A. C. **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)** / Tese (doutorado em educação) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2016.

BRASIL. **Ministério da Educação. Guia de Tecnologias Educacionais 2011/2012**. Brasília-DF: Secretaria de Educação Básica.

FREITAS, L. C. De. **Os Reformadores Empresariais da Educação: da Desmoralização do Magistério à Destruição do Sistema Público de Educação**. *Educação e Sociedade*, v. 33, n. 119, p. 379-404, abr.-jun. 2012.

Instituto Unibanco. **Relatórios de atividades**. Disponível em: <<http://www.instituto-unibanco.org.br/o-instituto/relatorio-de-atividades>>. Acesso em: 10 maio 2014.

_____. **Relatório de atividades 2009**. Disponível em: <http://www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2013/09/rel_atividades_IU_2009.pdf>. Acesso em: 10 maio 2014.

_____, 2011. **Cardápio de Metodologias Jovem do Futuro: Estratégias para implementação do projeto aplicadas a gestores, professores e alunos**. Disponível em: <www.unibanco.org.br/>. Acesso em: 25 de Maio de 2014.

LUSSIER, R.N; REIS, A.N.F; FERREIRA, A.A. **Fundamentos de administração.** Tradução e adaptação da 4ª edição norte-americana- São Paulo: Cenege Learning, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MONTAÑO, C.. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social.** 6ª.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

NEVES, L. M. W. .**Brasil ano 2000: uma nova divisão de trabalho na educação.** 2ª ed. São Paulo: Xamã, 2000.

OLIVEIRA, R. P. de; SOUZA, S. Z. L. de. **Políticas de avaliação da educação e quase mercado no Brasil. Educação e Sociedade.** Campinas, v. 24, n.84, p.873-895, set. 2003.

ROBERTSON, S.L. **A estranha não morte da privatização neoliberal na Estratégia 2020 para a educação do Banco Mundial.** Revista Brasileira de Educação .v. 17 n. 50 maio-ago. 2012.

ROBERTSON, S; VERGER, A. **A origem das parcerias público-privado na governança global da educação.** *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 33, nº 121, p. 113- 1156, out-dez. 2012.

RODRIGUES, J. **O moderno príncipe industrial: o pensamento da Confederação Nacional da Indústria.** Campinas: Autores Associados, 1998.

SAVIANI, D.. **PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação: Análise crítica da política do MEC.** Campinas, SP: Autores Associados, 2009.