

**O PROGRAMA JOVEM DE FUTURO DO INSTITUTO UNIBANCO E AS
PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS: Uma Revisão Bibliográfica com análise
baseada na Matriz SWOT**

AMANDA RUFINO MENDES
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES - MG

DIMAS ANTONIO SILVEIRA GONÇALVES
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES - MG

O PROGRAMA JOVEM DE FUTURO DO INSTITUTO UNIBANCO E AS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS: Uma Revisão Bibliográfica com análise baseada na Matriz SWOT

1 INTRODUÇÃO

Na educação básica, o Ensino Médio vem ganhando importância nas políticas públicas (Souza, 2025), principalmente após a Emenda Constitucional 59/2009 que estabelece a educação gratuita e obrigatória dos 5 aos 17 anos. Essa modalidade de ensino é a parte final da educação básica e tem como principal objetivo aprofundar e consolidar o que foi aprendido no ensino fundamental, além de preparar o aluno para o mercado de trabalho e ensino superior. Segundo Carvalho (2022), um dos principais desafios é a evasão escolar, visto que os maiores índices de evasão se encontram no Ensino Médio e são necessárias ações para minimizar esse problema.

Para isso, torna-se profícua a implementação de programas e projetos que aumentem o interesse e a motivação dos estudantes para permanecer na escola (Soares, 2015). Nesse sentido, algumas iniciativas estão sendo aplicadas no Brasil, não só pela iniciativa pública, mas também como parcerias entre a esfera pública e privada. As chamadas Parcerias Público Privadas (PPP) têm ganhado espaço em diversas áreas da administração pública, inclusive na educação. De forma resumida, Firmino (2018) e Adrião & Peroni (2012) definem essas parcerias como a colaboração entre atores públicos e privados em relação às responsabilidades que outrora eram somente da administração pública.

Nesse artigo, optou-se por analisar o Programa Jovem de Futuro como uma dessas parcerias, a partir de uma pesquisa bibliográfica com o intuito de mapear os estudos sobre o tema. Portanto, não faz parte do escopo da pesquisa discutir fatores políticos e sociais das PPP.

O Programa Jovens de Futuro foi criado pelo Instituto Unibanco (IU), fundado em 1982 para promover ações e investimentos sociais do banco, dedicando-se durante anos a apoiar projetos de terceiros, de diferentes áreas (Peroni, 2022). A autora demonstra que a partir de 2007 o Instituto Unibanco criou e implementou o Projeto Jovem de Futuro (PJF), inicialmente de forma experimental, em três escolas da cidade de São Paulo e depois expandiu a outros estados e instituições. Dentro das ações do programa, observa-se a disponibilização de recursos e de tecnologia para as escolas, a fim de diminuir a evasão escolar e aumentar os índices educacionais (Barros, 2011).

Segundo o site do programa, atualmente são atendidas mais de 5 mil escolas, impactando mais de 1,8 milhão de estudantes de todo o Brasil. Esses números são significativos e demonstram o impacto das Parcerias Público Privadas dentro da educação brasileira. O Projeto Jovem de Futuro tem como objetivo melhorar o desempenho e indicadores da educação. O estudo sobre este projeto é importante, pois exemplifica uma perspectiva de interação entre o público e o privado e como essa parceria vem sendo implementada no Brasil. A lógica privada se aproxima da pública em projetos como esse, e são passíveis de inúmeras discussões e problemáticas importantes.

Por meio da análise feita com a Matriz SWOT, segundo Gao & Peng (2011) a matriz é uma ferramenta que auxilia a análise de resultados das revisões bibliográficas por promover uma análise dos fatores internos e externos que influenciam as tomadas de decisões dentro de um projeto, analisando quais são os fatores internos Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), e os fatores externos oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats).

Diante disso, definiu-se a seguinte questão norteadora: Como os fatores internos e externos envolvidos no programa Jovem de futuro do Instituto Unibanco impactam na parceria público-privada educacional brasileira? Esse artigo tem como objetivo analisar por meio de uma revisão bibliográfica na base de dados da CAPES com o termo “Programa Jovem de Futuro”, a literatura dos últimos 10 anos sobre o programa Jovem de futuro do Instituto Unibanco como sendo um exemplo de Parceria Público Privada, para a análise do conteúdo dos

artigos será utilizada a matriz SWOT, a metodologia utilizada será especificada em uma próxima sessão.

A relevância do estudo sobre as parcerias público - privadas tanto para a área da educação quanto para a área das ciências sociais aplicadas com ênfase na administração se deve ao fato de exemplificar uma perspectiva de interação entre o público e o privado e como essa parceria vem sendo implementada no Brasil (Firmino, 2018; Adrião & Peroni, 2012). A lógica privada se aproxima da pública em projetos dessa natureza, e são passíveis de inúmeras discussões e problemáticas importantes, uma vez que tem como objetivo instaurar um modelo de gestão dentro das instituições públicas, que tem como ponto de partida a iniciativa privada. A revisão pode contribuir para a formulação de políticas públicas e práticas de gestão escolar voltadas para a melhor abordagem das parcerias público-privadas e consequentemente abrir possibilidades para que gestores escolares, Estado e educadores identifiquem de formas para propiciar uma educação de qualidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Projeto Jovem de Futuro

O Projeto Jovem de Futuro, lançado em 2007, visa melhorar os indicadores educacionais, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), por meio de um modelo de gestão voltado para resultados. O Instituto Unibanco implementa o projeto em várias escolas públicas, com atividades para reduzir a evasão escolar e melhorar o desempenho dos alunos em português e matemática. Para entender melhor o projeto a apresentação dele disponível no próprio portal do Instituto Unibanco mostra que o Jovem de Futuro (JF), possui como objetivo a contribuição para promover uma garantia da aprendizagem e a redução de pontos que eles consideram como desigualdades educacionais entre os alunos do Ensino Médio das escolas estaduais brasileiras, para alcançar este objetivo foi adotado o que eles denominam de uma gestão orientada para o avanço contínuo da educação pública.

Seguindo uma ordem cronológica disponível também no portal do Instituto Unibanco o Jovem de Futuro, em 2006 surgiu a primeira proposta para o projeto e a escolha das escolas para a implementação do projeto teste. Em 2007, ocorreu a primeira implementação do Jovem de Futuro em quatro escolas localizadas no entorno do Centro de Estudos do Instituto Unibanco, na zona oeste de São Paulo (SP). Em 2008 foi o início da fase piloto do JF nas redes estaduais de Minas Gerais e Rio Grande do Sul, e foi um período de validação de estratégias e metodologias e segundo o portal apresentou um resultado positivo nas aprendizagens dos estudantes em língua portuguesa e matemática. E em 2009 o projeto foi reconhecido pelo Ministério da Educação sendo assim ampliado em larga escala para os outros estados.

A implementação desse programa conta com parcerias da Secretarias Estaduais de Educação dos estados: Pará, Ceará, Rio Grande do Norte, Piauí, Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul. De acordo com o Instituto, o projeto conta com mais de 5 mil escolas participantes e 1,8 milhão de estudantes beneficiados. No quadro a seguir é apresentado a relação de escolas parceiras, o ano de início da implementação do projeto Jovem de Futuro (JF), o ano de término, o número de escolas por estado e o número de alunos atendidos pelo JF.

Quadro 1

Relação de escolas e alunos por estados e durabilidade do projeto Jovem de Futuro (JF)

ESTADOS PARCEIROS	INÍCIO JF	TÉRMINO JF	NÚMERO DE ESCOLAS	NÚMERO DE ALUNOS ATENDIDOS PELO JF
-------------------	-----------	------------	-------------------	------------------------------------

Pará	2012	2018	458 escolas	470 mil alunos
Ceará	2012	Atual	673 escolas	322 mil alunos
Rio Grande do Norte	2017	2022	141 escolas	49.056 mil alunos
Piauí	2012	Atual	514 escolas	116 mil alunos
Goiás	2012	Atual	918 escolas	211 mil alunos
Mato Grosso do Sul	2012	2014	271 escolas	120 mil alunos
Minas Gerais	2008	2014	1.971 escolas	463 mil alunos
	2019	Atual		
Espírito Santo	2015	Atual	285 escolas	101 mil alunos
Rio de Janeiro	2007	2013	30 escolas	65 mil alunos
São Paulo	2007	2013	77 escolas	103 mil alunos
Rio Grande do Sul	2008	2014	692 escolas	205 mil alunos
	2023	Atual		

Fonte: Elaborado pelos autores.

O projeto Jovem de Futuro atua com uma metodologia chamada de Circuito de Gestão (CdG), que une reflexão, ação e troca de experiências que visa promover o desenvolvimento integral de toda a comunidade escolar. Segundo o Instituto, para elaborar essa metodologia eles se inspiraram no ciclo PDCA¹, que é um acrônimo em inglês para planejar, fazer, checar e agir (Plan, Do, Check and Act). Esse Circuito de Gestão visa objetivar a construção de uma educação pública de qualidade, buscando um modelo sustentável de avanço contínuo de gestão escolar.

Figura 1

Infográfico sobre o funcionamento do Circuito de Gestão



Fonte: Instituto Unibanco.

A metodologia utilizada no projeto Jovem de futuro estabelece seis critérios fundamentais para que os processos, o diálogo e a corresponsabilização dentro das instâncias educacionais facilitem, ampliem e auxiliem o gerenciamento de forma global e o aperfeiçoamento das ações desenvolvidas dentro de cada rede. No quadro a seguir, apresenta-se a descrição de como o projeto executa cada um dos critérios.

Quadro 2

Critérios e etapas para a implementação do projeto Jovem de Futuro

Critério 1	Pactuação de Metas: é o ponto de partida para o Jovem de Futuro, pois orientará o planejamento da escola e apoiará o acompanhamento dos profissionais que administram o Circuito de Gestão.
Critério 2	Planejamento: é uma ferramenta importante para viabilizar o planejamento participativo nas escolas. É por meio dele que a comunidade escolar delinea o que precisa ser feito a partir de seu diagnóstico para alcançar o resultado desejado. É um guia de execução e atendimento para que a equipe não perca de vista a melhoria do aprendizado, e o caminho desenhado para sua eficácia.
Critério 3	Execução: é a fase em que se coloca em prática as ações planejadas, com muita atenção ao monitoramento de rotina, as adequações e o registro, pois as tarefas propostas no plano precisam ser monitoradas diariamente durante a execução das ações.
Critério 4	Avaliação de Resultados: são reuniões trimestrais para analisar a implementação do plano de ação e validar o alcance dos resultados. Esse é o momento de avaliar o andamento do Circuito de Gestão.
Critério 5	Compartilhamento de Práticas: é uma atividade trimestral que reúne escolas de uma mesma região para se apoiarem mutuamente na busca por melhores resultados de aprendizagem. É um momento de troca de experiências entre as escolas, que poderão compartilhar os aprendizados relacionados às práticas que favorecem a execução das tarefas, facilitam a entrega dos produtos, produzem efeitos sobre os resultados pretendidos e promovem a melhoria dos indicadores estruturantes.

Critério 6	Correção de Rotas: é o momento de revisar o caminho e as estratégias traçadas e identificar aquelas que não produziram resultado para alcançar a meta, ou seja, potencializar a aprendizagem dos estudantes. Após as escolas corrigirem suas rotas, retoma-se o Plano de Ação a partir de sua Meta e, novamente, se faz um novo percurso em todas as etapas do Circuito, sempre na busca da melhoria da aprendizagem dos seus estudantes.
------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.2 Parcerias público-privadas na educação

No Brasil as parcerias público-privadas (PPP), em especial programas como o Programa Jovem de Futuro (PJF) do Instituto Unibanco (IU), transformam de maneira significativa o currículo escolar brasileiro. Considerando-se a lógica privada e gerencialista oriunda da iniciativa privada, essas transformações apresentam uma reformulação nas responsabilidades que historicamente eram do setor público para o setor privado (Balduino, 2020; Peroni & Caetano, 2015; Caetano, 2016; Oliveira et al., 2015; Sandri & Silva, 2019; Ceccon & Monteiro, 2023; Pereira et al., 2023.).

As PPP transformam o currículo escolar por meio de algumas metodologias e, conforme Adrião & Peroni (2012) as parcerias levam a modelos padrões de o que e como ensinar, por meio de apostilas e sistemas de gestão elaborados pela iniciativa privada. Observa-se que no PJF, por meio de seu modelo de gestão oferecido apresenta práticas pedagógicas e estratégicas uniformes, focados na qualidade total de ensino se assemelhando ao fordismo e produção em massa (Balduino, 2020; Caetano, 2016; Pereira et al., 2023). Os autores também apontam que tais práticas pedagógicas por serem pré-estabelecidas acabam por vezes desconsiderando as particularidades existentes em cada escola onde são aplicadas. Uma vez que apresentam um manual de metodologias pedagógicas com soluções prontas para os desafios escolares o que por vez, pode restringir a autonomia das comunidades escolares na elaboração de suas políticas educacionais (Caetano & Peroni, 2018; Balduino, 2020).

O modelo de gestão da PJF visa práticas metodológicas pedagógicas com competências básicas voltadas para a inserção dos alunos no mercado de trabalho, sugerindo que algumas práticas pedagógicas voltadas para a formação humana estão sendo desviadas (Balduino, 2020; Sandri & Silva, 2019; Oliveira et al., 2015). O currículo, diante desses apontamentos, apresenta uma tendência forte a valorização das disciplinas de Português e Matemática com foco nas avaliações padronizadas como as utilizadas para medir o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) (Araujo, 2019; Caetano, 2016; Ceccon & Monteiro, 2023; Oliveira et al., 2015). Oliveira et al. (2015) complementam que a Gestão Escolar para Resultados (GEpR) possui foco na mensuração dos indicadores e não no aprofundamento dos conteúdos do ensino médio.

A Partir da lógica gerencial do ciclo PDCA o método do PJF busca promover um trabalho que irá abranger todos os setores da escola, tais como currículo, avaliação e metodologias de ensino (Sandri & Silva, 2019; Caetano, 2016; Caetano & Peroni, 2018; Pereira et al., 2023). Os resultados da aplicação do PJF na educação brasileira é monitorado e registrado pelas escolas nos múltiplos sistemas como o PDDE interativo e Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP) do próprio Instituto (Araujo, 2019).

3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como uma revisão bibliográfica, definida por Canuto & Oliveira (2020) como estudos que possuem como forma de pesquisa o uso e análise de documentos de domínio científico, tais como livros, artigos científicos, dissertações, teses, ou

seja, fontes secundárias de dados. Para tanto, utilizou-se nesta pesquisa artigos publicados no Portal de Periódicos da CAPES nos últimos 10 anos. Assim, torna-se possível uma ampla descrição sobre o tema abordado, criando um panorama que será analisado a partir da matriz SWOT, que corresponde à sigla para Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, que traduzido para o português significa forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, e se apresenta como uma importante ferramenta para fornecer auxílio nas análises dentro da revisão bibliográfica, uma vez que é comumente utilizada para tomada de decisões e análises sistemática das situações, identificando fatores internos e externos de projetos (Gao & Peng, 2011).

De acordo com Boccato (2006)), a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema ou hipótese utilizando da análise de referenciais teóricos que já foram publicados sobre o assunto, abrindo uma discussão sobre o mesmo a partir das diversas contribuições científicas existentes. Esse tipo de pesquisa promove ferramentas para aprofundar o debate sobre o tema estudado, abordando como e sob quais perspectivas o assunto foi tratado na literatura científica dentro do recorte feito para a produção dessa pesquisa. O recorte utilizado teve como descritor o termo “Projeto Jovem de Futuro”, na base de dados Portal de Periódicos da CAPES, somente artigos que possuíam acesso aberto, no período de 2015 a 2025, revisado por pares, na área das Ciências Sociais Aplicadas, resultando em um primeiro momento em 18 artigos (Quadro 3).

Quadro 3

Relação de artigos selecionados para a pesquisa

Título	Autores	Ano	Parceria Público Privada
Interferência do empresariado na implementação de políticas públicas educacionais: o caso do Programa Ensino Médio Inovador Jovem de Futuro no estado do Pará.	Keline Rodrigues Araujo	2019	O artigo utiliza explicitamente a nomenclatura "Parceria Público-Privado
Programa Jovem de Futuro: uma tecnologia educacional do terceiro setor.	Maria Aparecida Canale Balduino	2020	O artigo utiliza explicitamente a nomenclatura "Parceria Público-Privado
Nunca nos sonharam: políticas e poéticas da resistência.	Debora Breder, Leticia Hermont Loures Valle, Maria Paula Eppinghaus de Figueiredo	2020	A nomenclatura "parceria Público-privada" (ou "parcerias Público-privadas") não é utilizada explicitamente.
Relações entre o público e o privado e a formação de professores no programa jovem de futuro do instituto UNIBANCO.	Maria Raquel Caetano e Vera Maria Vidal Peroni	2014	O artigo utiliza explicitamente a nomenclatura "Parceria Público-Privado

O Ensino Médio no Brasil e o Instituto UNIBANCO: um caso de privatização da educação pública e as implicações para o trabalho docente.	Maria Raquel Caetano	2016	O artigo utiliza explicitamente a nomenclatura "Parceria Público-Privado
Programa jovem de futuro: condições de oferta, implicações e consequências para o direito humano à educação.	Maria Lucia Lemos Ceccon e Santiago Castigio e Monteiro	2023	O artigo utiliza explicitamente a nomenclatura "Parceria Público-Privado
Projeto Jovem de Futuro: uma Tecnologia do Instituto Unibanco para a Gestão de Escolas Públicas de Ensino Médio	Regina Tereza Cestari de Oliveira e Maria Aparecida Canale Balduino	2015	O artigo utiliza explicitamente a nomenclatura "Parceria Público-Privado
Quanto mais projetos, melhor? Uma análise do nível de tratamento do programa jovem de futuro.	José Maria da Cunha Júnior e Ricardo Brito Soares	2023	A nomenclatura "parceria Público-privada" (ou "parcerias Público-privadas") não é utilizada explicitamente.
Escola, inclusão e o princípio da igualdade: sobre o papel da gestão educacional em tempos de empresariamento da educação.	Viviane Klaus e Morgana Domênica Hattge	2019	O artigo utiliza explicitamente a nomenclatura "Parceria Público-Privado
Os Impactos do Projeto Jovem de Futuro no Processo de Ensino-Aprendizagem na Ótica da Gestão Escolar.	Maria Erlândia Moraes e Napiê Galvê Araújo Silva	2016	A nomenclatura "parceria Público-privada" (ou "parcerias Público-privadas") não é utilizada explicitamente.
O Programa Jovem de Futuro no Pará e as implicações para o Direito Humano à Educação – DHE	Elisangela Maria Pereira, Márcia Cossetin e Teise Garcia	2023	O artigo utiliza explicitamente a nomenclatura "Parceria Público-Privado
Relações entre o público e o privado na educação: o Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco.	Vera Maria Peroni I e Maria Raquel Caetano	2015	O artigo utiliza explicitamente a nomenclatura "Parceria Público-Privado
O programa jovem de futuro do instituto Unibanco para o ensino médio: decorrências do imbricamento entre público e privado.	Simone Sandri e Monica Ribeiro da Silva	2019	O artigo utiliza explicitamente a nomenclatura "Parceria Público-Privado

Relações de trabalho no contexto do Programa Jovem do Futuro: dimensões da precariedade laboral.	Maria Vieira Silva	2023	A nomenclatura "parceria Público-privada" (ou "parcerias Público-privadas") não é utilizada explicitamente.
A política pública de formação profissional em Viçosa-MG-Brasil, na perspectiva de seus sujeitos.	Gustavo Bruno Pereira de Souza, Maria das Dores Saraiva de Loreto e Rosária Cal Bastos	2024	A nomenclatura "parceria Público-privada" (ou "parcerias Público-privadas") não é utilizada explicitamente.
Práticas gerenciais no âmbito da assistência juvenil.	Gustavo Bruno Pereira de Souza, Maria das Dores Saraiva de Loreto e Rosária Cal Bastos	2024	A nomenclatura "parceria Público-privada" (ou "parcerias Público-privadas") não é utilizada explicitamente.
Entre realidades e representações: funcionamento e alcances do Programa Jovem de Futuro, Viçosa-MG, Brasil.	Gustavo Bruno Pereira de Souza, Maria das Dores Saraiva de Loreto e Rosária Cal Bastos	2024	A nomenclatura "parceria Público-privada" (ou "parcerias Público-privadas") não é utilizada explicitamente.
A relação entre trabalho e educação e as implicações no âmbito das instituições de ensino	Clarice Zientarski	2015	O artigo utiliza explicitamente a nomenclatura "Parceria Público-Privado"

Fonte: elaborado pelos autores.

Procedeu-se à análise de cada um dos artigos selecionados, buscando primeiramente verificar se estavam inseridos nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas e da Educação. Os tópicos analisados em cada artigo foram: objetivo, amostras, resultados obtidos e metodologia utilizada. Para compor o *corpus* de análise deste estudo, os artigos que estavam somente na área da educação foram excluídos. Em um segundo momento, foi incluído mais um critério de exclusão, analisando somente os artigos que utilizavam explicitamente ao longo do texto do artigo o termo “parceria público-privado”, resultando em 11 artigos para a análise na matriz SWOT.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Todos os artigos analisados possuem visões críticas a esse tipo de parcerias, em maior ou menor grau eles acabam por questionar e levantar pontos importantes sobre elas. Não é objetivo deste artigo analisar e descrever quais aspectos são apresentados nos textos, mas sim utilizar as reflexões para apontar os campos da matriz SWOT trazendo uma visão geral das Forças (Strengths), características positivas dessas parcerias, Fraquezas (Weaknesses) características negativas, oportunidades (Opportunities) fatores externos favoráveis que podem ser aproveitados e ameaças (Threats) fatores externos desfavoráveis a essas parcerias. Foram inseridos três tópicos em cada um dos campos a fim de manter uma homogeneidade na análise.

Dentro dos pontos fortes ou (Strengths) ressaltam-se os aspectos positivos que fazem parte do Programa Jovens de Futuro e as Parcerias Público Privadas. Segundo Peroni & Caetano (2015) existe um apoio técnico e financeiro para as escolas assim como a disponibilização de Metodologias e Tecnologias Educacionais, segundo eles as escolas recebem capacitação e assessoria técnica para planejar, executar, acompanhar e avaliar uma proposta de melhoria de seus resultados. Já para Ceccon & Monteiro (2023) um ponto forte seria o foco explícito na melhoria dos resultados de aprendizagem e na redução da evasão escolar e para isso destaca-se o Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP), para controle das ações, frequências, notas dos alunos além do Ambiente Virtual de Aprendizagem, utilizado para as formações técnicas na modalidade EAD para gestores, professores e alunos. Somados a isso, Balduino (2020) aponta que o instituto apresenta um “Cardápios de Metodologias” que visam, “contribuir para a melhoria do desempenho do aluno e a redução da evasão escolar”.

Já entre os pontos Fracos (Weaknesses) que são fatores internos do programa é possível verificar em Araujo (2019) a imposição de modelo de gestão e restrição da autonomia escolar, ele afirma que existe uma transferência dessa tarefa para setores que se situam abaixo da linha de autoridade no âmbito da organização, dessa forma a escola não aparece como um campo político e democrático, o que limita sua capacidade de junto com a comunidade intra e extraescolar discutir a proposta do programa. A padronização excessiva e desconsideração das realidades locais aparece em Balduino (2020) e, segundo o autor, o Programa Jovem de Futuro introduz metodologias no projeto político-pedagógico das escolas públicas estaduais de Ensino Médio apenas com o objetivo de alcançar números sem considerar a realidade regional e local para a elaboração de propostas educativas que se ajustem a um ideal daquela escola. O papel do professor também pode ser visto como um ponto fraco. Por sua vez, Caetano (2016) defende que a formação proposta é utilitarista trazendo a teoria dissociada da prática ela não propõe uma reflexão teórica que aprofunde os principais objetivos do programa.

Os fatores externos favoráveis que o programa pode aproveitar ou que surgem devido à sua existência são as oportunidades (Opportunities), dentro de um contexto onde empresas buscam investir em programas sociais. Ceccon & Monteiro (2023) apontam que esses investimentos podem ser feitos no campo da educação sendo uma possível solução para os grandes problemas educacionais. Já Peroni & Caetano (2015) demonstram que o Programa Jovens de Futuro se configura em um exemplo de que é possível estabelecer um arranjo institucional virtuoso de cooperação entre o setor público, responsável pela política educacional, e o investimento social privado, visando à construção de um espaço público, não estritamente governamental. Outra oportunidade está na integração com programas governamentais estabelecidos o que para Oliveira et al. (2015) traria uma legitimação maior ao programa fazendo com que o Programa Jovem de futuro pudesse ter maior alcance e aceitação no sistema educacional público.

Os riscos e impactos negativos externos que o programa pode enfrentar são o que podemos chamar de Ameaças (Threats), entre elas temos o risco de um aprofundamento das desigualdades sociais e educacionais. Nessa perspectiva, Zientarski (2015) acredita que políticas educacionais como essas não trazem um processo educacional emancipatório, corroborando apenas com o que está posto e contribuindo para o alargamento das desigualdades, e são patrocinadas e definidas por organismos internacionais como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI), UNESCO, ONU, a OEI. Seguindo a mesma

linha, Sandri & Silva (2019) afirmam que o setor empresarial utiliza esses programas para disseminar a sua proposta de educação. Para ele, o programa exclui jovens e escolas identificadas como incapazes de atingir as metas estipuladas por essa política. Já Klaus & Hattge (2020) e Pereira et al. (2023) acreditam que o programa traz uma mercantilização e subordinação da educação à lógica de mercado, focando em métricas e comparações, o programa pode marginalizar ainda mais as escolas e os estudantes que já enfrentam maiores dificuldades, transformando a educação em um campo de competição e seletividade.

Figura 2

Tabela com a análise da Matriz SWOT do Projeto Jovem de Futuro



Fonte: elaborada pelos autores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos bibliográficos devem seguir os critérios de seleção previamente estabelecidos e descritos na metodologia a fim de garantir a replicabilidade da pesquisa. Após seguir todos os passos já descritos, selecionar e analisar os artigos, a presente pesquisa apresenta um panorama geral do que vem sendo produzido a respeito do Programa Jovens de Futuro e as Parcerias Público Privadas. Observou-se que a maioria dos artigos busca analisar criticamente o programa, além de trazer discussões importantes sobre as PPPs.

A utilização da Matriz SWOT para embasar a análise possibilitou ir além das críticas e observar outros aspectos também presentes no artigo. O Programa Jovens de Futuro é uma importante iniciativa que tem objetivos claros para a educação. Ela tem como ponto forte fornecer ferramentas e metodologias para as escolas melhorarem os índices educacionais. Além disso, ela aparece como uma oportunidade do setor privado de investimento em mudanças sociais importantes. Por outro lado, existem fatores negativos a serem levados em conta, a perda da autonomia das escolas, a adoção de uma escola tecnicista e até mesmo o aumento das desigualdades sociais são impactos negativos que podem ser observados a partir dos artigos analisados.

Esse trabalho confirma que as Parcerias Público Privadas necessitam de um maior estudo, de mais questionamentos através de pesquisas que possam efetivamente analisar seus efeitos. A produção sobre o tema ainda é de certa forma pequena e são necessários mais trabalhos para trazer exemplos práticos de seu funcionamento. O Programa Jovens de Futuro é apenas um exemplo dessas parcerias, mas é de extrema relevância principalmente devido ao número de estudantes impactados e importância do programa.

Embora essa pesquisa consiga dar um panorama geral, são necessárias mais pesquisas principalmente de caráter qualitativo a fim de analisar profundamente o Programa Jovem de Futuro e as Parcerias Público Privadas. Como agenda de pesquisa, propõe-se a busca por estudos empíricos sobre o impacto real do programa, bem como por outras Parcerias Público Privadas para uma comparação de seus resultados. Como limitação da pesquisa, ressalta-se a utilização de apenas uma base de dados, ainda que seja de suma importância não consegue abarcar a totalidade do que vem sendo produzido de relevante sobre o tema. Outra limitação está no aprofundamento das discussões, pois não foi foco deste artigo aprofundar na análise dos pontos levantados, mas sim fazer um mapeamento deles. Nesse sentido o artigo aponta caminhos que podem ser seguidos para novos trabalhos e novos questionamentos.

NOTAS

1 - O PDCA é uma metodologia desenvolvida por Walter A. Stewart na década de 30 e consagrada pelo Willian Edwards Deming na década de 50 sendo empregado de maneira satisfatória nas empresas japonesas no quesito aumento da qualidade dos seus processos (CICLO PDCA, 2005). O Ciclo PDCA visa exercer o controle dos processos, e pode-se ser usado de forma contínua para o gerenciamento dentro de uma organização, por meio do estabelecimento de uma diretriz de controle (planejamento da qualidade), do monitoramento do nível de controle, por meio de padrões e da manutenção da diretriz atualizada, mantendo resguardada as necessidades do público alvo.

REFERÊNCIAS

Adrião, T., & Vidal Peroni, V. M. (2012). A educação pública e sua relação com o setor privado: implicações para a democracia educacional. *Retratos Da Escola*, 3(4). <https://doi.org/10.22420/rde.v3i4.105>

Araujo, K. R. (2019). Interferência do empresariado na implementação de políticas públicas educacionais: o caso do Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro no estado do Pará. *Cadernos de Pós-graduação*, 18(1), 183–203. <https://doi.org/10.5585/cpg.v18n1.13166>

Balduino, M. A. C. (2020). Programa Jovem de Futuro: uma tecnologia educacional do terceiro setor. *Interações (Campo Grande)*, —. <https://doi.org/10.20435/inter.v21i2.2098>

Barros, R. C. M. F. S. R. A. (2011). Impacto do Projeto Jovem de Futuro Instituto Unibanco. <http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/eae/article/view/1959/1935>

Bocato, V. R. C. (2006). Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo*, 18(3), 265-274.

Caetano, M. R. (2016). O Ensino Médio no Brasil e o Instituto UNIBANCO: um caso de privatização da educação pública e as implicações para o trabalho docente. *Revista Educação e Emancipação*, 9(1), 122. <https://doi.org/10.18764/2358-4319.v9n1p122-139>

Caetano, V. M. V. P. M. R. (2018). Relações entre o público e o privado e a formação de professores no programa jovem de futuro do Instituto Unibanco. *Revista mbienteeducação*, 7(3), 537–551.

Canuto, L. T., & Oliveira, A. A. S. d. (2020). MÉTODOS DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA NOS ESTUDOS CIENTÍFICOS. *Psicologia em Revista*, 26(1), 83–102. <https://doi.org/10.5752/p.1678-9563.2020v26n1p82-100>

Carvalho, H. S., & Castanho, M. I. S. (2022). A evasão escolar no ensino médio. *Educação Por Escrito*, 13(1), Artigo e40630. <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2022.1.40630>

Ceccon, S. C. e. M. M. L. L. (2023). PROGRAMA JOVEM DE FUTURO: CONDIÇÕES DE OFERTA, IMPLICAÇÕES E CONSEQUÊNCIAS PARA O DIREITO HUMANO À EDUCAÇÃO. *Jornal de Políticas Educacionais*, 17(2), —. <https://doi.org/10.5380/jpe.v17i2.86149>

Cossetin, T. d. O. G. G. E. P. M. (2023). O Programa Jovem de Futuro no Pará e as implicações para o Direito Humano à Educação – DHE. *EDUCAÇÃO E FILOSOFIA*, 37(79), 69–114. <https://doi.org/10.14393/revedfil.v37n79a2023-65579>

Cunha Junior, J. M. da, & Soares, R. B. (2023). Quanto mais projetos, melhor? Uma análise do nível de tratamento do programa Jovem de Futuro. *Economia Aplicada*, 27(1), 91-110. <https://doi.org/10.11606/1980-5330/ea185805>

Firmino, S. I.. (2018). Fatores críticos de sucesso das Parcerias Público-Privadas: aspetos político-institucionais. Estudo de caso das rodovias em Portugal. *Revista De Administração Pública*, 52(6), 1270–1281. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170228>

Gao, Chang-Yuan. (2011). Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous uncertain preference information. *Knowl.-Based Syst.* 24. 796-808. 10.1016/j.knosys.2011.03.001.

INSTITUTO UNIBANCO. (n.d.). Jovem de Futuro. <https://www.institutounibanco.org.br/atuacao/jovem-de-futuro/>

Klaus, M. D. H. V. (2020). Escola, inclusão e o princípio da igualdade: sobre o papel da gestão educacional em tempos de empresariamento da educação. *Cadernos de Educação*, (62), —. <https://doi.org/10.15210/caduc.v0i62.19142>

Loreto, R. C. B. d. S. M. d. D. S. d. (2024a). Entre Realidades e Representações: Funcionamento e Alcances do Programa Jovem de Futuro, Viçosa – MG, Brasil. *Educação em Foco*, 27(53), 1–25. <https://doi.org/10.36704/eef.v27i53.8152>

Loreto, R. C. B. d. S. M. d. D. S. d. (2024b). Política pública de formação profissional em Viçosa/MG-Brasil, na perspectiva de seus sujeitos. *Educação Ciência e Cultura*, 29(2), — . <https://doi.org/10.18316/recc.v29i2.11291>

Loreto, R. C. B. d. S. M. d. D. S. d. (2024c). PRÁTICAS GERENCIAS NO ÂMBITO DA ASSISTÊNCIA JUVENIL. *Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar*, 10(32), — . <https://doi.org/10.21920/recei.v10i32.5431>

Mesquita, C. (2025). Lacuna no caminho: estudos interrompidos no Ensino Médio. *Revista Científica FESA*. 3. 15-24. 10.56069/2676-0428.2025.536.

Moraes, M. E., & Silva, N. G. A. (2016). Os Impactos do Projeto Jovem de Futuro no Processo de Ensino-Aprendizagem na Ótica da Gestão Escolar. *Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas*, 17(2), 132. <https://doi.org/10.17921/2447-8733.2016v17n2p132-140>

Oliveira, R. T. C. d., & Balduino, M. A. C. (2015). PROJETO JOVEM DE FUTURO: UMA TECNOLOGIA DO INSTITUTO UNIBANCO PARA A GESTÃO DE ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO MÉDIO. *EDUCAÇÃO: Teoria e Prática*, 25(50), 534. <https://doi.org/10.18675/1981-8106.vol25.n50.p534-548>

Pacheco, A. P. R., Salles, B. W., Garcia, M. A., & Possamai, O. (2012). O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica. PPGEGC–Universidade Federal de Santa Catarina–Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento–apostila, 2.

Peroni, M. R. C. V. M. V. (2015). Relações entre o público e o privado na educação: o Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco. *Educação*, 25(50), 520. <https://doi.org/10.18675/1981-8106.vol25.n50.p520-533>

Peroni, V. M. & Caetano, M. (2019). Network Action and the Jovem de Futuro Project: privatization of the public scope Network Action and the Jovem de Futuro Project. *Educação & Realidade*. vol.41. 407-428.

Sandri, M. R. d. S. S. (2019). O PROGRAMA JOVEM DE FUTURO DO INSTITUTO UNIBANCO PARA O ENSINO MÉDIO: DECORRÊNCIAS DO IMBRICAMENTO ENTRE PÚBLICO E PRIVADO. *Revista Contrapontos*, 19(2), 28. <https://doi.org/10.14210/contrapontos.v19n2.p28-50>

Silva, M. V. (2023). Relações de trabalho no contexto do Programa Jovem do Futuro: dimensões da precariedade laboral. *EDUCAÇÃO E FILOSOFIA*, 37(79), 167–200. <https://doi.org/10.14393/revedfil.v37n79a2023-65608>

Soares, T. M., Fernandes, N. da S., Nóbrega, M. C., & Nicolella, A. C. (2015). Fatores associados ao abandono escolar no ensino médio público de Minas Gerais. *Educação E Pesquisa*, 41(3), 757–772. <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201507138589>

Valle, M. P. E. d. F. D. B. L. H. L. (2020). NUNCA NOS SONHARAM: POLÍTICAS E POÉTICAS DA RESISTÊNCIA. *Práxis Educacional*, 16(39), 473. <https://doi.org/10.22481/praxisedu.v16i39.5217>

Zientarski, C. (2015). A RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E EDUCAÇÃO E AS IMPLICAÇÕES NO ÂMBITO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE FORTALEZA/CE. *Cadernos de Pesquisa*, 22(1), 59. <https://doi.org/10.18764/2178-2229.v22.n1.p.59-74>