



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ  
CAMPUS PROFESSOR ALEXANDRE ALVES DE OLIVEIRA  
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**



**ANA CAROLINA DE ARAUJO CALDAS**

**O PROGRAMA JOVEM DO FUTURO NA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO  
PIAUÍ: uma análise dos processos de gestão implantados**

**PARNAÍBA  
2025**

**ANA CAROLINA DE ARAUJO CALDAS**

**O PROGRAMA JOVEM DO FUTURO NA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO  
PIAUÍ: uma análise dos processos de gestão implantados**

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura Plena em  
Pedagogia da Universidade Estadual do Piauí/UESPI,  
Campus prof. Alexandre Alves de Oliveira, como requisito  
para a obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Samara de Oliveira Silva.

**PARNAÍBA  
2025**

## FICHA CATALOGRÁFICA

C145p Caldas, Ana Carolina de Araujo Souza.  
O Programa Jovem do Futuro na rede estadual  
de educação do  
Piauí: uma análise dos processos de gestão  
implantados / Ana  
Carolina de Araujo Souza Caldas. - 2025.  
79 f.: il.

Monografia (graduação) - Universidade  
Estadual do Piauí-UESPI,  
Licenciatura em Pedagogia, Campus Prof.  
Alexandre Alves de  
Oliveira, Parnaíba-PI, 2025.  
"Orientadora: Prof.a Dra. Samara de Oliveira  
Silva".

1. Programa Jovem do Futuro. 2. Gestão  
Escolar. 3. Educação

**O PROGRAMA JOVEM DO FUTURO NA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO  
PIAUÍ: uma análise dos processos de gestão implantados**

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura Plena em  
Pedagogia da Universidade Estadual do Piauí/UESPI,  
Campus prof. Alexandre Alves de Oliveira, como requisito  
para a obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Samara de Oliveira Silva.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. SAMARA DE OLIVEIRA SILVA (Orientadora)  
Universidade Estadual do Piauí – UESPI

Profa. Ma. ANA BEATRIZ DA SILVA LIMA  
Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR

Profa. Ma. RAFAELA DE MORAIS ARAÚJO  
Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR

*Dedico este trabalho a Deus, por me sustentar nos  
momentos difíceis e manter viva a esperança que Ele  
mesmo plantou em meu coração.  
Aos meus pais, Ana Lúcia e Jarbas, por todo amor, apoio e  
incentivo.  
Aos meus irmãos, João Vinícius e Jarbas Filho, por estarem  
sempre ao meu lado.  
E ao meu esposo, Brenno Egberto, pela parceria e paciência  
ao longo de toda essa jornada.*

*A verdadeira educação é aquela que liberta, que forma  
sujeitos críticos e conscientes, e não se vende a interesses  
que ferem a dignidade e a justiça.*

*Paulo Freire*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me fortalecido em cada passo desta jornada. Foi Ele quem me sustentou nos momentos mais difíceis e tornou possível a realização deste sonho. Sem sua presença constante, este momento não seria possível.

Expresso minha profunda gratidão aos meus pais, Ana Lúcia Carneiro e Jarbas Caldas, por todo amor, apoio incondicional e incentivo em cada etapa da minha vida acadêmica. Seus esforços e sacrifícios foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Aos meus irmãos, João Vinícius e Jarbas Filho, pela companhia, pelo carinho e pelas palavras de encorajamento nos momentos em que mais precisei.

E ao meu esposo, Brenno Egberto, por sua paciência, apoio constante e por estar ao meu lado com amor e compreensão em cada desafio enfrentado. Seu companheirismo foi essencial para que eu mantivesse a força e a motivação, essa conquista é nossa.

Agradeço, com muito carinho, à minha orientadora Samara de Oliveira Silva, pelo suporte, orientação atenciosa e encorajamento ao longo de todo este processo. Sua dedicação e comprometimento com seus alunos são inspiradores. Obrigada por acreditar em mim e por fazer tanto por todos que têm o privilégio de aprender com você.

À FAPEPI (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Piauí) pelo incentivo à pesquisa por meio da concessão da bolsa de Iniciação Científica. Como estudante de primeira graduação, essa oportunidade foi essencial para minha formação acadêmica, permitindo que eu desenvolvesse um olhar crítico e investigativo desde os primeiros passos na vida universitária e a Universidade Estadual do Piauí aem nome dos(as) docentes do Curso de Pedagogia de Parnaíba.

Aos amigos de turma, Vinicius José Veras do Nascimento, Davi dos Santos Costa e Viviane Maria Araújo Alves, pela amizade e apoio ao longo do caminho.

CALDAS, Ana Carolina de Araújo **O PROGRAMA JOVEM DO FUTURO NA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO PIAUÍ: uma análise dos processos de gestão implantados**, 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Estadual do Piauí, Parnaíba, 2025.

## **RESUMO**

O Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema a análise da implementação do Programa Jovem do Futuro (PJF) na Rede Estadual de Educação do Piauí, com ênfase nos impactos sobre os processos de gestão escolar. A problemática central parte do questionamento: de que forma a adoção de práticas de gestão orientadas por resultados, típicas do PJF, tem interferido na autonomia das escolas públicas, nos processos pedagógicos e na garantia do direito à educação? O objetivo geral consistiu em analisar a implementação do Programa Jovem do Futuro na Rede Estadual de Educação do Piauí, com foco nos processos de gestão escolar implantados. Como objetivos específicos, busca-se: investigar como ocorreu a adoção do PJF no estado do Piauí; identificar os principais documentos que embasam essa parceria; e compreender as mudanças provocadas nos processos de gestão escolar a partir da implantação do programa. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com uso de análise documental e revisão bibliográfica, a partir de autores que discutem a privatização da educação e os modelos de gestão por resultados, como Adrião (2016, 2018, 2022), Borghi (2021), Peroni (2018), Ball e Youdell (2008), Garcia (2006), Shiroma, Garcia e Campos (2005) e Paro (2000). Os resultados revelam que o Programa Jovem do Futuro promove a introdução de práticas gerencialistas nas escolas públicas, baseadas em planejamento estratégico, monitoramento de metas e cultura de responsabilização, características de modelos privatizantes e de parcerias público-privadas. Apesar de apresentar avanços na organização administrativa e na cultura de acompanhamento, também gera impactos sobre a autonomia escolar, impondo uma lógica que nem sempre considera as especificidades dos territórios e das comunidades escolares. O estudo conclui que o modelo contribui para o fortalecimento de práticas de controle e padronização, refletindo os desafios enfrentados pela gestão democrática na educação pública contemporânea.

**Palavras-chave:** Programa Jovem do Futuro; gestão escolar; educação básica.

CALDAS, Ana Carolina de Araújo **THE YOUNG FUTURE PROGRAM IN THE STATE EDUCATION NETWORK OF PIAUÍ: *an analysis of the management processes implemented, 2025. Undergraduate Thesis (Bachelor's Degree in Pedagogy) – State University of Piauí, Parnaíba, 2025.***

## **ABSTRACT**

The final paper has as its theme the analysis of the implementation of the Young Future Program (PJF) in the State Education Network of Piauí, focusing on the impacts on school management processes. The central issue arises from the question: in what ways has the adoption of results-oriented management practices, typical of the PJF, interfered with the autonomy of public schools, pedagogical processes, and the guarantee of the right to education? The general objective was to analyze the implementation of the Young Future Program in the State Education Network of Piauí, with a focus on the school management processes established. The specific objectives include: investigating how the PJF was adopted in the state of Piauí; identifying the main documents that support this partnership; and understanding the changes brought about in school management processes following the implementation of the program. The research adopts a qualitative approach, using document analysis and bibliographic review. Based on authors who discuss the privatization of education and result-oriented management models, such as Adrião (2016, 2018, 2022), Borghi (2021), Peroni (2018), Ball and Youdell (2008), Garcia (2006), Shiroma, Garcia and Campos (2005), and Paro (2000). The results reveal that the Youth Program of the Future promotes the introduction of managerial practices in public schools, based on strategic planning, goal monitoring, and a culture of accountability, characteristics of privatizing models and public-private partnerships. Although it presents advancements in administrative organization and a culture of oversight, it also impacts school autonomy, imposing a logic that does not always consider the specificities of territories and school communities. The study concludes that the model contributes to the strengthening of control and standardization practices, reflecting the challenges faced by democratic management in contemporary public education.

**Keywords:** Youth of the Future Program; school management; basic education

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

<b>Figura 1-</b> Representação das principais teorias do currículo e seus respectivos conceitos	34
<b>Figura 2 -</b> Infográfico do Circuito de Gestão	40
<b>Figura 3-</b> Estrutura da Gestão PJF.	51
<b>Figura 4 -</b> Prática da Estratégia formativa do Programa Jovem de Futuro	56

### QUADROS

<b>Quadro 1 -</b> Artigos e trabalhos entre 2010 a 2022	17
<b>Quadro 2 -</b> Relação de programas e setores privados em colaboração com o ensino no Piauí	37
<b>Quadro 3-</b> Implementação do Programa Jovem do Futuro em Seis Estados Brasileiros	43

### TABELAS

<b>Tabela 1-</b> Implementação do Programa Jovem do Futuro em seis estados brasileiros	39
<b>Tabela 2-</b> Dados do Programa Jovem de Futuro no Piauí	54
<b>Tabela 3-</b> Matrículas por Dependência do Estado do Ensino Médio no Piauí (2014-2023)	57

## **LISTA DE SÍGLAS**

AsDI- Assessoria de Desenvolvimento Institucional  
BIRD- Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento  
CGU- Contas da Controladoria-Geral da União  
CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação  
FAPEPI- Fundação de Amparo à Pesquisa do Piauí  
FGV- Fundação Getúlio Vargas  
FUNDEF- Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de valorização do Magistério  
GEIEF- Gerência de Educação Infantil e Ensino Fundamental  
GEpRA – Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem  
GREPPE- Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional  
GRES- Gerências Regionais de Educação (  
IAS – Instituto Ayrton Senna  
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica  
INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
IU – Instituto Unibanco  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC – Ministério da Educação  
NEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
NGP- Nova Gestão Pública  
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
PAE- Plano de Ação Estratégico Escolar  
PAM- Plano de Ação e Meta  
PCNs- Parâmetros Curriculares Nacionais  
PDDE- Programa Dinheiro Direto na Escola  
PJF – Programa Jovem de Futuro  
PNCS – Programa Nacional de Conectividade nas Escolas  
PNUD- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
PPP – Parceria Público-Privada  
PPPs- parcerias público-privadas  
PROAJA- Programa de Alfabetização de Jovens, Adultos e Idosos

ProEMI- Ensino Médio Inovador

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SEDUC – Secretaria de Educação

SEFAZ/PI- Secretaria de Fazenda do Estado do Piauí

SPAECE- Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará

TCE- Tribunal de Contas do Estado

UNDIME – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>1.1</b>	<b>Apresentação e Relevância da Temática Estudada</b>	<b>13</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos geral e específicos</b>	<b>15</b>
<b>1.3</b>	<b>A metodologia do Estudo</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>SEÇÃO 2- OS PROCESSOS DE PRIVATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>Políticas Educacionais no Brasil no contexto da Privatização</b>	<b>23</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão Escolar por Resultados e Planejamento Estratégico: uma abordagem Crítica</b>	<b>27</b>
<b>2.3</b>	<b>O Programa Jovem do Futuro no Contexto Nacional</b>	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>SEÇÃO 3- O PROGRAMA JOVEM DO FUTURO (PJF) E AS ALTERAÇÕES NO CURRÍCULO DO ENSINO MÉDIO PIAUIENSE</b>	<b>32</b>
<b>3.1</b>	<b>Programa Jovem de Futuro: Efeitos e Transformações no Currículo do Ensino Médio na Rede Pública do Piauí</b>	<b>32</b>
<b>3.2</b>	<b>O Programa Jovem do Futuro e as alterações na gestão dos processos pedagógicos das escolas piauiense</b>	<b>37</b>
<b>3.3</b>	<b>Implementação do Programa Jovem do Futuro no Estado do Piauí</b>	<b>41</b>
<b>3.4</b>	<b>Estratégias de gestão implantadas pelo Programa Jovem Do Futuro</b>	<b>43</b>
<b>3.5</b>	<b>A Implementação do Programa Jovem do Futuro no Piauí</b>	<b>47</b>
<b>4</b>	<b>SEÇÃO 4- CONTEXTO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA JOVEM DO FUTURO NA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO</b>	<b>49</b>
<b>4.1</b>	<b>Cenário de Implementação do Programa Jovem de Futuro na Rede Pública de Ensino do Piauí</b>	<b>49</b>
<b>4.2</b>	<b>Estratégias de Gestão Implantadas pelo Programa</b>	<b>50</b>
<b>4.3</b>	<b>O Programa Jovem de Futuro: Trajetória e Contexto de Implantação na Rede Estadual de Ensino</b>	<b>58</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>61</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>69</b>

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a educação pública brasileira tem passado por diversas reformas estruturais visando melhorar a qualidade do ensino e os índices de desempenho escolar. Nesse contexto, o Programa Jovem do Futuro (PJF), desenvolvido pelo Instituto Unibanco, surgiu como uma proposta de intervenção voltada para a melhoria da gestão escolar e do desempenho dos estudantes no Ensino Médio.

O Programa Jovem de Futuro (PJF) foi criado em 2007 pelo Instituto Unibanco (IU), uma organização do terceiro setor vinculada ao movimento Todos pela Educação. O IU atua na educação pública por meio de soluções de gestão, com foco no aumento da eficiência e na melhoria dos resultados das escolas. O programa começou a ser implantado no Ceará em 2011, em parceria com a Secretaria de Educação (SEDUC), e expandiu-se para outros estados, incluindo o Piauí, Minas Gerais, Goiás, Espírito Santo e Rio Grande do Norte.

De acordo com sua página oficial, o IU desenvolve ações em quatro frentes:

1. Desenvolvimento e implementação de soluções de gestão educacional;
2. Produção e disseminação de conhecimento com base em evidências;
3. Apoio a iniciativas de melhoria do Ensino Médio;
4. Atuação junto a tomadores de decisão nas políticas públicas de educação.

O Instituto é financiado por um fundo patrimonial (*endowment*) e mantém parcerias com fundações e entidades privadas, como Fundação Lemann, Instituto Ayrton Senna, Instituto Natura, Fundação Roberto Marinho e Fundação Itaú Social, além de centros de pesquisa e universidades.

Esse modelo reflete uma lógica de atuação em redes público-privadas, na qual, segundo Peroni e Caetano (2016), o mercado passa a ter poder decisório na esfera pública, configurando a chamada “indústria de especialistas”, que influencia diretamente políticas e práticas educacionais.

### 1.1 Apresentação e Relevância da Temática Estudada

O PJF foi integrado ao Ensino Médio Inovador (ProEMI) em 2012, unindo uma proposta pública de inovação curricular (ProEMI) a uma iniciativa privada focada em

gestão por resultados. Como destaca Balduino (2020), essa junção é problemática, pois além de misturar lógicas distintas, passou a empregar recursos do PDDE, originalmente destinados a programas públicos, para financiar um programa privado. No Ceará, a parceria foi formalizada em 2012, inicialmente atendendo 100 escolas e 58 mil alunos, chegando em 2018 a 641 escolas e 327 mil alunos. O programa utiliza o método PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), orientando o trabalho escolar para um ciclo permanente de planejamento, monitoramento e ajustes, com foco no cumprimento de metas baseadas em indicadores como o SPAECE e IDEB.

O IU oferece às redes públicas instrumentos como assessoria técnica, formações, acompanhamento por meio de plataformas digitais e apoio na definição de metas e planos de ação. No entanto, segundo Garcia, Brazílio e Kaleda (2018), trata-se de um modelo não projetado pelo poder público, mas de uma iniciativa privada que condiciona as redes de ensino à adoção de práticas de gestão empresarial.

A própria SEDUC-CE reconhece que a parceria inclui:

- Definição de metas por escola;
- Monitoramento contínuo da rotina escolar;
- Avaliação sistemática dos resultados;
- Comitês de governança e operacionais;
- Reuniões periódicas de boas práticas.

Esse modelo gera a padronização das práticas escolares, reduzindo a autonomia das unidades na definição de seus projetos pedagógicos, com cobranças constantes por melhorias nos indicadores. Assim, a lógica do gerencialismo empresarial se impõe sobre a educação pública, priorizando eficiência, produtividade e resultados, em detrimento dos princípios da gestão democrática e da formação integral (Peroni, 2016; Dourado, 2012; Contreras, 2002).

Segundo Balduino (2020), o PJJ adota uma lógica de mercado que responsabiliza as escolas pelos resultados, impactando diretamente suas propostas pedagógicas e comprometendo sua autonomia. Apesar de se manter juridicamente pública, a escola passa a ser fortemente condicionada por diretrizes privadas, afetando as três dimensões da política educacional: gestão, currículo e oferta. Isso

evidencia um claro processo de privatização da educação pública, disfarçado sob o discurso de modernização e melhoria da gestão.

Esse Programara foi implantado em diversos estados brasileiros, o programa chegou à Rede Estadual de Educação do Piauí como parte de uma estratégia para enfrentar os baixos índices de aprendizagem e a evasão escolar. A análise desse estudo se concentra em entender de que forma o programa tem influenciado o cotidiano das escolas, especialmente no que diz respeito ao planejamento estratégico, uso de indicadores, e fortalecimento da liderança escolar (Seduc, 2024).

O estudo dessa temática é resultado do Projeto de Pesquisa de Iniciação Científica desenvolvido junto a Fundação de Amparo à Pesquisa do Piauí (FAPEPI) de 2022 a 2024.

## **1.2 Objetivos geral e específicos**

Diante do cenário de crescente influência de modelos gerenciais na gestão da educação pública, especialmente por meio de parcerias público-privadas, como é o caso do Programa Jovem de Futuro, torna-se necessário aprofundar o debate sobre os impactos que essas práticas exercem sobre a organização das escolas, a autonomia dos gestores e os princípios da gestão democrática.

Considerando que o programa tem sido implementado na Rede Estadual de Educação do Piauí como estratégia de indução de resultados e de eficiência na gestão escolar, esta pesquisa se propõe a realizar uma análise crítica dos processos de gestão implantados, observando suas implicações no campo pedagógico, administrativo e na formulação de políticas educacionais.

Partindo desse contexto, apresentam-se a seguir os objetivos que orientam este estudo, que buscam compreender tanto a lógica estrutural do programa quanto os efeitos produzidos nas práticas de gestão e no funcionamento das escolas públicas atendidas, o estudo teve por objetivo geral: analisar a implementação do Programa Jovem do Futuro na Rede Estadual de Educação do Piauí, com foco nos processos de gestão escolar implantados. E com objetivos específicos: investigar a implementação do Programa Jovem do Futuro no estado do Piauí; levantar os documentos sobre quando, como e por que o estado adotou o programa; identificar

as principais mudanças nos processos de gestão escolar decorrentes da implantação do programa.

Considerando o campo empírico da pesquisa, sendo a rede estadual de ensino do Estado do Piauí, é possível realizar a verificação do prejuízo através do mapeamento destas instituições. Para Adrião (2016), as populações mais pobres, crianças com idade de frequência à creche, jovens e adultos com baixa escolaridade e estudantes com deficiência ou com necessidades educativas especiais, ou seja, públicos da creche ou da escola, normalmente excluídos sob o argumento de ausência de recursos para a generalização do atendimento para além das etapas ou modalidades obrigatórias.

### **1.3 A metodologia do Estudo**

O estudo desenvolvido por meio da pesquisa qualitativa, com uso da metodologia de estudo Documental em fontes oficiais, tomando por referência para análise do Banco de Dados da Pesquisa do Mapeamento da Estratégias de Privatização da Educação Básica, com informações obtidas os principais programas, caracterização do estado, dados educacionais, sistema de avaliação, forma de contratação de professores e formas de provimento ao cargo de diretor na rede estadual de educação. O tema da pesquisa está diretamente ligado a Privatização da Educação Básica no Brasil, onde foi coletado artigos que relatavam o tema como uma problemática para o desenvolvimento do parâmetro educacional.

A pesquisa está na dimensão dos estudos e levantamento de dados bibliográficos dos artigos produzidos pela área sobre a temática da Privatização da Educação Básica do Brasil. Para colaborar nesse processo realizou-se uma pesquisa Qualitativa – com estudo bibliográfico e documental no portal de periódico SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), desde novembro de 2022 até 2023.

A metodologia adotada para a construção desse trabalho consistiu na pesquisa documental primária, a fim de compreender alguns pressupostos sobre política e programas de iniciativa privada, onde fizemos o levantamento através de artigos de alguns atores, como Adrião (2010; 2013; 2018; 2019; 2022), Adrião e Domiciano (2021), Borghi (2018; 2021), entre outros, onde conseguimos compreender

melhor como se deu o processo de privatização, sua influência e o que significa para a Educação do país.

Os procedimentos utilizados para a realização dessa pesquisa têm com base bibliográfica, com intuito de aprimorar a compreensão de ideias de diferentes autores. A primeira etapa da pesquisa iniciou-se na plataforma *SciELO*, com levantamento de documentos que tratassem da privatização da educação no país.

Durante essa etapa, contamos com o uso do buscador, sendo ele: privatização escolar, política educacional, financiamento da educação, privatização do currículo escolar, dentro de um período de cinco anos (janeiro de 2019 - dezembro de 2023). partir dos resultados da pesquisa, realizamos a leitura e análise de diversos documentos, selecionando aqueles que abordavam a privatização da educação no Brasil, totalizando 19 (dezenove) registros.

Este trabalho está organizado em quatro seções, além desta introdução, visando uma apresentação clara e sistemática da pesquisa realizada.

Na Seção 1, são apresentados o tema, a justificativa, os objetivos gerais e específicos, bem como a metodologia adotada na condução do estudo, contextualizando a importância da investigação sobre a gestão escolar e as parcerias público-privadas no contexto educacional piauiense.

Na Seção 2, abordam-se os processos de privatização da educação básica no Brasil, discutindo-se as principais políticas educacionais que favoreceram a inserção de modelos gerenciais e de parcerias público-privadas, como o Programa Jovem do Futuro. Esta seção apresenta uma análise crítica sobre os impactos dessas políticas no sistema público de ensino.

A Seção 3 dedica-se à análise do Programa Jovem do Futuro no contexto da Rede Estadual de Educação do Piauí, explorando as alterações provocadas na gestão escolar e no currículo do Ensino Médio, bem como as estratégias de gestão implantadas nas escolas públicas estaduais.

Por fim, a Seção 4 apresenta as considerações finais, sintetizando as principais conclusões da pesquisa, destacando as contribuições do estudo para o campo da gestão educacional, além de sugerir possíveis encaminhamentos para novas investigações e ações práticas na área da educação pública.

**Quadro 1:** Artigos e trabalhos entre 2010 a 2022

AUTORES	TÍTULO	REVISTA/PUBLICAÇÃO	ANO
ADRIÃO, T.; BORGHI, R.; DOMICIANO, C.A.	Educação Infantil, ensino fundamental: Inúmeras tendências de privatização.	Revista Retratos da Escola	2010
ADRIÃO, T.; DAMASO, A; GALZERANO, L.	A adoção de Sistemas Privados de Ensino em escolas públicas de educação infantil: reflexão a partir do perfil dos professores.	Revista e-Curriculum.	2013
ADRIÃO, TERESA.	Dimensões e Formas da Privatização da Educação no Brasil: caracterização a partir de mapeamento de produções nacionais e internacionais.	Revista Currículo sem Fronteiras	
PESSANHA, F.V.A.	A lógica da privatização da escola pública no Brasil: Mercadorização da educação e a Privatização da escola pública, seus processos e contradições na sociedade de direitos.	Monografia (Licenciatura em Pedagogia - Universidade do Estado de Amazonas)	2018
SILVA, T.T.R.; SILVA	Oferta educacional na rede estadual de Educação do Piauí: Desafios para a garantia do direito à Educação Pública.	Simpósio de Produção Científica, Teresina, Piauí.	2020
ADRIÃO, T.; VENCO, S.	A corrosão da educação pública no Brasil: privatizações e precariedades.	Utopía y Praxis Latinoamericana	2022
EVANGELISTA, J.P.; MEDEIROS, M.V.J.; CAMARA, M.A.; LOPES, R.V.N.	O setor privado na educação básica brasileira: espaços e mecanismos de participação.	Revista Humanidades e Inovação	
SANTOS, MARILINE; NETO-MENDES, ANTÔNIO	Processos de Privatização da Educação Pública: Uma Revisão Sistemática da Literatura.	Arquivos Analíticos de Políticas Educativas	

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2024.

O Quadro 1 reúne os principais trabalhos encontrados sobre a privatização da educação básica pública no Brasil, foram analisadas oito produções acadêmicas, incluindo artigos de revistas científicas, uma monografia e trabalhos apresentados em eventos. Os estudos selecionados correspondem ao período de 2010 a 2022, o que permite observar como a temática foi crescendo gradativamente, com destaque para o ano de 2018. Constata-se no Quadro 1 a presença da pesquisadora Theresa Maria de Freitas Adrião (2022), que participa da metade dos trabalhos levantados nesse estudo, sendo uma referência importante na discussão sobre os processos de privatização da educação básica no país. Além da autora, se destacam ainda, Evangelista; Câmara e Lopes (2022), Pessanha (2018), Santos e Neto-Mendes (2022) também trazem contribuições relevantes para o debate. As publicações foram encontradas em Revistas Indexadas da área da educação e em espaços como sites dos Simpósios e repositórios das Universidades em que os Trabalhos de Conclusão de Curso foram desenvolvidos. As temáticas desses estudos versam sobre as diferentes formas da presença do Setor Privado na educação pública, caracterizando como esse processo vem ocorrendo e quais os seus reflexos na educação básica pública.

No artigo publicado por Adrião em 2018, a autora se propões a mapear e analisar as formas pelas quais a privatização da educação tem se manifestado em produções acadêmicas, tanto nacionais quanto internacionais. A proposta central desses estudos foi compreender como esse fenômeno da Privatização da Educação tem sido discutido no campo educacional e quais dimensões ela assume em diferentes contextos. Com essas pesquisas, a autora realiza uma análise criteriosa das produções, utilizando como base metodológica a revisão bibliográfica (Adrião, 2018).

Além disso, a pesquisa evidenciou que a privatização da educação básica não ocorreu de forma uniforme, mas sim, por meio de diferentes mecanismos, como as parcerias público-privadas, adoção de sistemas privados de ensino e os contratos de gestão. Esses mecanismos, de acordo com Adrião (2018), refletem uma lógica de mercado aplicada às políticas educacionais, o que gera implicações diretas sobre o papel do Estado na garantia do Direito à Educação.

Nesse sentido, esse estudo desenvolvido por Adrião (2018) contribuiu para ampliar o entendimento sobre os impactos da presença do setor privado no interior da educação pública. Em um artigo publicado em 2010 por Adrião, Borghi e Domiciano, as autoras analisaram as variadas tendências de privatização que vêm se consolidando na educação infantil e no ensino fundamental no Brasil. A partir de uma abordagem crítica, o estudo apontou os diferentes mecanismos de inserção do setor privado nas redes públicas de ensino.

A exemplo a terceirização de serviços, a implementação de sistemas apostilados e a atuação de organizações sociais na educação pública, o que tem contribuído para alterar o caráter público da educação brasileira. As autoras destacam que tais práticas não se limitam à gestão administrativa, mas interferem diretamente no conteúdo pedagógico e nas formas de organização do trabalho docente. Esse artigo denunciou a crescente naturalização da presença do setor privado na esfera educacional, ao mesmo tempo em que chama a atenção para os riscos que esse processo representa à autonomia das escolas e a garantia do direito à educação pública, gratuita e de qualidade.

O artigo de Adrião, Damaso e Galzerano (2013) discute de forma crítica de adoção de sistemas privados de ensino em instituições públicas de educação infantil, as autoras apresentam como principal preocupação os impactos dessa prática sobre o cotidiano pedagógico, especialmente no que se refere à atuação dos professores. Uma das áreas mais abordadas é a produção de materiais e métodos pedagógicos, oferecidos por empresas privadas. Esses subsídios são muitas vezes impostos às escolas, restringindo a sua autonomia pedagógica e interferindo no processo de ensino-aprendizagem. A pesquisa aponta que, embora esses sistemas prometam eficiência e padronização, eles acabam por limitar a criatividade dos educadores e desqualificar a dinâmica escolar.

Nos estudos mais recentes, Adrião e Venco (2022), aprofundam as discussões em relação ao enfraquecimento da educação pública no Brasil. As autoras relacionam esse processo ao avanço das privatizações e à crescente precarização das condições de trabalho nas escolas, evidenciando como a lógica de mercado contribui diretamente para o enfraquecimento das instituições públicas.

A análise revela um movimento de retração do Estado em suas responsabilidades educacionais, substituindo o compromisso com o direito à educação por uma gestão baseada na lógica da eficiência, da competitividade e da contenção de custos. Nesse contexto, o artigo chama atenção para os impactos desse modelo, que compromete a qualidade do ensino e agrava as desigualdades no acesso à educação, afetando especialmente as populações em situação de maior vulnerabilidade.

A pesquisa de Evangelista, Medeiros, Câmara e Lopes (2022) traz uma abordagem que evidencia a atuação direta do setor privado na formulação e na gestão de políticas educacionais. O estudo mostra como empresas, fundações e organizações sociais têm ocupado espaços estratégicos dentro do sistema educacional, influenciando desde a elaboração de currículos até a administração de redes de ensino. As autoras destacam que essa participação, frequentemente disfarçada de colaboração, pode mascarar interesses econômicos e comprometer o caráter público da educação. Dessa forma, o artigo contribui para o entendimento de como a presença do setor privado vai além da oferta de serviços, alcançando a própria estrutura das decisões educacionais.

No mesmo campo de reflexão, Pessanha (2018), analisa a mercantilização da escola pública e as contradições que esse processo gera em uma sociedade que deveria garantir o direito universal à educação. Destaca-se que a lógica do mercado, ao adentrar os espaços escolares, transforma valores pedagógicos em produtos mensuráveis, priorizando resultados e desempenho em detrimento da formação crítica dos estudantes. Além disso, o trabalho chama atenção para os riscos de naturalização da presença empresarial nas escolas, destacando que tal avanço enfraquece o compromisso do Estado com a educação como bem público e promove desigualdades educacionais ainda mais profundas.

O estudo desenvolvido por Silva e Silva (2020) aborda os desafios enfrentados pela rede estadual de educação do Piauí, sobretudo no que diz respeito à oferta e à qualidade do ensino. A pesquisa evidencia que, diante da ausência de investimentos adequados e de uma gestão pública eficaz, agentes privados encontram brechas para intervir na administração educacional. Os autores apontam que essas interferências nem sempre consideram o contexto regional e as

necessidades reais da população, dificultando a efetivação do direito à educação pública. O trabalho reforça a importância da presença ativa do Estado para garantir equidade e justiça social no acesso à escolarização.

Por fim, o estudo de Santos e Neto-Mendes (2022) apresenta uma revisão sistemática da literatura acadêmica sobre a privatização da educação pública, reunindo pesquisas que abordam esse fenômeno sob diferentes perspectivas e em distintos contextos. A pesquisa teve como finalidade mapear os principais enfoques teóricos, as metodologias utilizadas e os temas mais recorrentes nos debates acadêmicos sobre o tema. Constatou-se que, apesar das especificidades regionais, há padrões recorrentes na expansão das políticas de privatização, como a terceirização de serviços, a adoção da gestão por resultados e a crescente influência de organizações e fundações privadas. Desse modo, o estudo contribui com um panorama amplo e bem fundamentado, que permite compreender as transformações em curso no sistema educacional diante do avanço das políticas neoliberais.

## **SEÇÃO 2**

### **OS PROCESSOS DE PRIVATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL**

Nesta seção 2, são discutidos os principais processos que caracterizam a privatização da educação básica no Brasil, abordando tanto os aspectos históricos quanto os mecanismos contemporâneos que configuram esse fenômeno. A análise contempla a crescente influência de parcerias público-privadas, a adoção de modelos de gestão por resultados e a incorporação de lógicas empresariais no âmbito da escola pública. Esse debate é fundamental para compreender o contexto no qual se insere o Programa Jovem do Futuro, objeto central deste estudo.

#### **2.1 Políticas Educacionais no Brasil no contexto da Privatização**

As políticas educacionais no Brasil à luz do processo de privatização da educação básica pública, com destaque para o avanço de parcerias público-privadas, programas de gestão por resultados e a atuação de fundações empresariais no sistema público de ensino — tema essencial para contextualizar criticamente o Programa Jovem do Futuro.

As políticas públicas educacionais são conjuntas de diretrizes, normas e ações formuladas e implementadas pelo Estado com o objetivo de organizar, regular e promover a educação no país. Essas políticas refletem as decisões políticas, sociais e econômicas que moldam o funcionamento do sistema educacional e afetam diretamente a qualidade do ensino oferecido à população.

Segundo Oliveira (2005), as políticas educacionais se constituem como instrumentos de materialização dos projetos de sociedade em disputa, sendo fortemente influenciadas por ideologias, pressões sociais e organismos internacionais. Assim, a formulação e execução de programas como o Jovem do Futuro devem ser analisadas à luz de interesses políticos, técnicos e administrativos.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a educação passou a ser reconhecida como um direito social fundamental, de responsabilidade do Estado, da família e da sociedade. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº

9.394/1996) reforça esse compromisso ao estabelecer princípios como a gestão democrática, a valorização dos profissionais da educação e a busca pela qualidade no ensino.

Nos anos 2000, o Brasil passou por uma intensificação de políticas voltadas à eficiência da gestão escolar e ao aumento do desempenho dos alunos, especialmente no ensino médio. Nesse cenário, surgiram programas e parcerias público-privadas com foco na gestão por resultados, na formação de lideranças escolares e no uso de indicadores de desempenho, contexto no qual o Programa Jovem do Futuro se insere.

De acordo com Cury (2002), é essencial compreender que as políticas públicas educacionais não se limitam aos marcos legais, mas se concretizam nas práticas institucionais, nos currículos, nas formas de gestão e nas estratégias pedagógicas adotadas nas escolas. Logo, a análise da implementação de um programa como o Jovem do Futuro exige uma leitura crítica de como as diretrizes macro se articulam com o cotidiano das escolas públicas, especialmente em contextos socioeconômicos diversos como o do estado do Piauí.

Outro aspecto importante a considerar é a influência de organismos internacionais como o Banco Mundial e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que passaram a incentivar modelos de gestão educacional baseados em eficiência, monitoramento e avaliação de resultados. O *Programa Jovem do Futuro*, ao adotar ferramentas como o plano de ação estratégico e o uso de indicadores de desempenho, se alinha a esse modelo “gerencialista”, também chamado de “Nova Gestão Pública” (NGP), conforme discutido por Meier (2006).

No contexto piauiense, as políticas públicas educacionais precisam dialogar com realidades marcadas por desigualdades regionais, baixa infraestrutura escolar e carência de recursos humanos. Assim, a eficácia de programas como o PJF depende não apenas da sua formulação, mas de sua capacidade de adaptação às especificidades locais, do envolvimento dos gestores escolares e do apoio contínuo por parte do poder público.

A Constituição de 1988 no artigo 205 declara que: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração

da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

A educação, portanto, é um direito constitucionalmente assegurado a todos, inerente à dignidade da pessoa humana, bem maior do homem, sendo que por isso o Estado tem o dever de prover condições indispensáveis ao seu pleno exercício. (Mota; Novo, 2019, p.121).

No contexto educacional, o processo de privatização é um assunto que vem repercutindo por envolver interesses o limite da intervenção privada na educação os impactos a curto e longo prazo que refletem na qualidade e equidade do ensino. Nas últimas décadas, as políticas educacionais no Brasil têm sido marcadas por uma crescente presença de agentes privados no interior da escola pública, processo que muitos estudiosos qualificam como privatização da educação básica.

Essa tendência não se limita à transferência direta da oferta educacional para o setor privado, mas se concretiza de forma mais sutil, por meio de parcerias, assessorias técnicas, consultorias e implementação de modelos de gestão inspirados no setor empresarial. De acordo com Ball e Youdell (2008 p.59), é possível distinguir dois tipos de privatização na educação:

Privatização para a educação (externalização de serviços, como avaliações, materiais didáticos, formações), e Privatização na educação (introdução de lógicas mercadológicas, competitivas e de responsabilização no funcionamento da escola pública).

No Brasil, a partir dos anos 1990, o processo de reforma do Estado impulsionou políticas públicas com foco na eficiência da gestão e na redução do papel do Estado como provedor exclusivo dos serviços sociais. A educação básica passou a ser cada vez mais influenciada por agendas globais, orientadas por organismos como o Banco Mundial, a OCDE e agências multilaterais, que passaram a recomendar modelos de gestão baseados em metas, desempenho e resultados mensuráveis.

Nesse cenário, surgem com força as parcerias público-privadas (PPPs) no setor educacional. Nas quais as fundações empresariais e organizações da sociedade civil, como o Instituto Unibanco, Fundação Lemann, Instituto Ayrton Senna e outras, passam a atuar diretamente na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Essas instituições frequentemente defendem a aplicação de ferramentas

típicas da administração privada, como o planejamento estratégico, gestão por resultados, bonificação por desempenho, no interior da escola pública (Adrião, 2016).

Segundo Shiroma, Garcia e Campos (2005), essa inserção do setor privado no âmbito da educação pública representa uma “reconfiguração da esfera pública”, onde decisões políticas passam a ser influenciadas por interesses privados e lógicas de mercado, ainda que sob o discurso da modernização, da eficiência e da inovação.

Autores como Freitas (2012) e Oliveira (2014) também alertam que a adoção de políticas educacionais baseadas na lógica da responsabilização pode levar à intensificação das desigualdades, à culpabilização das escolas e professores pelos baixos resultados e à fragmentação do papel pedagógico da escola, que passa a se organizar em função de metas e avaliações externas.

Nesse contexto, o Programa Jovem do Futuro é um exemplo emblemático desse processo. Desenvolvido por uma fundação privada e aplicado em redes públicas por meio de cooperação técnica, ele leva para dentro das escolas um modelo gerencial de gestão escolar, baseado em evidências, dados, metas e monitoramento contínuo. Embora possa promover melhorias em aspectos da organização escolar e na cultura de planejamento, também levanta críticas sobre a perda de autonomia das escolas, a padronização de práticas e a prevalência de um discurso técnico sobre o educativo.

Por fim, a chamada “privatização por dentro” da escola pública desafia o princípio constitucional da gestão democrática, ao reduzir a participação da comunidade escolar nos processos decisórios e submeter a prática educativa a interesses externos e a modelos importados da iniciativa privada.

Ademais, o processo de privatização vem sendo um impasse para a sociedade, uma vez que, instituições privadas estão diretamente ligadas a tal processo, visando se beneficiar indiretamente.

Os pesquisadores, Adrião e Domiciano (2021), entendem a privatização como transferência da esfera estatal para a esfera privada de responsabilidades, atribuições ou ativos necessários à consecução e garantia da educação a todos e a todas. Dessa forma, o Estado se ausenta de estar à frente de suas responsabilidades, abrindo margem para instituições implantarem seus projetos, seja em gestão ou curricular.

A pesquisa toma em consideração os processos de privatização diretamente relacionados ao processo pedagógico, entendidos como aqueles relacionados a atividades afins no âmbito das escolas. A temática deste artigo trata dos modelos de Gestão adotado nas redes públicas de ensino, que se contrapõem aos processos de Gestão Escolar Democrática, pois objetivam a disputa pelo fundo público no Financiamento da Educação (Adrião, 2019).

Dessa forma, partindo da premissa enfatizada por Silva e Gouveia (2021), de que as pesquisas sobre financiamento da educação devem ser compreendidas como uma das “dimensões da disputa pelo fundo público”. A Gestão democrática nas redes públicas de educação, encontram-se ameaçada, por iniciativas criadas pelo setor privado com a finalidade de implantar modelos de Gestão com perspectiva empresarial.

A história do currículo educacional está intimamente ligada ao desenvolvimento da educação do Piauí e ao processo de evolução do sistema de ensino do estado. Com a Proclamação da República, em 1889, se iniciou o movimento para aprimorar o sistema educacional brasileiro. A educação laica passou a influenciar o currículo, com o maior foco no ensino de ciências e da língua portuguesa.

No Piauí, a partir da década de 1930, o ensino público iniciou sua expansão, mesmo com limitações significativas, e o currículo escolar, para nível estadual, ainda seguia um modelo mais tradicional, a educação nas zonas rurais ainda era muito precária.

## **2.2 Gestão Escolar por Resultados e Planejamento Estratégico: uma abordagem Crítica**

No Brasil, o capitalismo se destaca, e vem ganhando espaço na educação pública também. Segundo o autor Soares (2023) o setor empresarial vem sendo favorecido com o direcionamento da educação pública, e isso é uma das consequências de relacionamento público-privado. Tal consequência pode interferir na qualidade da educação do país, uma vez que o setor privado tem seus interesses nessa relação.

A partir da Constituição de 1988, um marco importante que mudou a realidade da educação no Estado, onde a educação se torna direito fundamental, e a LDB de 1996 reformou a estrutura curricular, garantindo dessa forma, que os estados e municípios adquirissem mais autonomia na definição de seus currículos e garantiu a educação básica como obrigação.

A gestão escolar por resultados tem se consolidado no cenário educacional brasileiro nas últimas décadas, especialmente a partir da década de 2000, como reflexo da adoção de modelos de gestão inspirados na lógica da eficiência e da responsabilização, próprios do setor empresarial. A premissa central dessa abordagem é a de que a escola deve estabelecer metas claras, mensuráveis e orientadas para o desempenho dos estudantes. Com base em indicadores como taxas de aprovação, abandono e rendimento em avaliações externas como o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica).

Segundo Azevedo (2011), a gestão por resultados representa uma tentativa de modernizar a administração pública, introduzindo práticas gerenciais que visam otimizar os recursos, monitorar os processos e alcançar resultados previamente definidos. No entanto, quando aplicada de forma acrítica no campo da educação, essa lógica pode esvaziar a complexidade do processo educativo, reduzindo-o a números e metas.

Nesse contexto, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta amplamente utilizada pelas redes de ensino e escolas para organizar suas ações, alinhar metas pedagógicas com indicadores e orientar a tomada de decisão. Para Libâneo (2001), o planejamento é fundamental no processo de gestão, desde que esteja a serviço de uma proposta pedagógica comprometida com a transformação social e não apenas com a eficiência técnica.

O *Programa Jovem do Futuro*, implantado em vários estados brasileiros, inclusive no Piauí, adota explicitamente a metodologia do planejamento estratégico como eixo estruturante da ação escolar. Por meio de ciclos anuais de diagnóstico, definição de metas, execução e monitoramento, busca-se desenvolver nas equipes gestoras uma cultura de liderança focada em resultados. Apesar dos avanços observados em algumas realidades, esse modelo tem sido alvo de críticas.

De acordo com Paro (2000), a ênfase exclusiva nos resultados quantitativos pode gerar um ambiente de pressão sobre os educadores, desconsiderando as condições materiais, humanas e culturais que afetam o desempenho dos alunos. Além disso, pode estimular práticas de “ensino para o teste”, em detrimento de uma formação crítica e integral.

Outra crítica relevante é apresentada por Freitas (2012), ao afirmar que a lógica da gestão por resultados tende a responsabilizar as escolas, e particularmente seus gestores e professores, pelo fracasso educacional, desconsiderando os fatores estruturais como desigualdades sociais, políticas públicas frágeis e ausência de investimento contínuo.

No caso do estado do Piauí, onde grande parte das escolas enfrenta desafios relacionados à infraestrutura, à formação docente e à evasão escolar, a implementação do planejamento estratégico deve levar em conta as limitações locais e não se restringir à aplicação de modelos prontos e generalizantes. A eficácia dessa ferramenta depende, portanto, da sua apropriação crítica e contextualizada pelos gestores escolares.

Dessa forma, este trabalho adota uma abordagem crítica da gestão escolar por resultados, reconhecendo seus potenciais organizativos, mas também seus limites, especialmente quando descolados de um projeto pedagógico democrático e inclusivo.

### **2.3 O Programa Jovem do Futuro no Contexto Nacional: Currículo e gestão dos processos pedagógicos.**

O *Programa Jovem do Futuro* (PJF) é uma iniciativa criada pelo Instituto Unibanco, organização da sociedade civil vinculada ao setor privado, com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade da educação pública no Brasil, especialmente no Ensino Médio, nível historicamente marcado por baixos indicadores de desempenho e altos índices de evasão.

A gênese do programa remonta a 2007, quando o Instituto Unibanco, após anos de atuação com projetos voltados para juventude e inserção no mercado de trabalho, decidiu reposicionar sua estratégia para atuar diretamente no campo da

gestão educacional, com foco em eficiência da gestão escolar, planejamento estratégico e monitoramento de resultados.

O PJF foi concebido como um programa de apoio à gestão escolar e de fortalecimento das lideranças educacionais nas redes públicas estaduais. Ele se estrutura em torno de três pilares principais: a) Gestão orientada para resultados; b) Apoio à formação de gestores escolares e técnicos das secretarias e c) Uso de dados e evidências para tomada de decisão

De acordo com o Instituto Unibanco (2018), o programa busca desenvolver uma cultura de gestão baseada em evidências, com a elaboração e monitoramento contínuo de Planos de Ação das escolas, o que inclui definição de metas, cronogramas e acompanhamento dos indicadores de desempenho, como frequência, rendimento escolar e resultados em avaliações externas (IDEB, SAEB, avaliações estaduais).

O programa foi inicialmente testado em estados-piloto, como São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, e, com o passar dos anos, expandiu-se para outras unidades da federação, entre elas o Piauí, consolidando parcerias com as Secretarias Estaduais de Educação.

A adesão ao PJF pelas redes estaduais é voluntária e baseada em termos de cooperação técnica. O Instituto Unibanco fornece apoio metodológico, assessoria técnica e formação continuada para gestores escolares e técnicos das secretarias, sem transferência de recursos financeiros diretos. Essa característica coloca o PJF como um exemplo de política pública induzida por meio de parcerias público-privadas, um modelo que tem crescido nas últimas décadas no Brasil.

Entretanto, a atuação do Instituto Unibanco em redes públicas de ensino tem gerado debates. Para autores como Shiroma, Garcia e Campos (2005), há uma crescente influência de fundações empresariais na formulação e implementação de políticas educacionais, o que pode representar uma "privatização por dentro" da escola pública. A presença de um discurso de eficiência e resultados, típico da iniciativa privada, levanta questionamentos sobre a compatibilidade desses modelos com os princípios da gestão democrática, da equidade e da autonomia pedagógica.

No caso do Piauí, o Programa Jovem do Futuro foi implementado em parceria com a Secretaria Estadual de Educação a partir de 2015, com o objetivo de enfrentar

os desafios históricos do Ensino Médio na região. Desde então, tem promovido mudanças nos processos de gestão escolar, com foco na elaboração de planos estratégicos, uso de indicadores de desempenho e capacitação de equipes gestoras.

Assim, o PJJF se insere no conjunto de políticas de intervenção na gestão escolar que buscam enfrentar os desafios estruturais da educação pública brasileira por meio de soluções técnicas e gerenciais, sendo necessário avaliar criticamente seus impactos e sua adequação às realidades locais.

### **SEÇÃO 3**

## **O PROGRAMA JOVEM DO FUTURO (PJF) E AS ALTERAÇÕES NO CURRÍCULO DO ENSINO MÉDIO PIAUIENSE**

A terceira seção se dedica a analisar, de forma aprofundada, os impactos do Programa Jovem do Futuro na Rede Estadual de Educação do Piauí. Discute-se como o programa tem interferido tanto na organização curricular quanto na gestão dos processos pedagógicos das escolas públicas estaduais. São apresentados os principais elementos que compõem a proposta do programa, suas estratégias de atuação, bem como os desafios e transformações observados no cotidiano escolar, especialmente no Ensino Médio.

### **3.1 Programa Jovem de Futuro: Efeitos e Transformações no Currículo do Ensino Médio na Rede Pública do Piauí**

O currículo é um elemento de suma importância na orientação da prática docente, e relacionado a ele está a forma como entendemos a educação, a sociedade e o mundo. O termo “currículo” tem origem da palavra latina curriculum, que significa “ato de correr”. De forma simbólica, ao longo dessa “corrida”, somos moldados e transformados, nos tornando aquilo que somos ao longo do caminho (Silva, 2010). As concepções de currículo na visão pedagógica, estão ligadas para a transmissão de conhecimento.

Na última década, temos vivenciado a intensificação da privatização da educação no Brasil (Adrião *et al.*, 2009; Borghi, 2018; Garcia, 2006, Santos, 2012; Peroni, 2018). Ademais, esse processo não se perpetua apenas na transferência de responsabilidade estatal para privada.

Segundo Borghi (2021) se que a privatização é conceituada de forma ampla, como parte de um processo que ocorre em um cenário de mudança nas fronteiras entre o que é público e o que é privado. Dessa forma, as fronteiras que os separavam, estão se tornando mais fluidas, com a interferência crescente do setor privado na Educação. A reflexão sobre a concepção do currículo, alinha-se com a visão de Apple (2002, p. 59-60), quando afirma que este é:

produto de tensões, conflitos e concessões culturais, políticas e econômicas que organizam e desorganizam um povo [...] sempre existe, pois, uma política do conhecimento oficial, uma política que exprime o conflito em torno daquilo que alguns vêem simplesmente como descrições neutras do mundo e outros, como concepções de elite que privilegiam determinados grupos e marginalizam outros.

De acordo com a ideia do autor, o currículo não se resume apenas no documento das instituições de ensino, mas em uma reflexão que torna um conjunto de relações da sociedade de uma determinada época histórica.

Seguindo o pensamento da concepção de currículo, segundo Sacristan (2000), o currículo deve ser conhecido como um documento em constante construção, que evolui e se molda ao longo do tempo, sendo resultado de múltiplas influências e determinações. Dessa forma, entende-se que o currículo deve ser moldado constantemente, transposto por diálogos, debater e vivências, onde há relação de fatores que ocorrem dentro do âmbito escolar, e fora dele também.

Ademais, o currículo escolar conta com o a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96), que é um marco legal fundamental na educação brasileira. Ela define as diretrizes e bases para a organização da educação em todos os níveis e modalidades de ensino, desde a educação infantil até a educação superior. A LDB tem função de estabelecer os direitos e objetivos de aprendizagem para cada etapa de ensino, o que garante um currículo escolar flexível.

Criados pelo Ministério da Educação (MEC) e publicados em 1997, os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), foram desenvolvidos para estabelecer normas e diretrizes essenciais para cada área do conhecimento. O seu principal objetivo foi orientar os professores sobre como aplicar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nas escolas, assegurando uma formação educacional mais consistente e de qualidade em todo o Brasil. A principal função dos PCNs é oferecer instrução para os educadores sobre o que deve ser ensinado nas escolas, ajudando a garantir que os alunos recebam uma educação que atenda aos princípios estabelecidos pela LDB.

Por tanto, o currículo foi criado para organizar o projeto pedagógico e atender as diretrizes educacionais, formando um critério de conteúdos a serem estudados pelos alunos, com objetivo de assegurar uma formação que seja inclusiva,

promovendo a cidadania, igualdade, o direito a educação, reduzindo assim, a desigualdade cultural:

Estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum (LDB, 1996, Art. 9 IV).

Dessa forma, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) definiu o currículo escolar como um conjunto de habilidades e conhecimentos que devem ser desenvolvidos ao longo da Educação Básica, orientando a organização das atividades escolares.

Emergiu, nas décadas de 1980 e 1990, uma reflexão aprofundada entre o currículo e as dinâmicas de poder da sociedade, enfatizando como ele é um elemento histórico e social, moldados por essa relação de poder, é “passível de ser concebido e interpretado como um todo significativo, como um texto, como um instrumento privilegiado de construção de identidades e subjetividades” (Moreira, 2003).

Através do currículo, o âmbito educacional se molda de acordo com a necessidade de atender a sociedade, Sacristán (2000, p. 17) destaca que

os currículos são a expressão do equilíbrio de interesses e forças que gravitam sobre o sistema educativo num dado momento, enquanto que através deles se realizam os fins da educação no ensino escolarizado.

Dessa forma, entendemos que o currículo não é algo puramente técnico, mas sim uma construção social influenciada por interesses e disputas de poder, e é através dele que se define a estrutura da educação.

Quando levamos o currículo para prática escolar, temos um leque de possibilidades para transmitir conhecimentos para os discentes, dessa forma, temos que nos empenhar na realização. Diante disso, o currículo não de resumo na resolução dos problemas de aprendizagem, mas tem o objetivo principalmente de expandir as oportunidades para o desenvolvimento do conhecimento. É nesse sentido que se encontra o papel social e político da escola (Ferraço, 2008).

Ademais, seguindo com o pensamento de Ferraço (2008) que afirma que o currículo não pode ser conhecido apenas como um instrumento de solução para as necessidades ou problemas com aprendizagem, mas como uma ferramenta de ampliar as oportunidades de conhecimentos.

Os diferentes conceitos de currículo estão fundamentados em uma reflexão sobre o homem, a sociedade e o conhecimento. No decorrer dos anos, surgiram pensamentos e pesquisas que examinam o conteúdo do currículo com conceitos que representam as correntes educacionais e impactam a construção da identidade dos indivíduos. Na figura abaixo vemos um resumo das categorias do currículo.

**Figura 1** - Representação das principais teorias do currículo e seus respectivos conceitos.

Teorias tradicionais	Teorias críticas	Teorias pós-críticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ensino</li> <li>• aprendizagem</li> <li>• avaliação</li> <li>• metodologia</li> <li>• didática</li> <li>• organização</li> <li>• planejamento</li> <li>• eficiência</li> <li>• objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ideologia</li> <li>• reprodução social e cultural</li> <li>• poder</li> <li>• classe social</li> <li>• capitalismo</li> <li>• relações sociais de produção</li> <li>• conscientização, emancipação e libertação</li> <li>• currículo oculto</li> <li>• resistência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identidade, alteridade, diferença</li> <li>• subjetividade</li> <li>• saber-poder</li> <li>• significação e discurso</li> <li>• representação</li> <li>• cultura</li> <li>• gênero, raça, etnia, sexualidade</li> <li>• multiculturalismo</li> </ul>

**Fonte:** Nunes (2020)

Nesse sentido, o currículo sempre existiu no âmbito educacional, mas a princípio, de forma informal, menos elaborada e sem intenções definidas, porém, sempre com o intuito de transmitir conhecimento. Com tudo, foi apenas por meio de um currículo eficaz que se conseguiu promover a seleção de indivíduos e, ao mesmo tempo, buscar um modelo de sociedade.

A priori, no contexto histórico, o surgimento do currículo pode ser entendido como uma resposta à crescente exigência de novas habilidades para os trabalhadores a partir do século XIX, com uma intensificação desse processo ao longo do século XX. A evolução do currículo refletiu uma tentativa de adaptar o sistema educacional às mudanças socioeconômicas da época, preparando os indivíduos para

as novas demandas do mercado de trabalho. Nesse cenário, como aponta Bobbitt (2004), a educação deve ser vista, não apenas como uma preparação prática para a produção, mas também como uma formação para a vida. Segundo o autor, “a finalidade da educação é antes a capacidade de viver e não a capacidade prática de produzir” (2004, p. 43), destacando a importância de uma educação que vá além da simples preparação para o trabalho, enfocando o desenvolvimento integral do indivíduo.

Em vista disso, foi a partir desse contexto sociopolítico que Bobbitt elaborou a primeira teoria do currículo escolar, almejando estabelecer um modelo educacional funcional e eficiente. A teoria curricular de Bobbitt buscava administrar a educação e a escola de maneira similar a uma empresa, onde o principal objetivo era obter lucros concretos, mensuráveis por meio de números e resultados. Neste modelo, a prioridade era aumentar a eficiência e gerar resultados quantificáveis. Como destaca Silva (2007, p. 12), “O modelo institucional dessa concepção de currículo é a fábrica. Sua inspiração teórica é a da administração científica de Taylor. “

No modelo de currículo de Bobbitt, os estudantes devem ser processados como uma mercadoria produzida em fábrica. Dessa forma, a educação, segundo Bobbitt, deveria seguir os princípios da administração científica, tratando os alunos como “produtos” a serem moldados e preparados de forma eficaz para atender às demandas do mercado de trabalho.

Atualmente, mais do que em qualquer outra época, o conhecimento é dividido em áreas, disciplinas e conteúdos, o que leva a um processo em que cada indivíduo se torna um especialista em uma área específica do saber. Macedo (2007, p. 34) aborda esse processo de organização do conhecimento, explicando que, para os educadores clássicos, a fragmentação do saber era uma forma de superar a limitação humana em compreender a totalidade do mundo. O autor afirma que a hiper disciplinarização e seu desenvolvimento tornaram-se escolhas da modernidade científica para estruturar a educação formal.

Nesse cenário, o currículo passa a ter maior controle, pois a divisão do conhecimento facilita a especialização e a organização do aprender. Essa divisão não se refere a capacidades naturais do ser humano, mas sim a um processo de desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento ao longo do tempo.

A Teoria Crítica da Escola de Frankfurt apresenta uma reflexão sobre a emancipação e o esclarecimento do indivíduo, buscando sua autonomia diante das estruturas sociais. Ao contrário das abordagens positivistas, que utilizam métodos científicos com pretensa neutralidade e separam o sujeito do objeto de estudo, os teóricos críticos compreendem que o conhecimento é construído dentro de contextos históricos e sociais específicos. Como destacam os pensadores da Escola de Frankfurt, “as teorias críticas tratam da emancipação e do esclarecimento do ser, isto é, da busca de sua autonomia” (Oliveira, 2018, p. 5). Essa perspectiva influenciou as teorias crítico-reprodutivistas, que enxergam a escola como ambiente de reprodução de desigualdades.

Ademais, a teoria pós-crítica do currículo emerge como uma alternativa diante das limitações encontradas nas abordagens tradicionais e críticas no campo educacional, principalmente no que envolve a concepção do currículo como algo neutro ou reprodutor de ideologias dominantes. Nesse sentido, Silva (1999, p. 83) ressalta que “o currículo é um campo de batalha no qual se travam lutas em torno do que é válido ensinar e aprender, de quais conhecimentos têm valor, e de quem tem o poder de decidir isso”. Tal afirmação evidencia que o currículo vai além da simples seleção de conteúdos escolares: trata-se de um espaço marcado por disputas políticas e ideológicas, onde certos saberes são legitimados enquanto outros são marginalizados.

### **3.2 O Programa Jovem do Futuro e as alterações na gestão dos processos pedagógicos das escolas piauiense**

Adrião (2022), sobre a privatização da educação básica em patamar mais amplo, evidenciando que o fato de alguns estados como São Paulo optar pelas organizações privadas para as ofertas da educação infantil é em decorrência do modelo instituído pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de valorização do Magistério (FUNDEF), uma vez que ele contingenciava maior parte dos impostos para o custeio do ensino fundamental.

Contudo, podemos compreender a privatização do ensino, analisando a relação da expressão “parceria público-privado”, como bem nos traz Adrião (2022),

como uma forma de intervenção do setor privado junto à administração pública, se fazendo proveitos parciais ou totais válidos que lhes foram atribuídos através do poder público.

Quanto à privatização da oferta do ensino básico na rede estadual do Piauí, ao realizar leituras em Bertagna (2021) e ao analisar bancos de dados do INEP, constatou-se forte presença de setores privados quanto à oferta e gestão do ensino, ocorrendo através de programas em colaboração com setores privados como organizações, institutos, fundações com o setor público na rede estadual de educação do Piauí, como evidencia-se no Quadro 2 a seguir:

**Quadro 2 -** Relação de programas e setores privados em colaboração com o ensino no Piauí

<b>PROGRAMAS</b>	<b>PARCERIAS</b>
Programa de Alfabetização de Jovens, Adultos e Idosos.	Criado com a consultoria Fundação Getúlio Vargas – FGV em parcerias com SEDUC, organizações civis e sócias.
Programa “Volta ao Novo”	Iniciativa do Instituto Ayrton Senna em parceria com Instituto UNDIME – PI e SEMEC.
Programa Gestão Nota 10	Instituto Ayrton Senna.
Programa PRO Alfabetização na Idade Certa.	Colaboração entre Fundação Lemann e Instituto Natura.
Programa Jovem do Futuro.	Instituto Unibanco.

**Fonte:** SEDUC (2025)

Constata-se no Quadro 2 a existência no ano de 2020 a atual cinco programas em desenvolvimento que se relacionam diretamente com a oferta educativa na rede estadual voltado para a educação básica em diferentes etapas e modalidades. Destaca-se inicialmente o Programa de Alfabetização de Jovens, Adultos e Idosos – PROAJA, lançado no a no de 2021 durante a vigência do atual governar Wellington Dias, sendo considerado como um dos maiores programas de alfabetização do Piauí, onde sua meta inicial era de alfabetizar 200 mil jovens, adultos e idosos no estado do Piauí entre os anos 2021 a 2022 (SEDUC/PI, 2021).

O PROAJA foi elaborado buscando parcerias amplas tanto no setor privado como entidades privadas e organizações sociais e civis, como no setor público com a SEDUC, municípios e outras entidades de esferas públicas, o mesmo tende a trabalhar com sistema de monitoramento e gestão. O programa foi criado em parceria

com a FGV (Fundação Getúlio Vargas), pondo em evidências três dimensões importantes para seus colaboradores como: mobilização de todas as entidades do estado do Piauí para que possam ver bons resultados, isso inclui colaboração privado- público; o incentivo financeiro, este provém também do setor privado; e o monitoramento para que haja o controle do andamento do desenvolvimento do alfabetizando (SEDUC/PI, 2021).

*Volta ao Novo* é um programa educacional criado pelo IAS (Instituto Ayrton Senna), em parceria com a CONSED e UNDIME durante a pandemia sendo lançado em julho de 2020, com objetivo ao desenvolvimento de competências socioemocionais de educadores e educando de escolas públicas tendo em vista o cenário pandêmico.

O Programa “Volta ao Novo” apoiou redes estaduais e municipais através de encontros e conteúdos formativos trabalhando o desenvolvimento de cinco macrocompetências, são elas: resiliência emocional, amabilidade, abertura ao novo, engajamento com o outro e autogestão. Assim, esteve presente em diversas redes de todo o país entre os anos 2020 e 2021, no Piauí se fez presente em cidades como Floriano, São José do Divino, Uruçuí entre muitas outras, para auxiliar no planejamento do ensino remoto (SEDUC/PI, 2021).

Quanto ao Programa Gestão Nota 10, também uma iniciativa do Instituto Ayrton Senna criado em 2005 é voltado para os gestores da educação brasileira, com o objetivo de promover a qualificação das políticas públicas de educação através de gestão eficiente, dando o aparato e suporte necessário para que haja melhor desenvolvimento do educando, gerencia a rotina das escolas e das secretarias de educação. Fazia-se necessário um diagnóstico da rede de ensino e gestão, dando apoio as secretarias de educação e aos gestores. O programa findou em 2014 enquanto iniciativa aparte, porém, aprendizagens e suas práticas foram absorvidas pelas demais instituições se fazendo presente até então (SEDUC/PI, 2016).

O mesmo compõe indicadores e metas formulando o Plano de Ação e Meta (PAM), que, bem como traz Piauí (2016) dever ser elaboradas pelas escolas e pela SEDUC como 100% do cumprimento dos dias/horas; 98% de frequência tanto de professores como alunos; 2% de reprovação por falta no máximo; 95% mínimo de alfabetização ao final do 2º ano do ensino fundamental; correção de fluxo escolar

mínimo de 95% e no mínimo 95% de aprovação do 1º ao 9º ano. Até o ano de 2016 o Programa Gestão Nota 10 estava implantado em 150 municípios, em 521 escolas de ensino fundamental, assim, beneficiou 106.207 alunos da rede estadual do Piauí (SEDUC/PI, 2016).

O *PRO Alfabetização na Idade Certa*, é um programa lançado no Piauí com apoio da Fundação Lemann em parceria com o Instituto Natura e gerida pela Associação Bem Comum, onde seu objetivo é alfabetizar todas as crianças em idade de até os 7 anos, tendo como estimativa alfabetizar cerca de 200 mil crianças da educação infantil e 1º e 2º ano do ensino fundamental que é o ciclo de alfabetização. Um dos grandes parceiros da SEDUC com ações voltadas para a oferta educativa é o Instituto Unibanco (IU) com o Programa Jovem do Futuro (PJF) que teve novo lançamento em 2021 chegando aos 100% de adesão totalizando 224 municípios piauienses (SEDUC/PI, 2021). Na Tabela 1 temos o processo de implantação do PJF

no Piauí:

**Tabela 1** - Implementação do Programa Jovem do Futuro em seis estados brasileiros

ESTADOS	Ano de ingresso	Escolas	Estudantes
CE	2012	643	347.861 mil
ES	2015	237	89.470 mil
GO	2012	590	181.751 mil
MG	2008	1.343	438.516 mil
PI	2012	451	107.582 mil
RN	2017	141	49.056 mil

**Fonte:** Instituto Unibanco, 2021.

Destaca-se que o Programa Jovem do Futuro já havia sido lançado em 2007 pelo Instituto Unibanco, em parceria com a SEDUC/PI com objetivo de contribuir e auxiliar com a garantia da aprendizagem de alunos do Ensino Médio. Na Tabela 1, o Piauí no ano de 2012 com 107. 582 mil estudantes sendo atendidos pelo Programa Jovem do Futuro. O programa se estrutura em cinco eixos: governança, assessoria

técnica, formação, mobilização e gestão do conhecimento, fazendo acontecer o Circuito de Gestão como ilustra Figura 2:

**Figura 2 - Infográfico do Circuito de Gestão**



**Fonte:** Instituto Unibanco, 2021.

A Figura 2 Infográfico do Circuito de Gestão apresenta a distribuição até o ano de 2020 do Programa PJF que abrangia 11 estados, atendendo 3 milhões de estudantes. Segundo o Instituto Unibanco (IU, 2021), atualmente o programa atende 3.386 escolas do Brasil, estando presente em seis estados.

### 3.3 Implementação do Programa Jovem do Futuro no Estado do Piauí

A implementação do *Programa Jovem do Futuro* (PJF) na Rede Estadual de Educação do Piauí foi fruto de uma cooperação técnica entre a Secretaria de Estado da Educação do Piauí (SEDUC/PI) e o Instituto Unibanco, com o objetivo de enfrentar os desafios históricos da educação pública no estado, especialmente no Ensino Médio. O programa foi oficialmente iniciado no Piauí em 2015, dentro de um contexto de busca por melhorias nos índices de desempenho escolar e redução da evasão nas escolas públicas.

O estado do Piauí, assim como outras unidades da federação, enfrentava dificuldades relacionadas a baixos resultados em avaliações externas, altos índices de abandono escolar, além de fragilidades na gestão escolar e infraestrutura limitada. Diante disso, a parceria com o Instituto Unibanco foi estabelecida para fortalecer os processos de gestão nas escolas de Ensino Médio, com foco no desenvolvimento

de

uma cultura de planejamento estratégico, liderança escolar, e uso de dados para tomada de decisão.

A implementação do PJF no Piauí seguiu a lógica de atuação em ciclos anuais, com atividades divididas em etapas de diagnóstico, planejamento, execução, monitoramento e avaliação. As escolas participantes passaram a contar com apoio técnico, formações continuadas para gestores e acompanhamento por meio de assessorias pedagógicas. Um dos pilares centrais da metodologia é a elaboração do Plano de Ação Estratégico Escolar (PAE), instrumento que orienta as ações de cada unidade de ensino a partir de metas e indicadores definidos coletivamente.

Além disso, foram promovidas formações para diretores, coordenadores pedagógicos e técnicos da SEDUC, com foco na liderança educacional, gestão participativa, cultura de resultados e leitura de dados. As escolas passaram a utilizar ferramentas de acompanhamento da aprendizagem, como o Radar de Resultados, que fornece subsídios para análise de desempenho e tomada de decisões.

Com o passar dos anos, o programa expandiu seu alcance para um número maior de escolas, mantendo o foco na melhoria do desempenho dos estudantes, especialmente nos componentes de língua portuguesa e matemática. A adesão das escolas ao programa não foi uniforme: enquanto algumas unidades se mostraram mais receptivas e engajadas com a proposta, outras apresentaram resistência ou dificuldades de adaptação ao modelo de gestão proposto.

Diversos fatores influenciaram o processo de implementação, como:

- A formação e experiência das equipes gestoras,
- A infraestrutura disponível nas escolas,
- A regularidade das formações e visitas técnicas,
- E o apoio institucional da SEDUC/PI na articulação entre as escolas e o

Instituto Unibanco.

Apesar dos avanços observados em algumas dimensões da gestão escolar, ainda permanecem desafios importantes, como a adaptação das ferramentas à realidade local, a continuidade das ações frente às mudanças de gestão pública, e a sustentabilidade das práticas implantadas, especialmente em contextos de vulnerabilidade social.

Assim, a implementação do Programa Jovem do Futuro no Piauí reflete uma tentativa de modernização da gestão escolar pública por meio de um modelo técnico- operacional, baseado em evidências e resultados. Contudo, como apontam diversos estudos críticos sobre políticas educacionais contemporâneas, a efetividade desse tipo de programa depende não apenas de sua proposta metodológica, mas de sua articulação com as condições reais de funcionamento da escola pública e do respeito à sua autonomia pedagógica e organizacional.

### **3.4 Estratégias de gestão implantadas pelo Programa Jovem Do Futuro**

O quadro a seguir apresenta um resumo das principais estratégias de gestão implementadas pelo Programa Jovem de Futuro na Rede Estadual de Educação, destacando os mecanismos, metodologias e práticas adotadas nas escolas públicas. Essas estratégias estão alinhadas a uma lógica de gestão por resultados, que prioriza o monitoramento de metas, o uso intensivo de dados e o acompanhamento sistemático dos processos escolares, com foco na melhoria dos indicadores de aprendizagem e eficiência administrativa.

No Quadro 3 apresenta um panorama da implementação do Programa Jovem de Futuro (PJF) em seis estados brasileiros, evidenciando os anos de adesão, os instrumentos legais utilizados e as principais características de cada parceria. Observa-se que o programa, idealizado e conduzido pelo Instituto Unibanco, iniciou sua aplicação no estado de São Paulo em 2008, funcionando como projeto-piloto e referência metodológica para sua expansão em outras redes estaduais.

No Piauí, a adesão ocorreu em 2015, por meio de um Termo de Cooperação Técnica firmado entre a SEDUC/PI e o Instituto Unibanco, inicialmente envolvendo escolas-piloto do Ensino Médio, com posterior expansão para mais unidades da rede estadual. Outros estados aderiram em momentos distintos, utilizando diferentes instrumentos jurídicos como convênios, termos de parceria e protocolos de intenções, todos com o objetivo de viabilizar a implementação de estratégias de gestão voltadas para o monitoramento de resultados, planejamento por metas e melhoria dos indicadores educacionais, especialmente no Ensino Médio.

Embora as especificidades de cada acordo variem, percebe-se que em todos os contextos há uma forte centralidade na adoção de práticas gerencialistas, no uso

de dados como ferramenta de gestão e no fortalecimento de uma lógica de responsabilização das escolas pelos resultados de desempenho. Este quadro permite compreender como o Programa Jovem de Futuro se consolidou como uma política de gestão educacional em âmbito nacional, adaptando-se às demandas e às políticas de cada estado, mas mantendo sua essência fundamentada na gestão por resultados e no acompanhamento rigoroso dos processos escolares.

**Quadro 3** - Implementação do Programa Jovem do Futuro em Seis Estados Brasileiros

<b>Estado</b>	<b>Ano de Início</b>	<b>Documento / Instrumento Legal</b>	<b>Observações</b>
<b>Piauí</b>	2015	Termo de Cooperação Técnica SEDUC/PI – Instituto Unibanco	Envolveu inicialmente escolas-piloto de Ensino Médio.
<b>São Paulo</b>	2008	Acordo de Cooperação com Instituto Unibanco	Estado-piloto do programa; base para metodologias adotadas em outros estados.
<b>Minas Gerais</b>	2010	Termo de Parceria entre SEE-MG e Instituto Unibanco	Inclusão progressiva de escolas estaduais de Ensino Médio.
<b>Goiás</b>	2013	Convênio SEE-GO / Instituto Unibanco	Estado manteve programa com avaliações internas periódicas.
<b>Espírito Santo</b>	2017	Cooperação Técnica entre SEDU-ES e Instituto Unibanco	Incluiu plano de ação estratégico para escolas estaduais.
<b>Ceará</b>	2018	Protocolo de Intenções com SEE-CE	Aderiu com foco em escolas com baixo IDEB; inserido em política de melhoria do EM.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2025.

A principal estratégia do PJF é a construção do Plano de Ação Estratégico Escolar (PAE), via o processo de Planejamento Estratégico Escolar elaborado anualmente por cada escola com a participação da equipe gestora, professores e, quando possível, representantes da comunidade escolar. Esse plano parte de um diagnóstico situacional, baseado em dados da escola (frequência, rendimento, taxas de aprovação/reprovação etc.), e define metas de melhoria, ações prioritárias e cronogramas de execução.

O Instituto Unibanco, criado em 1982 como parte do investimento social privado do conglomerado Itaú Unibanco, afirma atuar para a melhoria da qualidade da

educação pública no Brasil (INSTITUTO UNIBANCO, s.d.). Sua principal iniciativa, o programa Jovem de Futuro, defende a modernização da gestão escolar por meio de metas, ciclos avaliativos e uso de dados, estratégias inspiradas na lógica empresarial. Embora tais medidas sejam apresentadas como estratégias para elevar o desempenho dos estudantes, diversas pesquisas apontam que a inserção de instituições privadas nesse campo tende a promover uma lógica de gerencialismo e produtividade, frequentemente deslocando o foco da educação como direito social para uma visão tecnicista e performativa. Assim, a atuação do Instituto Unibanco pode ser compreendida como parte de um processo mais amplo de privatização indireta da educação pública, no qual interesses privados passam a influenciar diretamente a formulação e implementação de políticas educacionais.

Esse modelo de planejamento busca romper com práticas improvisadas ou baseadas apenas na experiência subjetiva dos gestores, promovendo uma cultura de gestão baseada em evidências em seis dimensões.

A segunda dimensão é o Monitoramento Contínuo e Uso de Indicadores das escolas participantes passam a utilizar instrumentos de acompanhamento, como o Radar de Resultados, que apresenta dados educacionais organizados em painéis de controle. Esse monitoramento permite à gestão escolar avaliar o desempenho dos estudantes em tempo real, identificar problemas e redirecionar ações. Essa estratégia fortalece o conceito de ciclo de melhoria contínua: planejamento, execução, monitoramento, avaliação e replanejamento.

Já a terceira dimensão é Formação de Lideranças e Capacitação da Equipe Gestora. O PJF promove formações periódicas para diretores, coordenadores pedagógicos e técnicos das regionais de educação, com foco em temas como: Gestão pedagógica, Liderança escolar, Análise de dados, Planejamento estratégico, Gestão de pessoas e clima escolar. Essas formações têm o objetivo de desenvolver lideranças transformadoras, capazes de articular as ações da escola em torno de metas claras e do foco na aprendizagem dos alunos.

Na área da avaliação de resultados as ações se concentram em Assessoria Técnica e Acompanhamento Personalizado - cada escola participante conta com assessoria técnica especializada, oferecida pelo Instituto Unibanco ou por técnicos formados pela SEDUC. Esses assessores acompanham as escolas, orientam os

gestores na análise de dados, no cumprimento do plano estratégico e no replanejamento quando necessário. Essa estratégia fortalece a autonomia com suporte — ou seja, as escolas são incentivadas a tomar decisões com base em seus dados, mas recebem apoio técnico para isso.

Na implantação da Cultura de Responsabilização Compartilhada sendo uma das premissas do PJF é a construção de uma cultura institucional focada em resultados, mas que não recaia apenas sobre o gestor. As metas e ações do plano estratégico são discutidas com os professores, estimulando o trabalho em equipe, a participação coletiva e a corresponsabilidade pelos resultados da escola. E por fim a Gestão do Clima Escolar e Engajamento da Comunidade

Embora o foco do programa seja técnico e gerencial, uma das estratégias transversais é a gestão do clima escolar, com ações voltadas ao fortalecimento do vínculo entre escola e comunidade, valorização do protagonismo estudantil, e estímulo à participação dos pais. Contudo, essa estratégia também levanta críticas, especialmente quando interpretada como pressão excessiva por desempenho, sem considerar as desigualdades estruturais enfrentadas pelas escolas públicas.

A descrição do Quadro 3 evidencia uma trajetória de expansão do Programa Jovem de Futuro (PJF) que reflete tanto a flexibilidade quanto os desafios de se implementar políticas públicas educacionais em um país com grande diversidade regional como o Brasil.

1. Centralidade na Gestão por Resultados e Instrumentos Legais - A adoção de diferentes instrumentos jurídicos — termos de cooperação, convênios, protocolos — demonstra uma adaptação do programa às realidades institucionais e políticas de cada estado. Isso é positivo, pois indica uma tentativa de respeitar as particularidades locais e garantir respaldo legal para a implementação. No entanto, essa diversidade também pode gerar disparidades na execução, pois a natureza e a força vinculante desses instrumentos variam, o que pode afetar a continuidade e a efetividade das ações.

2. Ênfase no Gerencialismo e Uso de Dados: O PJF se apoia fortemente em práticas gerencialistas, especialmente na utilização de dados para monitorar resultados e planejar metas. Isso representa um avanço no sentido de profissionalizar a gestão escolar, promovendo uma cultura de responsabilidade e foco em resultados concretos. Entretanto, essa ênfase pode ocultar outras dimensões essenciais da educação, como aspectos pedagógicos,

culturais e sociais que não são facilmente quantificáveis. A gestão educacional pode ficar excessivamente voltada para indicadores, em detrimento da qualidade do ensino e do protagonismo dos professores.

A adaptação às Demandas Locais vs. Manutenção da Essência do Programa e a expansão do PJF para estados com realidades muito distintas, como São Paulo e Piauí, exige uma adaptação das estratégias. A flexibilidade para essa adaptação é positiva, pois permite que o programa responda a diferentes contextos e necessidades. No entanto, a manutenção rígida da lógica gerencialista pode limitar a inovação local, já que as redes podem sentir-se pressionadas a cumprir metas que não refletem integralmente suas prioridades ou desafios.

As desigualdades entre estados: A diferença no tempo de adesão e nos instrumentos jurídicos pode gerar um efeito “fatia de bolo”, em que estados que aderiram cedo e com maior estrutura recebem mais atenção e resultados, enquanto outros ficam em desvantagem e o risco de superficialidade na implementação: A padronização de processos e o foco em resultados podem levar à burocratização e ao cumprimento mecânico das metas, sem uma efetiva melhoria na aprendizagem dos estudantes. A sustentabilidade e continuidade: A dependência de instrumentos jurídicos variados pode comprometer a estabilidade do programa em alguns estados, especialmente diante de mudanças administrativas ou políticas.

O PJF, ao difundir práticas gerenciais e de monitoramento por indicadores, contribui para a modernização da gestão pública educacional no Brasil, incentivando o uso de dados para tomada de decisões e a responsabilização das escolas. Essa orientação pode potencialmente promover maior eficiência e foco em resultados, o que é uma demanda histórica no sistema educacional brasileiro.

### **3.5 A Implementação do Programa Jovem do Futuro no Piauí**

O *Programa Jovem de Futuro* no estado do Piauí foi implementado com uma etapa de preparação no ano de 2015, período em que foram capacitadas as equipes responsáveis pela execução do programa nas escolas da rede estadual. Segundo informações divulgadas pela Secretaria de Estado da Educação (SEDUC-PI), João

Peixoto, representante do Instituto Unibanco no Piauí à época, afirmou que a proposta tem como objetivo principal a melhoria da gestão escolar.

A partir de 2016, a metodologia começou a ser aplicada efetivamente nas escolas, com foco no planejamento estratégico, definição de metas e uso de indicadores para orientar as práticas pedagógicas e administrativas. Apesar dos benefícios relacionados ao aprimoramento da gestão, a adoção de modelos oriundos do setor privado na condução de políticas públicas educacionais exige atenção, especialmente quanto aos possíveis impactos na autonomia das instituições escolares e na função social da educação pública.

## **SEÇÃO 4**

### **CONTEXTO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA JOVEM DO FUTURO NA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO**

Nesta última seção, sintetizam-se as principais conclusões obtidas a partir da análise realizada, destacando os aspectos mais relevantes do estudo sobre o Programa Jovem do Futuro e seus efeitos na gestão escolar da Rede Estadual de Educação do Piauí. Apontam-se, ainda, as contribuições da pesquisa para o campo educacional e sugerem-se possíveis encaminhamentos para futuras investigações e intervenções na área.

#### **4.1 Cenário de Implementação do Programa Jovem de Futuro na Rede Pública de Ensino do Piauí**

A rede estadual de educação é formada por escolas e instituições organizadas pelo governo de cada estado, que trabalham juntas para oferecer ensino aos estudantes. Essas instituições seguem as políticas públicas definidas para a área da educação e são reguladas por normas específicas do poder público estadual. Como explica Maria Clélia Botelho (BRASIL, 2007), trata-se de um conjunto de estabelecimentos "reunidos, organizados, administrados e inter-relacionados, com o objetivo comum de desenvolver ações de ensinar", sendo orientado pelas políticas educacionais e pelas regras estabelecidas para o funcionamento da rede. Ou seja, tudo é planejado para garantir que a educação aconteça de forma integrada e dentro das leis e diretrizes do estado.

A pesquisadora Maria Clélia Botelho explica também que, no Brasil, o sistema educacional é composto por diferentes redes de ensino que atuam em conjunto para promover ações educativas. Essas redes podem ser públicas ou privadas, dependendo de quem as mantém. Como ela afirma, "na federação brasileira, esse conjunto opera em processo de ações educativas e podem se constituir em sub-redes públicas ou privadas conforme a entidade mantenedora: sendo públicas, quando mantidas e administradas pelo poder público e privadas, quando por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado" (BRASIL, 2007).

A partir dessa definição, é possível perceber que o Estado tem o dever de manter sua própria rede de ensino, mas, ao longo dos anos, tem transferido parte

dessa responsabilidade para instituições privadas. Esse movimento levanta preocupações, pois, embora a parceria com o setor privado possa oferecer soluções rápidas, também pode comprometer princípios importantes, como o acesso universal, a igualdade de oportunidades e a qualidade da educação como um bem público.

A rede estadual de educação do Piauí vem passando por um processo contínuo de reestruturação, com foco na ampliação do acesso, na melhoria da qualidade do ensino e na valorização da formação dos estudantes. Nos últimos anos, políticas públicas voltadas à gestão escolar, à formação de professores e à modernização da infraestrutura têm sido implementadas com o intuito de enfrentar os desafios históricos da educação básica no estado, como a evasão escolar, o baixo desempenho em avaliações externas e as desigualdades regionais.

A Secretaria de Estado da Educação do Piauí (SEDUC-PI) tem promovido diversas ações para fortalecer a rede pública de ensino, como a implementação do programa “Jovem de Futuro”, em parceria com o Instituto Unibanco, e a expansão do ensino técnico por meio de iniciativas como o Seduc Tec. Essas políticas são frequentemente apresentadas como estratégias para modernizar a educação e aproximá-la das demandas do mundo do trabalho. No entanto, é preciso refletir sobre os reais objetivos dessas propostas. Ao priorizar a formação de competências técnicas voltadas ao mercado, corre-se o risco de reduzir a escola a um espaço de preparação para o trabalho, em detrimento de uma formação mais crítica e emancipadora. Essa educação tecnicista pode reforçar a ideia de que a função da escola pública é apenas produzir mão de obra qualificada para setores específicos da economia, deixando de lado a missão maior da educação de promover o desenvolvimento integral do sujeito e a construção de uma cidadania ativa e consciente.

#### **4.2 Estratégias de Gestão Implantadas pelo Programa**

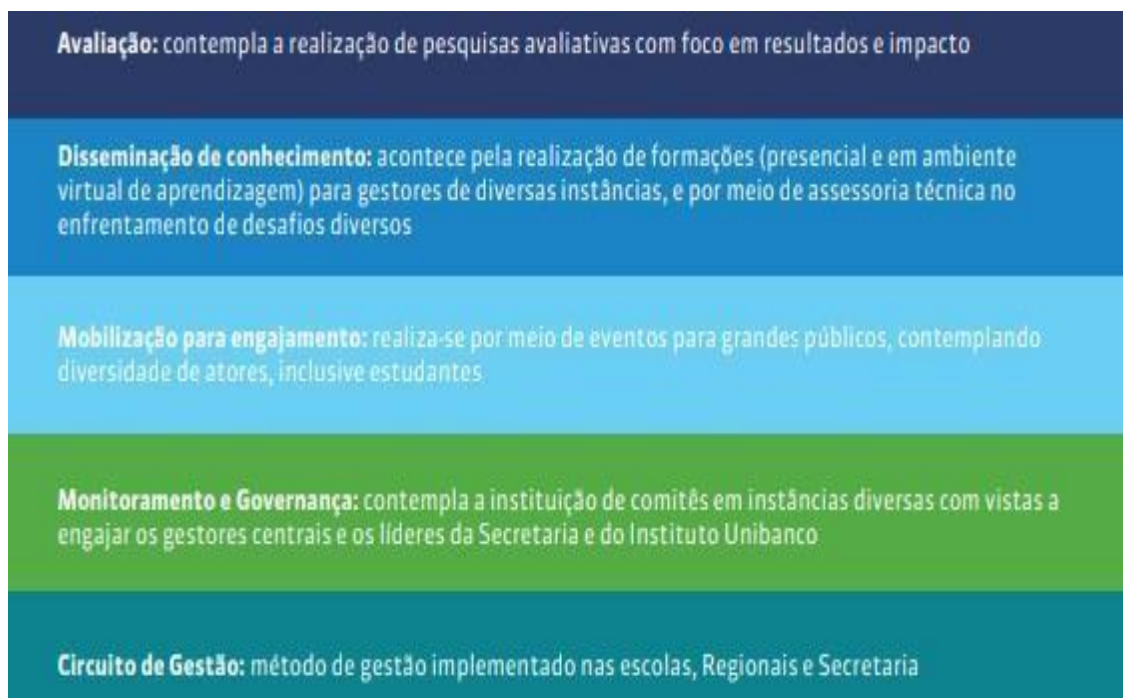
O Instituto Unibanco, criado em 1982, é uma das principais organizações ligadas ao investimento social privado do conglomerado Itaú Unibanco. Desde então, vem atuando com o propósito de contribuir para a melhoria da qualidade da

educação pública no Brasil. No estado do Piauí, essa atuação se intensificou por meio da parceria com a Secretaria de Estado da Educação (SEDUC-PI), especialmente com a implementação do Programa Jovem de Futuro. O foco do instituto está voltado para os estudantes do Ensino Médio, promovendo ações que buscam ampliar os resultados de aprendizagem e fortalecer as escolas públicas, especialmente por meio do aperfeiçoamento da gestão educacional.

Por meio dessa parceria, o Instituto Unibanco passou a colaborar diretamente na elaboração e execução de soluções que pretendem melhorar a eficiência da administração escolar, com a justificativa de garantir o direito à educação de qualidade para todos. No entanto, embora o discurso oficial aponte para um compromisso com a equidade e a melhoria da aprendizagem, é importante refletir sobre os limites e os reais interesses por trás da presença do setor privado na gestão da educação pública. A atuação do instituto reforça uma lógica gerencial que, muitas vezes, valoriza resultados mensuráveis em detrimento de uma formação integral e crítica, o que acende um alerta para o risco de transformar o espaço escolar em um ambiente pautado por metas e eficiência, distanciando-se de sua função social mais ampla.

A proposta central é que, por meio do fortalecimento da gestão escolar e do uso sistemático de dados e planejamento estratégico, seja possível elevar o desempenho das escolas públicas, especialmente no Ensino Médio. Para organizar suas ações e orientar as práticas nas redes parceiras, o programa estrutura sua metodologia com base em cinco eixos fundamentais. A seguir, apresenta-se uma tabela que detalha essa estrutura, evidenciando os principais componentes que sustentam a proposta de gestão do Instituto Unibanco nas escolas públicas:

**Figura 3 - Estrutura da Gestão PJF.**



**Fonte:** Adaptado de INSTITUTO UNIBANCO (2020)

Apesar de o eixo estrutural da gestão do Programa Jovem de Futuro apresentar propostas organizadas para melhorar a eficiência da escola pública, é importante refletir sobre o quanto essas estratégias estão realmente alinhadas às necessidades educacionais dos estudantes e professores. A estrutura, nesse caso, não se refere apenas a prédios ou materiais, mas à lógica da prática na escola, com rotinas, metas e indicadores de desempenho.

A formação dos gestores escolares no âmbito do Programa Jovem de Futuro (PJF) é realizada como um processo contínuo de qualificação que utiliza tanto os saberes teóricos quanto a experiência prática dos profissionais da educação. A proposta formativa do programa busca desenvolver competências técnicas e conceituais relacionadas à gestão escolar, promovendo espaços de aprendizagem colaborativa, nos quais os gestores possam refletir sobre seus desafios cotidianos e construir soluções alinhadas às metas educacionais da rede. Essa estratégia se ancora na ideia de que o aprimoramento da gestão escolar é essencial para melhorar os resultados de aprendizagem dos estudantes, além de fortalecer a autonomia das unidades escolares no planejamento e monitoramento de suas ações (Instituto Unibanco, 2018).

Ademais, a abordagem híbrida que promete a troca de experiências entre diretores, coordenadores pedagógicos e técnicos das secretarias, fortalecendo a cultura de colaboração e de uso de dados para a tomada de decisões. De acordo com os relatórios do programa entre 2015 e 2018, a formação no PJF não se limita à simples transmissão de conteúdos, mas envolve metodologias ativas e participativas, estimulando a aplicação prática dos conhecimentos no contexto escolar e a corresponsabilização pelos resultados educacionais (Instituto Unibanco, 2018).

Embora o GEpRA tenha como proposta qualificar tecnicamente a gestão escolar, garantindo que as equipes atuem com maior segurança e eficiência, é necessário refletir criticamente sobre os limites dessa abordagem tecnicista. Ao enfatizar a execução de tarefas em “menor tempo possível” e a busca incessante por resultados, corre-se o risco de reduzir o papel pedagógico da gestão escolar a uma lógica produtivista, afastando-se de uma perspectiva mais humanizada e emancipadora da educação. Essa racionalidade gerencial, apesar de ter boas intenções, pode desconsiderar as complexidades socioeducacionais enfrentadas diariamente pelas escolas públicas, sobretudo em contextos de vulnerabilidade (Instituto Unibanco, 2018).

Além disso, ao centralizar a atuação das equipes gestoras no cumprimento de metas e indicadores de desempenho, o modelo do GEpRA pode enfraquecer a autonomia dos educadores e limitar a construção coletiva do projeto político-pedagógico das escolas. A ênfase no controle de processos e na tomada de decisões baseadas unicamente em dados pode favorecer um distanciamento entre a gestão e a realidade vivida pelos estudantes. Assim, embora o propósito declarado seja assegurar o aprendizado, a atuação do GEpRA precisa ser repensada para que não reproduza práticas de responsabilização individualizada, mas sim contribua para uma educação pública crítica, democrática e voltada à transformação social (Instituto Unibanco, 2018).

A formação dos gestores no Programa Jovem de Futuro acontece de forma semipresencial, começando com um encontro presencial que serve como uma espécie de “imersão”. Nessa etapa, os participantes ficam afastados da rotina da escola para estudar os conceitos principais da gestão escolar focada em resultados e trocar experiências com outros colegas. A ideia é que esse momento inicial ajude os

gestores a refletirem sobre a prática e a planejarem melhor suas ações. No entanto, é importante questionar se esse tempo curto fora da realidade do dia a dia escolar realmente dá conta da complexidade dos desafios enfrentados nas escolas públicas (Instituto Unibanco, 2018).

Depois do encontro presencial, a formação contínua à distância, com atividades que tentam unir teoria e prática relacionadas à gestão escolar. Essa fase tem como foco preparar os gestores para aplicar o chamado Circuito de Gestão. Apesar da proposta parecer bem-organizada, vale levantar um ponto problemático do formato semipresencial não ser de alcance para todos de maneira igual, especialmente se considerarmos dificuldades de acesso à internet ou de tempo para os estudos em meio às demandas da escola. Além disso, a forte ênfase na busca por resultados pode acabar deixando de lado outros aspectos importantes da escola pública, como o acolhimento e o diálogo com a comunidade (Instituto Unibanco, 2018). Entre os anos de 2015 e 2018, os dados do próprio relatório do Programa Jovem de Futuro mostram uma redução no número de gestores participantes nas formações, passando de 327 em 2015 para 286 em 2018 (Instituto Unibanco, 2018). Essa queda pode ser um indicativo de enfraquecimento do engajamento das equipes escolares com a proposta do programa ou até mesmo reflexo de dificuldades logísticas, como a sobrecarga de trabalho dos profissionais ou limitações de infraestrutura das redes de ensino. A redução de participantes levanta questionamentos sobre a efetividade e o alcance das ações formativas, principalmente em um cenário onde o fortalecimento da gestão escolar é apontado como essencial para a melhoria dos resultados educacionais.

Em 2018, o Programa Jovem de Futuro teve um alcance bem significativo no Piauí, envolvendo cerca de 835 mil estudantes e mais de duas mil escolas da rede estadual (Instituto Unibanco, 2020). Esses números mostram o tamanho da proposta e como ela foi implementada em grande escala. Ademais, é importante pensar sobre o que essa atuação realmente representa dentro das escolas. Quando a gestão passa a focar muito em metas e resultados, pode acabar deixando de lado questões importantes do dia a dia escolar, como a autonomia dos professores e uma educação mais próxima da realidade dos alunos. Ou seja, mesmo com tantos participantes,

ainda é preciso avaliar se o que está sendo feito está, de fato, melhorando a qualidade da educação ou apenas organizando a escola com base em padrões do setor privado.

Abaixo, os dados de alcance do programa no ano de 2018, no Piauí:

**Tabela 2 - Dados do Programa Jovem de Futuro no Piauí.**

<b>Participantes do Programa</b>	<b>Quantidade</b>
Estudantes	107.582
Escolas participantes	451
Diretores escolares	451
Coordenadores pedagógicos	451

**Fonte:** Instituto UNIBANCO<sup>1</sup>(2018)

Apesar dos números impressionantes do *Programa Jovem de Futuro* no Piauí, com mais de 107 mil estudantes e 451 escolas participantes, é preciso desenvolver uma reflexão crítica sobre os efeitos reais dessa atuação ampla. O que inicialmente parece uma ação positiva em razão da educação pública pode, na verdade, revelar uma situação preocupante: a crescente dependência do estado em relação a uma lógica de gestão importada do setor privado. O Instituto Unibanco, com seu modelo de eficiência e resultados, tem influenciado fortemente a forma como a educação é pensada e praticada nas escolas públicas piauienses.

No ano de 2022, em um cenário ainda marcado pelos impactos da pandemia da COVID-19, o Programa Jovem de Futuro intensificou suas ações na rede estadual de educação do Piauí. Um marco importante dessa atuação foi a realização do seminário “Educação Piauiense em Avanço Contínuo: Gestão e Tecnologia pela Aprendizagem”, que reuniu 578 gestores escolares em um esforço coletivo de reorganizar e fortalecer a gestão educacional no estado. Esse evento evidenciou a tentativa do programa em reassumir o protagonismo na condução das políticas de gestão educacional no período pós-pandêmico, reafirmando seu papel como parceiro das ações da Secretaria de Educação (INSTITUTO UNIBANCO, 2022).

Durante o seminário, foi lançado o Marco de Gestão Escolar Piauiense, um documento criado com apoio direto do Instituto Unibanco. A proposta desse marco é

<sup>1</sup> Relatório de atividades do Programa Jovem de Futuro no Piauí. 2020.<Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br>>. Acesso em: 31 maio 2025.

funcionar como uma espécie de guia para a gestão escolar no estado, definindo valores, responsabilidades, entregas e práticas, além de habilidades e conhecimentos esperados de diretores e coordenadores. Embora o documento represente um esforço de sistematização das práticas de gestão, sua formulação com forte influência de uma instituição privada levanta preocupações sobre o direcionamento que está sendo dado à educação pública. Afinal, a definição de princípios e competências que devem reger a escola pública deveria vir de uma construção coletiva e democrática, e não ser conduzida com base em interesses externos (Instituto Unibanco, 2022).

Essa participação ativa de uma organização ligada ao setor financeiro na formulação de diretrizes públicas escancara um processo mais amplo de privatização sutil da educação. O envolvimento do Instituto Unibanco, por meio do Programa Jovem de Futuro, não apenas fortalece a presença de lógicas empresariais na educação pública, como também coloca em questão a autonomia do Estado na definição de suas políticas educacionais. Em vez de contribuir apenas como parceiro técnico, o instituto assume uma posição maior, moldando práticas e decisões que deveriam ser públicas e plurais.

De acordo com o Relatório de Atividades do *Programa Jovem de Futuro no Piauí* (2022), o Instituto Unibanco intensificou sua atuação no estado após a pandemia, com o objetivo de acelerar os resultados educacionais. Para isso, foi criada, em 2021, a Assessoria de Desenvolvimento Institucional (AsDI), que passou a apoiar diretamente a Secretaria de Educação (SEDUC-PI). A proposta dessa assessoria era melhorar a gestão escolar a partir do uso de dados e evidências, reforçando uma lógica mais técnica e voltada para resultados. Assim, o Instituto passou a atuar junto a setores importantes da gestão pública, como a unidade de planejamento e a Superintendência de Gestão, com a intenção de trazer mais eficiência à rede estadual. No entanto, é importante refletir sobre até que ponto essa participação externa pode interferir nas decisões públicas e na autonomia das políticas educacionais.

Além disso, o relatório aponta que foram feitos vários investimentos em áreas consideradas “pró-pedagógicas”, como obras de infraestrutura, finanças, licitações, matrícula de estudantes, transporte escolar e distribuição de professores (INSTITUTO UNIBANCO, 2022). Essas ações mostram como o Instituto passou a

participar de forma bem ampla dentro da estrutura da SEDUC-PI. Embora essas parcerias sejam justificadas como formas de aprimorar a gestão, é preocupante notar o quanto o setor privado tem ganhado espaço em decisões que deveriam ser exclusivamente públicas. Afinal, quando uma instituição privada define caminhos da educação pública, é necessário questionar se o foco real está nos estudantes ou no controle de processos educacionais segundo interesses do mercado.

Uma das estratégias adotadas pelo Programa Jovem de Futuro no Piauí foi a formação de gestores escolares, com foco na chamada “Gestão para o Avanço Contínuo da Educação”. Segundo o *Relatório de Atividades do Programa Jovem de Futuro* (Instituto Unibanco, 2022), essa formação busca oferecer aos profissionais da Secretaria de Educação, das Gerências Regionais de Educação (GREs) e das escolas um percurso que una conhecimentos técnicos e conceituais com a valorização da prática cotidiana.

A proposta é criar espaços de aprendizagem coletiva, onde os participantes possam refletir e construir conhecimentos de forma colaborativa, visando à melhoria dos resultados dos estudantes. No entanto, apesar da aparente valorização da experiência prática, é importante observar que o modelo de formação segue uma lógica própria do setor empresarial, em que o foco recai principalmente sobre desempenho e metas. Essa abordagem, muitas vezes, pode deixar em segundo plano aspectos mais amplos da educação, como a formação integral dos sujeitos e o papel social da escola pública.

**Figura 4 - Prática da Estratégia formativa do Programa Jovem de Futuro.**



**Fonte:** Adaptado de Instituto Unibanco (2022).

Em 2022, todas as reuniões do Programa Jovem de Futuro no Piauí contaram com a presença do Secretário de Educação do Estado, Ellen Gera, e do Superintendente Executivo do Instituto Unibanco, Ricardo Henriques. Além deles, também estiveram presentes com frequência a Gerente de Ensino Médio, Regina Célia, e a representante da GEIEF, Marília Aragão. Outros gestores da SEDUC, mesmo que não ligados diretamente ao Ensino Médio ou à GEIEF, participaram eventualmente, dependendo dos assuntos discutidos. Esse envolvimento mostra como o Instituto Unibanco tem atuado de forma próxima da gestão educacional do estado, o que levanta questões sobre até que ponto essa parceria interfere nas decisões públicas sobre a educação (Instituto Unibanco, 2022).

#### **4.3 O Programa Jovem de Futuro: Trajetória e Contexto de Implantação na Rede Estadual de Ensino**

A análise das matrículas de estudantes do Ensino Médio nas escolas públicas do estado do Piauí, considerando a série histórica entre os anos de 2014 e 2023. A investigação tem como base os dados oficiais disponibilizados pelo Instituto

Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), os quais permitem observar a evolução do número de matrículas ao longo dos anos.

A partir desses dados, busca-se identificar padrões, oscilações e possíveis implicações relacionadas às políticas públicas educacionais implementadas no período, incluindo parcerias com instituições privadas. Com isso, pretende-se refletir sobre os impactos dessas transformações no acesso e na permanência dos jovens na escola pública, contribuindo para uma compreensão mais ampla sobre os rumos da educação básica no Piauí. A tabela a seguir apresenta o número de matrículas na etapa de ensino médio no estado.

**Tabela 3 - Matrículas por Dependência do Estado do Ensino Médio no Piauí (2014-2023)**

Ano	Número de Matrículas
2014	115.613
2015	121.344
2016	121.121
2017	119.936
2018	114.247
2019	107.916
2020	105.288
2021	111.412
2022	110.635
2023	106.711

Fonte: Elaboração pela autora (2025) com base nos dados do INEP.

Entre os anos de 2014 e 2023, observa-se uma tendência clara de queda no número de matrículas no Ensino Médio da rede estadual do Piauí. Uma vez que o programa iniciou no ano de 2015 no estado do Piauí, podemos observar que em 2014, o estado contava com 115.613 estudantes matriculados, número que vem caindo gradualmente até atingir 106.711 em 2023. Essa diminuição, embora possa ser influenciada por fatores demográficos como a queda na taxa de natalidade, também levanta preocupações sobre a permanência dos jovens na escola e a eficácia das políticas educacionais voltadas para esse segmento.

A redução contínua das matrículas pode refletir, por exemplo, o desinteresse dos estudantes diante de um modelo educacional que não dialoga com suas realidades ou aspirações, bem como dificuldades socioeconômicas que os afastam da trajetória escolar.

Além disso, essa queda numérica ocorre em um período em que diversas estratégias de gestão educacional foram implementadas no estado, como a parceria com o Instituto Unibanco e a ampliação da oferta de ensino técnico. No entanto, mesmo com esses esforços, os resultados em termos de engajamento e permanência dos estudantes parecem limitados. A análise dos dados evidencia que, para além de indicadores quantitativos, é necessário repensar o papel da escola pública como espaço de formação integral, que valorize a escuta dos jovens e promova um currículo mais inclusivo e significativo.

Diante do cenário desafiador provocado pela pandemia da Covid-19, o Programa Jovem de Futuro, desenvolvido na rede estadual do Piauí, enfrentou sérias dificuldades na manutenção de suas ações e objetivos. Segundo informações do Relatório de Atividades de 2022, as perdas educacionais foram agravadas pelas limitações impostas pelas aulas remotas e pelo isolamento social, o que afetou significativamente o processo de ensino e aprendizagem. Além disso, a falta de acesso equitativo às tecnologias e à internet por parte de muitos estudantes contribuiu para ampliar as desigualdades educacionais já existentes (Instituto Unibanco, 2022).

Ademais, o relatório aponta que a greve dos professores no primeiro semestre de 2022 intensificou os desafios enfrentados pelo programa naquele período. A paralisação prejudicou o cumprimento do calendário escolar e comprometeu o andamento das atividades de gestão e acompanhamento previstas pelo programa. Diante disso, observa-se que, embora o Programa Jovem de Futuro tenha permanecido em execução, sua efetividade esteve limitada por fatores externos, revelando a necessidade de políticas públicas mais estruturantes, que valorizem os profissionais da educação e assegurem as condições materiais e pedagógicas para o desenvolvimento educacional dos estudantes piauienses (Instituto Unibanco, 2022).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente foi consultado o Banco de Dados do Mapeamento das estratégias de privatização da educação básica no Brasil (2005-2018), no qual foram verificadas as informações coletadas as 6 (seis) dimensões da privatização, com destaque para a oferta, o currículo e a gestão.

Posteriormente, foram compilados os programas relacionados a essas dimensões: natureza, abrangência, público-alvo, etapas envolvidas e tempo de vigência. A análise foi realizada com base nas informações do Banco de Dados do GREPPE, complementadas por dados coletados em fontes oficiais como o INEP (Sinopses Estatísticas), a Secretaria de Estado da Educação do Piauí (SEDUC/PI), a SEFAZ, o Portal da Transparência, além dos Relatórios de Contas da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas do Estado (TCE) do Piauí. Para efeito deste estudo, optou-se por aprofundar a análise do ano de 2018 (janeiro a dezembro), por ser o período mais recente com detalhamento suficiente dos programas que apresentaram maior capilaridade no interior do estado nas três dimensões citadas.

Classificou-se esses programas em dois atores privados: empresas e fundações. Os resultados analíticos desse estudo apontaram que nas três dimensões da privatização da educação básica analisadas: oferta, currículo e gestão constataram-se que no Piauí é crescente o aumento das filantropias, destaca-se a atuação na oferta educativa e a ampliação em larga escala da política de mediação tecnológica para a educação básica por meio de Programas voltados para o ensino, formação de professores e gestores escolares.

Quanto à dimensão do Currículo, verificou-se no estudo que a política de precarização do trabalho docente intensificou-se por meio da ampliação de contratação provisórias, bem como a falta de realização de concursos públicos para cargo efetivo da rede. Ressalta-se ainda que o déficit de professores nas áreas exatas, artes, sociologia, filosofia, entre outras áreas, passaram a ministradas e transmitidas por meio de vídeos aulas remotas e via satélite pelo Canal Educação, cujo objetivo inicial tinha como pretensão reduzir o déficit de professores, consolidou-se como política permanente da SEDUC/PI para a oferta do ensino regular, como também para o desenvolvimento de ações das demais áreas de formação de professores e de gestores da rede estadual.

No tocante a gestão evidenciou-se a lógica privatista implementada, independente do governo ou partido político à frente do governo do estado e da secretaria de educação com destaque ao processo de substituição das eleições diretas que a rede vinha adotando de 1999 a 2015. Esse processo foi alterado em 2016, passando a ser realizado por meio de processo seletivo interno para os cargos de diretor e coordenador pedagógico, com as exigências de realização de prova de aferição de conteúdo, curso de Gestão remoto via Canal da Educação e elaboração do Plano de Gestão com enfoque em metas e resultados.

O ônus financeiro do estado do Piauí ao erário público, assumindo empréstimos junto aos órgãos multilaterais (BIRD, Banco Mundial, PNUD) tem sido prática recorrente para suprir os valores financeiros com os custos da adoção dessas parcerias, convênios e empresas.

## REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T. **A privatização da educação no Brasil: apropriação e restrição da esfera pública.** [S. l.], 2018.

ADRIÃO, T. Dimensões e formas da privatização da educação no Brasil: caracterização a partir de mapeamento de produções nacionais e internacionais. **Currículo sem Fronteiras**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 483–501, jul./dez. 2018.

ADRIÃO, T. *et al.* **Análise do mapeamento das estratégias de privatização da educação básica no Brasil: atores, programas e consequências para a educação pública.** Projeto de Pesquisa financiada pela FAPES, 2019/12230-7. [S. l.], 2019.

ADRIÃO, T. *et al.* Uma modalidade peculiar de privatização da educação pública: a aquisição de "sistemas de ensino" por municípios paulistas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 108, p. 183-198, out. 2009. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302009000300009](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302009000300009). Acesso em: 15 set. 2024.

ADRIÃO, T. M. F. **Dimensões da privatização da Educação Básica no Brasil: um diálogo com a produção acadêmica a partir de 1990.** Brasília, ANPAE, 2022.

ADRIÃO, T.; BORGHI, R.; DOMICIANO, C. A. Educação Infantil, ensino fundamental: inúmeras tendências de privatização. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 4, n. 7, p. 121–134, jul./dez. 2010.

ADRIÃO, T.; DAMASO, A.; GALZERANO, L. A adoção de sistemas privados de ensino em escolas públicas de educação infantil: reflexão a partir do perfil dos professores. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 557–583, maio/ago. 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/17311>. Acesso em: 21 abr. 2025.

ADRIÃO, T.; VENCO, S. A corrosão da educação pública no Brasil: privatizações e precariedades. **Utopía y Praxis Latinoamericana**, [S. l.], v. 27, n. 96, p. 34–49, 2022. Disponível em: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/e5790270>. Acesso em: 20 abr. 2025.

APPLE, M. Repensando ideologia e currículo. *In*: MOREIRA, A. SILVA, T. (org.). **Currículo, cultura e sociedade**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

BALDUÍNO, M. A. C. Programa Jovem de Futuro: uma tecnologia educacional do 3º setor. **Interações**, Campo Grande, v. 21, n. 2, p.233-243, abr./jun. 2020.

BALL, S. J.; YOUDELL, D. **Hidden privatization in public education**. Brussels: Education International, 2008.

BERTAGNA, R. H.; GARCIA, T.; VENCO, S. **Currículo, gestão e oferta da educação básica brasileira**: incidência de atores privados nos sistemas estaduais das regiões Nordeste e Sudeste (2005-2018). Coleção Estudos sobre a privatização no Brasil.

3.ed. São Carlos: Pedro e João Editores, 2021.

BOBBITT, J. F. **O currículo**. Lisboa: Didática, 2004.

BORGHI, R. Atuação do setor privado no processo de construção curricular: o sequestro dos fins públicos da educação. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 3, p. 2744–2758, set./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14903>. Acesso em: 1 abr. 2022.

BORGHI, R. Que educação é pública? A privatização de um direito. **Revista ECCOS**, São Paulo, n. 46, n. 1, p. 19-32, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/eccos/article/view/7832>. Acesso em 8 dez. 2024.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 15 jan. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Portal do INEP**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/>. Acesso em: 21 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, Senado Federal, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 20 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/fundeb/estudos-e-pesquisas>. Acesso em: 21 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento da Educação**: documento base. Brasília: MEC, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Organização dos sistemas de ensino**: redes públicas estaduais e municipais. Brasília: MEC/SEB, 2007.

COMO FUNCIONA CIRCUITO DE GESTÃO. *In*: Unibanco. [S. l.], 2021). Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/iniciativas/jovem-de-futuro/como-funciona/>. Acesso em: 25 maio 2025.

CONTRERAS, J. **A autonomia de professores**. Tradução: Sandra Trabucco Valenzuela. São Paulo: Cortez, 2002.

CURY, C. R. J. Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença. **Cadernos de Pesquisa**, [S. l.], v. 1, n.116, p.245-262, jun. 2002.

DOMICIANO, C.; ADRIÃO, T. Privatização da e na educação infantil: perspectivas em diálogo. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 36, n. 1, p. 1-7, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/BnFPCH68VQqPDHK9pNvY5RH/?lang=pt>. Acesso em: 27 maio 2025.

DOURADO, L. F. Plano Nacional de Educação: desafios para a construção de uma política de Estado. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 365-385, abr./jun. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302012000200002>. Acesso em: 20 maio 2025.

EVANGELISTA, J. P.; MEDEIROS, M. V. J.; CAMARA, M. A.; LOPES, R. V. N. O setor privado na educação básica brasileira: espaços e mecanismos de participação. **Revista Humanidades e Inovação**, Araguaína, v. 8, n. 64, p. 309–318, mar. 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/6225>. Acesso em: 10 out. 2024.

FERRAÇO, C. E. Currículo, formação continuada de professores e cotidiano escolar: fragmentos de complexidade das redes vividas. *In*: FERRAÇO, C. E. (org.). **Cotidiano escolar, formação de professores(as) e currículo**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008. p. 15-42.

FONSECA, S. O.; NAMEM, A. A. Mineração em bases de dados do INEP: uma análise exploratória para nortear melhorias no sistema educacional brasileiro. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 32, n. 1, p. 133-157, jan./ma. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/4HycJMvcxZccLVMDg6qyRsw/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2024.

FREITAS, L. C. de. **Qualidade da educação**: consensos e dissensos. [S. l.], 2012.

Garcia (2006) Você não fez referência a ele em nenhuma parte do texto apenas citou o nome e o ano no texto.

GARCIA, T. O. G. A organização do trabalho na escola e a participação dos educandos. **Revista Educação teoria e prática**, Brasília, v. 14, n. 26, p. 67-93, jan./jun. 2006. Disponível em: <https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/410>. Acesso em: 2 out. 2024.

GARCIA, T.; BRAZÍLIO, S.; KALEDA, B. Privatização na rede estadual de ensino de Minas Gerais: programas e atores privados na gestão educacional entre 2005 e 2015. *In*: GARCIA, T.; ADRIÃO, T. (orgs.) **Currículo, gestão e oferta da educação básica brasileira**: incidências de atores privados nos sistemas estaduais (2005-2015). Curitiba: CRV, 2018. E-book. Disponível em: [https://www.greppe.fe.unicamp.br/pf-greppe/download\\_do\\_e-book.pdf](https://www.greppe.fe.unicamp.br/pf-greppe/download_do_e-book.pdf). Acesso em: 22 maio 2025.

Gestão Nota 10. *In*: SEDUC/PI. Disponível em: <https://seduc.pi.gov.br/projetos.php?id=9>. Acesso em: 24 mar. 2025.

Informações educacionais com base em dados públicos. *In*: QEDU, 2025. Disponível em: <https://www.qedu.org.br/>. Acesso em: 21 maio 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Entenda o Ideb**. Brasília: INEP, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>. Acesso em: 21 maio 2025.

INSTITUTO UNIBANCO. **Programa Jovem do Futuro**: documento de referência. São Paulo: Instituto Unibanco, 2018.

INSTITUTO UNIBANCO. **Relatório de atividades do Programa Jovem de Futuro**: Piauí 2019. São Paulo: Instituto Unibanco, 2019. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br>. Acesso em: 21 maio 2025.

INSTITUTO UNIBANCO. **Relatório de atividades do Programa Jovem de Futuro**: Piauí 2022. São Paulo: Instituto Unibanco, 2022. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br>. Acesso em: 21 maio 2025.

INSTITUTO UNIBANCO. **Relatório de atividades: Piauí**. São Paulo: *Instituto Unibanco*, 2020.

Jovem de Futuro. *In*: UNIBANCO. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/iniciativas/jovem-de-futuro/>. Acesso em: 24 mar. 2025.

LIBÂNEO, J. C. **O Sistema de Organização e Gestão da Escola**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

MACEDO, R. S. **Chrysallis, currículo e complexidade**: a perspectiva crítica multirreferencial e o currículo contemporâneo. 2. ed. Salvador: EDUFBA, 2007.  
MOREIRA, A. F. B. Currículo, utopia e pós-modernidade *In*: MOREIRA, A. F. B. (org.). **Currículo**: Questões atuais. São Paulo: Papirus, 2003.

MOTA, A. R. P.; NOVO, B. N. O direito à educação. **Revista Jurídica Portucalense**, [S. l.], v. 1, n. 24, p. 111–127, abr. 2019. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/juridica/article/view/17198>. Acesso em: 10 abr. 2025.

NUNES, T. **Teorias do currículo escolar**: o que é e por que é importante. [S. l.]. *in*: PONTO DIDÁTICA, 2020. Disponível em: <https://pontodidatica.com.br/teorias-do-curriculo-escolar/>. Acesso em: 21 maio 2025.

OLIVEIRA, A. S. **O pensamento crítico da escola de Frankfurt para a educação**: currículo, ideologia e poder. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Filosofia para o Ensino Médio). Universidade Federal Do Amapá, Santana, 2018. Disponível em:

[http://repositorio.unifap.br/bitstream/123456789/244/4/TCCE\\_PensamentoCriticoEscola.pdf](http://repositorio.unifap.br/bitstream/123456789/244/4/TCCE_PensamentoCriticoEscola.pdf). Acesso em: 25 maio 2025.

OLIVEIRA, D. A. **Reforma do estado e políticas educacionais no Brasil: a centralidade da gestão**. 2014.

OLIVEIRA, R. P. de. **Gestão da educação: questões e tendências**. São Paulo: Xamã, 2005.

PARO, V. Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino. **Revista Portuguesa de Educação**, Portugal, v. 13. n. 1, p. 23-38, 2000. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/25652841.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2024.

PARO, V. H. **Educação, administração escolar e democracia**. São Paulo: Cortez, 2000.

PERONI, V. M. V. **Implicações da Relação Público-Privada para a democratização da educação**. 2015. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/gprppe/wp-content/uploads/2019/04/Tese-Vera-Peroni-2016.pdf>. Acesso em: 26 maio 2025.

PERONI, V. M. V.; CAETANO, M. R. Atuação em Rede e o Projeto Jovem de Futuro: a privatização do público. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 41, n. 2, p. 407-428, abr./jun. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/QR3JHkmfxv77hKKHd4kGZWm/>. Acesso em: 21 maio 2025.

PERONI, V. Múltiplas formas de materialização do privado na educação básica pública no Brasil: sujeitos e conteúdo da proposta. **Currículo sem Fronteiras**, [S. l.] v. 18, p. 1-27, 2018. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol18iss1articles/peroni.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2025.

PESSANHA, F. V. A. **A lógica da privatização da escola pública no Brasil: mercadorização da educação e a privatização da escola pública, seus processos e contradições na sociedade de direitos**. 2018. Monografia (Licenciatura em Pedagogia). Universidade do Estado do Amazonas, Itacoatiara, 2018.

PIAUÍ. Secretaria de Estado da Educação - SEDUC. **Portal da Secretaria de Estado da Educação do Piauí**. Disponível em: <https://www.seduc.pi.gov.br/>. Acesso em: 21 maio 2025.

PRO Alfabetização é lançado no Piauí com apoio da PARC. *In*: FUNDAÇÃO LEMANN. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/proalfabetizacao-e-lancado-no-piaui-com-apoio-da-parc>. Acesso em: 18 mar. 2025.

SACRISTAN, J. G. **O currículo**: uma reflexão sobre a prática, 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SANTOS, A. F. **Pedagogia do mercado**: Neoliberalismo, trabalho e educação no século XXI. 1. ed. [S. l.]: Ibis Libris, 2012.

SANTOS, L. M.; BARRETO, E. S. de S. **Fundos privados e a reconfiguração das políticas educacionais públicas no Brasil**, [S. l.], 2016.

SANTOS, M.; NETO-MENDES, A. Processos de privatização da educação pública: uma revisão sistemática da literatura. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, [S. l.], v. 30, n. 83, p. 1–30, jun. 2022.

SCIELO. **Scientific Electronic Library Online**. Disponível em: <https://www.scielo.org/>. Acesso em: 21 maio 2025.

SHIROMA, E. M.; GARCIA, R. G.; CAMPOS, R. R. **Políticas educacionais e reforma do Estado**: perspectivas e estratégias, [S. l.], 2005.

SILVA, M. Q.; GOUVEIA, A. B. Desafios metodológicos da pesquisa em financiamento da educação: aspectos essenciais colhidos de estudos publicados na revista Fineduca. **Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, [S. l.], v. 6, p. 1–13, 2021. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/retepe/article/view/18486>. Acesso em: 5 jun. 2025.

SILVA, T. T. da. **Documentos de Identidade**: Uma introdução às teorias do currículo. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

SILVA, T. T. da. **Documentos de identidade**: uma introdução às teorias do currículo. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

SILVA, T. T. R.; SILVA. Oferta educacional na rede estadual de educação do Piauí: desafios para a garantia do direito à educação pública. In: SIMPÓSIO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA, 2020, Teresina. **Anais [...]**. Teresina: UESPI, 2020.

Volta ao Novo. In: INSTITUTO AYRTON SENNA. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/o-que-fazemos/disseminacao-escala/volta-ao-novo/>. Acesso em: 24 mar. 2025