

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**CAEd- CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E**  
**AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

MARCUS JACCOUD DA COSTA

**AS CONTRIBUIÇÕES DA REDE JOVEM DE FUTURO PARA A**  
**SUSTENTABILIDADE DO PROJETO JOVEM DE FUTURO**

JUIZ DE FORA  
2015

MARCUS JACCOUD DA COSTA

**AS CONTRIBUIÇÕES DA REDE JOVEM DE FUTURO PARA A  
SUSTENTABILIDADE DO PROJETO JOVEM DE FUTURO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Tufi Machado Soares

JUIZ DE FORA

2015

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

MARCUS JACCOUD DA COSTA

### **AS CONTRIBUIÇÕES DA REDE JOVEM DE FUTURO PARA A SUSTENTABILIDADE DO PROJETO JOVEM DE FUTURO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de  
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em  
\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Tufi Machado Soares - Orientador

---

Membro da banca

---

Membro da banca

Juiz de Fora, ..... de ..... de 20.....

Para Fabiane, Lara e Pedro, que me  
inspiram e me impulsionam.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, a quem devo toda a honra, glória e louvor.

À Fabiane, minha esposa, pelo amor, pela força e pela inspiração de todos os dias.

Aos meus filhos, Lara e Pedro, por existirem.

Aos meus pais, pelo amor a mim dedicado de maneira tão graciosa.

Aos meus irmãos, Marcelo e Maurício, com quem aprendo sempre.

Ao Instituto Unibanco, pelas oportunidades, pelo aprendizado e pelas amizades que me proporcionou.

Aos amigos do Instituto Unibanco, pelo companheirismo e apoio de sempre.

À Associação Parceiros da Educação, pela compreensão, pelo incentivo e pela oportunidade de fazer novos amigos.

À equipe de orientação do CAEd, pela paciência e gentileza.

## **RESUMO**

Esta Dissertação de Mestrado tem como objetivo investigar a implementação do polo de Minas Gerais da Rede Jovem de Futuro, projeto realizado pelo Instituto Unibanco em parceria com a Secretaria de Educação de Minas Gerais, em benefício de 20 escolas públicas estaduais de Ensino Médio desse estado. A Rede Jovem de Futuro tem como objetivo garantir a sustentabilidade das atividades desenvolvidas pelas escolas no âmbito do Projeto Jovem de Futuro, realizado no período de 2008 a 2010, também pelo Instituto Unibanco, em parceria com a Secretaria de Educação de Minas Gerais. O Projeto Jovem de Futuro oferece a escolas públicas de Ensino Médio apoio para que desenvolvam um plano de ação de três anos, que vise aumentar significativamente o desempenho dos alunos e reduzir os índices de evasão escolar. Tendo em vista que o Projeto Jovem de Futuro está sendo implementado como uma política pública em cinco estados brasileiros (Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí), é urgente que a Rede Jovem de Futuro se mostre capaz de atingir seu objetivo, de modo que as escolas desses estados possam ser absorvidas após a conclusão do ciclo de três anos do Projeto Jovem de Futuro. Vinte gestores que atuam nas 13 escolas que atualmente participam das atividades da Rede Jovem de Futuro em Minas Gerais foram entrevistados. Foi possível apurar, entre outras coisas, que a Rede Jovem de Futuro não tem sido determinante para que as escolas mantenham em funcionamento as práticas adquiridas e implantadas durante o desenvolvimento do Projeto Jovem de Futuro. Os dados da pesquisa foram analisados e utilizados como base para a apresentação de um Plano de Ação Educacional, propondo ações práticas, tanto estratégicas como operacionais, para que a Rede Jovem de Futuro tenha a sua eficácia desenvolvida e garantida a continuidade das atividades realizadas durante o Projeto Jovem de Futuro e, conseqüentemente, a sustentabilidade dos resultados alcançados durante o projeto.

**Palavras-chave:** Rede Jovem de Futuro, Projeto Jovem de Futuro, Ensino Médio.

## **ABSTRACT**

This Master Degree Dissertation has the purpose to investigate the implementation of Minas Gerais' section of the Rede Jovem de Futuro Project, realized through a partnership between the Instituto Unibanco and the Secretaria de Educação de Minas Gerais for the benefit of 20 public high schools in Minas Gerais State. The Rede Jovem de Futuro Project aims to ensure the sustainability of the activities developed by those schools during the implementation of the Jovem de Futuro Project, which was realized from 2008 to 2010 also by Instituto Unibanco through a partnership with Secretaria de Educação de Minas Gerais. The Jovem de Futuro Project offers to Public Secondary Schools support in order to enable them to develop a plan with actions to improve significantly the students' performance and decrease the dropout rates. Considering that the Jovem de Futuro Project is being implemented as a public policy for education in five Brazilian states (Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará, and Piauí), it is urgent that the Rede Jovem de Futuro Project proves itself to be able to achieve its objective. Therefore, those states schools could participate in the Rede Jovem de Futuro Project after the Jovem de Futuro Project three years cycle to be completed. Twenty school managers of 13 different schools that are currently participating in the Rede Jovem de Futuro Project in Minas Gerais were interviewed. It was found, among other things, that the Rede Jovem de Futuro Project has not been decisive for schools to maintain the practices developed and implemented during the implementation of the Jovem de Futuro Project. The research's data were analyzed and used in the creation of an Educational Action Plan that proposes strategic and operational revisions in the Rede Jovem de Futuro Project, in order to make it more effective and ensure the continuity of the activities that took place during the Jovem de Futuro Project and, consequently, the sustainability of the results achieved by the project.

**Keywords:** Rede Jovem de Futuro Project, Jovem de Futuro Project, High School.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Avaliações de larga escala no Projeto Jovem de Futuro.....	24
Figura 2 – Para além da média.....	26
Figura 3 – Seções da plataforma virtual da Rede Jovem de Futuro.....	34
Figura 4 – Tela inicial da plataforma virtual da Rede Jovem de Futuro.....	35
Figura 5 – Distribuição geográfica das escolas da Rede Jovem de Futuro em Minas Gerais.....	37
Gráfico 1 – Função dos gestores entrevistados.....	52
Figura 6 – Abrangência do Projeto Jovem de Futuro em agosto de 2013.....	72
Figura 7 – Esquema de atuação dos Grupos de Estudo e Trabalho.....	81



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de alunos atendidos pelas escolas da Rede Jovem de Futuro em Minas Gerais, conforme o Censo Escolar 2013.....	39
Tabela 2 – Número de professores que atuam nas escolas da Rede Jovem de Futuro em Minas Gerais, conforme o Censo Escolar 2013.....	40
Tabela 3 – Distribuição dos gestores por ano de início na função atual.....	53
Tabela 4 – Benefícios do Projeto Jovem de Futuro para as escolas, na visão dos gestores.....	54
Tabela 5 – Atividades do Projeto Jovem de Futuro mais eficazes, na visão dos gestores.....	56
Tabela 6 – Motivos para ingresso na Rede Jovem de Futuro.....	59
Tabela 7 – Benefícios da Rede Jovem de Futuro para as escolas, na visão dos gestores.....	60
Tabela 8 – A Rede Jovem de Futuro orienta a manter as atividades do Projeto Jovem de Futuro?.....	60
Tabela 9 – Atividades que continuam sendo executadas após o fim do Projeto Jovem de Futuro.....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultados esperados do Projeto Jovem de Futuro.....	21
Quadro 2 – Diagrama de um experimento.....	25
Quadro 3 – Editais de Projetos que tiveram participação das escolas da Rede Jovem de Futuro.....	31
Quadro 4 – Endereço das escolas da Rede Jovem de Futuro em Minas Gerais.....	37
Quadro 5 – Ciclos oferecidos pelas escolas da Rede Jovem de Futuro em Minas Gerais.....	38
Quadro 6 – Síntese dos efeitos das atividades no ganho agregado em 2008.....	65
Quadro 7 – Síntese dos efeitos das atividades no ganho agregado em 2009.....	65
Quadro 8 – Síntese dos efeitos das atividades no ganho agregado em 2010.....	66
Quadro 9 – Plano de ação da primeira proposta de intervenção: organização de um seminário interno no Instituto Unibanco.....	74
Quadro 10 – Plano de ação da segunda proposta de intervenção: desenho de uma avaliação de impacto para a Rede Jovem de Futuro.....	76
Quadro 11 – Plano de ação da terceira proposta de intervenção: redirecionamento do Fundo de Projetos da Rede Jovem de Futuro.....	78
Quadro 12 – Plano de ação da quarta proposta de intervenção: migração do ambiente virtual da Rede Jovem de Futuro para o Facebook.....	79
Quadro 13 – Plano de ação da quinta proposta de intervenção: instituição dos Grupos de Estudo e Trabalho.....	82

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação  
EF – Ensino Fundamental  
EM – Ensino Médio  
ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio  
ETEC – Escola Técnica Estadual  
GET – Grupo de Estudo e Trabalho  
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
IU – Instituto Unibanco  
ONG – Organização não governamental  
OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público  
PAE – Plano de Ação Educacional  
PDF – Portable Document Format (Formato Portátil de Documento)  
PJF – Projeto Jovem de Futuro  
PPP – Parceria Público-Privada  
Proeb – Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica  
RE – Resultados Esperados  
Rede JF – Rede Jovem de Futuro  
RMSP – Região Metropolitana de São Paulo  
SAE – Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência  
UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Undime – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação  
Unesco – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura  
Unicef – Fundo das Nações Unidas para a Infância  
UNICID – Universidade da Cidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1 O INSTITUTO UNIBANCO NO CENÁRIO DAS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS NA EDUCAÇÃO E A REDE JOVEM DE FUTURO</b> .....	16
<b>1.1 O Projeto Jovem de Futuro</b> .....	19
1.1.1 A avaliação de impacto do Projeto Jovem de Futuro.....	21
1.1.2 As metas do Projeto Jovem de Futuro.....	25
<b>1.2 A Rede Jovem de Futuro</b> .....	27
1.2.1 As principais atividades realizadas no âmbito da Rede Jovem de Futuro.....	29
1.2.2 A plataforma virtual da Rede Jovem de Futuro.....	33
1.2.3 As escolas do polo de Minas Gerais da Rede Jovem de Futuro.....	36
1.2.4 O problema a ser investigado: o caso de gestão.....	40
<b>2 APROFUNDANDO O ENTENDIMENTO SOBRE A EFICÁCIA DA REDE JOVEM DE FUTURO</b> .....	43
<b>2.1 Referencial teórico para o trabalho em rede na educação</b> .....	43
<b>2.2 Conhecendo a visão dos gestores de escolas de Minas Gerais sobre a Rede Jovem de Futuro</b> .....	50
2.2.1 O perfil dos respondentes.....	51
2.2.2 A visão dos gestores sobre o Projeto Jovem de Futuro.....	53
2.2.3 Os benefícios da Rede Jovem de Futuro para as escolas na percepção dos gestores.....	58
<b>2.3 A eficácia da Rede Jovem de Futuro para a sustentabilidade do Projeto Jovem de Futuro</b> .....	64
2.3.1 O estudo de Soares (2012) sobre a intervenção do Projeto Jovem de Futuro nos processos internos das escolas.....	64
2.3.2 A influência da Rede Jovem de Futuro na manutenção das atividades desenvolvidas durante o Projeto Jovem de Futuro.....	67
<b>3 REMODELANDO A REDE JOVEM DE FUTURO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SUA EFICÁCIA</b> .....	69
<b>3.1 Considerações iniciais para desenvolvimento da proposta</b> .....	69

<b>3.2 Plano de Ação Educacional para a Rede Jovem de Futuro.....</b>	<b>71</b>
3.2.1 Eixo estratégico.....	71
3.2.1.1 Seminário interno sobre a Rede Jovem de Futuro.....	72
3.2.1.2 Desenho de avaliação de impacto para a Rede Jovem de Futuro.....	74
3.2.2 Eixo operacional.....	76
3.2.2.1 Reformulação do Fundo de Projetos.....	77
3.2.2.2 Reformulação do ambiente virtual da Rede Jovem de Futuro.....	78
3.2.2.3 Os Grupos de Estudo e Trabalho.....	80
<b>3.3 Fatores críticos de sucesso.....</b>	<b>82</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>84</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>95</b>

## INTRODUÇÃO

O cenário das Parcerias Público-Privadas (PPPs) no Brasil é recente. Esse tipo de parceria só virou uma realidade no Brasil depois que a Lei nº 11.079/2004 foi promulgada, instituindo as normas gerais para a licitação e contratação de PPPs no âmbito da administração pública. Entretanto, apesar de relativamente nova, já existem muitos exemplos de PPPs no âmbito da educação. Conseqüentemente, o debate sobre o tema já se instalou, seja na mídia, nos sindicatos ou no meio acadêmico.

Uma importante questão que se coloca nesse contexto é o que acontece com as escolas públicas ao fim dessas parcerias. Em um caso de sucesso, a experiência diz que elas estariam mais eficientes, produzindo resultados melhores, enfim, em condições mais favoráveis que aquelas em que se encontravam antes. Porém, pode não ser assim. E se, por exemplo, essas escolas se tornarem tão dependentes do seu parceiro privado, que não consigam redescobrir seu rumo após a intervenção externa? Isso poderia fazer hipotéticos bons resultados apresentados durante uma injeção de recursos, sejam financeiros, técnicos ou de outra natureza, se transformarem em resultados ainda piores que os de antes, após cessarem tais recursos.

Dessa forma, o presente trabalho teve a intenção de investigar o desdobramento de um exemplo específico de PPP. Conforme será apresentado com mais detalhes nas próximas seções deste trabalho, o Instituto Unibanco (IU), de 2008 a 2010, desenvolveu em 20 escolas de Minas Gerais o Projeto Jovem de Futuro (PJF). O desempenho dos alunos nas avaliações externas melhorou, como será demonstrado adiante, mas esses três anos de intervenção terão sido suficientes para as escolas internalizarem boas práticas de gestão e de ensino-aprendizagem a tal ponto que o desempenho dos alunos continue ascendente após o fim do ciclo de intervenção?

Em uma tentativa de garantir que a resposta à questão mencionada seja positiva, o IU desenvolveu outro projeto, chamado Rede Jovem de Futuro (Rede JF), cujo objetivo é garantir que as escolas possam dar sustentabilidade para as atividades desenvolvidas durante a intervenção do PJF.

O objeto de investigação deste trabalho foi, portanto, a implementação do referido projeto em Minas Gerais. Além disso, a intenção era, a partir dessa

investigação, propor eventuais ajustes no método de implementação da Rede JF, de modo que ela garanta às escolas envolvidas a manutenção dos resultados alcançados durante a intervenção do PJF.

Por isso, no primeiro capítulo, tanto o IU quanto o PJF e a Rede JF serão apresentados em detalhes. Da mesma forma, será também detalhado o problema a ser investigado e o percurso metodológico a ser seguido.

No segundo capítulo, será apresentado o referencial teórico do trabalho e também serão mostrados os resultados gerados pela investigação com os gestores de escolas de Minas Gerais que participaram do PJF durante os anos de 2008, 2009 e 2010.

No terceiro e último capítulo, será proposto um Plano de Ação Educacional, com sugestões para o aperfeiçoamento da Rede JF, de modo que ela possa alcançar seus objetivos e, assim, garantir a sustentabilidade dos resultados alcançados pelas escolas durante a implementação do PJF.

Antes disso, porém, será útil conhecer a trajetória profissional do pesquisador, de maneira a esclarecer a sua relação com a instituição e os projetos mencionados.

Trabalhei no IU de março de 2009 a agosto de 2013, uma instituição privada que tem como missão

[...] contribuir para o desenvolvimento dos alunos do Ensino Médio em escolas públicas, concebendo, validando e disseminando novas tecnologias ou metodologias que melhorem a qualidade e efetividade das políticas públicas. (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a, p. 9)

No âmbito dessa missão, e conforme mencionado anteriormente, o IU desenvolveu o PJF, com o qual trabalhei durante o período em que estive no Instituto.

O começo da minha trajetória dentro da instituição foi atuando como supervisor do PJF, acompanhando um grupo de cinco escolas localizadas na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP). Essas escolas formalizaram parcerias com o IU para participarem do processo de validação do PJF, juntamente com outras 16 escolas dessa região. Devido ao caráter específico da supervisão técnica requerida pelo projeto, atuei de maneira a apoiar e

monitorar tecnicamente a produção e a execução, tanto física quanto financeira, dos planos de ação das escolas. Além disso, apoiei-as na formalização de novas parcerias com universidades e fornecedores, em processos de prestação de contas, no acompanhamento de indicadores, tanto de processos quanto de resultados, além de outras atividades.

Em agosto de 2010, assumi nova função, passando a coordenar o processo de validação do PJJF nas 21 escolas da RMSP envolvidas. Coordenei uma equipe de quatro supervisoras e 24 estagiários.

Em julho de 2011, minha trajetória novamente mudou. Passei a coordenar, agora em âmbito nacional, toda a área de validação de projetos do IU. Nessa função, tive como responsabilidade liderar equipes locais em quatro estados (Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul) na operação dos projetos que passam por validação, de modo a garantir o sucesso nos processos de avaliação, que são fundamentais para a mensuração do impacto que eles causam. Somente se avaliados positivamente é que os projetos passam para a fase de disseminação, seguindo o fluxo definido na missão do IU.

Essa trajetória dentro do IU encerrou-se em agosto de 2013, depois de uma reformulação organizacional. Todavia, foi-me garantido, por parte da instituição, todo o suporte necessário para que a dissertação com vistas a um plano de intervenção educacional fosse concluída. Ou seja, ainda que não esteja mais profissionalmente ligado ao IU, tive acesso a todos os dados que a instituição possui.

Atualmente, sou o coordenador responsável pela área operacional da Associação Parceiros da Educação, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) criada em 2006, que promove e monitora parcerias entre empresas (ou empresários) e escolas da rede pública. Sendo assim, continuo atuando no âmbito das PPPs na educação, de forma que o presente trabalho continua a ser relevante em minha atuação profissional.

Depois dessa breve introdução, que incluiu minha trajetória profissional, o IU será apresentado no início do próximo capítulo, assim como a sua atuação no cenário das PPPs na educação brasileira.



## 1 O INSTITUTO UNIBANCO NO CENÁRIO DAS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS NA EDUCAÇÃO E A REDE JOVEM DE FUTURO

O Instituto Unibanco (IU) foi fundado em 1982 com o objetivo de coordenar as atividades sociais da então chamada Corporação Unibanco<sup>1</sup>. Nas décadas de 1980 e 1990, atuou de maneira a patrocinar ações que buscavam a preservação do meio ambiente e a redução do analfabetismo (INSTITUTO UNIBANCO, 2004).

Em 2002, foi criado o Fundo Endowment<sup>2</sup>, para garantir a geração de recursos contínuos para a conservação, expansão e promoção das suas atividades, pois, até então, o IU dependia de aportes anuais da Corporação Unibanco para poder realizar seus projetos. Com a criação do Fundo, o IU passou a poder utilizar tais recursos para cobrir suas despesas e investir em suas ações. Dessa forma, passou a ser possível ao IU projetar a sua atuação em longo prazo, tendo em vista que deixou de ser dependente de aportes anuais que poderiam variar dentro de uma extensa faixa de valor, ou até mesmo cessar, dependendo do cenário econômico da corporação a que estava ligado.

Depois disso, o IU mudou o seu foco de atuação para projetos e ações relacionados com a juventude e a geração de renda.

Ao final de 2006, o IU redirecionou mais uma vez o seu foco, passando a atuar no campo da educação, mais especificamente no Ensino Médio (EM). Contribuiu para essa mudança a percepção de que todo o investimento em formação profissional feito no jovem era desperdiçado quando este abandonava o EM. Segundo o presidente do IU, Pedro Moreira Sales,

[...] vivemos numa sociedade do conhecimento, na qual 11 anos de estudo é o tempo mínimo para que uma pessoa adquira qualificações básicas para ocupar postos de trabalho com salários dignos.

No entanto, o total de jovens matriculados no Ensino Fundamental é de 40 milhões, contra apenas oito milhões no Ensino Médio. Destes,

---

<sup>1</sup>Em 2008, aconteceu a fusão entre o Itaú e o Unibanco. O conglomerado passou a se chamar Itaú Unibanco Holding S.A.

<sup>2</sup>Em inglês, esses fundos são chamados de *Endowment Funds*. A palavra *endowment* significa doação ou dotação, segundo o dicionário Michaelis *online*. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/ingles/index.php?lingua=ingles-portugues&palavra=endowment>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

3,6 milhões ingressam na 1ª série, mas somente 1,8 milhão concluem os estudos - uma verdadeira crise de audiência. (INSTITUTO UNIBANCO, 2009, p. 5)

Sendo assim, o IU escolheu atuar, a partir desse momento, como uma espécie de laboratório de estratégias, projetos e metodologias que, após terem sua eficácia comprovada, poderiam ser disponibilizados para os gestores da educação pública. Isso fica evidente na missão definida para a instituição naquele momento:

[...] contribuir para o desenvolvimento humano de jovens em situação de vulnerabilidade, por meio da concepção, validação e disseminação de princípios e tecnologias sociais capazes de aumentar a efetividade de políticas públicas, especialmente na área da educação. (INSTITUTO UNIBANCO, 2009, p. 7)

A missão do IU sofreu, desde então, algumas mudanças em sua redação, mas nenhuma delas alterou a sua intenção primordial de conceber, validar e disseminar projetos educacionais, de modo a melhorar a efetividade das políticas públicas nessa área<sup>3</sup>. Assim, vale ressaltar que o IU passou a ter como missão institucional atuar no âmbito das parcerias público-privadas (PPPs). Conforme mencionado anteriormente, esse tipo de parceria tornou-se possível no Brasil depois que a Lei nº 11.079/2004 foi promulgada. Segundo Perinasso (2011, p. 41), a PPP

[...] é uma forma de fomentar a atividade econômica e de o Estado, em conjunto com a sociedade, prestar serviços públicos adequados e eficientes. Essas parcerias podem revestir-se nas modalidades de franquia, terceirização, autorização, permissão, concessão e outras formas, como, por exemplo, os convênios e os contratos de gestão.

Para que o IU pudesse ter os seus projetos validados, ou seja, para que a eficácia de seus projetos pudesse ser confirmada, foram celebrados convênios com Secretarias de Educação. Por meio desses convênios, o IU, uma instituição de natureza privada, foi autorizada pelos gestores públicos a

---

<sup>3</sup> Missão atual: "Contribuir para o desenvolvimento dos alunos do Ensino Médio em escolas públicas, concebendo, validando e disseminando novas tecnologias ou metodologias que melhorem a qualidade e efetividade das políticas públicas" (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a, p. 9).

colocar suas premissas, ideias e projetos à prova, intervindo diretamente em escolas públicas.

É válido dizer também que o IU não foi pioneiro em participar de PPP na área da educação. Outras instituições já vinham formalizando convênios com Secretarias Estaduais e Municipais de Educação. Engel (2012, p. 4D) fez questão de ressaltar que

[...] as parcerias público-privadas (PPP) no Brasil vêm assumindo múltiplas e criativas formas. Temos, por exemplo, a oferta de vouchers para que os melhores alunos de escolas públicas tenham acesso a escolas particulares de alta qualidade, como no caso do programa Smart, desenvolvido pela Fundação Educar. Outra modalidade é o da criação de escolas modelo, como nas experiências da Embraer, em São José dos Campos, e da Oi, com o Nave, no Rio de Janeiro.

Diversos outros exemplos também podem ser listados. Perinasso (2011, p. 47) lembra, entre outros, que

A Suzano Papel Celulose oferece bolsas de estudos para alunos do Ensino Médio, do município de Mucuri (BA), no Colégio Leon Feffer, e promove, também, Educação Musical para adolescentes e jovens da comunidade.

O Instituto Votorantim, desenvolve, dentre outros, o Projeto Acolher na cidade de Sobradinho (DF), que compreende um conjunto de atividades de educação voltadas para o protagonismo juvenil, qualidade de vida e educação. Jovens da comunidade de Fercal participam de atividades esportivas, recreativas, socioculturais, de formação humana e para o mundo do trabalho. Os jovens também têm acompanhamento do desempenho escolar e podem integrar cursos de inclusão digital enquanto suas famílias recebem apoio sociopedagógico.

A Intel é outra empresa que, em parceria, promove projetos em educação. As duas principais ações são o Intel Educar (para professores) e o Intel Aprender (para comunidades carentes). Para ampliar seu alcance, a Intel firmou parceria com a Fundação Bradesco, que tem quarenta escolas em diversas cidades do país. O Intel Educar está em ação desde 2001. Já foi implantado em todos os estados brasileiros e treinou mais de 120 mil professores. Nos cursos, os professores têm acesso à apostila e página na Internet com atividades, coaching on line, blogs e fóruns.

Se, no Brasil, as PPPs na área educacional são relativamente recentes, os exemplos citados demonstram que o panorama pode tornar-se cada vez mais diversificado. Cada instituição tem encontrado a sua forma de atuar de

maneira a contribuir com sua experiência para uma melhor efetividade da atuação das instituições públicas de ensino.

A forma encontrada pelo IU para participar desse cenário, atuando como um laboratório de projetos com vistas à disseminação daqueles que se comprovam eficazes ao final da fase de validação, tem a vantagem de propiciar um grande ganho de escala. É o que está ocorrendo com o Projeto Jovem de Futuro, que será apresentado na próxima seção deste trabalho.

### **1.1 O Projeto Jovem de Futuro**

O Projeto Jovem de Futuro (PJF), do IU, baseia-se no princípio de que um pequeno investimento<sup>4</sup> de recursos técnicos e financeiros, colocado à disposição de qualquer escola pública e que respeite a autonomia e o protagonismo da comunidade escolar, pode trazer um impacto significativo nos resultados, desde que mobilize a comunidade escolar em torno de metas e estratégias pactuadas, reforce a gestão para resultados e ofereça incentivos para professores e alunos.

Para desenvolver o PJF, o IU considerou quatro premissas. A primeira é a de que otimizar as condições humanas e materiais do ambiente escolar traz resultados positivos aos estudantes. A segunda leva em consideração que todas as partes integrantes da unidade escolar devem estar envolvidas em torno do objetivo comum de transformar a realidade da escola. A terceira é a de que o envolvimento e o compromisso da comunidade escolar se conquistam com motivação. E a quarta e última premissa considera que indivíduos motivados são causas geradoras de transformação social.

Com esse princípio e essas premissas, o PJF foi criado com a proposta de oferecer a escolas públicas de EM Regular apoio técnico e financeiro para a concepção, implantação e avaliação de um plano de melhoria da qualidade, com duração de três anos, que vise aumentar significativamente o rendimento

---

<sup>4</sup>Pequeno quando comparado aos investimentos já realizados pelo Estado.

dos alunos, nos testes padronizados de Língua Portuguesa e Matemática, e diminuir os índices de evasão escolar.

Em seu *Relatório de Atividades 2011*, o IU apresenta o PJF da seguinte forma:

Trata-se, em essência, de um programa de Gestão Escolar para Resultados, que se desenvolve a partir da própria escola, após o grupo gestor ser capacitado para implementá-lo, em um curso com essa especificidade. A escola recebe recursos financeiros e apoio técnico, incluindo sistemas de supervisão intensiva, além de ferramentas pedagógicas, como as metodologias que dão apoio ao projeto, passando a dispor de um conjunto de instrumentos para viabilizar a conquista das metas propostas, principalmente quanto à melhoria dos resultados educacionais. O processo se desenvolve a partir de uma ação multidimensional, que mobiliza professores, alunos e a comunidade escolar. (INSTITUTO UNIBANCO, 2012, p. 17)

Por intermédio do curso mencionado e também da atuação dos supervisores do IU, os gestores recebem apoio técnico para construir o plano de melhoria da qualidade de sua escola. Portanto, cada escola tem autonomia para decidir suas prioridades, construindo um plano individualizado, já que a comunidade escolar deve ser a protagonista das transformações que ela considera necessárias.

Nesse plano, os gestores devem especificar as atividades que irão desenvolver com os recursos financeiros repassados pelo IU para a escola, de modo que, por meio dessas atividades, a escola atinja os sete resultados esperados (RE) do PJF. Os RE são apresentados no Quadro 1.

Para cada um desses sete RE a escola deve planejar de uma a cinco atividades. Sendo assim, cada plano deve conter um mínimo de sete e um máximo de 35 atividades.

Quanto aos recursos financeiros, as escolas públicas participantes recebem R\$ 100,00 (cem reais) por aluno do EM por ano, para a implantação desse plano. Os repasses são realizados semestralmente. Em contrapartida, as escolas se comprometem a melhorar substancialmente o desempenho de seus alunos e a diminuir seus índices de evasão.

**Quadro 1 – Resultados esperados do Projeto Jovem de Futuro**

Incentivo a alunos	Incentivo a professores	Melhoria da infraestrutura
RE1. Alunos com competências e habilidades em Língua Portuguesa e Matemática desenvolvidas	RE4. Professores com alto índice de frequência	RE6. Gestão escolar para resultados
RE2. Alunos com alto índice de frequência	RE5. Práticas pedagógicas melhoradas	RE7. Infraestrutura da escola melhorada
RE3. Alunos com atitudes de responsabilidade socioeconômico-ambiental desenvolvidas		

Fonte: elaboração própria.

Cada despesa prevista pela escola em seu plano é classificada em um dos três eixos do programa: Incentivo a Alunos, Incentivo a Professores e Melhoria da Infraestrutura.

Como regra, os planos precisam prever um investimento mínimo de 20% (vinte por cento) do total do plano em incentivo a alunos e de 20% (vinte por cento) em incentivo a professores. Além disso, os investimentos em infraestrutura devem ser de, no máximo, 40% (quarenta por cento)<sup>5</sup>.

Estas são as principais características do PJF. Na próxima seção, será apresentado o modelo de avaliação de impacto desse programa.

### 1.1.1 A avaliação de impacto do Projeto Jovem de Futuro

O primeiro aspecto a ser considerado para o melhor entendimento do processo de avaliação do PJF é o fato de ele ser concebido e proposto por uma instituição privada, o IU. Isso é importante porque é o poder público o responsável por implementar as políticas de educação no nosso país. Dificilmente uma instituição privada no Brasil teria a capilaridade e os recursos – sejam eles financeiros, técnicos ou de pessoal – necessários para operacionalizar um programa educacional desse porte em nível nacional.

<sup>5</sup>No primeiro ano do projeto, as escolas usualmente chegam ao limite máximo de investimento em infraestrutura. A orientação do IU, nesses casos, é a de se buscar o equilíbrio, com a proporção de 30% do investimento em incentivo a professores, 30% a alunos e 40% em infraestrutura.

Entretanto, como já foi assinalado, o IU tem em sua missão a pretensão de contribuir para o desenvolvimento dos alunos do EM das escolas públicas. Para conseguir isso, sendo uma instituição privada, o IU entende que precisa primeiro submeter seus projetos a um processo de validação. Só assim é possível adquirir a credibilidade necessária para propor a disseminação de seus projetos na esfera pública. Sendo assim, o PJJ não começou a ser testado antes de ter o seu processo de avaliação de impacto bem desenhado, pois teve, desde o início, o objetivo de consolidar-se como uma tecnologia viável para reprodução em larga escala nas redes públicas estaduais de EM.

Carol Weiss é uma autora que tem sido reconhecida como referência em estudos de avaliação. Ela apregoa que

A lógica subjacente do desenho da avaliação para estudos de resultado tem dois lados: (a) comparar os participantes do programa antes de receberem o programa com a situação dos mesmos após o receberem a fim de verificar se obtiveram ganhos em resultados-chave e (b) comparar os participantes do programa com um grupo equivalente de pessoas que não receberam o programa (um grupo de controle escolhido aleatoriamente) a fim de verificar se os ganhos dos participantes excederam ou não àqueles dos não participantes. (WEISS, 1998, p. 93)

O desenho de avaliação de impacto do PJJ elaborado foi exatamente igual ao segundo modelo mencionado por Weiss, ou seja, foi criado um grupo de controle para mais bem avaliar o impacto do PJJ.

Para isso, foi realizado primeiramente um processo de pareamento entre as escolas que formalizaram sua adesão ao projeto. A localização geográfica, as condições socioeconômicas da comunidade onde a escola está inserida, o número de alunos, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e outros critérios foram considerados para a realização do pareamento. Depois foi realizado um sorteio para definir os grupos de intervenção e controle. O pareamento anterior ao sorteio foi fundamental para garantir que os dois grupos fossem equivalentes. Isso é salientado por Franco, Nascimento e Rosalém (2011):

[...] era preciso garantir que tanto as escolas de tratamento como as escolas de controle partiram de um mesmo ponto, ou seja, possuíam características tão semelhantes que, estatisticamente, poderiam ser consideradas iguais no início do processo e que, ao final dele, a única

diferença entre elas seria a exposição ou não ao projeto. Para isso, foi aplicada uma avaliação inicial de desempenho em todas as escolas de controle e de tratamento. O resultado mostrou que esse processo de aleatorização da amostra foi realizado corretamente e que as escolas de controle e tratamento poderiam ser consideradas estatisticamente iguais em sua situação inicial.

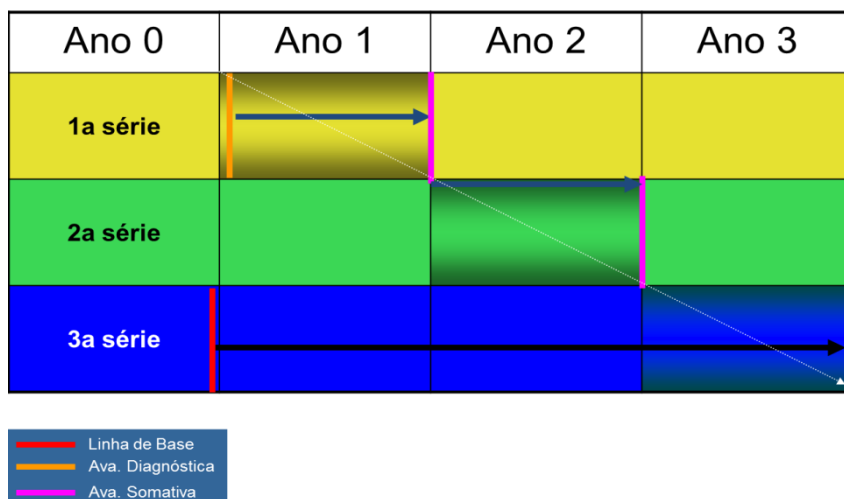
Foi levado também em consideração que, ao longo do projeto, certo número de alunos iria fatalmente abandonar os estudos, ou ficar retido na mesma série. Era inclusive esperado que isso acontecesse numa escala maior nas escolas do grupo de controle. Isso poderia comprometer a equivalência dos grupos. Esses alunos retidos ou evadidos não podiam simplesmente ser ignorados. Segundo Weiss (1998, p. 134),

[...] outro problema surge quando alguns dos participantes escolhidos aleatoriamente para o programa, mesmo não se recusando a participar, raramente comparecem, quando não somem de vez. A avaliadora pode ser tentada a descartá-los do estudo. Eles não estão sendo expostos aos serviços do programa e é de se esperar que eles se beneficiem pouco. No entanto, o procedimento conservador próprio é o de continuar a incluí-los como participantes nas análises. O raciocínio é que alguns membros do grupo de controle, caso lhes fosse oferecido o programa, também falhariam no quesito comparecimento. Então, a comparação apropriada é entre dois grupos inteiros.

Por isso, foram sorteadas três turmas de cada escola, tanto do grupo de intervenção como do grupo de controle. Os alunos dessas turmas compuseram uma amostra que foi acompanhada até o fim do projeto. Houve um esforço para que todos os alunos dessa amostra realizassem as avaliações propostas, estivessem eles ainda estudando ou não. Isso foi importante para que os grupos permanecessem comparáveis mesmo após se passarem os anos.

Durante a execução do projeto, os grupos foram submetidos às mesmas avaliações de larga escala nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, em diferentes momentos. A Figura 1 mostra quando essas avaliações aconteciam.





**Figura 1 – Avaliações de larga escala no Projeto Jovem de Futuro**

Fonte: Instituto Unibanco (2008).

A linha de base, conforme definido no desenho de avaliação de impacto, é uma avaliação aplicada à terceira série do EM no ano anterior ao início do projeto, de modo a verificar o desempenho dos alunos que concluíram esse ciclo de estudos antes da intervenção do programa. Logo que se inicia o projeto, uma avaliação diagnóstica é aplicada aos alunos da primeira série do EM, os quais participam também de uma avaliação somativa ao fim desse primeiro ano. Nos dois anos seguintes, esses alunos participam novamente de avaliações somativas, ou seja, os alunos da segunda série do EM no segundo ano do projeto e os alunos da terceira série do EM no terceiro e último ano do projeto são submetidos a avaliações somativas de Língua Portuguesa e Matemática.

Essa última avaliação é comparada com a linha de base, de modo a verificar se o desempenho dessa geração de alunos foi igual, superior ou inferior à geração que se formou antes da intervenção. A diferença encontrada é comparada com os resultados obtidos pelas escolas do grupo de controle para verificar qual o impacto produzido pelo PJF.

O esquema proposto por Weiss (1998) no Quadro 2 ilustra bem o processo de avaliação de impacto do PJF.

**Quadro 2 – Diagrama de um experimento**

		Antes	Depois	
<b>Designação aleatória</b>	<b>Participantes do programa</b>	A	B	$b - a = y$
	<b>Grupo de controle</b>	C	D	$d - c = z$

Se y for maior que z, o programa obteve um resultado positivo.

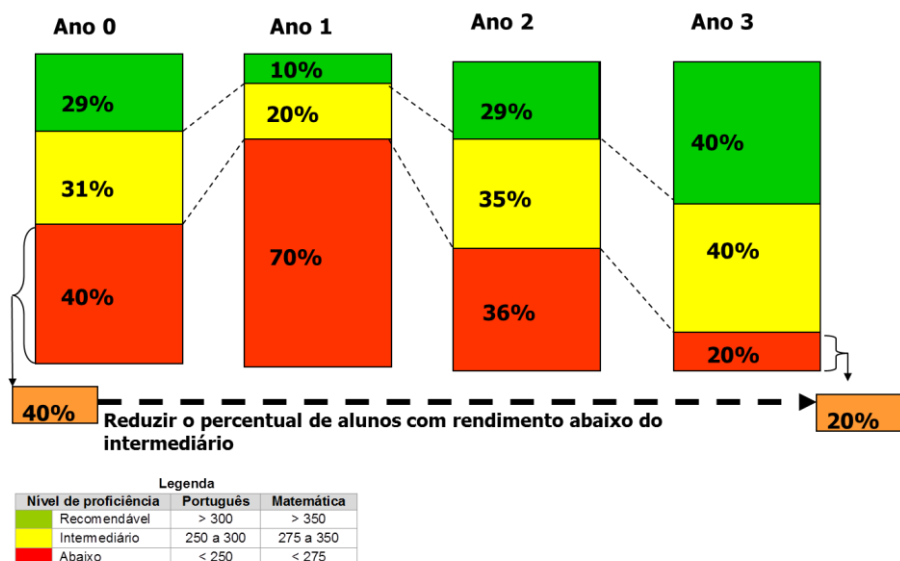
Fonte: Weiss (1998).

Até aqui, tanto as características do PJF quanto seu desenho de avaliação de impacto já foram apresentados. Mais adiante, a Rede Jovem de Futuro será apresentada. Entretanto, antes disso, a próxima seção abordará as metas propostas pelo IU para as escolas do grupo de intervenção do PJF. Em última análise, é certo que essas metas são também características do PJF. Elas só não foram apresentadas anteriormente por uma questão didática. Será mais fácil entendê-las agora que o desenho de avaliação já foi apresentado.

**1.1.2 As metas do Projeto Jovem de Futuro**

As escolas do grupo de intervenção do PJF comprometeram-se com algumas metas propostas pelo IU. A primeira delas foi a de aumentar as médias da escola em 25 (vinte e cinco) pontos na escala SAEB, ou seja, a escola comprometia-se a apresentar um resultado 25 pontos maior na avaliação somativa aplicada no terceiro ano do PJF do que a apresentada na linha de base. Mas as escolas foram desafiadas também a ir além da média.

A segunda meta era diminuir em 50% (cinquenta por cento) o percentual de alunos com desempenho considerado abaixo do intermediário nas escalas de proficiência, o que as impediu de focar os seus planos de ação nos alunos que já apresentavam bom desempenho nas disciplinas avaliadas. A Figura 2 mostra, como exemplo, uma escola fictícia que apresentou, na linha de base, 40% (quarenta por cento) dos seus alunos no nível de proficiência abaixo do intermediário.



**Figura 2 – Para além da média**

Fonte: Instituto Unibanco (2008).

Para cumprir a meta, essa escola deveria apresentar, ao fim do terceiro ano do projeto, no máximo 20% (vinte por cento) de seus alunos no nível de proficiência abaixo do intermediário. As Figuras 1 e 2 eram usadas pelo IU em apresentações para explicar as metas para as escolas dos grupos de intervenção.

A terceira e última meta à qual as escolas se submetiam era a de diminuir em 40% (quarenta por cento) os índices globais de evasão escolar.

Outro aspecto que deve ser mencionado é que as escolas do grupo de intervenção comprometiam-se a apresentar resultados sempre ascendentes. Ou seja, ao final do primeiro ano, os resultados das avaliações somativas eram comparados com os resultados das avaliações diagnósticas. Caso a diferença fosse negativa, a escola era desligada do projeto e não recebia mais a intervenção no ano seguinte. Da mesma forma acontecia ao final do segundo ano do projeto.

Como as características do PJF, incluindo suas metas, já foram apresentadas, a próxima seção descreverá a Rede Jovem de Futuro.

## 1.2 A Rede Jovem de Futuro

O PJJ foi aplicado em sua fase de validação em 20 escolas de Minas Gerais e em 22 do Rio Grande do Sul, entre os anos de 2008 a 2010. Os resultados desse projeto foram considerados extremamente positivos (INSTITUTO UNIBANCO, 2011). Entretanto, terminado o ciclo de intervenção do PJJ, as escolas deixaram de receber o apoio técnico e financeiro proposto pelo projeto. Isso porque o PJJ é um projeto de investimento e não de custeio. Ele tem um início, um meio e um fim. Mas, para apoiar as escolas a manterem em funcionamento as práticas de gestão e de ensino-aprendizagem, por meio de um investimento que possa ser sustentável mesmo em larga escala, o IU desenhou um novo projeto, chamado Rede Jovem de Futuro (Rede JF), cuja coordenação foi de minha responsabilidade até agosto de 2013. Para ingressar nesse projeto, o IU convidou, no segundo semestre de 2011, as 42 escolas participantes da fase de validação do PJJ.

O objetivo foi o de ajudá-las a internalizar as boas práticas de gestão e de ensino-aprendizagem a tal ponto que o desempenho dos alunos continuasse ascendente após o fim do ciclo de investimento.

A proposta desse novo projeto é semelhante à do PJJ, porém, em vez de oferecer apoio técnico e financeiro para as escolas em particular, o IU ofereceu apoio para que o grupo de escolas, organizadas em rede, num processo de aprendizagem colaborativa, pudesse elaborar, implementar e avaliar um plano de ação coletivo que garantisse a sustentabilidade dos bons resultados alcançados durante a intervenção do PJJ.

Como o IU não aplicou mais as avaliações externas que eram realizadas durante o PJJ, o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) foi escolhido, inicialmente, como parâmetro para medir a evolução do desempenho das escolas. A Rede JF assumiu como meta alcançar aumento anual constante na pontuação e na participação dos alunos no ENEM. Entretanto, como o ENEM não se propõe a avaliar escolas, mas alunos individualmente, essa ideia foi deixada de lado ao fim de 2012. Nenhum outro parâmetro foi definido.

Quanto à estrutura de funcionamento da Rede JF, era necessário que ela garantisse mecanismos de troca permanente entre as escolas, para que o

processo de aprendizagem colaborativa pudesse acontecer. Ao mesmo tempo, ela não podia ser pesada a ponto de os gestores das escolas não terem tempo para mais nada além de participar de atividades inerentes à Rede JF.

A questão geográfica também precisava ser respeitada. Por isso, a Rede JF foi, em primeiro lugar, organizada em dois pólos: o de Minas Gerais e o do Rio Grande do Sul, cada um dos quais foi formado por até dois representantes do grupo gestor de cada escola participante. Para cada polo foi escolhido, por meio de votação, um Comitê Local formado por três representantes: um Coordenador Geral, um Coordenador Pedagógico e um Coordenador Financeiro, além de um representante do IU. Este último não foi indicado por votação, mas diretamente pelo IU. Juntos, eles eram responsáveis por coordenar as ações dos polos, garantindo a execução, o monitoramento e a avaliação do planejamento de cada um.

Os dois Comitês Locais, o de Minas Gerais e o do Rio Grande do Sul, formaram o que ficou instituído como Governança Nacional da Rede Jovem de Futuro. Foi nesse âmbito que ficou definido que os representantes dos Comitês Locais seriam eleitos anualmente, assim como outras resoluções que ficaram registradas no documento intitulado Regras de Funcionamento (Anexo 1).

Tal estrutura foi pensada de modo a dar condições para que cada polo pudesse construir um plano de ação diferente, coerente com suas particularidades regionais, e, ao mesmo tempo, garantir a unidade de objetivos, valores, estratégias e diretrizes da Rede JF.

O IU disponibilizou, para cada polo, um apoio financeiro de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) por ano. Com esse valor, cada polo deveria montar e executar seu plano de ação, além de arcar com os custos necessários para que os Comitês Locais e a Governança Nacional pudessem se reunir.

Para dar início ao processo de formação dessa rede, o IU contratou os serviços de assessoria da Associação Cidade Escola Aprendiz (Associação Aprendiz) para dar apoio à gestão do projeto, tendo em vista a experiência que essa organização alcançou na formação de redes comunitárias. Afinal, a Associação Aprendiz é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que desde 1997 desenvolve metodologias e estratégias sociais que promovem a integração entre escolas, famílias e comunidades,

criando um sistema de corresponsabilidade em torno da educação de crianças e jovens.

A parceria com a Associação Aprendiz foi mantida até o fim de 2012, momento em que a Rede JF já estava consolidada.

As principais características da Rede JF, incluindo sua estrutura de funcionamento, foram apresentadas. Na próxima seção serão descritas as atividades desenvolvidas durante o período de implementação do projeto, até sua consolidação.

### **1.2.1 As principais atividades realizadas no âmbito da Rede Jovem de Futuro**

Em 2012, 18 escolas aderiram à Rede JF em Minas Gerais e 15 escolas no Rio Grande do Sul. Cada polo comprometeu-se a realizar uma reunião mensal, de modo a não deixar que o vínculo construído entre eles durante o PJP se perdesse. Além disso, esses encontros mensais foram fundamentais para a construção coletiva de planos, atividades e materiais essenciais para o real estabelecimento da Rede JF.

Já foi mencionado na seção anterior, por exemplo, a elaboração das Regras de Funcionamento (Anexo 1). Se é certo que esse documento obteve a sua redação final no âmbito da Governança Nacional, foram nos primeiros encontros de polo que o seu conteúdo foi construído, fazendo com que ele ganhasse efetivamente o caráter coletivo que se almejava.

Outro documento constitutivo da Rede JF, construído coletivamente a partir das reuniões presenciais nos polos, foi a sua Carta de Princípios (Anexo 2). É por meio desse documento que a Rede JF se apresenta para o mundo. Ali estão descritos os seus objetivos, valores e missão.

A construção coletiva dos documentos nos primeiros encontros presenciais de cada polo foi fundamental para que a Rede JF começasse a se institucionalizar. Depois disso, porém, os encontros de polo ganharam um caráter formativo. Ainda que todas as questões administrativas também fossem debatidas durante esses encontros, a maior parte do tempo foi dedicada a

formações em temas que os grupos julgavam mais relevantes para que pudessem alcançar o objetivo de perpetuar as boas práticas de gestão e de ensino-aprendizagem executadas ao longo da implementação do PJF.

Nesse sentido, vale destacar as formações que ocorreram com o tema "Escrita de Projetos". Esse assunto veio à tona logo nos primeiros momentos da Rede JF. Era muito presente, na fala dos participantes, sua angústia em relação aos desafios de seguirem em frente após a conclusão do PJF e a consequente interrupção dos aportes financeiros que tanto ajudaram as escolas durante os três anos anteriores.

Foi nesse contexto que os gestores foram desafiados a conhecer e a participar de editais de projetos de outras instituições privadas. O IU, com o apoio da Associação Aprendiz, fez um primeiro mapeamento dos editais abertos, por meio dos quais as escolas poderiam receber apoio financeiro para a execução das atividades que dependiam desse tipo de ajuda. Ao longo do ano, as escolas escreveram projetos para diversas organizações e institutos privados, em busca de apoio para ações que podem ser divididas em três grandes categorias. O Quadro 3 correlaciona o título do edital e a instituição divulgadora com essas categorias.

Durante as formações, as escolas foram alertadas de que iriam enfrentar uma grande concorrência, tendo em vista o âmbito nacional da maioria dos editais listados, mas que valeria a pena participar, ainda que fossem esperadas muitas respostas negativas. De fato, até o final do ano de 2012, apenas uma escola do Rio Grande do Sul teve um projeto aprovado, sendo contemplada com um aporte de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) da Fundação Itaú Social para a montagem de um laboratório de informática. Entretanto, apesar de este ser um dado aparentemente inexpressivo, diante da quantidade de projetos enviados pelas escolas da Rede JF, a vitória da referida escola foi extremamente celebrada pelas demais, que passaram a realmente acreditar na possibilidade de estabelecer novas parcerias que as ajudassem a perseguir seus objetivos.

Outra atividade que constituiu o plano de ação coletivo dos polos foi a chamada "Gincana do Conhecimento". Cada escola participante recebeu uma ajuda de custo de R\$ 500,00 (quinhentos reais) para a realização de ações lúdicas de aprendizagem sobre os conteúdos exigidos no ENEM. Essas ações

foram executadas no formato de gincana, por meio da qual as turmas participantes disputavam entre si um prêmio final. Essa ação foi escolhida pelas escolas porque elas já haviam realizado algo semelhante durante a implementação do PJF e a julgaram como uma ação de sucesso.

**Quadro 3 – Editais de projetos que tiveram participação das escolas da Rede Jovem de Futuro**

Edital	Instituição	Prática pedagógica	Infraestrutura	Formação docente
Comunidade, Presente!	Fundação Itaú Social		X	X
APC - Assistência para projetos comunitários e de segurança do ser humano	Consulado do Japão		X	
Fundo Brasil de Direitos Humanos	Fundo Brasil	X		X
Prêmio Nacional de Educação para Direitos Humanos	UNDIME	X		X
Educarede	Fundação Telefônica	X		
Ativando Empatias	Ashoka	X		
Prêmio Acesso ao Aprendizado	Fundação Bill & Melinda Gates	X	X	X
Projetos em Direitos Humanos	AusAID (Agência Australiana de Apoio ao Desenvolvimento)	X		X
Novos Brasis	Fundação Oi	X	X	X
Projeto Generosidade	Editora Globo	X	X	X
Prêmio Viva Leitura!	Ministério da Cultura	X		X
Programa de Escolas Pathfinder	Microsoft	X	X	X
Prêmio Victor Civita	Fundação Victor Civita	X	X	X
Edital Fundação André Magi	Fundação André Magi		X	X

Fonte: Instituto Unibanco (2013b).

Porém, em relação ao ENEM, a principal ação realizada pela Rede JF em 2012 foi o simulado. Por conta da dificuldade das escolas em conseguirem arcar com os custos de reprodução dos cadernos de prova para o simulado, buscou-se uma solução *online* para a aplicação das provas. Fazendo uso de



ferramentas usuais da internet, as escolas da Rede JF tiveram a oportunidade de aplicar o simulado para todos os seus alunos do terceiro ano do EM.

O primeiro passo foi dado pela Governança Nacional ao escolher os cadernos do ENEM 2011 para a base do simulado. Em seguida, o gabarito do simulado foi transcrito na ferramenta Google Docs<sup>6</sup>, ferramenta web para desenho de arquivos colaborativos. Por intermédio da ferramenta Form, com decisiva participação da Associação Aprendiz, foi possível organizar o gabarito, que, quando preenchido, automaticamente consolidava os dados em uma planilha, permitindo a organização dos dados de forma a possibilitar diferentes tipos de visualizações, como número de acertos e erros na prova, quantidade de acertos e erros por aluno e por escola, além de gerar gráficos e análises matemáticas. Assim, cada escola recebeu o caderno de prova em PDF e o *link* para o gabarito *online*, e teve autonomia na aplicação do teste.

Em seguida, as competências exigidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP) na formulação da prova foram relacionadas com as questões do simulado. Essa tarefa foi realizada voluntariamente por professores da Rede JF. Dessa forma, foi possível relacionar, por exemplo, os itens com maior percentual de erros com suas respectivas competências. Isso ofereceu aos professores um diagnóstico de suas turmas e proporcionou-lhes a oportunidade de realizar intervenções pedagógicas mais precisas.

Ao final, as escolas receberam um tutorial para construção, aplicação e correção do simulado, de modo que essa ação pôde ser replicada com tranquilidade em outros momentos.

Se, por um lado, cada polo se reunia mensalmente em seu próprio território, por outro lado, a interação entre os polos acontecia frequentemente por intermédio de uma plataforma virtual. As características dessa plataforma serão apresentadas na próxima seção. Por ora, resta mencionar que, ainda em 2012, aconteceu em São Paulo o primeiro Encontro Interpolos da Rede Jovem de Futuro. Nesse evento, que teve a participação de um representante de cada escola integrante da Rede JF, houve um debate sobre os desafios e as oportunidades inerentes às redes colaborativas na área da educação.

---

<sup>6</sup> O GoogleDocs passou a chamar-se Google Drive (Google Disco para as contas em português) em agosto de 2012.

Participaram do debate, como convidadas, as professoras Márcia Loduca, diretora da Etec Parque da Juventude (Escola Técnica Estadual de São Paulo); Êda Luiz, diretora do Cieja Campo Limpo (Centro Integrado de Educação de Jovens e Adultos), ambas de São Paulo; e Cleuza Repulho, presidente da Undime (União dos Dirigentes Municipais de Educação) e Secretária Municipal de Educação de São Bernardo do Campo.

Na próxima seção, será descrita a plataforma virtual por meio da qual aconteceu a interação *online* entre os participantes da Rede JF.

### **1.2.2 A plataforma virtual da Rede Jovem de Futuro**

O IU disponibilizou para as escolas participantes da Rede JF uma plataforma de educação a distância construída na ferramenta Moodle. A hospedagem e a gestão da plataforma ficaram a cargo da equipe do IU, enquanto o *design* instrucional e a animação foram feitos pela Associação Aprendiz.

Todos os membros da equipe de gestão, os coordenadores pedagógicos e os professores foram convidados a acessar a plataforma, cujo objetivo foi o de constituir-se tanto em um espaço de formação – onde os encontros presenciais de formação que aconteciam em cada polo ganhassem continuidade e aprofundamento –, quanto em uma rede social por meio da qual acontecesse a trocas de experiências, o compartilhamento dos aprendizados individuais e um melhor conhecimento e aproximação entre os membros da Rede JF.

O ambiente virtual da Rede JF foi estruturado em seis seções, todas com foco em unir a experiência das redes sociais às iniciativas de formação continuada. As seções podem ser conhecidas por meio da Figura 3.

Cada uma das seções foi composta por diferentes materiais e informações. Na primeira seção, chamada de Ambiente de Gestão & Aprendizagem, havia dois fóruns: “Informes Gerais da Rede” e “Oportunidades para a Rede”. Os avisos urgentes e as novidades inseridas nas outras seções também eram anunciados nessa primeira seção.

A segunda seção, Documentos & Tarefas da Rede, foi composta por um banco de dados contendo as informações sobre as escolas participantes do projeto e um espaço para o armazenamento de documentos importantes, como a Carta de Princípios e as Regras de Funcionamento.

A terceira seção, Formações & Atividades, reuniu diferentes tipos de fóruns e conteúdos relacionados a temas que foram foco de estudo nas formações presenciais. Essa seção funcionou essencialmente como um lugar de disponibilização de material de estudo e apoio, além de ser o local onde ficaram disponíveis também os exercícios de escrita de projetos para editais. Nesse espaço, os projetos redigidos pelas escolas eram publicados, ficando sujeitos a *feedbacks* da equipe do IU e dos demais participantes da Rede JF.



**Figura 3 – Seções da plataforma virtual da Rede Jovem de Futuro**

Fonte: Instituto Unibanco (2013b).

Na quarta seção, chamada de Tudo sobre o ENEM, ficaram disponíveis os *links* para os gabaritos do simulado mencionado anteriormente, bem como os seus resultados. Os cadernos de questões da prova também foram alocados ali, assim como um fórum, “Em dia com o ENEM”, que disponibilizava dicas, notícias, cronograma das provas, além de outros informes de interesse dos participantes. Vale destacar a presença de um vídeo que era alterado

quinzenalmente, sempre veiculando conteúdos relativos ao ENEM. A atualização desse espaço era feita pela equipe da Associação Aprendiz.

Reservada à comunicação entre os usuários da plataforma, a quinta seção, Comunicação na Rede, foi estruturada em diferentes fóruns: um exclusivo para a comunicação do estado de Minas Gerais e outro para o Rio Grande do Sul, um para a Governança Nacional, um para dúvidas gerais e outro para compartilhamento de notícias, dúvidas, conversas e discussões livres, como o Café Virtual. Vale destacar que nesse espaço ficaram disponíveis tutoriais para facilitar o uso da plataforma pelos participantes.

Na última seção, intitulada Biblioteca, foi oferecido um espaço de armazenamento de fotos, documentos, vídeos e apresentações de *slides*. Nesse espaço era postado tudo o que era utilizado ao longo dos encontros presenciais.

A Figura 4 mostra a primeira tela da plataforma.



**Figura 4 – Tela inicial da plataforma virtual da Rede Jovem de Futuro**

Fonte: Instituto Unibanco (2013b).

Para a grande maioria dos diretores, professores e demais participantes da Rede JF, utilizar a plataforma virtual foi, desde o início, um grande desafio. Talvez por fazerem parte de uma geração analógica, eles apresentaram muitas

dificuldades no uso das ferramentas tecnológicas oferecidas por meio da plataforma. Por isso, foi necessário realizar um processo de aproximação dos professores e diretores com as novas tecnologias de comunicação e aprendizagem colaborativa. Portanto, foi preciso investir bastante tempo em tutoriais para que os professores pudessem executar mesmo as tarefas relativamente simples. Um exemplo foi o exercício de preenchimento do banco de dados, no qual foram trabalhados recursos de inclusão e edição de fotos e uso de anexos.

Esse esforço mostrou-se bastante válido com o passar do tempo. Durante o ano de 2012, a plataforma obteve um total de 31.864 visualizações, ou seja, uma média de 2.655 por mês, número considerado excelente, tendo em vista que, nos primeiros três meses do ano, a média ficou em apenas 949 visualizações (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b).

Na próxima seção, serão caracterizadas as escolas que participavam do polo de Minas Gerais da Rede JF em janeiro de 2014.

### **1.2.3 As escolas do polo de Minas Gerais da Rede Jovem de Futuro**

Em janeiro de 2014, eram 18 as escolas de Minas Gerais que participavam da Rede JF. Trata-se de escolas públicas urbanas, espalhadas pela Região Metropolitana de Belo Horizonte. Elas estão situadas em seis municípios diferentes, sendo uma em Vespasiano; uma em Ibirité; duas em Santa Luzia; duas em Contagem; três em Betim; além de nove em Belo Horizonte. Portanto, se na capital do estado está situada metade das escolas, a outra metade se distribui em regiões distantes umas das outras. A Escola Estadual Deputado Renato Azeredo e a Escola Estadual Sandoval Soares Azevedo, por exemplo, distam mais de 56 km entre si, o que dificulta o acompanhamento, tendo em vista que, para percorrer essa distância, leva-se cerca de 3 horas.

Esse fato é, verdadeiramente, um grande dificultador para a realização dos encontros presenciais da Rede JF. Para chegar aos locais marcados, os representantes das escolas precisam realizar deslocamentos que demandam

muito tempo. No próximo capítulo, serão analisados os impactos que isso causa no desenvolvimento das atividades presenciais da Rede JF.

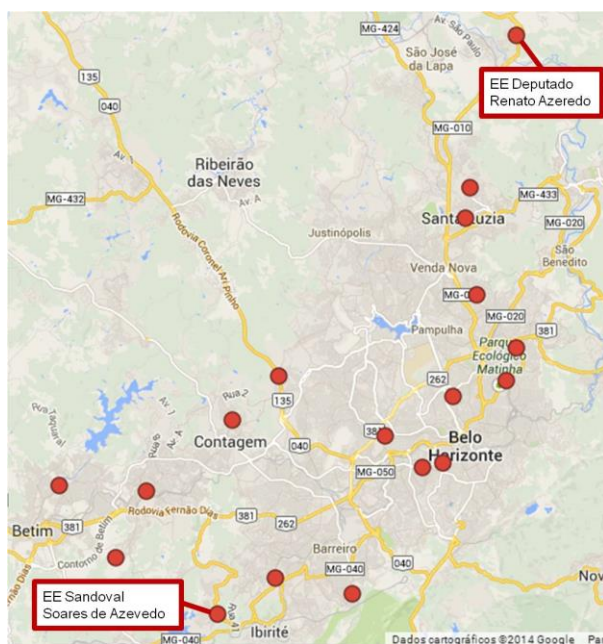
O nome das escolas e seus respectivos endereços são apresentados no Quadro 4.

**Quadro 4 – Endereço das escolas da Rede Jovem de Futuro em Minas Gerais**

Escola	Município	Endereço	Bairro	CEP
EE ALVARO LAUREANO PIMENTEL	Belo Horizonte	Rua José Ovídio Guerra Nº445	Cardoso	30626-660
EE CARLOS DRUMOND DE ANDRADE	Belo Horizonte	Rua Professora Gabriela Varela Nº360	Floramar	31742-114
EE CARMO GIFONNI	Belo Horizonte	Rua do Colar Nº85	Jatobá	30692-020
EE CECÍLIA MEIRELES	Betim	Rua Carajá Nº44	Laranjeiras	32666-260
EE DEPUTADO ILACIR PEREIRA LIMA	Belo Horizonte	Rua Conde de Santa Marinha Nº707	Cachoeirinha	31130-080
EE DEPUTADO RENATO AZEREDO	Vespaziano	Rua W Nº 69	Morro Alto	33200-000
EE FRANCISCO FIRMO DE MATOS	Contagem	Avenida João César de Oliveira Nº760	Eldorado	32310-000
EE JUSCELINO KUBISTSCHEK DE OLIVEIRA	Betim	Rua Cícero Rabelo de Vasconcelos Nº410	Bueno Franco	32652-380
EE LEONINA MOURTHÉ	Santa Luzia	Rua Paraná Nº 500	São Benedito	33125-200
EE MAESTRO VILLA LOBOS	Belo Horizonte	Rua Ouro Preto Nº1144	Santo Agostinho	30170-041
EE MARIA DE LOURDES	Belo Horizonte	Rua José Izidoro de Miranda Nº140	Maria Gorete	31930-540
EE MAURÍCIO MURGEL	Belo Horizonte	Avenida Amazonas Nº5154	Nova Suíça	30480-000
EE PRESIDENTE DUTRA	Belo Horizonte	Avenida José Candido da Silveira Nº2000	Horto	31170-000
EE PROFESSOR MORAIS	Belo Horizonte	Rua Cornelio Cerqueira Nº465	Padre Eutáquia	30730-530
EE PROFESSORA MARIA COUTINHO	Contagem	Avenida José Luiz da Cunha Nº477	Alvorada	32042-080
EE PROFESSORA VERA MARIA REZENDE	Betim	Rua Porangabá Nº700	Cruzeiro	32661-370
EE RENY DE SOUZA LIMA	Santa Luzia	Rua Estefania Sales Sotero (sem nº)	Palmital	33140-180
EE SANDOVAL SOARES AZEVEDO	Ibirité	Avenida São Paulo Nº 3996	Vila Rosário	32400-000

Fonte: Instituto Unibanco (2013b).

A Figura 5 mostra a distribuição geográfica das escolas.



**Figura 5 – Distribuição geográfica das escolas da Rede Jovem de Futuro em Minas Gerais**

Fonte: elaboração própria a partir do Google Maps.

Conforme já mencionado, as escolas convidadas a integrar a Rede JF são aquelas que concluíram o ciclo de três anos de intervenção do PJF. Por isso, todas elas são escolas de EM, foco de atuação do IU. Porém, apenas seis escolas, um terço do total, oferecem exclusivamente essa etapa da educação básica.

O Quadro 5 mostra quais escolas oferecem também o Ensino Fundamental (EF), sejam as séries iniciais, finais ou ambas.

**Quadro 5 – Ciclos oferecidos pelas escolas da Rede Jovem de Futuro em Minas Gerais**

Escola	Código INEP	Ensino Fundamental		Ensino Médio
		Séries Iniciais	Séries Finais	
EE ALVARO LAUREANO PIMENTEL	31000591	X	X	X
EE CARLOS DRUMOND DE ANDRADE	31002526	X	X	X
EE CARMO GIFONNI	31000833	X	X	X
EE CECÍLIA MEIRELES	31007994			X
EE DEPUTADO ILACIR PEREIRA LIMA	31000493			X
EE DEPUTADO RENATO AZEREDO	31011053		X	X
EE FRANCISCO FIRMO DE MATOS	31008737	X	X	X
EE JUSCELINO KUBISTSCHEK DE OLIVEIRA	31007901			X
EE LEONINA MOURTHÉ	31010731	X	X	X
EE MAESTRO VILLA LOBOS	31001490			X
EE MARIA DE LOURDES	31000175		X	X
EE MAURÍCIO MURGEL	31000639			X
EE PRESIDENTE DUTRA	31000302		X	X
EE PROFESSOR MORAIS	31001503			X
EE PROFESSORA MARIA COUTINHO	31008664		X	X
EE PROFESSORA VERA MARIA REZENDE	31008044	X	X	X
EE RENY DE SOUZA LIMA	31010812		X	X
EE SANDOVAL SOARES AZEVEDO	31014362	X	X	X
<b>TOTAIS</b>		<b>7</b>	<b>12</b>	<b>18</b>

Fonte: elaboração própria.

As 18 escolas atendem um número grande de alunos. Apenas duas têm menos de mil alunos. Uma característica desse grupo de escolas é que a grande maioria delas atende mais alunos no EM que no EF. São apenas quatro exceções.

A Tabela 1 mostra o número de alunos que cada escola atende, de acordo com os dados finais do Censo Escolar 2013, publicados no Diário

Oficial da União no dia 30 de dezembro de 2013<sup>7</sup>. Por meio dessa tabela, percebe-se que as escolas da Rede JF em Minas Gerais atendem 2,6 mais alunos do EM que do EF. Essa proporção é praticamente a mesma quando a quantidade em questão é a de professores. Nessas escolas atuam 2,7 mais professores de EM que de EF.

A Tabela 2 mostra o número de professores por escola ao final de 2013.

**Tabela 1 – Número de alunos atendidos pelas escolas da Rede Jovem de Futuro em Minas Gerais, conforme o Censo Escolar 2013**

Escola	Alunos EF	Alunos EM	Total de Alunos
EE ALVARO LAUREANO PIMENTEL	618	655	1273
EE CARLOS DRUMOND DE ANDRADE	1068	703	1771
EE CARMO GIFONNI	772	326	1098
EE CECÍLIA MEIRELES	0	970	970
EE DEPUTADO ILACIR PEREIRA LIMA	0	881	881
EE DEPUTADO RENATO AZEREDO	606	1033	1639
EE FRANCISCO FIRMO DE MATOS	556	786	1342
EE JUSCELINO KUBISTSCHEK DE OLIVEIRA	0	1250	1250
EE LEONINA MOURTHÉ	495	933	1428
EE MAESTRO VILLA LOBOS	0	1134	1134
EE MARIA DE LOURDES	524	497	1021
EE MAURÍCIO MURGEL	0	1799	1799
EE PRESIDENTE DUTRA	335	1328	1663
EE PROFESSOR MORAIS	0	1449	1449
EE PROFESSORA MARIA COUTINHO	71	1323	1394
EE PROFESSORA VERA MARIA REZENDE	248	870	1118
EE RENY DE SOUZA LIMA	332	737	1069
EE SANDOVAL SOARES AZEVEDO	1230	881	2111
<b>TOTAIS</b>	<b>6855</b>	<b>17555</b>	<b>24410</b>

Fonte: elaboração própria.

<sup>7</sup> Dados disponíveis em <<http://www.dataescolabrasil.inep.gov.br/dataEscolaBrasil/>>. Acesso em: 15 jan. 2014.



**Tabela 2 – Número de professores que atuam nas escolas da Rede Jovem de Futuro em Minas Gerais, conforme o Censo Escolar 2013**

Escola	Professores EF	Professores EM
EE ALVARO LAUREANO PIMENTEL	33	38
EE CARLOS DRUMOND DE ANDRADE	47	44
EE CARMO GIFONNI	25	24
EE CECÍLIA MEIRELES	0	46
EE DEPUTADO ILACIR PEREIRA LIMA	0	51
EE DEPUTADO RENATO AZEREDO	19	61
EE FRANCISCO FIRMO DE MATOS	33	47
EE JUSCELINO KUBISTSCHEK DE OLIVEIRA	0	60
EE LEONINA MOURTHÉ	27	41
EE MAESTRO VILLA LOBOS	0	48
EE MARIA DE LOURDES	20	38
EE MAURÍCIO MURGEL	0	72
EE PRESIDENTE DUTRA	47	90
EE PROFESSOR MORAIS	0	60
EE PROFESSORA MARIA COUTINHO	9	71
EE PROFESSORA VERA MARIA REZENDE	16	50
EE RENY DE SOUZA LIMA	14	43
EE SANDOVAL SOARES AZEVEDO	48	45
<b>TOTAIS</b>	<b>338</b>	<b>929</b>

Fonte: elaboração própria.

Uma vez apresentadas as características e as atividades principais da Rede JF, assim como a plataforma virtual que permitiu a interação entre os participantes e uma breve caracterização das escolas, o problema a ser investigado pode ser abordado com mais detalhes na próxima seção.

#### 1.2.4 O problema a ser investigado: o caso de gestão

Conforme foi descrito, a Rede JF começou a ser implementada em julho de 2011. Ao final de 2012, com o apoio da Associação Aprendiz, o IU considerou que ela já estava consolidada. Contudo, a questão que se coloca é: a Rede JF tem, de fato, proporcionado que as escolas participantes mantenham em funcionamento as atividades desenvolvidas durante a intervenção do PJF?

Para responder a essa questão, investigou-se o estado de Minas Gerais, tendo em vista que, na condição de coordenador do projeto, minha presença lá foi maior. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores escolares que representam as escolas do polo de Minas Gerais da Rede JF,

para a obtenção de informações sobre o objeto desta pesquisa. Pretende-se descobrir, por exemplo, se, na opinião deles, a Rede JF estimula que as atividades realizadas durante o PJJF continuem acontecendo na escola, e em que medida se dá esse estímulo. Se é verdade que as atividades continuam acontecendo, será necessário perceber se acontecem no mesmo formato de antes ou se sofreram alguma adaptação, tendo em vista que a escola não recebe mais os recursos financeiros oriundos do PJJF.

Será que essas alterações aperfeiçoaram as atividades antes realizadas? Ou as descaracterizaram totalmente? Além disso, será importante observar se existe alguma avaliação sobre a eficácia dessas atividades. Ao participar da Rede JF, as escolas são orientadas a realizar esse tipo de avaliação? Caso a resposta seja negativa, será importante propor maneiras para que isso aconteça, tendo em vista o objetivo da Rede JF de dar apoio para que o ganho de rendimento na proficiência dos alunos obtido durante o PJJF se mantenha.

Esta pesquisa se torna mais relevante à medida que o PJJF ganha escala. O projeto está sendo implementado como política pública em cinco estados (Pará, Piauí, Ceará, Goiás e Mato Grosso do Sul), e todos eles têm planos de, até 2016, universalizarem esse projeto em toda a rede de EM. A expectativa, portanto, é que as escolas apresentem, ao final do ciclo, resultados melhores que no início, o que certamente elevará o IDEB desses estados.

Até lá, as metodologias inerentes à Rede JF precisam se mostrar capazes de atingir o seu objetivo, de modo que qualquer escola que já tenha concluído o ciclo de três anos do PJJF possa integrá-la e usufruir de seus benefícios. Por isso, tão importante quanto questionar se a Rede JF tem verdadeiramente atingido o seu objetivo – ou seja, investigar se ela tem garantido que as escolas participantes mantenham em funcionamento as atividades do PJJF – é saber de que forma a Rede JF auxiliou as escolas de Minas Gerais que participaram do PJJF de 2008 a 2010 na manutenção dos resultados alcançados durante a intervenção do projeto.

Sendo assim, a presente pesquisa tem o objetivo de investigar, de maneira analítica, o processo de implementação da Rede JF no estado de Minas Gerais, no período de junho de 2011 a dezembro de 2012. Além disso, a

partir dessa investigação, propor eventuais ajustes no método de implementação da Rede JF, de modo que esta efetivamente garanta às escolas envolvidas a manutenção dos resultados alcançados durante a intervenção do PJJ.

## **2 APROFUNDANDO O ENTENDIMENTO SOBRE A EFICÁCIA DA REDE JOVEM DE FUTURO**

Neste capítulo serão mostrados os resultados gerados pela pesquisa realizada com gestores de escolas de Minas Gerais que participaram do Projeto Jovem de Futuro (PJF) durante os anos de 2008, 2009 e 2010. Para isso, primeiramente será apresentado um panorama sobre o que tem sido estudado a respeito de redes colaborativas, com um foco que privilegia, evidentemente, o campo da educação. Em seguida, será conhecido o perfil desses gestores e o que eles pensam sobre o PJF.

Apesar de este trabalho ter a Rede Jovem de Futuro (Rede JF) como objeto de estudo, os depoimentos sobre o PJF serão importantes para a análise que será feita sobre a Rede JF, tendo em vista que esta é desenvolvida na sequência daquele. A maneira como os gestores descrevem os benefícios gerados pela sua participação na Rede JF também será abordada.

Para analisar o que foi coletado na pesquisa com os gestores, o estudo de Soares (2012) contribuirá especialmente, tendo em vista que explicita a maneira como as atividades desenvolvidas pelas escolas de Minas Gerais durante o PJF influenciaram o desempenho delas nas avaliações externas a que foram submetidas na época. Esse é um material importante para este trabalho, tendo em vista que o objetivo da Rede JF é apoiar as escolas a darem sustentabilidade a essas atividades. Sendo assim, a análise que será feita na última seção deste capítulo irá considerar as conclusões de Soares (2012), de modo a verificar se as atividades que continuam sendo desenvolvidas pelas escolas no âmbito da Rede JF, caso haja alguma, são aquelas que causaram impacto positivo no ganho de proficiência dos alunos obtido com o desenvolvimento do PJF.

### **2.1 Referencial teórico para o trabalho em rede na educação**

Em julho de 2011, o Instituto Unibanco (IU) divulgou um edital para um Programa de Bolsas de Pesquisa que teve o objetivo de estimular o

desenvolvimento de estudos relacionados aos seus principais projetos, dentre eles, o PJF. Um dos projetos selecionados, de Soares (2012), procurou evidenciar a maneira como os processos internos das escolas são impactados pelo desenvolvimento do PJF. O referido projeto foi concluído em 2012 e recomendou, entre outras coisas, que as escolas deveriam intensificar as atividades que promovem as trocas de experiências entre seus profissionais (Soares, 2012, p. 136).

A Rede JF, conforme já foi mostrado no capítulo anterior deste trabalho, foi instituída justamente com o objetivo de promover um ambiente propício para que seus participantes possam efetivamente colaborar uns com os outros, sob a hipótese de que, dessa forma, as escolas que participaram do PJF continuem a progredir em sua missão de ensinar e de promover a aprendizagem de seus alunos. Entretanto, é necessário deixar clara a relação existente entre a criação e a promoção de um contexto colaborativo entre as escolas, de um lado, e a melhoria delas, de outro. Por isso, nesta seção serão apresentadas referências teóricas que lançam luz sobre a importância das redes colaborativas e como elas podem ser úteis para que o processo educativo seja mais eficiente.

Vale lembrar que a colaboração, o fazer junto, o compartilhar e o construir coletivamente são assuntos que estão em evidência nos dias de hoje. Uma evidência disso é o uso constante, nos meios de comunicação, de termos como arte colaborativa, aprendizagem coletiva, conectividade social e redes de conhecimento, entre outros. Essas novas demandas se mostram como um grande desafio, tendo em vista que durante décadas a maior parte das escolas, universidades e profissões estiveram focadas em uma formação voltada para uma lógica individualista, característica da antiga sociedade industrial (INSTITUTO UNIBANCO, 2013b).

No entanto, Castro (2009) lembra que, na reconfiguração que se observa na sociedade contemporânea como um todo, o diferencial tem sido a multiplicidade de saberes, conectando indivíduos de diferentes formações e com diferentes experiências em projetos e atividades colaborativas. Hoje, muitas instituições buscam relações mais horizontais, que visam envolver múltiplos atores na participação das escolhas e decisões. Fala-se muito de trabalho em equipe e de cooperação nas organizações, independentemente de sua natureza.

Como exemplo, vale citar que as redes colaborativas têm sido cada vez mais frequentes no campo da administração de empresas. Peter Senge, engenheiro de Stanford, é um renomado autor no campo da gestão de negócios, segundo o qual as organizações têm muito a lucrar quando se transformam em comunidades de aprendizagem. Ele defende que, nas organizações de aprendizagem, os indivíduos aumentam a sua capacidade de criar resultados e aprendem continuamente, tornando-as mais competitivas. Para Senge (2004, p. 171), “reter o conhecimento produzido na organização é um fator diferencial de competitividade”.

Hamideh Afsarmanesh, professora da Universidade de Amsterdã, é líder de um grupo de pesquisa chamado Federated Collaborative Networks (Redes Colaborativas Federadas), do Instituto de Informática das Faculdades de Ciências da mesma universidade. Ela defende que as pequenas e médias empresas que atuam em um ambiente colaborativo têm algumas vantagens sobre as grandes organizações, tendo em vista que podem unir forças para competir de igual para igual com as grandes empresas e, ao mesmo tempo, eliminar boa parte da burocracia, tornando-se mais enxutas e ágeis, além de continuarem independentes entre si (Afsarmanesh, 2004, p. 71). Entretanto, Loss (2007, p. 76) lembra que, para esse processo ser ainda mais harmonioso, é importante que haja troca de conhecimento entre os envolvidos nas tarefas. E ele ressalta que isso deve acontecer de maneira coordenada, sob pena de não se aproveitar plenamente as potencialidades que essa troca pode proporcionar.

A verdade é que a cooperação motiva o desenvolvimento de vários relacionamentos entre as organizações, muitas vezes com características semelhantes. As redes de colaboração e as alianças estratégicas entre empresas ou instituições são exemplos de relacionamentos que envolvem a cooperação. Segundo Cravens e Piercy (2007, p. 202), “uma aliança estratégica entre duas organizações é um contrato de cooperação para atingirem um ou mais objetivos estratégicos comuns”.

Se as empresas que visam ao lucro e têm a necessidade de competir umas com as outras no mundo dos negócios estão se beneficiando das potencialidades das redes colaborativas, por que as escolas públicas deveriam ficar alheias a esse contexto? Afinal, não há entre essas escolas a necessidade de lutar por uma clientela de alunos, como é natural no universo das escolas

particulares, o que sugere que seja mais fácil a troca de experiências e informações? Por isso, as escolas públicas podem buscar umas nas outras as respostas para muitos de seus problemas.

Na verdade, já em 1996, quase 20 anos atrás, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) já alertava que o grande desafio da educação neste século é o de aprender a viver junto e a trabalhar cooperativamente (DELORS, 1996, p. 96).

Esse alerta está presente no relatório apresentado à Unesco pela Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, liderada por Delors. Recentemente a Unesco publicou um estudo de Tawil e Cougoureux (2013) que revisitou esse relatório e concluiu que as evidências sugerem que ele tem influenciado reformas educacionais e o desenvolvimento de currículos em uma série de países em todo o mundo, o que mostra a grande relevância do trabalho liderado por Delors.

O fato é que esse processo de trabalho cooperativo pode ocorrer em diversas instâncias dentro da escola, de modo a ser promovido o diálogo entre os conceitos de aprendizagem colaborativa e a rede escolar.

Com relação ao conceito de aprendizagem colaborativa, a preocupação principal é a construção de metodologias e experiências pedagógicas que fortaleçam a formação de cidadãos mais participativos, que exercitem a diversidade e a corresponsabilidade.

[...] a aprendizagem colaborativa diz respeito a uma variedade de formas de organizar situações pedagógicas de modo a potencializar a interação e a interdependência entre os estudantes, para promover a aprendizagem de determinados temas e/ou o desenvolvimento de certas habilidades, como, por exemplo, a de trabalhar em equipe e a de resolver problemas complexos. (TRACTENBERG; STRUCHINER, 2010, p. 73)

Essas habilidades, além de possibilitarem o aprendizado dos conteúdos propostos para os alunos, também estimulam a resolução de questões a partir de uma visão mais macro e complexa; estimulam o diálogo com o diferente; possibilitam, de maneira mais significativa, a construção de relações interpessoais; e exercitam a participação, questões cada vez mais exigidas no cotidiano das relações e na vida profissional dos indivíduos.

O trabalho da aprendizagem colaborativa pode ser potencializado com as ferramentas tecnológicas com as quais as crianças, os adolescentes e os jovens já estão familiarizados. As novas tecnologias da informação e da comunicação apresentam como característica intrínseca a interação e a colaboração, e certamente podem ser utilizadas nas situações escolares de aprendizado.

Belloni (2006, p. 123) afirma que as tecnologias podem ser usadas como “ferramentas pedagógicas extremamente ricas e proveitosas para a melhoria e a expansão do ensino e como objeto de estudo complexo e multifacetado, exigindo abordagens criativas, críticas e interdisciplinares”. Contudo, é preciso ressaltar que a tecnologia não deve apresentar-se como protagonista dos processos educativos. O seu papel é muito mais o de ser um suporte que ajude a potencializar a aprendizagem, um instrumento que estimule a reflexão e a construção de conhecimentos em diálogo permanente com os educadores, estes, sim, mediadores fundamentais na formação do conhecimento.

Almeida (2003, p. 329) sustenta que as tecnologias

[...] evidenciaram possibilidades de ampliar o acesso à educação, embora esse uso per se não implique em práticas mais inovadoras e não represente mudanças nas concepções de conhecimento, ensino e aprendizagem ou nos papéis do aluno e do professor.

No que se refere ao conceito de rede escolar, mencionado anteriormente, é preciso dizer que a escola, como instituição formal de educação, é capaz de produzir conhecimento e transformar realidades e, portanto, possui também um papel político na sociedade. No entanto, não pode ser entendida como instituição independente e única responsável pelas transformações sociais. Ela tem possibilidades, quando ancorada às diversas e diferentes tecnologias de comunicação, de realizar um trabalho crítico de formação dos indivíduos, socializando e democratizando as formas de contato com diferentes saberes (Araújo, 2006. p. 80).

Daí a importância de a escola construir redes de saberes que contribuam para a formação integral dos indivíduos. Assim, o fenômeno da colaboração não fica restrito apenas aos métodos e abordagens pedagógicos,



mas estende-se à gestão dos sistemas educacionais, que devem articular e potencializar essas redes.

Em 2008, o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) publicou um estudo que realizou em parceria com a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) em 37 redes municipais para mostrar boas práticas de municípios que conseguiram garantir o direito de aprender de seus alunos. E essa publicação ressalta que

O aluno não é só aluno de uma professora. É aluno da rede. O professor não está sozinho. É parte da equipe da escola e da rede. [...]

Um dos componentes mais importantes na dinâmica dessa estrutura de rede é a capacidade de criar relações não lineares e intensa conectividade entre seus membros. Essa característica permite estabelecer um processo de contínua aprendizagem, gerando inovação. (Unicef, 2008, p. 14-15)

Quando pensamos em rede de educação, temos que ter em mente também o conceito de gestão e articulação do conhecimento. Essa é uma visão mais abrangente, que busca interações e diálogos com pessoas que estão dispostas a transformar sua realidade. Segundo Araújo (2006, p. 80), em um processo de rede, de construção coletiva, não há passividade, mas todos são chamados a ser sujeitos ativos de um processo que nos tira do nosso lugar isolado para conhecer o outro e construir relações. E acrescenta, “o trabalho em rede permite sair do nosso lugar e aprender a conhecer o lugar do outro. E aprender a construir um lugar onde possamos existir com aquilo que nos une, e não brigar por aquilo que nos separa” (Araújo, 2006, p. 81).

Na rede, cada ator possui um papel que é importante para o todo. A rede une as inteligências e constrói processos horizontais com os diferentes. Isso exige negociação, relativização e parceria, pois, desse modo, o conhecimento produzido a partir dessa articulação, pode ser gerido de modo a ser possível aumentar significativamente o seu aproveitamento.

Em entrevista dada em 2006 durante o seminário “Tecendo redes para educação integral”, promovido pelo Cenpec (Centro de Estudos em Educação, Cultura e Ação Comunitária), Araújo (2006, p. 86) declarou:

É difícil você entender o outro. Todo mundo quer fazer valer o seu ponto de vista. Agora, vale muito a pena, porque você se transforma. Eu acho que o mais interessante do processo é que nada fica do mesmo jeito. Nem você nem o outro que está na rede. Todo mundo aprende e consegue se juntar o melhor.

A rede surge para criar articulações que potencializem o fortalecimento de sujeitos políticos, expressivos, participativos e atuantes. A ação integrada entre setores do poder público, como secretarias de educação e de assistência, e da sociedade civil organizada, organizações não governamentais (ONGs) e rede pública de ensino é a base para uma ação efetiva de democracia. Toro e Werneck (2004, p. 9) ressaltam que essa ação integrada “é uma decisão, tomada por toda a sociedade, de construir e viver uma ordem social onde os direitos humanos e a vida digna sejam possíveis para todos”. Sendo assim, os gestores escolares podem decidir atuar de maneira colaborativa uns com os outros, de modo a aproximar as escolas públicas de outras instituições que as cercam, para que, desse modo, tenham maiores possibilidades de obter apoios para ajudá-las a cumprir o seu papel de maneira mais eficiente.

Em síntese, com base nos autores apresentados até aqui, pode-se dizer que as redes colaborativas entre instituições têm sido bastante estudadas. E suas conclusões apontam que elas trazem vantagens em relação às posições isoladas e individuais comumente adotadas.

Dessa forma, as escolas podem aproveitar-se das experiências exitosas adotadas por instituições de outras naturezas que atuam em regime de colaboração. Ao aprenderem a viver juntas, trabalhando cooperativamente, elas têm a possibilidade de criar ambientes de aprendizagem colaborativa em que os alunos podem desenvolver habilidades sociais importantes para o seu desenvolvimento, como a de trabalhar em equipe. Numa rede, a escola não é independente, mas pode ensinar e aprender com as outras a superar obstáculos, sem perder suas individualidades.

O referencial teórico apresentado nesta seção evidencia, portanto, que existe grande possibilidade de se obter melhorias para as escolas que atuarem colaborativamente entre si. Mas essa conclusão deve ser aprofundada com constatações empíricas. Por isso, a pesquisa de campo realizada será apresentada nas próximas seções deste trabalho. Procurar-se-á observar se a Rede JF tem alcançado o seu objetivo de promover a sustentabilidade dos

bons resultados alcançados pelas escolas que participaram do PJF ao se oferecer a elas apoio para se organizarem em rede, num processo de aprendizagem colaborativa.

## **2.2 Conhecendo a visão dos gestores de escolas de Minas Gerais sobre a Rede Jovem de Futuro**

Quando o projeto desta pesquisa foi elaborado, considerou-se que coletar informações dos gestores das escolas de Minas Gerais que participaram do PJF não seria um grande desafio. Afinal, na ocasião, eu atuava em âmbito nacional como coordenador de projetos do IU, gerenciando a implementação da Rede JF também em Minas Gerais, o que me obrigava a estar em Belo Horizonte regularmente. Entretanto, esse cenário mudou após uma reformulação organizacional pela qual passou o IU em agosto de 2013. Desde então, por atuar profissionalmente em outra instituição, alguns obstáculos se impuseram para que eu conseguisse estabelecer contatos com esses gestores escolares.

O primeiro e principal deles é que minha presença constante em Belo Horizonte cessou. Isso impediu que um contato pessoal com cada um deles pudesse acontecer com facilidade, como era previsto inicialmente.

Por consequência disso, buscou-se a possibilidade de se utilizar ferramentas tecnológicas para a realização de videoconferências com os gestores, tendo em vista que esse expediente já é utilizado pela Secretaria de Educação de Minas Gerais. Porém, essa alternativa mostrou-se inviável.

Após inúmeros contatos telefônicos com alguns dos gestores e da intervenção de supervisores de projetos do IU que atuam em escolas públicas do estado de Minas Gerais, chegou-se à conclusão de que os equipamentos e as condições técnicas presentes nas escolas não eram suficientes para que videoconferências se estabelecessem fora do âmbito da Secretaria de Educação.

Restou a alternativa de ir a Belo Horizonte para que os gestores pudessem ser ouvidos. Esse deslocamento contou com agendamento prévio

cuidadosamente planejado. Foi preciso considerar um momento propício, quando os gestores estivessem reunidos em um único local, durante dois períodos do dia, de modo que se pudesse aproveitar ao máximo o tempo disponível. Isso aconteceu em outubro de 2014, numa ocasião em que o IU organizou um encontro desses gestores.

A equipe de supervisoras de projetos do IU que atuam em escolas públicas estaduais em Minas Gerais cedeu gentilmente espaço na programação do encontro para que eu pudesse explicar o objetivo da pesquisa. Assim, enquanto o encontro acontecia, os gestores vinham um de cada vez ao meu encontro e, dessa forma, foram realizadas 20 entrevistas semiestruturadas com gestores das 13 escolas que atualmente têm participado dos encontros da Rede JF em Minas Gerais. O instrumento utilizado para a realização das entrevistas está no Apêndice 1. Nas próximas seções deste trabalho, serão apresentados os dados coletados na pesquisa.

### **2.2.1 O perfil dos respondentes**

Após a apresentação, nas seções anteriores, acerca do percurso metodológico e das entrevistas com os gestores das escolas de Minas Gerais que participam atualmente da Rede JF, esta seção oferecerá um pequeno perfil desse grupo de gestores, de modo a mostrar como ele é constituído.

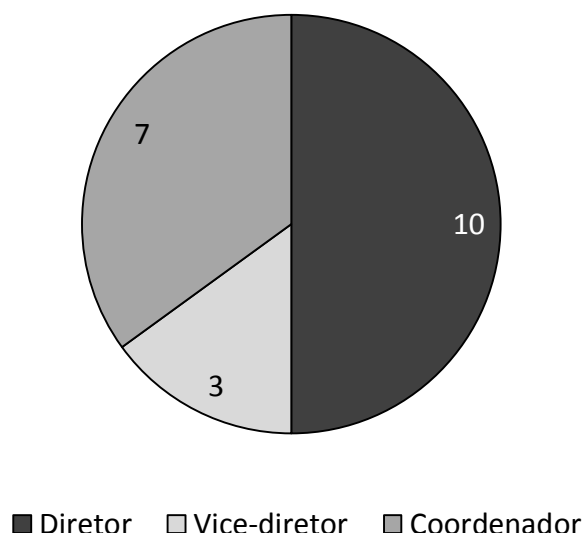
Conforme assinalado no primeiro capítulo deste trabalho, a Rede JF foi organizada em pólos formados por até dois representantes do grupo gestor de cada escola participante. Diretores, vice-diretores e coordenadores pedagógicos representam as escolas em cada um dos encontros. No grupo entrevistado, a presença de diretores escolares foi predominante, conforme mostra o Gráfico 1.

Essa predominância é importante porque mostra que, de um total de 13 escolas que atualmente participam de forma regular dos encontros promovidos pela Rede JF em Minas Gerais, apenas três diretores não foram entrevistados.

Outra característica do grupo que é preciso mencionar é que, dos 20 gestores entrevistados, apenas nove estavam na escola durante o período de

2008 a 2010, quando o PJJ foi implementado nessas escolas. Isso significa que mais da metade do grupo participa da Rede JF, apesar de não ter vivenciado o PJJ.

**Gráfico 1 – Função dos gestores entrevistados**



Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os gestores.

A maioria dos gestores escolares que formam o grupo entrevistado começou a atuar na função que exerce atualmente em 2012, ano em que houve eleição para o cargo de Diretor no estado de Minas Gerais. Dos dez diretores entrevistados, seis começaram a atuar em 2012, assim como todos os vice-diretores entrevistados, conforme mostra a Tabela 3.

Essa mesma tabela revela também que apenas três gestores ocupam hoje a mesma função que ocupavam na época em que o PJJ estava em execução, sendo que um assumiu a função no último ano, 2010. Além disso, ainda é preciso salientar que a grande maioria dos gestores entrevistados estava presente na escola no ano de 2011, quando foram convidados pelo IU a integrar a Rede JF. Dos 20 entrevistados, apenas cinco não trabalhavam na escola atual naquele ano. Mesmo com a ressalva de que poucos (apenas quatro) exerciam a mesma função que exercem hoje, é possível destacar que, do grupo entrevistado, a grande maioria acompanhou a adesão da escola à Rede JF.

**Tabela 3 – Distribuição dos gestores por ano de início na função atual**

Ano de início na função atual	Diretores	Vice-diretores	Coordenadores
2005	1	–	–
2006	–	–	–
2007	1	–	–
2008	–	–	–
2009	–	–	–
2010	1	–	–
2011	1	–	1
2012	6	3	2
2013	–	–	1
2014	–	–	3
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os gestores.

Assim, foram apresentadas características que ajudam a entender o perfil do grupo entrevistado, o que será importante para a análise que será realizada mais adiante neste capítulo.

A próxima seção traz as informações obtidas do grupo entrevistado acerca da visão que os gestores têm sobre o PJF.

### 2.2.2 A visão dos gestores sobre o Projeto Jovem de Futuro

Ainda que tenha sido observado, na seção anterior, que apenas nove dos gestores entrevistados estavam na escola durante o período em que o PJF foi implementado, é importante mostrar a visão que o grupo tem sobre o projeto. Conforme foi destacado no início deste capítulo, as declarações dos gestores sobre o PJF são importantes para a análise realizada sobre a Rede JF (seção 2.3), tendo em vista que esta é desenvolvida na sequência daquele.

Nenhum dos nove gestores que estavam na escola em 2010, último ano do PJF em Minas Gerais, deixou de responder às questões relacionadas ao

projeto. Vale destacar, porém, que outros três gestores também falaram sobre os benefícios que o PJJ trouxe para as escolas, mencionando apenas benefícios referentes à infraestrutura, ou seja, não souberam detalhar outros tipos de ações que o projeto focalizou.

A Tabela 4 mostra o número de vezes que cada benefício foi mencionado nas respostas dadas pelos nove gestores que estavam na escola em 2010.

**Tabela 4 – Benefícios do Projeto Jovem de Futuro para as escolas, na visão dos gestores**

Benefícios	Número de menções*	%
Planejamento da escola	5	20
Melhoria na infraestrutura	5 <sup>+</sup>	20
Credibilidade	4	16
Capacitação dos professores	3	12
Melhoria nas práticas pedagógicas	3	12
Enriquecimento do acervo bibliográfico	2	8
Melhoria do clima escolar	2	8
Melhoria no desempenho dos alunos	1	4

\* Não estão contabilizadas as respostas dos três gestores que não estavam na escola na época em que o PJJ foi implementado.

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os gestores.

É preciso ressaltar que, quando se perguntou aos gestores acerca dos principais benefícios que o PJJ trouxe para a escola, quase quatro anos já haviam se passado. Por isso, é possível deduzir que eles mencionaram aspectos que ficaram bem consolidados em sua memória. Não é de se estranhar, portanto, que tenham mencionado melhorias na infraestrutura da escola, tendo em vista que esse tipo de benefício é visível para eles durante todo o tempo. Os três gestores que falaram sobre o assunto sem terem vivenciado o PJJ também mencionaram apenas que a infraestrutura da escola havia melhorado.

Também está claro para os gestores que a capacidade das escolas de planejar suas ações evoluiu. Dos cinco gestores que mencionaram esse benefício, três foram enfáticos ao destacar que agora suas escolas realizam

seu planejamento com um foco direcionado para os resultados, priorizando ações que, entre outras coisas, efetivamente levem à melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações externas a que são submetidos.

A Tabela 4 revela também que a menor parte das menções (16%) sobre os benefícios do PJF para as escolas está relacionada a um ganho de credibilidade. De fato, o grupo de escolas que participou do PJF ficou em evidência diante das demais escolas da rede estadual de ensino, por conta do investimento financeiro significativo que receberam. Entretanto, durante as entrevistas, ficou claro que os gestores que falaram sobre isso se referiam mais especificamente à sua própria atuação profissional. Foram quatro diretores que falaram sobre ganho de credibilidade, sendo que três deles eram coordenadores na época do PJF. Esses três assumiram a direção em 2012, quando houve eleição para esse cargo em Minas Gerais. E, ao coordenarem um projeto de tão grande envergadura, que proporcionava às escolas altos investimentos tanto de infraestrutura quanto de incentivo aos professores e alunos, foram credenciados a pleitear o cargo de Diretor de Escola e venceram as eleições. Um deles disse explicitamente que “no princípio ninguém queria pegar a coordenação do Jovem de Futuro. Acabou sobrando pra mim [...] e foi bom porque depois me elegeram diretor”.

Vale ressaltar também que nenhum dos entrevistados afirmou que o PJF não trouxe benefícios para as escolas. Como já foi explicado, alguns não responderam às questões relacionadas a isso, mas não o fizeram porque não estavam na escola na época em que o projeto aconteceu. E se todos os que falaram sobre o assunto puderam relacionar pelo menos um benefício do PJF, a investigação passou a focar as atividades desenvolvidas na escola no âmbito do PJF.

Como foi destaque no Capítulo 1 deste trabalho, os gestores receberam apoio técnico do IU para construírem um plano de ação em prol da melhoria da qualidade de suas escolas. E cada uma delas construiu, ano a ano, com a supervisão e aprovação do IU, um plano de ação individualizado, relacionando diversas atividades que, quando executadas, levariam a escola a atingir bons resultados nas avaliações externas. Por isso, os gestores foram indagados sobre as atividades específicas que desenvolveram ao longo dos anos em que o PJF foi desenvolvido.



A Tabela 5 relaciona os oito tipos de atividades desenvolvidas durante o PJF que os diretores julgaram terem sido as mais eficazes, classificando-as em três categorias: gestores, professores e alunos.

**Tabela 5 – Atividades do Projeto Jovem de Futuro mais eficazes, na visão dos gestores**

Atividades realizadas no âmbito do PJF	Categoria	Número de menções
Agente Jovem	Alunos	4
Passeios Culturais	Alunos	3
Capacitação de alunos (Entre Jovens/Programas de recuperação)	Alunos	3
Premiação de alunos	Alunos	1
Capacitação de professores	Professores	3
Participação em congressos e seminários	Professores	3
Jovem Cientista	Professores	2
Curso para gestores	Gestores	2

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os gestores.

Conforme se observa na Tabela 5, praticamente a metade (52%) das menções dos gestores refere-se a atividades desenvolvidas com foco nos alunos. A mais mencionada foi a atividade Agente Jovem.

Reconhecendo a importância dos estudantes no processo de aperfeiçoamento da qualidade do ensino público, o IU teve a iniciativa de criar a figura do Agente Jovem no âmbito do PJF. Alunos com perfil de liderança foram selecionados pelas escolas para atuarem com a responsabilidade de mobilizar a comunidade escolar em gincanas, torneios, mutirões e outras atividades voltadas para o aumento da frequência e a melhoria da qualidade de ensino e do clima escolar. As escolas tinham a possibilidade de provisionar, em seu plano de ação, recursos financeiros para apoiar a atuação de seus Agentes Jovens, e quatro dos nove gestores que responderam às questões referentes ao PJF afirmaram que essas atividades que envolviam os Agentes Jovens eram das mais eficazes.

Outra atividade relacionada aos alunos e mencionada pelos gestores entrevistados diz respeito à possibilidade que tiveram de ampliar o universo

cultural dos alunos ao preverem, em seus planos de ação, passeios culturais vinculados a projetos pedagógicos desenvolvidos pelas escolas.

Além disso, também falaram sobre atividades diretamente voltadas para o desenvolvimento das habilidades e competências que são necessárias aos alunos do Ensino Médio (EM). Na opinião dos gestores, foi eficaz o investimento dos recursos do projeto em programas de recuperação de aprendizagem, como o Entre Jovens, metodologia do IU que oferece aos alunos do EM com defasagem em Língua Portuguesa e Matemática um programa de tutoria desenvolvido por universitários para o atendimento educacional desses alunos.

Com relação aos professores, os gestores afirmaram que consideraram mais eficazes as atividades que proporcionavam a eles a oportunidade de melhorar a sua capacitação profissional. Isso aconteceu por meio de cursos e palestras que eram contratadas para os professores participarem, tanto fora como dentro da própria escola.

Em termos de atividade considerada eficaz, essa oportunidade de capacitação de professores recebeu o mesmo número de menções que a participação de docentes em congressos e seminários na área de educação. Entretanto, nenhum dos três gestores que citaram essas atividades souberam explicar, de modo objetivo, como o conhecimento adquirido nesses eventos era disseminado dentro da escola.

Outra metodologia do IU foi mencionada pelos gestores como uma das atividades mais eficazes. Trata-se do Jovem Cientista, um projeto que visa aprimorar nos alunos a prática de pesquisas nas áreas de Física, Biologia, Química, Matemática e Língua Portuguesa. Os professores dessas disciplinas receberam formação de equipes pedagógicas do IU para desenvolverem projetos multidisciplinares nessas áreas com os alunos do EM, utilizando equipamentos e materiais característicos dos laboratórios de ciências, que eram equipados com os recursos provenientes do PJJ.

Chama a atenção o fato de terem sido feitas apenas duas menções a atividades relacionadas aos próprios gestores. Até porque, como já foi visto, a melhoria na capacidade de planejamento das escolas foi lembrada pela maioria dos gestores como um grande benefício que o PJJ trouxe para as escolas.

É possível que essa discrepância se explique se for considerado que a maior parte do aprendizado desses gestores no quesito planejamento se dá nos momentos em que recebem apoio técnico para a elaboração, a execução e o monitoramento do plano de ação do PJF. É possível que os gestores não tenham se lembrado de mencionar esse acompanhamento em razão de ele não ser uma atividade prevista no plano de ação, mas ser inerente à sua concepção e realização. Todavia, o fato é que apenas 10% das menções referem-se a atividades relacionadas aos gestores.

Em síntese, foi possível observar que a percepção que os gestores têm sobre os benefícios que o PJF traz para as escolas refere-se mais a aspectos relacionados com sua capacidade de gestão (planejamento, infraestrutura e credibilidade) e com os professores (melhoria das práticas pedagógicas, capacitação de professores e enriquecimento do acervo bibliográfico). Houve apenas uma menção à melhoria do desempenho dos alunos como um benefício do PJF, conforme mostrado na Tabela 4. Por outro lado, a maioria dos gestores acredita que as atividades relacionadas aos alunos foram das mais eficazes que desenvolveram ao longo do PJF.

Assim, apresentou-se aqui o que os gestores entrevistados pensam sobre o PJF. Isso será útil para que se possa aprofundar o entendimento sobre a eficácia da Rede JF, objetivo deste capítulo. Na próxima seção, mostra-se a visão dos gestores acerca da Rede JF.

### **2.2.3 Os benefícios da Rede Jovem de Futuro para as escolas na percepção dos gestores**

Em julho de 2011, os gestores das 20 escolas que participaram do PJF em Minas Gerais foram convidados pelo IU para a apresentação de um novo projeto. Era de interesse da instituição manter o relacionamento com as escolas de modo a continuar testando novas abordagens, projetos e metodologias, tendo em vista a sua intenção de conceber, validar e disseminar novas tecnologias e metodologias educacionais para as escolas públicas de EM. Além disso, conforme já foi destacado, o PJF estava, na ocasião, iniciando

o processo de disseminação, e era estratégico conceber e validar uma metodologia que garantisse a sustentabilidade das ações implementadas pelo PJF nas escolas.

Conforme mostra a Tabela 6, quase a metade dos gestores entrevistados mencionou ter aceitado o convite do IU pela possibilidade de continuar recebendo recursos financeiros da instituição. Sete dos gestores também consideraram estratégico manter o relacionamento com o IU.

**Tabela 6 – Motivos para ingresso na Rede Jovem de Futuro**

Motivos	Número de menções	%
Possibilidade de receber mais recursos financeiros	11	44
Relacionamento com o IU	7	28
Relacionamento com demais escolas	4	16
Melhoria dos resultados	3	12

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os gestores.

Entretanto, é importante salientar que apenas quatro gestores disseram que enxergaram na proposta da instituição a oportunidade de manterem o relacionamento com as demais escolas, o que demonstra que, se já existia um vínculo entre elas, esse fator não foi preponderante para que aceitassem o convite para ingressar na Rede JF.

A pesquisa também apurou que, na opinião dos gestores, os principais benefícios que a escola obtém por participar da Rede JF referem-se ao fato de terem tido a oportunidade de desenvolver atividades relacionadas à capacitação de professores; de participar de editais de projetos de diferentes instituições da sociedade civil; de manter e estreitar o relacionamento entre as escolas e de promover atividades para os alunos. Além disso, houve um gestor que mencionou, também, que a Rede JF ajuda a sua escola a manter bons resultados nas avaliações externas.

A Tabela 7 mostra o número de gestores que mencionaram os referidos benefícios. Também mostra que dois gestores afirmaram que participar da Rede JF não tem trazido benefício algum para a escola. Quando instados a explicitar melhor a questão, ambos declararam que tiveram a oportunidade de

inscrever projetos em alguns editais, mas como não foram contemplados, então não se sentem beneficiados.

**Tabela 7 – Benefícios da Rede JF para as escolas na visão dos gestores**

Benefícios	Número de menções	%
Atividades com professores	8	28
Participação em editais de projetos	7	24
Relacionamento com outras escolas	6	21
Atividades com alunos	5	17
Nenhum benefício	2	7
Melhoria nos resultados	1	3

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os gestores.

Outra questão importante apresentada aos gestores foi relacionada com a manutenção das atividades que foram desenvolvidas no âmbito do PJF. Como a Rede JF tem por objetivo dar sustentabilidade para essas ações, foi importante apurar se, em algum encontro, ação ou atividade da Rede JF, os gestores foram orientados a manter em funcionamento, em suas escolas, alguma atividade específica do PJF.

A Tabela 8 apresenta uma síntese das respostas.

**Tabela 8 – A Rede Jovem de Futuro orienta a manter as atividades do Projeto Jovem de Futuro?**

Respostas	Número de menções	%
Sim. Metodologias IU.	8	40%
Não.	8	40%
Não soube responder.	3	15%
Sim.	1	5%

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os gestores.

Os gestores que responderam a essa questão deixaram evidente que não há um consenso se recebem ou não uma orientação específica para manter ativas as atividades desenvolvidas durante o PJF. Apenas três não souberam responder.

Oito gestores disseram que não recebem orientação. Além disso, dos nove que responderam afirmativamente, oito disseram que a orientação que recebem é para que estimulem os professores a utilizar as metodologias oferecidas pelo IU, inscrevendo-os nos cursos disponíveis no portal da instituição na internet<sup>8</sup>.

O gestor que respondeu de maneira positiva sem falar sobre as metodologias disse apenas que os representantes do IU “pedem, mas é difícil sem a supervisora”. Ele se referia ao profissional do IU que supervisionava a implementação do PJF nas escolas. Isso significa que esse gestor, embora tenha afirmado receber a orientação mencionada, afirmou, ao mesmo tempo, que não a segue.

Após verificar se os gestores têm sido orientados, no âmbito da Rede JF, a manter em funcionamento alguma atividade específica do PJF, eles foram instados a responder se os encontros realizados, as ferramentas disponibilizadas e tudo o mais que envolve a Rede JF tem ajudado suas escolas a manter em funcionamento alguma atividade desenvolvida durante o PJF.

Três gestores não souberam responder, alegando que não estavam na escola na época em que aconteceu o PJF. E um número significativo de 11 gestores afirmaram que as atividades da Rede JF não proporcionam essa ajuda. Três deles foram claros em dizer que a Rede JF trata-se de um outro projeto.

Entre os cinco gestores que responderam de maneira afirmativa, dois mencionaram as palestras para professores que a Rede JF organiza como as atividades que ajudam a manter em funcionamento as ações desenvolvidas no PJF, e três mencionaram a disponibilização dos cursos para uso das metodologias do IU. Porém, tão importante quanto saber se a Rede JF tem ajudado as escolas a manter em funcionamento alguma atividade desenvolvida durante o PJF, é saber se, de fato, as escolas mantêm ativas essas atividades. Por isso, as demais perguntas a que os gestores foram submetidos durante a pesquisa referem-se diretamente a isso. Eles responderam quais atividades continuam sendo executadas, se elas acontecem no mesmo formato ou se

---

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://portalinstitutounibanco.org.br/ava/login/index.php>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

sofreram adaptações, e se há algum mecanismo de avaliação dessas atividades.

Dois gestores foram categóricos em afirmar que nenhuma atividade continua em execução. Além disso, cinco gestores não souberam responder a essas questões, alegando que não estavam na escola na época em que o PJJ foi desenvolvido. Os demais gestores mencionaram atividades bastante diversificadas. Quatro deles disseram que continuam utilizando o material do Entre Jovens, embora não contratem estagiários para ministrar as oficinas de recuperação de aprendizagem propostas pela metodologia. Os próprios professores das escolas utilizam o material. Em um dos casos, os alunos com dificuldades são levados para a biblioteca e a bibliotecária os ajuda na resolução de suas dúvidas.

Outras atividades mencionadas podem ser conhecidas na Tabela 9.

**Tabela 9 – Atividades que continuam sendo executadas após o fim do Projeto Jovem de Futuro**

Atividades	Número de menções
Entre Jovens	4
Capacitação de Professores (palestras)	2
Projetos na Sala de Leitura	2
Uso de laboratórios (informática e multidisciplinar – Química, Física e Biologia)	1
Práticas de Gestão (rotina de reuniões para planejamento e execução de atividades da escola)	1
Agente Jovem	1
Jovem Cientista	1
Simulado ENEM	1
Benfeitorias de infraestrutura	1

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os gestores.

A Tabela 9 mostra que as atividades mencionadas pelos gestores referem-se, em sua maioria, àquelas que envolvem os alunos. As atividades desenvolvidas para os alunos que continuam sendo executadas após o PJJ sofreram várias adaptações, todas elas devido ao fim dos aportes financeiros inerentes ao projeto. As variações na execução do Entre Jovens já foram

mencionadas, mas também não continuam no mesmo formato as atividades para melhorar a capacitação dos professores. Segundo os dois gestores que falaram sobre isso, antes, no PJF, os palestrantes iam até a escola e faziam trabalhos customizados, e agora as palestras acontecem para professores de todas as escolas, além de serem mais esporádicas.

Quanto aos dois gestores que afirmaram continuar desenvolvendo projetos com alunos em suas salas de leitura, ambos disseram não ter mais dinheiro para comprar tantos materiais como na ocasião do PJF.

A escola que mantém a prática de selecionar Agentes Jovens não mantém o mesmo formato de antes, sob a alegação de que o IU não promove mais os encontros com os Agentes Jovens das outras escolas, como era tradição quando participavam do PJF.

O gestor que mencionou o Jovem Cientista, outra metodologia do IU, disse não saber responder se o projeto mantém o mesmo formato porque ele não sabe ao certo como era o formato anteriormente, tendo em vista que não estava na escola na ocasião. E o gestor que falou que continua aplicando simulados para o ENEM em seus alunos afirmou que a atividade não mantém o mesmo formato porque ele precisa economizar no tamanho das provas, devido ao custo para reproduzir o material.

O gestor que mencionou que mantém sua rotina de reuniões de planejamento e execução das atividades da escola – algo que não ocorria antes do PJF – e aquele que citou o uso dos laboratórios foram os únicos que disseram que as atividades continuam sendo executadas no mesmo formato que antes.

Nenhum gestor disse ter a prática de utilizar algum mecanismo de avaliação das atividades desenvolvidas atualmente. Apenas dois gestores afirmaram que observam as avaliações internas da escola e acompanham a evolução do desempenho da escola no Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (Proeb) de Minas Gerais.

Ao fim das entrevistas, os gestores também foram solicitados a apresentar sugestões para que a Rede JF seja aprimorada. Entretanto, nove gestores preferiram não dar sugestões. Entre os onze que o fizeram, seis sugeriram que a Rede JF passe a prever aportes diretos do IU para as escolas, ainda que menores do que os oferecidos no PJF. Outras duas sugestões foram



solicitações para que a Rede JF desenvolva mais atividades com os alunos. Houve, ainda, uma sugestão para que aconteçam mais encontros entre os gestores dos outros polos da Rede JF; uma para que sejam definidas regras mais rigorosas para que as escolas possam participar do projeto; outra para que o IU promova encontros de Agentes Jovens como na ocasião do PJF, e também uma sugestão para que o tempo utilizado durante os encontros da Rede JF seja mais bem aproveitado.

Esses foram, em resumo, os dados gerados pela pesquisa desenvolvida.

### **2.3 A eficácia da Rede Jovem de Futuro para a sustentabilidade do Projeto Jovem de Futuro**

As seções anteriores deste capítulo explicitaram o que a pesquisa com os gestores das escolas que participam atualmente da Rede JF em Minas Gerais conseguiu apurar. Com isso, agora é possível analisar as respostas, de modo a verificar se a Rede JF tem conseguido atingir seus objetivos.

Porém, conforme já foi assinalado no início deste capítulo, é importante conhecer as relações entre as atividades desenvolvidas pelas escolas no âmbito do PJF e o desempenho dos alunos nas avaliações externas a que foram submetidos. Essas correlações foram feitas por Soares (2012), razão pela qual o seu estudo será resumidamente apresentado a seguir.

#### **2.3.1 O estudo de Soares (2012) sobre a intervenção do Projeto Jovem de Futuro nos processos internos das escolas**

O estudo de Soares (2012) procurou evidenciar a maneira como os processos internos das escolas são impactados pelo desenvolvimento do PJF. Para isso, foram analisados todos os planos de ação elaborados pelas escolas participantes do PJF de 2008 a 2010. Cada escola elaborou um plano de ação para cada ano. Sendo assim, os planos de ação contêm as atividades

desenvolvidas pelas escolas ao longo dos três anos. Essas ações foram agrupadas por semelhança e o estudo foi capaz de relacionar cada grupo de atividades com as proficiências demonstradas pelos alunos nas avaliações externas a que foram submetidos durante a implementação do PJJF.

Os Quadros 6, 7 e 8 mostram se o impacto produzido pelas atividades foi alto (+), baixo (-) ou se não foi significativo (\*).

**Quadro 6 – Síntese dos efeitos das atividades no ganho agregado em 2008**

Atividade	Língua Portuguesa	Matemática
C- Integração Escola-Família/Comunidade	-	*
A12- Melhoria das Relações Interpessoais entre Professores	-	*
A21- Aquisição de Materiais Didáticos Pedagógicos	-	-
A24- Círculo de Incentivos aos Alunos	-	*
A26- Premiação aos Professores com Maior Envolvimento no PJJF	-	*
A27- Subsidiar, Planejar e Monitorar as Práticas Pedagógicas da Escola	-	-
A39- Equipar Salas de Aula	-	-
G4- Permanência do Jovem/Lazer na Escola	*	+
A30- Informatizar a Escola	*	+
A32- Reformas do Ambiente Escolar	*	+

Fonte: Soares (2012, p. 133).

**Quadro 7 – Síntese dos efeitos das atividades no ganho agregado em 2009**

Atividade	Língua Portuguesa	Matemática
A6- Controlar e Incentivar a Frequência dos Alunos	+	*
A45-Projetos Desenvolvidos por Alunos	+	*
A25- Apoio de Merenda e Transporte	+	*
A41- Reconhecer a Importância dos Agentes Jovens	+	*
A8- Promover Ações de Conscientização Socioeconômica, Ambiental, Cultural, Histórica e Institucional	+	+
A16- Incentivar os Professores a Trocas de Experiências e Participação em Seminários e Congressos	-	-

Fonte: Soares (2012, p. 133).

**Quadro 8 – Síntese dos efeitos das atividades no ganho agregado em 2010**

Atividade	Língua Portuguesa	Matemática
A2- Criar e Incentivar Programas de Estímulo à Leitura	+	+
A11- Incentivo à Frequência dos Professores	-	-
A5- Promoção de Atividades Culturais, Esportivas e de Lazer	-	-
A6- Controlar e Incentivar a Frequência dos Alunos	*	-
A8- Promover Ações de Conscientização Socioeconômica, Ambiental, Cultural, Histórica e Institucional	+	+
A16- Incentivar os Professores a Trocas de Experiências e Participação em Seminários e Congressos	-	-
A18- Capacitar Profissionais do Grupo Gestor e dos Agentes Jovens	+	+
A20- Conservação e Adequação do Espaço Físico da Escola	+	+
A32- Reformas do Ambiente Escolar	-	-
A42- Trocas de Experiências Entre os Profissionais do PJF	+	+
A45- Premiar e Financiar Projetos Desenvolvidos pelos Alunos	-	-

Fonte: Soares (2012, p. 134).

Segundo Soares (2012, p. 134-135),

Diante dos resultados das análises desenvolvidas destacam-se aquelas voltadas diretamente para o aluno, que se associam aos maiores ganhos agregados nos níveis de proficiências. Como exemplos têm-se: os incentivos à prática da leitura, a promoção de ações de conscientização socioeconômica, ambiental e etc., o apoio a merenda e transporte, o incentivo à frequência escolar. No entanto, menores ganhos agregados foram observados associados a certas atividades que as escolas promoviam diretamente para os seus professores. Como exemplo, os incentivos a maior frequência dos professores, a participação em seminários/congressos, premiações diversas, as trocas de experiências entre professores estão associados a menores ganhos agregados.

Por outro lado, as ações de capacitação, valorização e troca de experiências entre os profissionais do programa – agentes jovens e grupo gestor – demonstraram-se eficazes pois, presume-se que de alguma maneira, despertaram interesses desses profissionais e alunos, repercutindo em maiores ganhos agregados de proficiências.

Os investimentos na infraestrutura da escola também estão associados a maiores ganhos agregados.

Os Quadros 6, 7 e 8 e as respostas que os gestores deram, quando instados a responder quais atividades desenvolvidas durante o PJJ continuam sendo executadas atualmente pelas escolas, tornarão possível entender se a Rede JF ajuda as escolas a manter em funcionamento as atividades que causaram mais impacto durante o PJJ.

Essa análise será apresentada, entre outras, na próxima seção.

### **2.3.2 A influência da Rede Jovem de Futuro na manutenção das atividades desenvolvidas durante o Projeto Jovem de Futuro**

No primeiro capítulo deste trabalho foi destacado que a Rede JF tem como objetivo principal apoiar as escolas a manter em funcionamento as práticas de gestão e de ensino-aprendizagem que desenvolveram durante o PJJ. A ideia era a de ajudá-las a internalizar as boas práticas de gestão e de ensino-aprendizagem a tal ponto que o desempenho dos alunos continuasse ascendente após o fim do ciclo de investimento do PJJ.

Ao fim deste segundo capítulo, após terem sido apresentados os dados da pesquisa com os gestores das escolas que atualmente participam da Rede JF em Minas Gerais, é possível analisar se o objetivo inicial está sendo alcançado. Dessa forma, serão agora apresentadas algumas considerações acerca do trabalho que vem sendo desenvolvido no âmbito da Rede JF.

Foi possível apurar que os encontros realizados pela Rede JF, as ferramentas disponibilizadas e as ações desenvolvidas parecem não ser determinantes para que as escolas mantenham em funcionamento as práticas adquiridas e implantadas durante o desenvolvimento do PJJ e que as levaram a melhorar o seu desempenho nas avaliações externas a que foram submetidas na ocasião.

Conforme apresentado anteriormente neste capítulo, quando os gestores foram questionados se no âmbito da Rede JF eles são orientados a manter ativas as atividades que deram certo, eles se dividiram basicamente entre um

grupo que respondeu categoricamente que não e outro que disse que são orientados a continuar desenvolvendo as metodologias do IU inerentes ao PJF, como o Entre Jovens, o Agentes Jovens e o Jovem Cientista.

Isso é pouco para um projeto como o Jovem de Futuro. Afinal, Soares (2012, p. 89), ao analisar os planos de ação anuais elaborados pelas escolas, foi capaz de listar 50 atividades, das quais 13 foram apontadas como tendo efeito positivo no ganho de desempenho ao longo dos três anos do PJF, ora em Matemática, ora em Língua Portuguesa, ora em ambas, conforme mostram os Quadros 6, 7 e 8.

Entretanto, ainda que as escolas não recebam uma orientação clara de manter em execução as atividades que geraram impacto alto no desempenho dos alunos, a Rede JF poderia estar contribuindo de alguma forma para que elas fizessem isso. Mas o que foi observado é que não o fazem. Afinal, 11 de 20 gestores foram claros em afirmar que a Rede JF não proporciona essa ajuda. Além disso, das poucas atividades mantidas em execução, praticamente todas elas sofreram adaptações por conta da falta de recursos financeiros, e uma delas está no grupo de atividades que, segundo Soares (2012), produziram impacto baixo no desempenho dos alunos – capacitação de professores.

É preciso salientar que o estudo de Soares (2012) foi publicado numa época posterior à criação da Rede JF, ou seja, existia a ideia de manter as atividades do PJF em funcionamento, mas não se sabia ao certo quais delas haviam gerado mais impacto no desempenho dos alunos. Porém, o que se verificou é que o foco permaneceu apenas nas metodologias próprias do IU. É necessário que esse foco seja redirecionado para aquelas atividades que Soares (2012) aponta como as que influenciam positivamente o ganho de desempenho dos alunos.

Com isso, neste capítulo foi possível conhecer os dados gerados pela pesquisa realizada com os gestores das escolas públicas estaduais de Minas Gerais que participaram do PJF durante os anos de 2008, 2009 e 2010. No próximo capítulo, será apresentado um Plano de Ação Educacional para que a Rede JF possa atingir seus objetivos com mais eficácia.

### **3. REMODELANDO A REDE JOVEM DE FUTURO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SUA EFICÁCIA**

Este último capítulo está estruturado em três partes. Primeiro serão apresentadas considerações iniciais para que possa ser desenvolvida a proposta de um Plano de Ação Educacional que aumente a eficácia da Rede Jovem de Futuro (Rede JF). Isso para que ela se torne capaz de atingir o seu objetivo de garantir a sustentabilidade das ações desenvolvidas durante o Projeto Jovem de Futuro (PJF), e as escolas possam seguir melhorando o desempenho de seus alunos mesmo sem o apoio financeiro de uma instituição privada.

O Plano de Ação Educacional propriamente dito é apresentado na segunda seção deste capítulo. Estão presentes nesse plano o que, por que, como, onde, quando e por quem deverão ser realizadas ações que pretendem levar a Rede JF a atingir seus objetivos. Serão propostas, também, estimativas de custos para tais ações.

Por último, serão descritos os fatores críticos para o sucesso do plano apresentado.

#### **3.1 Considerações iniciais para o desenvolvimento da proposta**

Conforme assinalado anteriormente neste trabalho, a missão do Instituto Unibanco (IU) é

[...] contribuir para o desenvolvimento dos alunos do Ensino Médio em escolas públicas, concebendo, validando e disseminando novas tecnologias ou metodologias que melhorem a qualidade e efetividade das políticas públicas. (INSTITUTO UNIBANCO, 2013a, p. 9)

Nessa declaração, fica evidente que os projetos que são realizados por essa instituição devem percorrer uma trajetória bem definida. Após concebidos, eles devem ser validados, ou seja, depois de criados, precisam ter a sua

eficácia comprovada, para que o próximo passo do percurso proposto pela sua declaração de missão possa ser dado: o da disseminação.

O PJJF tem percorrido esse caminho. Após ser considerado eficaz por avaliadores externos durante o seu período de validação em Minas Gerais e no Rio Grande do Sul, no período de 2008 a 2010, o passo seguinte foi dado, ou seja, o PJJF passou a estar apto para ser disseminado como uma política pública educacional.

Isso tem acontecido, conforme já colocado no primeiro capítulo desta dissertação, em cinco estados brasileiros: Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí. Todos esses cinco estados têm planos de até 2016 universalizar o projeto em suas redes públicas de Ensino Médio (EM). Sendo assim, o cenário previsto é que, ao fim de 2018, daqui a quatro anos, todas as escolas públicas estaduais de cinco estados do Brasil terão vivido um ciclo completo de três anos do PJJF. Todo esse esforço fundamentado na eficácia que o projeto demonstrou ter quando testado em Minas Gerais e no Rio Grande do Sul.

O que acontece, portanto, é que uma experiência exitosa de parceria público-privada (PPP) desencadeou a disseminação considerável de um projeto que prevê uma intervenção de três anos, ou seja, com data para terminar. Torna-se, então, imprescindível que haja uma alternativa igualmente eficaz para que, após o período de intervenção, as escolas submetidas ao PJJF não regressem a patamares de desempenho nas avaliações externas iguais ou até piores do que aqueles atingidos anteriormente. Para tanto, é necessário que a Rede JF seja capaz de garantir que as atividades que levaram as escolas a atingir os bons índices nas avaliações externas a que foram submetidas continuem sendo executadas mesmo após o fim do PJJF.

Tendo em vista que a pesquisa de campo apresentada no capítulo anterior demonstrou que muitas escolas não têm mantido em funcionamento as atividades desenvolvidas durante o PJJF, é mister que seja implementado um Plano de Ação Educacional que garanta a eficácia da Rede JF.

Outra consideração importante a ser feita é que a Rede JF deve ser capaz de minorar o impacto negativo que pode ser causado pela rotatividade dos gestores das escolas. Conforme a pesquisa também demonstrou, apenas nove dos 20 gestores entrevistados atuavam no período de 2008 a 2010 na mesma escola onde atuam hoje. Isso significa que a continuidade das ações no

período pós-PJF não pode depender da permanência dos gestores, o que precisa ser considerado na construção do Plano de Ação Educacional a ser apresentado na próxima seção deste trabalho.

Por último, é preciso levar em conta que há evidências de um esvaziamento do polo de Minas Gerais da Rede JF. Se, no início de 2014, eram 18 escolas participantes, hoje são apenas 13. Além disso, dois gestores afirmaram, quando entrevistados, que a Rede JF não tem trazido benefícios para suas respectivas escolas. A continuarem com essa percepção, é provável que, em breve, deixem de participar do projeto.

### **3.2 Plano de Ação Educacional para a Rede Jovem de Futuro**

O Plano de Ação Educacional (PAE) a ser apresentado a seguir foi elaborado a partir dos apontamentos oriundos do desenvolvimento da pesquisa apresentada no Capítulo 2. Ele prevê cinco ações específicas, distribuídas em dois eixos de atuação: um estratégico e outro operacional.

O eixo estratégico tem por objetivo preparar a Rede JF para o futuro ingresso das escolas estaduais que participam do PJF nos cinco estados onde ele está sendo aplicado como política pública.

O eixo operacional objetiva reformular o desenho da Rede JF, de modo que ela tenha o seu poder de mobilização das escolas aumentado e redirecione o seu foco para as atividades que, segundo Soares (2012), causaram impacto positivo alto no desempenho das escolas.

#### **3.2.1 Eixo estratégico**

Para que as escolas que participam da fase de disseminação do PJF possam integrar a Rede JF e ser apoiadas a manter as atividades desenvolvidas durante o PJF, alcançando assim a sustentabilidade dos resultados a ser obtidos com o projeto, serão propostas duas ações



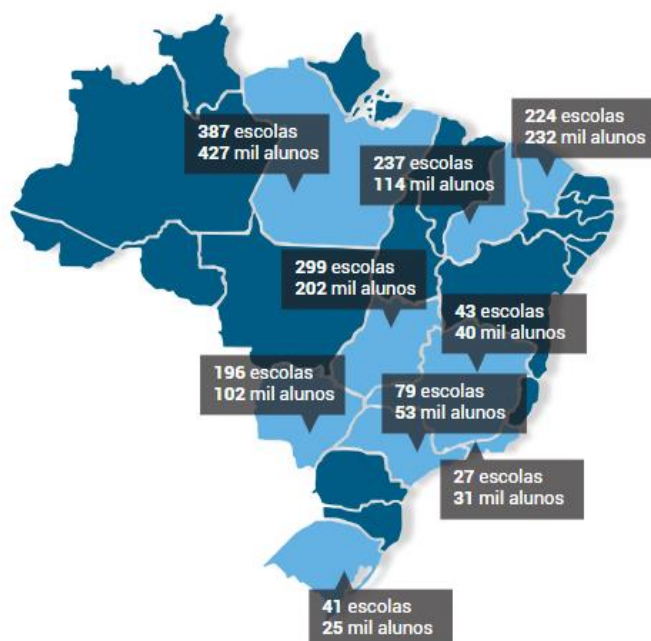
estratégicas: a realização de um seminário interno no IU sobre a Rede JF e a produção de um desenho de avaliação de impacto para a Rede JF.

Essas ações serão detalhadas nas próximas seções.

### 3.2.1.1 Seminário interno sobre a Rede Jovem de Futuro

Como o IU possui em seu organograma uma área responsável pela validação de novos projetos e outra pela disseminação do PJF, o que ocorre é que as pessoas que hoje estão coordenando a Rede JF não atuam na mesma área daquelas que estão responsáveis pelo PJF nos estados para onde ele está sendo disseminado. Além disso, a disseminação do PJF é a principal atividade do IU, o que ocasiona um natural direcionamento de energia e foco de seus colaboradores.

O desafio de apoiar cinco secretarias estaduais a implementar um projeto tão grande é imenso. A Figura 6 mostra a abrangência do PJF.



**Figura 6 – Abrangência do Projeto Jovem de Futuro em agosto de 2013**

Fonte: <<http://www.institutounibanco.org.br/jovem-de-futuro/abrangencia>>.

Acesso em: 22 dez. 2014.

De acordo com a Figura 6, a abrangência do PJJ chegou a 1.533 escolas e a cerca de 1.226.000 alunos em 2013. Tamanho desafio contribui para que a equipe responsável por suplantá-lo desconheça os pormenores de outros projetos da instituição. Por isso, a primeira ação proposta no eixo estratégico do PAE é a realização de um seminário interno sobre a Rede JF.

O objetivo é o de apresentar as experiências já vividas durante a implementação da Rede JF, de modo que tanto as conquistas já alcançadas como seus desafios atuais sejam amplamente conhecidos e discutidos por todos os colaboradores da instituição que atuam diretamente com o PJJ.

É preciso considerar também que a equipe atual do IU que operacionaliza a Rede JF é, em sua maioria, formada por pessoas que atuaram no processo de validação do PJJ em Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro, e não atuam nem já atuaram no processo de disseminação do PJJ para o Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí.

Além disso, a Rede JF possui hoje cinco polos, formados pelas escolas que concluíram o ciclo de três anos do PJJ em Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Região Metropolitana de São Paulo e Vale do Paraíba. Isso significa que a Rede JF ainda não abrange as escolas que participam do PJJ em seu estágio de disseminação, quando ele é implementado como política pública pelas secretarias estaduais de educação.

Mediante essas considerações, o seminário interno proposto será importante para que as ferramentas, metodologias e práticas adotadas hoje no âmbito da Rede JF possam ser revistas, seja para corrigir os problemas detectados pela pesquisa apresentada no Capítulo 2 deste trabalho, seja para preparar a Rede JF para receber as escolas que hoje vivem o PJJ em sua fase de disseminação.

O Quadro 9 demonstra o detalhamento da ação proposta.

O seminário interno será importante para que sejam pensadas estratégias que preparem a Rede JF para abranger, no futuro, todas as escolas que concluírem o ciclo de três anos do PJJ.

Na próxima seção, será proposto que seja criado um desenho de avaliação de impacto para a Rede JF.

**Quadro 9 – Plano de ação da primeira proposta de intervenção: organização de um seminário interno no Instituto Unibanco**

<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento</b>
O que será feito	Organização de um seminário interno sobre a Rede JF
Por que será feito	É necessário que a Rede JF seja amplamente conhecida por todos os colaboradores que atuam no processo de disseminação do PJJ. Além disso, é importante que as ferramentas, metodologias e práticas adotadas hoje no âmbito da Rede JF possam ser revistas, seja para corrigir os problemas detectados pela pesquisa apresentada no Capítulo 2 deste trabalho, seja para preparar a Rede JF para receber as escolas que hoje vivem o PJJ em sua fase de disseminação.
Como será feito	Reunindo, durante um dia e meio de trabalho, todos os colaboradores implicados.
Onde será feito	A cada ano, o IU reúne duas vezes os seus colaboradores num encontro nacional. A proposta é que o seminário interno aconteça no local escolhido para esse encontro.
Quando será feito	Julho de 2015.
Por quem será feito	O seminário deverá ser organizado pela equipe que atua na operacionalização da Rede JF.
Quanto custará fazer	O custo de deslocamento dos colaboradores para o seminário não será contabilizado, tendo em vista que já está previsto o encontro de colaboradores do IU. O custo envolvido é o de duas diárias a mais para os cerca de 70 colaboradores elegíveis a participar do seminário. Investimento – R\$ 14.000,00 (catorze mil reais).

Fonte: elaboração própria.

### **3.2.1.2 Desenho de avaliação de impacto para a Rede Jovem de Futuro**

Conforme já foi apresentado neste trabalho, a missão do IU propõe um percurso para os seus projetos. Após serem concebidos, devem passar por um processo de validação, de maneira que, se bem sucedidos, fiquem aptos para ser disseminados.

O PJJ, como também já foi assinalado, percorreu esse caminho e está agora em sua fase de disseminação. Aliás, ele muito provavelmente não estaria sendo disseminado caso não fosse submetido a uma avaliação de impacto que comprovou a sua eficácia.

Tendo em vista que a Rede JF foi concebida para as escolas que concluem o ciclo de três anos do PJJ, é esperado que ela, no futuro, seja também disseminada para as escolas que hoje estão vivendo o PJJ. Entretanto, será temerário aumentar sua abrangência sem que ela tenha a sua eficácia também comprovada. Atualmente não há nenhum processo que permita à Rede JF ter o seu impacto medido.

Conforme foi destacado no primeiro capítulo desta dissertação, o IU não aplicou mais, nas escolas que hoje compõem a Rede JF, as avaliações externas que eram realizadas durante o PJJ. O Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) até foi escolhido, inicialmente, como parâmetro para medir a evolução do desempenho das escolas, porque era a única avaliação disponível para que tanto as escolas de Minas Gerais com as do Rio Grande do Sul pudessem participar. Entretanto, como o ENEM não se propõe a avaliar escolas, mas alunos individualmente, essa ideia foi deixada de lado ao fim de 2012, e nenhum outro parâmetro foi definido.

É imperativo, portanto, que seja desenhada uma avaliação que possa medir o impacto da Rede JF. Por ocasião do PJJ, o IU buscou um avaliador externo que fez o desenho, acompanhou e analisou o impacto percebido. Todavia, o cenário atual da instituição permite que esse trabalho possa ser realizado internamente. Afinal, entre 2011 e 2012, o IU proporcionou a dez de seus colaboradores o ingresso no Programa de Pós-graduação Profissional (PPGP) em Gestão e Avaliação da Educação Pública, do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Desses dez colaboradores, cinco ainda estão no IU. A proposta, portanto, é que esses profissionais sejam destacados para elaborar um desenho de avaliação de impacto para a Rede JF.

O Quadro 10 demonstra o detalhamento da ação proposta.

As duas ações propostas até aqui compõem o eixo estratégico do PAE para a Rede JF. Espera-se que o seminário interno possa proporcionar uma revisão das ferramentas, metodologias e práticas utilizadas atualmente no âmbito da Rede JF para prepará-la para receber as escolas que hoje sofrem a intervenção do PJJ em sua fase de disseminação. Isso se a avaliação de impacto a ser desenhada comprove resultados positivos entre as escolas que participam dela atualmente.

**Quadro 10 – Plano de ação da segunda proposta de intervenção: desenho de uma avaliação de impacto para a Rede Jovem de Futuro**

<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento</b>
O que será feito	Desenho de uma avaliação de impacto da Rede JF.
Por que será feito	É imperativo que a Rede JF possa ter seus efeitos confirmados para que possa ser disseminada no futuro.
Como será feito	Destacando profissionais do IU que concluíram o PPGP em Gestão e Avaliação da Educação Pública do CAEd/UFJF.
Onde será feito	Nos cinco polos que atualmente integram a Rede JF: Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Região Metropolitana de São Paulo e Vale do Paraíba.
Quando será feito	O desenho deverá ser concebido no segundo semestre de 2015, após a realização do Seminário Interno proposto anteriormente. Isso para que ele possa considerar a discussão a ocorrer nesse evento.
Por quem será feito	Pelos profissionais do IU que concluíram o PPGP em Gestão e Avaliação da Educação Pública do CAEd/UFJF.
Quanto custará fazer	Como será realizado internamente, não haverá custo.

Fonte: elaboração própria.

Na próxima seção, será apresentado o eixo operacional do PAE.

### **3.2.2 Eixo operacional**

A pesquisa de campo realizada apontou a necessidade de um ajuste na operação da Rede JF. Afinal, a pesquisa revelou, entre outras coisas, que os gestores não estão sendo orientados adequadamente a manter em funcionamento as ações desenvolvidas no âmbito do PJJ que geraram mais impacto no desempenho dos alunos. Além disso, se no início de 2014, 18 escolas participavam dos encontros da Rede JF em Minas Gerais, atualmente o número é de apenas 13. Sendo assim, no eixo operacional do PAE serão propostas três ações para que a Rede JF possa aumentar o seu poder de mobilização e redirecionar os seus esforços para o desenvolvimento das atividades que se provaram mais eficazes para a melhoria do desempenho dos alunos, conforme estudo de Soares (2012).

### 3.2.2.1 Reformulação do Fundo de Projetos

Conforme preveem as Regras de Funcionamento da Rede JF (Anexo 1), o IU disponibiliza para as escolas o Fundo de Projetos da Rede Jovem de Futuro. A ideia é estimular os gestores a adquirir o hábito de escrever projetos e pleitear recursos para suas escolas oriundos de instituições, fundações e outras entidades dispostas a investir na educação pública. O Quadro 3, apresentado no primeiro capítulo deste trabalho, relaciona os editais para os quais as escolas enviaram projetos no ano de 2012.

O fato é que o próprio IU é uma instituição que pode financiar projetos específicos nas escolas. No ano de 2014, por exemplo, o portal do Instituto Unibanco na internet divulgou um edital (INSTITUTO UNIBANCO, 2014b) para as escolas que participaram do PJF em Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e São Paulo (Região Metropolitana e Vale do Paraíba). De acordo com o edital, elas poderiam apresentar projetos de até R\$ 15.000,00, ou até mais de um projeto, desde que a soma deles não ultrapassasse esse valor. Houve um grande interesse por parte das escolas, tendo em vista que foram enviados 86 projetos (INSTITUTO UNIBANCO, 2014a). Entretanto, o foco do edital não foram as atividades listadas por Soares (2012) como aquelas que geraram mais impacto no desempenho dos alunos. Além disso, o processo de seleção foi tão rigoroso que apenas duas escolas foram contempladas.

Sendo assim, a proposta é que o IU direcione esses recursos para que as escolas possam resgatar seus planos de ação desenvolvidos no período de implementação do PJF e pleitear, via edital de projetos, recursos financeiros para que as ações que geraram mais impacto no desempenho dos alunos possam ser desenvolvidas.

É evidente que, com a expectativa de ampliação do número de escolas participantes da Rede JF, o IU não poderá atender a uma parcela muito significativa de projetos. Porém, estimular que, pelo menos uma vez ao ano (na ocasião em que os editais forem divulgados), as escolas revisitem seus planos de ação desenvolvidos durante o PJF, trará benefícios. Isso poderá, por exemplo, fazer com que gestores que não viveram o PJF passem a conhecer o plano de ação do projeto.

O Quadro 11 demonstra o detalhamento da ação proposta.

**Quadro 11 – Plano de ação da terceira proposta de intervenção: redirecionamento do Fundo de Projetos da Rede Jovem de Futuro**

<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento</b>
O que será feito	Direcionar os recursos que o IU disponibiliza no Fundo de Projetos da Rede Jovem de Futuro para as atividades apontadas por Soares (2012) como aquelas que geraram mais impacto no desempenho dos alunos durante o PJF.
Por que será feito	Para estimular a continuidade das atividades desenvolvidas durante o PJF.
Como será feito	Formatando os editais para esse fim.
Onde será feito	Os editais continuarão a ser divulgados entre as escolas participantes de Rede JF.
Quando será feito	Em 2015.
Por quem será feito	Pelo IU.
Quanto custará fazer	Não haverá nenhum custo adicional.

Fonte: elaboração própria.

Esta primeira ação proposta visa otimizar os recursos que o IU já disponibiliza para as escolas da Rede JF. A próxima proposta será apresentada a seguir.

### **3.2.2.2 Reformulação do ambiente virtual da Rede Jovem de Futuro**

Conforme apresentado no primeiro capítulo deste trabalho, desde que a Rede JF foi criada, tem sido disponibilizada para as escolas participantes uma plataforma virtual construída com a ferramenta Moodle, utilizada usualmente para cursos de educação a distância.

O objetivo desse ambiente virtual é o de ser tanto um espaço de formação, onde é dada continuidade ao que é debatido nos encontros presenciais, quanto uma rede social por meio da qual os participantes da Rede JF possam trocar experiências e informações.

Cada participante da Rede JF deve solicitar uma senha ao IU para poder conectar-se nesse ambiente. E, como também já foi dito, mobilizar os gestores

e os professores a utilizar esse ambiente tem sido, desde o início, um grande desafio. Porém, com base no referencial teórico estudado e apresentado no segundo capítulo deste trabalho, a aprendizagem colaborativa pode ser potencializada por meio do uso das ferramentas tecnológicas. Para Belloni (2006, p. 123), por exemplo, as tecnologias podem ser usadas como “ferramentas pedagógicas extremamente ricas”. Sendo assim, não se pode abrir mão de algo com o potencial tão grande de fazer com que os participantes da Rede JF possam continuar interagindo e produzindo conhecimento de forma coletiva para além dos encontros presenciais.

O que se propõe, portanto, é que o ambiente virtual da Rede JF migre da plataforma Moodle para o Facebook. A ideia é a de criar um grupo dentro dessa rede social exclusivo para os participantes da Rede JF. Com esse recurso do Facebook, não será perdida nenhuma funcionalidade que o Moodle oferece. E, por tratar-se de uma rede social amplamente conhecida, a tendência é que o número de acessos às informações disponibilizadas de maneira virtual aumente consideravelmente.

O Quadro 12 demonstra o detalhamento da ação proposta.

**Quadro 12 – Plano de ação da quarta proposta de intervenção: migração do ambiente virtual da Rede Jovem de Futuro para o Facebook**

Etapa	Detalhamento
O que será feito	Migrar o ambiente virtual da Rede JF do Moodle para um grupo restrito no Facebook.
Por que será feito	Porque o Facebook já é uma rede social consolidada e utilizada pela maioria dos gestores e professores.
Como será feito	Será criado um grupo restrito no Facebook apenas para os participantes da Rede JF. Essa funcionalidade é gratuita e disponível nessa rede social.
Onde será feito	No Facebook.
Quando será feito	Em 2015.
Por quem será feito	Pela área de comunicação do IU.
Quanto custará fazer	Não haverá custo.

Fonte: elaboração própria.

Se a primeira ação proposta neste eixo operacional do PAE para a Rede JF tem como objetivo estimular que as escolas continuem executando as ações



desenvolvidas na época do PJF, a segunda visa aumentar a interação entre os participantes. A próxima proposta será apresentada a seguir.

### **3.2.2.3 Os Grupos de Estudo e Trabalho**

A pesquisa de campo demonstrou que são necessários ajustes importantes na forma como acontecem os encontros presenciais da Rede JF. Como foi visto, os encontros não têm sido aproveitados, por exemplo, para que as escolas sejam orientadas a focar nas atividades do PJF que tiveram sucesso na melhoria de desempenho dos alunos.

O que uma parcela importante dos gestores entrevistados disse, por exemplo, foi que há uma orientação apenas para que os professores participem das formações para uso das metodologias do IU, conforme mostrou a Tabela 8.

Iwasaki (2013, p. 122), no entanto, ao investigar três escolas de São Paulo que participaram do PJF, afirmou que

[...] durante o desenvolvimento da pesquisa, ficou evidente que as três escolas tiveram muita dificuldade em colocar em prática as metodologias ofertadas pelo Jovem de Futuro, por meio da capacitação de professores das escolas participantes. Tal fato pode ser atribuído à falta de envolvimento dos docentes na execução do Projeto, mas também há indicativos de que a própria estrutura das metodologias ofertadas não é compatível com a rotina e o cotidiano escolar, sendo difícil sua inclusão na estrutura curricular da escola.

É evidente que não se pode generalizar a experiência de apenas três escolas; porém, há evidência de que a insistência da equipe do IU em orientar as escolas da Rede JF a utilizarem as metodologias ofertadas pelo IU deve ser repensada. Até porque, além disso, salvo os Agentes Jovens, não há no estudo de Soares (2012) indicação de que as metodologias do IU produziram impactos positivos no desempenho dos alunos.

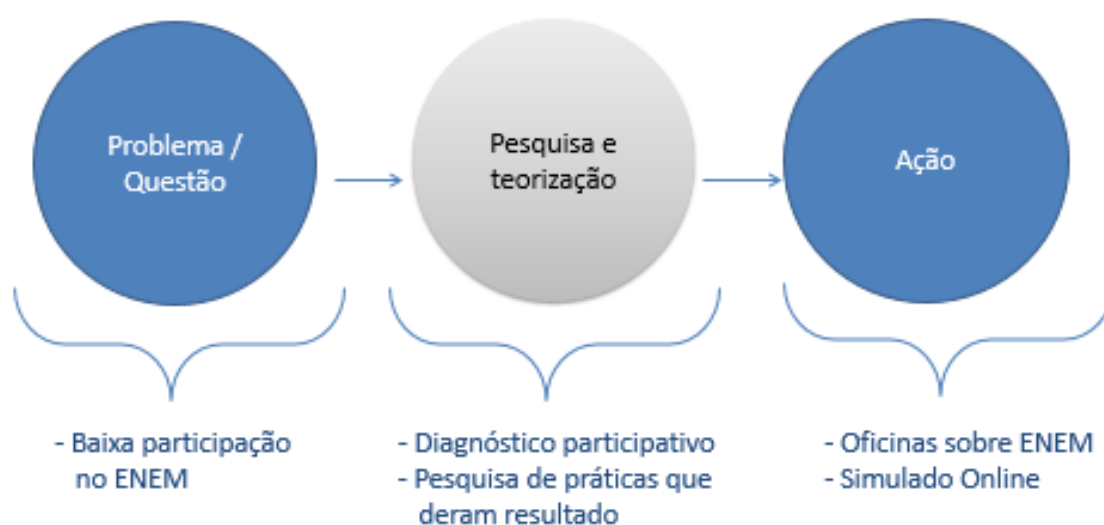
A proposta, portanto, é a de reorganizar os encontros presenciais da Rede JF. A ideia é que os próprios representantes das escolas possam ter mais protagonismo nesses encontros, de modo que, numa eventual disseminação do projeto, não haja a dependência de uma equipe técnica do IU

ou de uma secretaria para que os encontros aconteçam. Num cenário de muitos polos e escolas, essa dependência poderia até inviabilizar o projeto. Sendo assim, o que se propõe é a instituição de Grupos de Estudo e Trabalho (GETs) com foco no EM, dando continuidade aos eixos trabalhados no PJF: Alunos, Professores e Gestão. Para isso, cada polo da Rede JF deverá ser organizado em três grupos: um GET de Juventude, outro de Práticas Pedagógicas e outro de Gestão.

Cada GET passa a ter, como rotina de trabalho, a tarefa de pesquisar e teorizar acerca das questões mais relevantes para a escola no momento, referentes ao seu tema principal (Juventude, Práticas Pedagógicas e Gestão). Só então é definida a ação a ser desenvolvida.

Como exemplo, é possível pensar que o GET Juventude poderia estar reunido em um dos encontros presenciais da Rede JF, que são mensais, para enfrentar um hipotético problema da baixa participação dos alunos daquele polo no ENEM. Aquele grupo poderia então propor ao polo a elaboração de um diagnóstico participativo para entender, junto aos alunos, as causas do problema. O GET poderia também pesquisar na literatura ou em escolas de outros polos da Rede JF, práticas já utilizadas que elevaram a participação dos alunos no ENEM. Depois disso é que poderiam coletivamente colocar em prática uma ação para enfrentar o problema.

A Figura 7 ilustra o esquema proposto para a atuação dos GETs.



**Figura 7 – Esquema de atuação dos Grupos de Estudo e Trabalho**

Fonte: elaboração própria.

O papel do comitê local passaria a ser o de articular e viabilizar as atividades propostas pelos GETs. O papel da equipe técnica do IU passaria a ser o de registrar as boas práticas elaboradas pelos GETs e disseminá-las; fornecer aos grupos pesquisas e estudos, quando necessário; e também, se preciso, problematizar questões a serem estudadas pelos integrantes da Rede JF.

O Quadro 13 demonstra o detalhamento da ação proposta.

Após terem sido apresentadas as ações propostas no PAE, tanto as do eixo estratégico como as do eixo operacional, serão considerados, na próxima seção, os fatores críticos para o sucesso do plano.

**Quadro 13 – Plano de ação da quinta proposta de intervenção: instituição dos Grupos de Estudo e Trabalho**

<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento</b>
O que será feito	Instituir, em cada polo da Rede JF, três GETs com foco no EM: um de Juventude, um de Práticas Pedagógicas e outro de Gestão.
Por que será feito	Para que as escolas participantes da Rede JF tenham o protagonismo na elaboração das atividades promovidas pela Rede JF.
Como será feito	Apresentando a proposta no âmbito da Governança Nacional da Rede Jovem de Futuro e testando esse desenho primeiramente em apenas um polo da Rede JF.
Onde será feito	Inicialmente em um dos polos da Rede JF: aquele que se mostrar mais receptivo à proposta.
Quando será feito	Em 2015.
Por quem será feito	Por todos os integrantes da Rede JF.
Quanto custará fazer	Não haverá custo.

Fonte: elaboração própria.

### **3.3 Fatores críticos de sucesso**

Tendo sido apresentado o PAE, com seus eixos e ações bem definidos, é importante considerar agora alguns fatores que podem ser determinantes para o seu sucesso.

O primeiro deles diz respeito ao envolvimento da equipe do IU que atua com o PJJF nos estados do Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí, na disseminação dos pressupostos e objetivos da Rede JF para esses estados, tanto entre os gestores que atuam nas secretarias estaduais de educação quanto entre os próprios gestores escolares. Isso irá contribuir para a criação de uma atmosfera de expectativa dentro das secretarias e entre as escolas que atualmente ainda vivem o PJJF.

O trabalho em rede prevê mobilização e engajamento daqueles que a integram. A falta de envolvimento de toda a equipe do IU naquilo que está sendo desenvolvido no âmbito da Rede JF pode levar o projeto ao fracasso.

Outro fator importante para o sucesso do PAE é que o desenho de avaliação de impacto da Rede JF a ser desenvolvido no segundo semestre de 2015 deve considerar a necessidade de se obter resultados ao final de 2016. Assim, em caso de se verificar impacto positivo, as escolas que iniciaram o ciclo de três anos do PJJF em 2014 poderão integrar a Rede JF no ano de 2017.

Também precisa ser considerado que a instituição dos GETs deve ser bem apresentada no âmbito da Governança Nacional, para minorar possíveis resistências que podem prejudicar a implementação do PAE.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desejo de praticamente toda instituição que atua no chamado terceiro setor é o de um dia ver seus projetos se transformando em uma política pública. Isso porque nenhuma organização não governamental, por mais rica que seja, poderia alcançar com seus próprios recursos a abrangência que o poder público tem.

O Instituto Unibanco (IU), por meio do Projeto Jovem de Futuro (PJF), concebido em 2007, alcança mais de 1.500 escolas públicas de nove estados brasileiros. Essa marca só pôde ser alcançada por meio de parcerias com o poder público.

Essas parcerias só aconteceram porque o IU decidiu submeter o PJF a uma trajetória que deveria servir de exemplo para outras instituições não governamentais. A escolha foi a de permitir que o seu projeto pudesse ter seu impacto medido por avaliadores externos. Sem isso, faltaria a credibilidade necessária para que cinco secretarias estaduais de educação, contando também com o apoio do Ministério da Educação e Cultura, transformassem o projeto concebido inicialmente por uma instituição privada em uma política pública educacional.

A responsabilidade, portanto, é muito grande, e considerando que o PJF não é um projeto de custeio, mas possui como proposta um investimento de recursos adicionais, tanto técnicos como financeiros, por um período de três anos, a responsabilidade fica ainda maior. Isso porque precisa ser garantida a sustentabilidade dos ganhos obtidos por essa intervenção, de outro modo, o PJF seria apenas como uma grande onda que, quando passa, promove melhorias, mas quando retorna, leva-as embora consigo.

Daí a importância da Rede Jovem de Futuro (Rede JF). Criada com o objetivo de mobilizar as escolas num ambiente de aprendizagem colaborativa para que elas possam dar continuidade às boas práticas desenvolvidas no PJF, é ela a aposta para que este não seja apenas uma onda.

Por isso a relevância deste trabalho. A investigação realizada alertou para o fato de que as escolas, em sua maioria, não têm dado continuidade a essas boas práticas, razão pela qual o Plano de Ação Educacional (PAE) foi

apresentado e seus eixos e ações, descritos. Da mesma forma, os fatores críticos para o sucesso da implementação do PAE também foram apresentados.

Espera-se, com isso, que a Rede JF atinja seus objetivos, contribuindo para que a educação pública brasileira possa dar o salto de qualidade que se espera.

## REFERÊNCIAS

AFSARMANESH, Hamideh. **Collaborative networked organizations: concepts and practice in manufacturing enterprises**. Amsterdã: Elsevier, 2004.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. **Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 29, n. 2, p.327-340, jul./dez. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-97022003000200010&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022003000200010&lang=pt)>. Acesso em: 10 out. 2014.

ARAÚJO, Lúcia. **Tecendo redes para a educação integral**. São Paulo: Cenpec, 2006.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 4. ed. Campinas: Autores Associados, 2006.

CASTRO, Maria Helena. A consolidação política de avaliação básica no Brasil. **Revista Meta: avaliação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 271-296, set./dez. 2009.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. **Marketing estratégico**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

DELORS, J. Learning: the treasure within. **Report to Unesco of the International Commission on Education for the Twenty-first Century**. Paris: Unesco, 1996.

ENGEL, Wanda. O poder das parcerias público-privadas na educação. **Correio Braziliense**, Brasília, p. 4D, 12 fev. 2012.

FRANCO, Samuel; NASCIMENTO, Danielle; ROSALÉM, Andrezza. Resultado dos 3 anos de projeto em Minas Gerais e Rio Grande do Sul. In: INSTITUTO UNIBANCO. **Relatório de Atividades 2010**. São Paulo, p. 38-41, 2011.

FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA - UNICEF. **Redes de Aprender: boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender**. São Paulo: Unicef, 2008.

INSTITUTO UNIBANCO. **Relatório de Atividades 2003**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2004.

\_\_\_\_\_. **Projeto Jovem de Futuro**. Apresentação em PowerPoint. São Paulo: Instituto Unibanco, 2008.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 2008**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 2011**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 2012**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2013a.

\_\_\_\_\_. **Sistematização Rede Jovem de Futuro 2011/2012**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2013b.

\_\_\_\_\_. **Práticas de gestão escolar**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2014a. Disponível em: <<http://www.institutounibanco.org.br/editais/praticas-de-gestao-escolar/>>. Acesso em: 23 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. **Práticas de gestão escolar: Edital 2014**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2014b. Disponível em: <[http://www.institutounibanco.org.br/editais/praticas-de-gestao-escolar/Praticas\\_edital\\_28jul2014.pdf](http://www.institutounibanco.org.br/editais/praticas-de-gestao-escolar/Praticas_edital_28jul2014.pdf)>. Acesso em: 23 dez. 2014.

IWASAKI, Camila. **O Desafio do Abandono Escolar no Ensino Médio: análise das práticas de gestão do Projeto Jovem de Futuro em três escolas paulistas**. 2013. 149 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2013.

LOSS, Leandro. **Um arcabouço para o aprendizado de redes colaborativas de organizações: uma abordagem baseada em aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. 2007. 223 f. Tese (Programa de Pós-graduação em Engenharia Elétrica) – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

PERINASSO, Cláudio. **Parcerias Público-Privadas em Educação: construção de sujeitos**. 2011. 147 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Cidade de São Paulo, 2011.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2004.

SOARES, T. F. **A eficácia da gestão escolar no contexto do Projeto Jovem de Futuro**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2012.



TAWIL, Sobhi; COUGOUREUX, Marie. **Revisiting learning**: The treasure within. Assessing the influence of the 1996 Delors report. Washington: Unesco, 2013.

TORO, Bernardo; WERNECK, Nísia Maria Duarte. **Mobilização social**: um modo de construir a democracia e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

TRACTENBERG, L.; STRUCHINER, M. A emergência da colaboração na educação e as transformações na sociedade pós-industrial: em busca de uma compreensão problematizadora. **Boletim Técnico do Senac**: a Revista da Educação Profissional, Rio de Janeiro, v. 36, n. 2, maio/ago. 2010. Disponível em: <<http://www.senac.br/BTS/362/artigo5.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

WEISS, Carol. **Avaliação**. 1998. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/course/view.php?id=114>>. Acesso em: 12 jan. 2013.

## **ANEXO 1 – Regras de Funcionamento da Rede Jovem de Futuro**

### **Regras de Funcionamento**

**As regras aqui descritas foram elaboradas pelos polos de Minas Gerais e Rio Grande do Sul, pelo Instituto Unibanco e pela Governança Nacional no mês de novembro de 2011.**

### **Da participação**

A participação nas reuniões da Rede é permitida para todas as escolas que concluíram um (1) ciclo do Projeto Jovem de Futuro.

O representante da escola que não puder comparecer às reuniões deverá enviar outro representante, garantindo a presença e a participação da escola nas atividades.

Nas reuniões a escola deverá ser preferencialmente representada por um representante de gestão/financeiro e um representante pedagógico.

### **Da adesão**

As escolas deverão comprovar adesão apresentando cópia de ata de reunião do Conselho Escolar.

As escolas deverão comprovar adesão assinando termo de concordância com as regras aqui descritas e com a carta de princípios.

As escolas que aderirem formalmente à Rede terão acesso às decisões do Fundo de Investimento.

Votam as escolas que tiverem cumprido todos os itens.

### **Da composição**

A Rede Jovem de Futuro é estruturada em polos locais, coordenados por Comitês Locais e um polo que reúne a Rede como um todo chamado de Governança Nacional.

Compõem o comitê local os seguintes representantes: coordenador geral, coordenador financeiro, coordenador pedagógico e representante do Instituto Unibanco local.

Compõem a Governança Nacional os membros dos comitês locais e a coordenação nacional do Instituto Unibanco.

### **Do mandato**

Os representantes (coordenador geral, coordenador financeiro e coordenador pedagógico) do Comitê Local terão mandato de um (1) ano. A primeira gestão da Rede (2011) permanecerá até dezembro de 2012.

Os membros do comitê local (titulares e suplentes) que faltarem a três (3) reuniões consecutivas ou a cinco (5) alternadas pelo período de um mandato, sem justificativa de força maior, terão seu mandato cancelado. Caberá ao comitê local avaliar as justificativas apresentadas sobre as faltas. Em caso de substituição, abrir-se-á processo eleitoral extraordinário.

### **Da eleição**

Os membros dos comitês locais são eleitos pelos polos que representam.

As escolas que comprovarem registro na ata de adesão à Rede Jovem de Futuro terão direito a voto para eleição do comitê. Cada escola representará um voto.

A comissão eleitoral será composta de um (1) membro sorteado da rede, um (1) representante do Instituto Unibanco e um (1) representante da gestão precedente do Comitê Local. Quando todos os membros do comitê local estiverem concorrendo ao pleito, será sorteado mais um representante de polo para substituir o representante da gestão precedente.

O pleito acontecerá em reunião do polo, previamente agendada e divulgada pela gestão do Comitê Local em vigor, respeitando o calendário eleitoral por ele proposto.

Os candidatos poderão se inscrever até vinte (20) dias úteis antes do pleito.

Os candidatos deverão se candidatar em chapa indicando um titular e uma suplência. Cada escola só poderá ter um representante na chapa.

É permitida reeleição para cada cargo até duas vezes seguidas.

Para que os membros da Rede façam parte do Comitê Local e da Governança Nacional é necessário que eles demonstrem acordo com os objetivos e metodologia de funcionamento da Rede.

### **Fundos de investimento**

O Instituto Unibanco propõe dois fundos orçamentários para o gerenciamento da Rede. O primeiro deles, intitulado Fundo de Investimento da Rede, tem orçamento de R\$ 30 mil ano para cada um dos polos. O valor é acumulativo – quando não gasto em determinado ano, poderá ser utilizado no ano seguinte. O Instituto Unibanco se compromete com o orçamento de R\$ 120 mil para a gestão dos polos Minas Gerais e Rio Grande do Sul para os anos de 2011 e 2012.

O repasse da verba será administrado pela Associação Cidade Escola Aprendiz, seguindo suas políticas administrativas e financeiras.

O segundo fundo, chamado de Fundo de Projetos da Rede, tem o valor de R\$ 100 mil para atender projetos encaminhados pelas escolas. Os projetos serão elaborados de acordo com editais publicados pela Governança Nacional.

### **Sobre as regras do Fundo de Investimento**

O Comitê Local deverá anunciar previamente a pauta da reunião para as escolas da Rede. A pauta deverá ser encaminhada às escolas e ao Instituto Unibanco com duas semanas de antecedência da reunião.

Quando não for possível uma decisão unânime sobre as ações da Rede e a alocação da verba do Fundo de Investimento, o coordenador de comitê chamará votação de maioria simples (50% dos presentes +1) para decidir as questões.

Votam as escolas da Rede com adesão formalizada.

É permitida abstenção que contará como voto válido.

A votação sempre será aberta e nominal.

Cada escola será representada por um (1) voto.

O Instituto Unibanco terá direito a um (1) voto, representado na figura da coordenação local.

Nas reuniões deliberativas do polo deverá haver quórum mínimo de 50% das escolas que aderiram à Rede.

Como proponente do Fundo de Investimento, as decisões de investimento e os orçamentos serão validados pelo Instituto Unibanco, seguindo a política financeira anexa.

### **Das decisões de Governança Nacional**

Quando não for possível uma decisão unânime sobre as ações da Rede, o mediador da reunião da Governança Nacional chamará votação de maioria simples (50% dos presentes +1) para decidir as questões.

Cada Comitê Local e a Coordenação Nacional do Instituto Unibanco terão direito a um (1) voto.

### **Da votação de ações**

Assim como na questão de votação de ações que necessitam aporte financeiro (decisões do Fundo de Investimento), as decisões finais dos Comitês Locais, polos e Governança Nacional de ações sem recurso serão validadas pela Coordenação Nacional do Instituto Unibanco.

As propostas dos polos e dos Comitês Locais precisam estar em consonância com a Carta de Princípios e serem validadas pela Governança Nacional.

### **Sobre as regras do Fundo de Projetos**

Com o objetivo de encorajar e estimular as escolas, o Instituto Unibanco ofertará um selo de qualidade para as escolas que alcançarem as metas propostas para o ano. As escolas que receberem o selo poderão concorrer ao Fundo de Projetos da Rede.

Excepcionalmente, no ano de 2012, para conquistar o selo de qualidade do Instituto Unibanco, as escolas precisarão participar de pelo menos 70% dos encontros de polo da Rede e apresentar crescimento na comparação entre o ENEM dos anos de 2010 e 2011.

Para os demais anos, o selo será ofertado para as escolas que alcançarem a meta proposta para a Rede. A meta será alcançar crescimento de 10 pontos no ENEM com 70% de participação dos alunos do 3º ano do Ensino Médio no ENEM e 70% de participação dos representantes da escola nos encontros de polo.

As escolas com selo poderão concorrer ao Fundo de Projetos da Rede, desde que tenham aderido formalmente a ela.

Como o selo será ofertado anualmente às escolas que cumprirem as metas (anexo) propostas, a participação no Fundo de Projetos também se renovará anualmente.

Os editais deverão ser propostos e promovidos anualmente pela Governança Nacional.

O repasse da verba dos editais será feito pelo Aprendiz.

Um polo avaliará o projeto de outro polo de acordo com os critérios da Governança Nacional.

As escolas que concorrem ao edital terão direito a recurso encaminhado até cinco (5) dias úteis após a divulgação do resultado, seguindo critérios da Governança Nacional. O recurso será julgado pela Coordenação Nacional do Instituto Unibanco em até cinco (5) dias úteis.

### **Das alterações de regras**

Para mudança de regras será necessária maioria absoluta ( $2/3 + 1$ ) dos membros no polo local. O projeto de mudança será encaminhado para aprovação da Governança Nacional.

A Governança Nacional também poderá propor mudanças, quando achar necessário. As mudanças serão então votadas em reunião e as alterações deverão ser registradas e submetidas à aprovação da Coordenação Nacional do Instituto Unibanco.

## ANEXO 2 – Carta de Princípios da Rede Jovem de Futuro

São Paulo, 26 de Janeiro de 2012

Rede Jovem de Futuro

Carta de princípios

“Se estivesse claro para nós que foi aprendendo que aprendemos ser possível ensinar, teríamos entendido com facilidade a importância das experiências informais nas ruas, nas praças, no trabalho, nas salas de aula das escolas, nos pátios dos recreios, em que variados gestos de alunos, de pessoal administrativo, de pessoal docente se cruzam cheios de significados.”

*Freire, P. Pedagogia da autonomia*

A Rede Jovem de Futuro é formada por escolas públicas parceiras do Instituto Unibanco, articuladas e comprometidas com a melhoria da qualidade do Ensino Médio público, e na construção de um processo coletivo de diálogo com autonomia, para propor ações significativas, permeadas pela Ética, Transparência e Excelência, almejam uma educação de qualidade para o exercício da cidadania.

Composta por escolas de diferentes regiões do país que concluíram um ciclo do Projeto Jovem de Futuro, a Rede Jovem de Futuro tem como missão contribuir para a melhoria da qualidade do Ensino Médio público, por meio de ações conjuntas, trocas de experiências e de informações estratégicas e pela metodologia de gestão escolar para resultados, que possam servir de referência em educação.

A Rede Jovem de Futuro entende que a melhoria da qualidade da educação pública é resultante de múltiplos esforços que, necessariamente, devem dialogar com a realidade de cada escola, amparados pela prática e exercício da autonomia. A Rede Jovem de Futuro entende ainda que estimulando o poder associativo das escolas públicas e de cada indivíduo da comunidade escolar, é possível trilhar caminhos colaborativos que apresentem novos cenários e possibilidades de atuação para o imenso, dinâmico e criativo campo da educação. As escolas signatárias desta carta afirmam que em rede cada escola se fortalece, reconhece sua identidade, compartilha sonhos e propostas para um objetivo comum - a melhoria da qualidade de ensino público.

Para as escolas signatárias desta carta, estar em rede é antes de tudo, reconhecer-se individualmente, e, como acreditamos, descobrir diferentes formas de estar-junto e de agir na esfera pública. Ao nos envolvermos em práticas de articulação, nos tornamos sujeitos que se transformam ao passo que contribuem para a transformação do Outro. Ao pertencermos a um grupo, recuperamos e escolhemos a cada momento um discurso ativo, um ponto de vista que se resignifica de acordo com as demandas e desejos coletivos.

É a partir do processo em rede que se reconhece a possibilidade de expressar ideias cidadãs inovadoras calcada em uma cultura de participação que prime pela evolução do conhecimento científico, do desenvolvimento humano e da democracia.

E é por isso que para as escolas da Rede Jovem de Futuro, a melhoria da qualidade do ensino implica na escuta atenta da comunidade escolar, na valorização do corpo docente e promoção dos direitos dos estudantes. Significa pensar e reformular caminhos e propor formas de parcerias entre a instituição escolar e diferentes equipamentos de uma comunidade, buscando que, a educação seja de responsabilidade de todo o coletivo.

Neste cenário, a Rede Jovem de Futuro toma a escola como uma espécie de catalizadora, uma escola que reconhece sua importância na sua comunidade e conseqüentemente constrói e mantém sua identidade enquanto reconhecimento de sua importância no contexto comunitário. É dessa forma que a Rede valoriza a construção do projeto escolar comum que conversa com os interesses da escola, da comunidade e da sociedade. A Rede escolhe caminhos autônomos que se compartilham e disseminam no espaço coletivo, insistindo na troca de saberes e da valorização do Outro.

Fruto da conclusão dos três anos de parceria estabelecida com o Instituto Unibanco\*, a Rede tem por objetivo promover a sustentabilidade e o aprimoramento das ações e resultados alcançados no Projeto Jovem de Futuro - melhoria do desempenho e dos índices de permanência e conclusão dos alunos ensino médio -, alinhados ao Projeto Político Pedagógico da escola.

De forma colaborativa e amparada por processos democráticos de decisão, os membros da Rede Jovem de Futuro são autores de um caminho conjunto de aprendizagem e amparados pelos valores, missão e objetivo supracitados, assinam e promulgam esta Carta de Princípios.

\* Atualmente, a Rede Jovem de Futuro é composta por 42 escolas de Minas Gerais e Rio Grande Sul, sendo 22 escolas no estado do Rio Grande do Sul e 20 no estado de Minas Gerais. Todas elas concluíram três anos do Projeto Jovem de Futuro - uma iniciativa do Instituto Unibanco que estimula a autonomia de escolas públicas do ensino médio em um plano de gestão de recursos que aglutina diversos projetos e iniciativas na composição de soluções educacionais individualizadas para melhorar a qualidade da educação e reduzir os índices de evasão escolar. A ideia é que ao passo que as escolas concluem um ciclo do Projeto Jovem de Futuro elas possam participar da Rede Jovem de Futuro, criando um instrumento em permanente crescimento e avanço paulatino.

*A Rede Jovem de Futuro não tem fins partidários ou lucrativos.*

## Referências

Burity, J. *Identidade e múltiplo pertencimento das práticas associativas locais*. Fundação Joaquim Nabuco, Trabalhos para discussão, n.108. Recife, 2001.

Freire, P. *Pedagogia da Autonomia*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

Ministério da Educação. *Salto para o futuro*. Tv Escola. Educação e movimentos sociais. Boletim 03. Brasília, 2005.

**APÊNDICE 1****INSTRUMENTO DE PESQUISA SOBRE A REDE JOVEM DE FUTURO,  
DO INSTITUTO UNIBANCO**

Prezado/a diretor/a escolar, sua escola foi convidada pelo Instituto Unibanco a participar da Rede Jovem de Futuro, um projeto cujo objetivo é o de dar sustentabilidade às atividades executadas durante a implementação do Projeto Jovem de Futuro, que aconteceu na sua escola de 2008 a 2010. Por isso, com finalidade de aperfeiçoamento da implementação da Rede Jovem de Futuro, foi criado o instrumento abaixo.

1. Desde quando você é diretor(a) da escola?

---

2. Você estava na escola durante o período de 2008 a 2010, quando o PJF foi implementado na sua escola? Se afirmativo, que função você exercia?

---

3. Em sua opinião, quais os principais benefícios que o PJF trouxe para a escola?

---

---

---

---

4. Em sua opinião, quais foram as atividades mais eficazes realizadas durante o PJF?

---

---

---

---

5. Você estava na escola quando o Instituto Unibanco fez o convite para ingresso na Rede Jovem de Futuro? Caso afirmativo, que função você exercia?

---

6. Por que a escola decidiu aceitar o convite do IU a participar da Rede JF?

---

---

---

---



7. Em sua opinião, quais os principais benefícios que a escola recebe por participar da Rede JF?

---

---

---

---

8. Em algum encontro da Rede JF você foi orientado a manter em funcionamento em sua escola alguma atividade específica do PJJ? Qual/Quais?

---

---

---

---

9. Os encontros realizados, as ferramentas disponibilizadas e tudo o mais que envolve a Rede JF tem ajudado a sua escola a manter em funcionamento alguma atividade desenvolvida durante o PJJ? De que maneira?

---

---

---

---

10. Alguma atividade desenvolvida durante o PJJ continua sendo executada atualmente? Qual/Quais?

---

---

---

---

11. Se a resposta à questão anterior for afirmativa, as atividades que continuam sendo desenvolvidas acontecem no mesmo formato aplicado na época do PJJ? Se não acontecem da mesma forma, quais foram as adaptações?

---

---

---

---

12. Há algum mecanismo de avaliação das atividades que estão sendo desenvolvidas atualmente? Qual/Quais?

---

---

---

---

13. Qual ou quais sugestões você daria para que a Rede JF seja melhor?

---

---

---

---