



**INSTITUTO
UNIBANCO**

35 anos

RELATÓRIO DE ATIVIDADES

20 16

CONECTAR
IDEIAS, ACELERAR
TRANSFORMAÇÕES
E VALORIZAR A
DIVERSIDADE
SÃO OS VALORES
DO INSTITUTO
UNIBANCO

SUMÁRIO

- 04** Foco da gestão é o aluno aprender
- 06** Evidências a serviço da gestão da educação
- 08** Nossa atuação
- 10** Nossos destaques de 2016
- 12** Ensino Médio em pauta
- 14** Prática alinhada ao conhecimento
- 18** Pluralidade e diálogo na busca por soluções para o Ensino Médio
- 20** Jovem de Futuro
- 24** Estudar Vale a Pena
- 26** Valorizando a diversidade na escola
- 28** Ampliando a arena de diálogo com a sociedade
- 31** IU pela sustentabilidade
- 32** Nossa equipe
- 34** Parceiros



PEDRO MOREIRA SALLES

Presidente do Conselho de Administração

FOCO DA GESTÃO É O ALUNO APRENDER

Boas práticas de gestão
podem e devem ser
aplicadas nas escolas e na
construção de um projeto
de educação para o país

Os resultados educacionais brasileiros estão longe do desejado, especialmente no Ensino Médio. Sabemos que muita coisa vem sendo feita, mas não temos dúvida de que é preciso fazer muito mais. Apenas 61% dos nossos jovens de 15 a 17 anos estão frequentando o Ensino Médio. Uma parte está atrasada, mas a dura realidade é que 16% desse jovens estão mesmo longe das salas de aula.

Tão importante quanto o universo de alunos que vão às escolas, no entanto, é a qualidade da aprendizagem proporcionada por elas. Nesse sentido, o Ideb, que mede a proficiência e a aprovação nas redes estaduais de ensino, divulgado no ano passado, ratifica que o Ensino Médio se mantém em situação de extrema fragilidade. O índice apresentou pequena oscilação positiva, chegando a 3,5, muito abaixo da meta de 3,9 estimada para 2015.

O Instituto Unibanco tem apostado, acima de tudo, numa ferramenta que pode ser um passo decisivo para transformar essa realidade: a gestão com foco na aprendizagem.

Boas práticas de gestão podem e devem ser aplicadas nas escolas e na construção de um projeto de educação para o país. Investir nelas é dar condições para o surgimento de iniciativas, nas escolas e nas secretarias, que possam lançar luz sobre os processos de aprendizagem e ajudar a produzir evidências sobre avanços e estagnações desse processo.

O Jovem de Futuro, iniciado em 2007, foi criado, implementado e é permanentemente aprimorado seguindo exatamente esse princípio. O projeto contribui para que os gestores persigam metas de aprendizagem, e isso se dá por meio de uma parceria sólida com as secretarias estaduais de educação, que não envolve qualquer transferência de recursos financeiros.

No ano de 2016 divulgamos o resultado da pesquisa de avaliação de impacto do Jovem de Futuro. Durante o *Seminário Internacional Caminhos para Qualidade da Educação Pública: Impactos e Evidências*, mostramos que, nos estados onde implementamos o projeto, a proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, medida pela escala Saeb, ficou cinco pontos acima do que teriam alcançado sem o trabalho conjunto dessa parceria. Isso equivale a quase um ano a mais de estudos.

Temos plena consciência de que a gestão é apenas uma parte da solução, mas acreditamos fortemente que, se uma boa gestão não é suficiente para mudar por si só o padrão de aprendizagem no Ensino Médio, ela é absolutamente necessária.

RICARDO HENRIQUES

Superintendente Executivo

EVIDÊNCIAS A SERVIÇO DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Além da comprovação
do impacto positivo
do Jovem de Futuro na
aprendizagem, 2016 foi
um ano de ampliação do
diálogo e da participação

Ao compartilhar os resultados da avaliação de impacto do Jovem de Futuro, nosso principal projeto, demonstrados por uma metodologia de avaliação considerada inovadora para a área de políticas educacionais, podemos afirmar que 2016 foi o ano em que o Instituto Unibanco colocou na agenda pública o debate sobre o uso de evidências para o aprimoramento das políticas públicas e, consequentemente, para assegurar o aprendizado de cada estudante.

A gestão escolar, que coloca o estudante no centro da sua atuação, tem mostrado, na prática, que dá resultado e impacta na aprendizagem dos jovens do Ensino Médio. É o que aponta o estudo que divulgamos em 2016 sobre o Jovem de Futuro, implementado em parceria com as secretarias estaduais de educação. Ao final de três anos de realização do projeto, medimos o desempenho acadêmico dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática, e o resultado apontou um impacto positivo de cinco pontos na escala Saeb em ambas as disciplinas.

Ao longo do ano, também organizamos diversos seminários para estimular a reflexão sobre a importância de levar em consideração as evidências científicas para a tomada de decisão dos gestores educacionais. Assim, reunimos nesses fóruns mais de 6 mil participantes, desde secretários de educação até estudantes, incluindo pesquisadores, professores, diretores de escolas, representantes de movimentos sociais e ONGs. Ao conectar pessoas de diferentes mundos para participar do debate educacional, ampliamos a escuta atenta às muitas vozes, na certeza de que os caminhos para a melhoria da educação pública são múltiplos e que o diálogo é imprescindível.

Em nossa agenda com estudantes, realizamos encontros para discutir a participação e a potência deles em fazer diferença na gestão das escolas e nas reflexões em prol da melhoria do cotidiano escolar. Organizamos também maratonas tecnológicas com oficinas para estimular os alunos a desenvolverem soluções criativas para os desafios cotidianos de suas escolas. A cada encontro, cheios de energia e criatividade e com mais de 2 mil jovens dos cinco estados participantes do Jovem de Futuro, reafirmava-se em nós a certeza do papel crucial deles para a transformação da educação deste país.

Acima de tudo, contamos sempre com nossas parcerias, que também se ampliam para o lado de instituições de referência, por meio de editais, formações e seminários, para avançarmos a discussão e a ação sobre as desigualdades raciais e de gênero na educação e a promoção da educação inclusiva. Seguimos na construção de caminhos para valorizar a diversidade, importante valor para nós, do Instituto.

Por tudo isso, é gratificante compartilhar os resultados de nosso investimento e nossa dedicação, que acreditamos contribuir para acelerar as transformações na educação pública do país.

SOBRE NÓS

MISSÃO

Contribuir para a garantia do direito de aprendizagem dos jovens na educação pública

NOSSA ATUAÇÃO

O Instituto Unibanco atua para a melhoria da qualidade da educação pública no Brasil. Criado em 1982, é uma das instituições responsáveis pelo investimento social privado do conglomerado Itaú Unibanco.

Com foco na melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio e na produção de conhecimento sobre esse ciclo de ensino, o Instituto Unibanco elabora e implementa soluções de gestão comprometidas com a capacidade efetiva das escolas públicas de garantir o direito à aprendizagem de todos os estudantes. Busca também a institucionalização, nas redes de ensino, de uma visão orientada para a sustentabilidade dos resultados de aprendizagem e da equidade entre as escolas e no interior de cada uma delas.



As ações e projetos do Instituto Unibanco são voltados ao Ensino Médio e estruturados em três frentes:

1

••• Concepção, desenvolvimento, implementação e avaliação de soluções aplicadas a projetos de gestão educacional

2

••• Produção e difusão de conhecimento por meio de pesquisas, estudos e debates focados em soluções baseadas em evidências empíricas e na investigação científica

3

••• Apoio e fomento a projetos e iniciativas alinhados aos desafios do Ensino Médio



VISÃO

Ser uma referência de excelência no Ensino Médio, fortalecendo o diálogo com atores relevantes e ampliando o repertório de soluções para a educação pública de qualidade

BALANÇO FINANCEIRO

O Instituto Unibanco é mantido por um fundo patrimonial (*endowment*) que garante o alinhamento estratégico com a produção de bens públicos na educação e a sustentabilidade da instituição no longo prazo.

A responsabilidade e a independência, associadas à estrutura do fundo, potencializam a orientação do financiamento das atividades do Instituto de acordo com seus objetivos estratégicos e suas metas e possibilitam a oferta gratuita de soluções educacionais – serviços e produtos – para secretarias de educação, escolas, profissionais de educação e estudantes participantes de seus projetos e ações.

INVESTIMENTO POR ÁREA DE ATUAÇÃO (2016)

Área de atuação	Investimento realizado (R\$ mil)
Implementação do projeto Jovem de Futuro	13.621
Produção de conteúdos formativos	5.294
Estudos e pesquisas	8.213
Ações de voluntariado	2.442
Gerenciamento de projetos / tecnologia da informação	3.913
Apoios, parcerias e comunicação	10.160
Despesas operacionais	29.478
Total	73.120

NOSSOS DESTAQUES DE

2016

Entre seminários, IUHacks* e diálogos sobre Gestão, realizamos 20 encontros que propiciaram diversos momentos de reflexão e diálogo...

📅 DATA 👤 PARTICIPANTES

📅 24 E 25/SET 👤 40

IUHack - GO

Aparecida de Goiânia (GO)

📅 05 E 06/OUT 👤 525

Diálogo sobre Gestão Escolar - GO

Pirenópolis (GO)

📅 14/OUT 👤 270

Diálogo sobre Gestão Escolar - PI

Teresina (PI)

📅 24/OUT 👤 150

Seminário Gestão Escolar para
Equidade: Juventude Negra

São Paulo (SP)

📅 15 E 16/SET 👤 600

Seminário Internacional Caminhos
para a Qualidade da Educação
Pública: Impactos e Evidências

São Paulo (SP)

📅 16/AGO 👤 70

Seminário Gestão Escolar para
Equidade: Educação Inclusiva

São Paulo (SP)



📅 15 E 16/OUT 👤 40

IUHack - PI

Teresina (PI)

📅 19/OUT 👤 160

Diálogo sobre Gestão Escolar - PA

Belém (PA)

* IUHack é uma jornada intensiva de aprendizagem permeada pela tecnologia digital e com foco na gestão escolar, inspirada nos Hackathons.



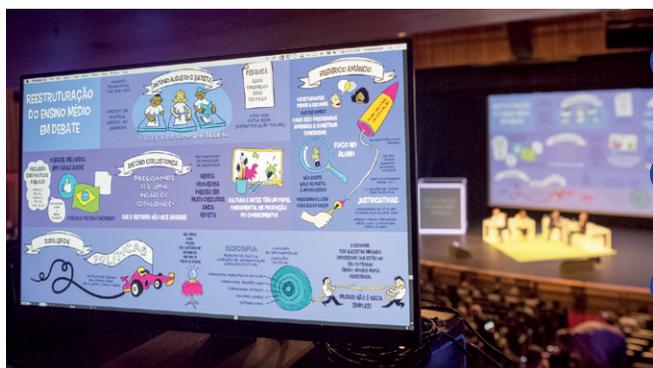
📅 26 E 27/OUT 🧑 250
Seminário Gestão para Resultados de Aprendizagem: Corresponsabilização
Vitória (ES)

📅 26, 27 E 28/OUT 🧑 688
Diálogo sobre Gestão Escolar - CE
Fortaleza (CE)



📅 08/NOV 🧑 700
Seminário Gestão Educacional: Evidências e Tomada de Decisão - GO
Pirenópolis (GO)

📅 09 E 10/NOV 🧑 600
Seminário Internacional Desafios Curriculares do Ensino Médio
São Paulo (SP)



📅 12 E 13/NOV 🧑 40
IUHack - ES
Cariacica (ES)

📅 21 E 22/NOV 🧑 260
Diálogo sobre Gestão Escolar - ES
Guarapari (ES)

📅 22/NOV 🧑 400
Seminário Gestão Educacional: Evidências e Tomada de Decisão - PI
Teresina (PI)

📅 24/NOV 🧑 200
Seminário Gestão Educacional: Evidências e Tomada de Decisão - PA
Belém (PA)

📅 26 E 27/NOV 🧑 50
IUHack - CE
Sobral (CE)

📅 30/NOV 🧑 250
Seminário Gestão Educacional: Evidências e Tomada de Decisão - ES
Vitória (ES)

📅 03 E 04/DEZ 🧑 49
IUHack - PA
Marabá (PA)



📅 13/DEZ 🧑 800
Seminário Gestão Educacional: Evidências e Tomada de Decisão - CE
Fortaleza (CE)

... e reunimos **mais de 6 mil pessoas** para debater os caminhos para a qualidade da educação pública

CONTEXTO

ENSINO MÉDIO EM PAUTA

Resultados negativos no Ideb aceleram propostas do governo para mudar essa etapa da educação básica e o Enem, o que gera nova onda de ocupações nas escolas do país

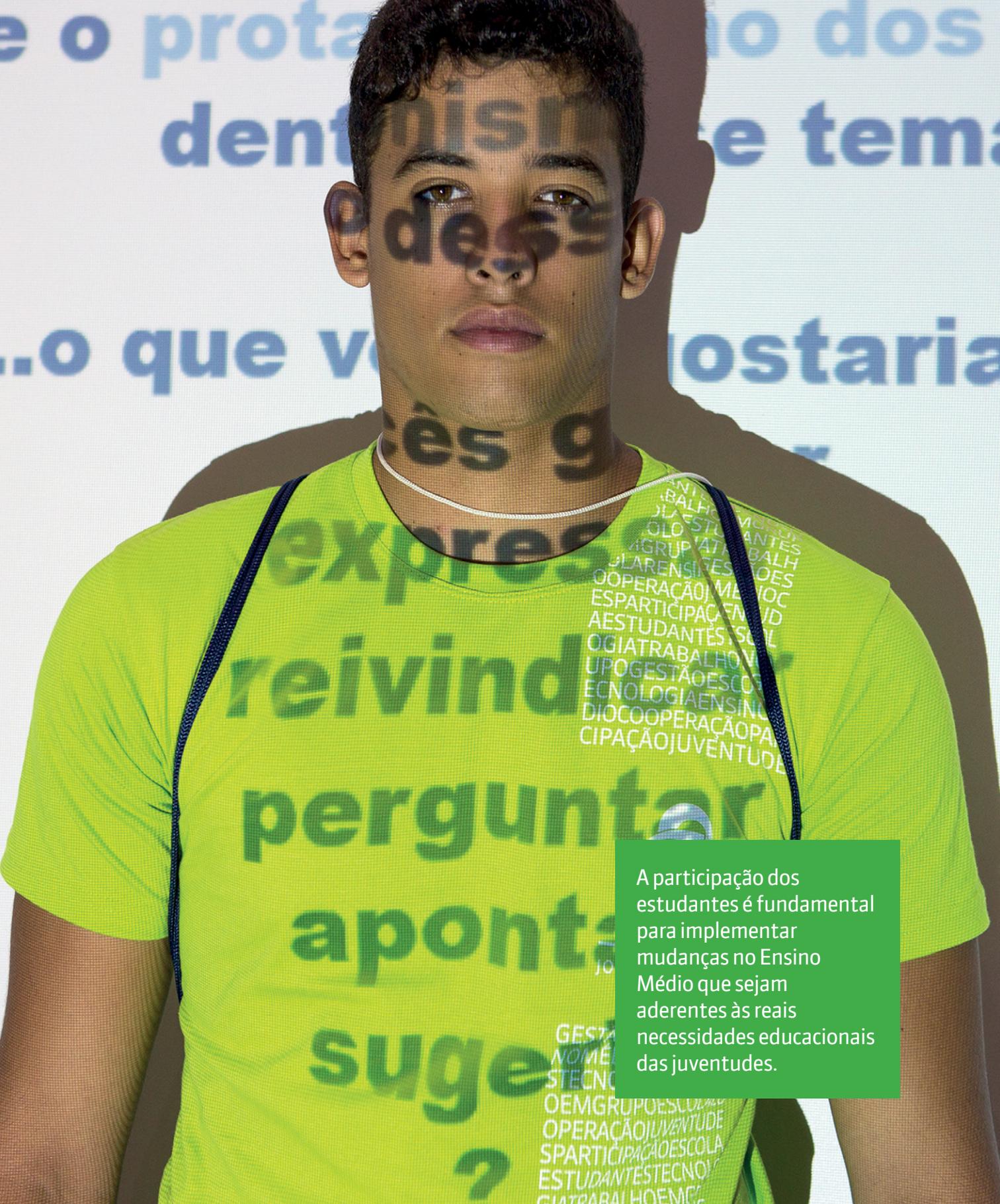
Em 2016, a sociedade colocou o Ensino Médio em pauta. Os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) para essa etapa foram divulgados em setembro e não atingiram a meta prevista. Isso levou o governo federal a colocar como uma das prioridades do Ministério da Educação (MEC) uma reforma para esses últimos anos da educação básica. Um projeto de lei que já estava em tramitação na Câmara dos Deputados foi reformulado e enviado ao Congresso Nacional como Medida Provisória, de nº 746/2016. Também foram anunciadas mudanças no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), que devem valer já para sua próxima edição.

A forma como foram tratadas essas questões, sem uma discussão prévia e ampla com estudantes,

professores e a sociedade em geral, provocou uma nova série de manifestações e ocupações de escolas e universidades, intensificando o movimento ocorrido em 2015 em diversas regiões do país. Mais de mil instituições de ensino foram ocupadas por seus alunos em 2016. A mobilização dos jovens revelou sua vontade de participar da vida escolar e mostrou que, se um diálogo não for aberto para incluí-los, uma reforma do Ensino Médio dificilmente conseguirá implementar mudanças que atendam às suas reais necessidades educacionais.

É importante ressaltar que a flexibilização das trajetórias no Ensino Médio, constante da reforma, tem potencial para tornar a escola mais interessante para os jovens, ao possibilitar a eles fazer escolhas mais afinadas com seu projeto de vida. Porém, um dos pontos que merecem atenção é a forma de implementação. Se as mudanças não estiverem subordinadas a uma política de promoção da equidade, que destine investimentos para as redes de ensino e a formação dos profissionais de educação, pode haver um aumento nas desigualdades educacionais.

Caberá à Base Nacional Comum Curricular trazer mais equilíbrio para a pauta do Ensino Médio, já que representa um avanço ao definir o conteúdo que todos precisam aprender e as expectativas de aprendizagem em cada série. Por isso, a conclusão e divulgação da parte específica dessa etapa é imprescindível para que a reforma consiga promover, de fato, as melhorias pretendidas e necessárias.



A participação dos estudantes é fundamental para implementar mudanças no Ensino Médio que sejam aderentes às reais necessidades educacionais das juventudes.

IMPACTOS E EVIDÊNCIAS



PRÁTICA
ALIADA AO
CONHECIMENTO

Avanço das políticas públicas de educação depende da aproximação entre os saberes empíricos dos gestores e a produção acadêmica e científica

Qual a contribuição das avaliações de impacto e de estudos e pesquisas para o monitoramento e o aperfeiçoamento das políticas públicas e a priorização dos investimentos educacionais? E de que forma o conhecimento acadêmico pode contribuir para melhorar os resultados de aprendizagem nas escolas? Debater essas questões e trazer diferentes visões sobre esses temas foram os objetivos do Seminário Internacional Caminhos para a

Qualidade da Educação Pública: Impactos e Evidências, realizado em setembro de 2016, em São Paulo.

Trata-se do segundo evento da série iniciada em 2015 pelo Instituto Unibanco, em parceria como jornal Folha de S. Paulo e com apoio do Insper. Nesta edição, o seminário teve cerca de 730 participantes, entre gestores estaduais e municipais de educação, educa-



dores, especialistas e representantes de fundações, institutos e organizações da sociedade civil.

Entre os 21 palestrantes do seminário, estiveram pesquisadores brasileiros e estrangeiros, como Francisco Soares (Universidade Federal de Minas Gerais), Paula Louzano (Universidade de São Paulo), Ricardo Madeira (Universidade de São Paulo), Sergio Firpo (Insper), Ilkka Turunen (Ministério da Educação da Finlândia), Greg Welch (Universidade de Nebraska) e Miguel Székely (Centro de Estudos Educativos e Sociais do México). Os temas incluíram os desafios e os benefícios do conhecimento gerado por avaliações e estudos sobre as políticas públicas e sobre programas educacionais de maneira mais ampla. Já os secretários estaduais de educação presentes – Fred Amancio (SEE-PE), Raquel Teixeira (SEE-GO), Eduardo Deschamps (SEE-SC) e Haroldo Rocha (SEE-ES) – apresentaram suas experiências sobre o uso de evidências para a tomada de decisão em prol melhoria

dos resultados de aprendizagem dos estudantes das redes públicas de Ensino Médio.

Um entendimento comum entre os pesquisadores, especialistas e gestores presentes ao evento foi que, embora no Brasil as avaliações estivessem apenas começando a ser utilizadas de forma mais ampla, ainda seria preciso avançar não só na realização desse tipo de análise mas também em como aplicar o novo conhecimento produzido para gerar ações que tenham impacto positivo na educação dos jovens.

Experiências de sucesso

Um dos casos apresentados no seminário foi a avaliação de impacto do Jovem de Futuro, projeto desenvolvido pelo Instituto Unibanco em parceria com as secretarias estaduais de educação de cinco estados brasileiros – Ceará, Espírito Santo, Goiás, Pará e Piauí - com o objetivo de fortalecer a gestão escolar para resultados de aprendizagem nas redes públicas de Ensino Médio.

Coordenada por Ricardo Paes de Barros, economista chefe do Instituto Ayrton Senna e professor do Insper, a avaliação demonstrou que, ao final de três anos da implantação do Jovem de Futuro, houve uma melhora no desempenho dos estudantes no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) – em números, o aumento médio foi de cinco pontos tanto em Língua Portuguesa como em Matemática.

Para Paes de Barros, a avaliação de impacto é fundamental para saber o que efetivamente funciona em uma política pública e para descobrir que dimensões fazem com que uma ação seja bem-sucedida. Na sua visão, nesse caso, para conhecer a fundo as causas do sucesso ou as limitações de uma intervenção é preciso, por meio da utilização de metodologias científicas rigorosas, entender que fatores contribuem para a melhoria da aprendizagem dos estudantes no dia a dia da sala de aula. “Evidência que importa é evidência que transforma, que tem utilidade prática”, destacou. Para o economista, somente a partir desse

conhecimento é que se torna possível elaborar e implementar um plano de ação consistente e readequar políticas e programas.

Outro exemplo de caso bem-sucedido foi o apresentado sobre o estado de Pernambuco, que tem conseguido utilizar as evidências produzidas por meio de pesquisas e avaliações para melhorar as políticas educacionais e os resultados de aprendizagem dos estudantes de Ensino Médio. Na última década, o estado criou um banco de dados e informações que é usado para a gestão da sua rede de ensino, definindo políticas e estratégias a partir das evidências ali coletadas. Pernambuco obteve o mais alto Índice de Desenvolvimento da Educação (Ideb) no Ensino Médio do país em 2015 – o que revela uma grande evolução, considerando que, em 2007, o estado ocupava o 21º lugar entre as 27 Unidades da Federação.

A importância do contexto

Para Mirela de Carvalho, gerente de Gestão do Conhecimento do Instituto Unibanco, é importante conhecer outras experiências para identificar ações com finalidades e características semelhantes, porque isso ajuda a desenvolver novas intervenções. No entanto, é preciso ter em mente que replicar uma experiência bem-sucedida pode não dar certo em outra rede, pois o contexto onde a intervenção acontece interfere de modo significativo nos resultados.

De acordo com os especialistas que participaram dos debates durante o seminário, é importante que as políticas públicas, as pesquisas e as avaliações levem em conta a complexidade inerente ao campo de ação da educação e a realidade em que as escolas estão inseridas. Para isso, deve-se buscar ampliar o diálogo e a interação entre diferentes áreas do conhecimento e entre pesquisadores e os demais atores envolvidos nos sistemas de ensino e nas escolas.



O Ministro da Educação, Mendonça Filho, e o Presidente do Conselho do IU, Pedro Moreira Salles, na abertura do evento

Editorial publicado no jornal Folha de S. Paulo no dia 04/09/2016

Educação de evidências

Há um adágio da física que assevera que só se conhece aquilo que se pode medir. Especialmente nas ciências humanas, essa ideia é vista com horror e espanto.

Não há necessidade de aguardar a suspensão desse debate epistemológico nem de posicionar-se a seu respeito para concluir que a mensuração de um fenômeno, mesmo não sendo essencial ao conhecimento, decerto o favorece.

É positivo, portanto, constatar que a preocupação em medir resultados tenha chegado ao campo da educação, paradoxalmente um dos que mais resistem a avaliações.

O Instituto Unibanco e secretarias estaduais de educação mantêm o projeto Jovem de Futuro. Ele oferece apoio a escolas públicas interessadas em melhorar a gestão educacional, adotando programas estruturados com foco no aluno.

O economista Ricardo Paes de Barros, do Insper, testou o Jovem de Futuro seguindo cânones do método científico e concluiu que, neste caso, o que parece óbvio não apenas funciona, isto é, resulta em maior aprendizado, como ainda o faz numa escala considerável.

Levar projetos educacionais à bancada do laboratório para medidos com alguma precisão nem sempre é fácil, mas Paes de Barros e o Instituto Unibanco conseguiram. De uma amostra de escolas in-

teressadas em aderir ao programa, eles sortearam algumas para adotá-lo imediatamente e outras, o grupo de controle, para aguardar três anos antes de fato iniciá-lo. Assim, puderam realizar 141 experimentos de comparação entre escolas com perfil inicial semelhante e testar o impacto que a introdução do programa gerou.

Ao final do terceiro ano de teste, os estudantes que concluíram o ensino médio nas escolas que mudaram sua gestão obtiveram em média cinco pontos a mais nas provas do exame Saeb do que os dos colegas que ficaram no grupo de controle. A análise estatística apontou robustez nos resultados. A melhora de cinco pontos equivale a 80% do que o estudante brasileiro normalmente aprende num ano letivo — um ganho considerável.

Iniciativas para investigar com rigor o impacto de políticas educacionais precisam multiplicar-se. Não dá mais para autoridades e educadores implantarem políticas com base em meras opiniões e em teorias pedagógicas favoritas.

É preciso que suas decisões estejam amparadas em estudos científicos, num movimento análogo ao que a medicina realizou algumas décadas atrás, inaugurando a chamada medicina baseada em evidências — uma inovação que salvou incontáveis vidas.



Reportagem veiculada no jornal Folha de S. Paulo no dia 31/08/2016

B4 cotidiano * * * QUARTA-FEIRA, 31 DE AGOSTO DE 2016

Programa faz aluno ganhar quase 1 ano de aprendizado

Economista mapeou incremento de ensino a partir de projeto de instituto

Resultados jogam luz sobre política de gestão escolar e urgência de decisões sólidas em decisões pedagógicas

PAULO SALDANA
DE SÃO PAULO

Uma gestão escolar estruturada e centrada no aluno consegue fazer com que os estudantes aprendam mais. O que parece óbvio foi agora mensurado. Quando há um programa organizado de gestão, o incremento é de quase um ano de aprendizado em relação ao que é esperado no ensino médio.

de larga escala — que usam a régua de proficiência do Saeb (Sistema Nacional de Avaliação de Educação Básica). Foram realizados 141 experimentos de comparação. Cada um deles reuniu um grupo de escolas no programa (chamado de "tratamento") e outro fora dele ("controle"). Nessas 141 comparações, o desempenho das escolas de "tratamento" foi superior às de "controle" em 92 dos casos na nota de português em 9º ano de matemática. A probabilidade dessa frequência se repetir ao acaso é de 1 em 100 mil vezes, o que, segundo Paes de Barros, indica uma robustez incontestável dos resultados.

A comparação entre os dois grupos possibilita mensurar o impacto isolado do programa, sem contar as interferências que a escola alcança por conta própria. Os dados mostram ganho médio de cinco pontos na escala Saeb no 9º ano do ensino médio nas beneficiadas. Na média do país, os estudantes brasileiros aprendem em todo o ensino médio o equivalente a 18 pontos nessa escala. Assim, os cinco pontos de incremento garantidos pelo programa equivalem a 30% do que um aluno aprende durante um ano.

“Apenas quatro Estados brasileiros conseguiram, em dois anos, melhorar em 5 pontos a média no Saeb”, afirma Paes de Barros, que também é economista-chefe do Instituto Ayrton Senna. Os resultados jogam luz tanto sobre os resultados de uma política voltada à gestão escolar, mas com pouca aten-

ção, adotando programas de ensino com foco no aluno. O economista Ricardo Paes de Barros, do Insper, testou o Jovem de Futuro com método científico. De uma amostra de escolas interessadas em participar do programa, ele sortearou algumas para adotá-lo imediatamente e outras, o chamado grupo de controle, para aguardar três anos. Em resumo, foram realizados 141 experimentos de comparação entre escolas com perfil semelhante, para testar o impacto que a introdução do programa de fato gerou no aprendizado.

Ao final do terceiro ano de teste, os estudantes que concluíram o ensino médio nessas escolas que mudaram sua gestão obtiveram em média cinco pontos a mais, nas provas do exame Saeb, do que os dos colegas que ficaram no grupo de controle. Essa melhora de cinco pontos equivale a 80% do que o estudante brasileiro normalmente aprende num ano letivo inteiro. Não dá mais para educadores decidirem o que fazer com base apenas em suas teorias pedagógicas favoritas. Chegou a hora de não só ensinar, mas também de praticar, o método científico.

FOLHA DE S. PAULO

GESTÃO ESCOLAR

Estudo mensura o impacto de uma boa administração no aprendizado

MÉTODO

PAES20 Instituto Unibanco sorteou entre as escolas interessadas quais entrariam no programa Jovem de Futuro

PAES20

Dois grupos foram formados: 1. Tratamento: escolas que ingressaram no programa imediatamente 2. Controle: escolas que entraram somente após três anos

PAES20

Tres anos depois, o desempenho dos dois grupos nas avaliações estaduais foi comparado. 144 experimentos como esse foram feitos até a análise final. * Sistema F de Avaliação de Educação Básica. Fonte: Instituto Unibanco

EXEMPLO DE RESULTADO

Nota no Saeb* ao final do 3º ano do ensino médio



5.895 escolas de 26 Estados contam com o Jovem de Futuro

2,4 milhões é o número de alunos impactados

DESAFIOS CURRICULARES**PLURALIDADE
E DIÁLOGO NA
BUSCA POR
SOLUÇÕES
PARA O ENSINO MÉDIO**

Antes de as mudanças serem implementadas, é preciso ampliar o debate e a reflexão sobre o tema, além de envolver a sociedade nas discussões

Para estimular o desenvolvimento de soluções que garantam o direito de aprender de cada jovem brasileiro, o Instituto Unibanco promove, desde 2015, arenas para o debate público sobre as principais questões relacionadas ao currículo do Ensino Médio no Brasil. Em 2016, a iniciativa foi o Seminário Internacional Desafios Curriculares do Ensino Médio, realizado em novembro, em São Paulo.

Em conjunto com o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), o evento recebeu gestores, professores, técnicos das secretarias de educação, pesquisadores e estudantes para a discussão, garantindo a pluralidade de visões.

Os debates deram ênfase à reforma do Ensino Médio, tema que ganhou prioridade com o envio ao Congresso Nacional da Medida Provisória (MP) nº 746/2016 pela Presidência da República.

Casos internacionais

Com o objetivo de oferecer elementos de reflexão e inspiração para o estabelecimento de um novo modelo de Ensino Médio para o Brasil, foram apresentadas também experiências bem-sucedidas do Canadá, da Alemanha e da Finlândia na educação secundária.

Richard Franz, do Ministério da Educação de Ontario, no Canadá, apresentou algumas iniciativas que resultaram no aumento do índice de conclusão da educação secundária, como um programa que estimula os alunos a partir dos 12 anos a mapear seus interesses e construir projetos de futuro e uma política de desenvolvimento da formação docente.

Da Finlândia, Tina Tähkä, do Distrito Nacional de Educação Finlandês, falou sobre a busca pela equidade ser o princípio estruturante da educação secundária no país.

Definição e Implementação de Política Nacional de Formação Inicial e Continuada e de Valorização do Magistério



Ricardo Henriques, Superintendente Executivo do Instituto Unibanco, durante Seminário Internacional Desafios Curriculares do Ensino Médio

A opinião dos estudantes

O seminário também contou com um painel formado por quatro estudantes, o “Do Ensino Médio que temos ao Ensino Médio que queremos”. Uma das integrantes do painel foi Ana Júlia Ribeiro, aluna do 2º ano do Ensino Médio no Paraná que ficou conhecida por seu discurso sobre as ocupações na Assembleia Legislativa do estado, amplamente disseminado nas mídias sociais.

Segundo Ana Júlia, são fundamentais para melhoria da qualidade do Ensino Médio os investimentos na infraestrutura das escolas e na formação e valorização docente. A líder estudantil também criticou a avaliação da aprendizagem realizada apenas por provas e a falta de conexão entre o currículo e a realidade dos alunos. “É preciso que haja uma ponte entre o que se aprende em sala de aula e o que existe fora dela”, afirmou.

Lidiane de Paula Ferreira, ex-aluna da rede estadual do Rio de Janeiro, afirmou que para mudar o Ensino Médio seria necessário ouvir alunos e professores, que estão no dia a dia da escola. Além disso, ela ressaltou que a formação não deve ter foco apenas no Enem, no vestibular ou no mercado de trabalho, mas também na construção da cidadania.

Os especialistas presentes destacaram ainda a importância da articulação das políticas públicas para que a educação seja capaz de contribuir para a superação dos desafios enfrentados pelos jovens, já que a escola é um espaço valorizado por eles. E reforçaram a necessidade de haver um amplo debate na sociedade antes de implementar mudanças de vasto alcance, além de um esforço constante no combate às desigualdades, em especial as raciais e de gênero.

NOSSA TECNOLOGIA EDUCACIONAL

JOVEM DE

The background of the page features a green-tinted image of a classroom. Silhouettes of several students are shown with their hands raised, indicating an interactive learning environment. The image is overlaid on a video player interface, with a progress bar at the bottom showing a timestamp of 1:28 / 9:39. The word 'Online!' is visible in the top left corner of the video player area.

O Instituto ampliou suas ações com os estudantes de Ensino Médio das escolas públicas com o intuito de envolvê-los com a gestão escolar

FUTURO



Principal projeto do Instituto Unibanco, o Jovem de Futuro foi concebido em 2007 como uma tecnologia educacional para o aperfeiçoamento contínuo da gestão escolar orientada para resultados de aprendizagem dos estudantes de Ensino Médio em escolas públicas.

Em parceria com as secretarias estaduais de educação, o programa oferece assessoria técnica, formação, instrumentos e sistemas aos diversos agentes e instâncias gestoras. Análises educacionais, instrumentos e tecnologias

de apoio, metodologias pedagógicas e trocas de experiências entre os profissionais estimulam e contribuem para o aprimoramento da gestão da escola, das regionais e da execução da política de Ensino Médio.

Em 2016, foram realizadas **32 formações** com gestores escolares, supervisores, dirigentes regionais e formadores das secretarias estaduais de educação, que somaram **468 horas** de cursos e oficinas

Com o objetivo de manter os estudantes na escola e garantir que eles aprendam

os conteúdos esperados no tempo adequado a cada série do Ensino Médio, o Jovem de Futuro estabelece metas específicas para cada estado, que são então desdobradas para as regionais e para as escolas. Com base

ABRANGÊNCIA DO JOVEM DE FUTURO EM 2016

Estado	Escolas	Estudantes
Espírito Santo	149	70.177
Ceará*	–	–
Goiás	627	199.560
Pará	45	18.959
Piauí	137	42.477

*Em 2016, as atividades do JF no Ceará foram realizadas com a Secretaria de Educação e as regionais de ensino. Fonte: INEP - Censo Escolar, 2016



Estados no programa em 2016

958 escolas
públicas participaram do JF em 2016

331 mil
estudantes beneficiados pelo projeto

nessas metas, os agentes educacionais fazem um diagnóstico do seu contexto e um plano de ação.

Para contribuir com o alcance das metas, os profissionais envolvidos no projeto participam de oficinas e formações para relacionar o conceito da metodologia de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem com suas práticas escolares.

Enquanto isso, as secretarias de educação dos estados envolvidos recebem instrumentos e análises para melhorar o fluxo de decisão nos diferentes níveis da gestão pública e ampliar a corresponsabilização dos diferentes atores e instâncias com os resultados gerados e, especialmente, com os processos que os geram.

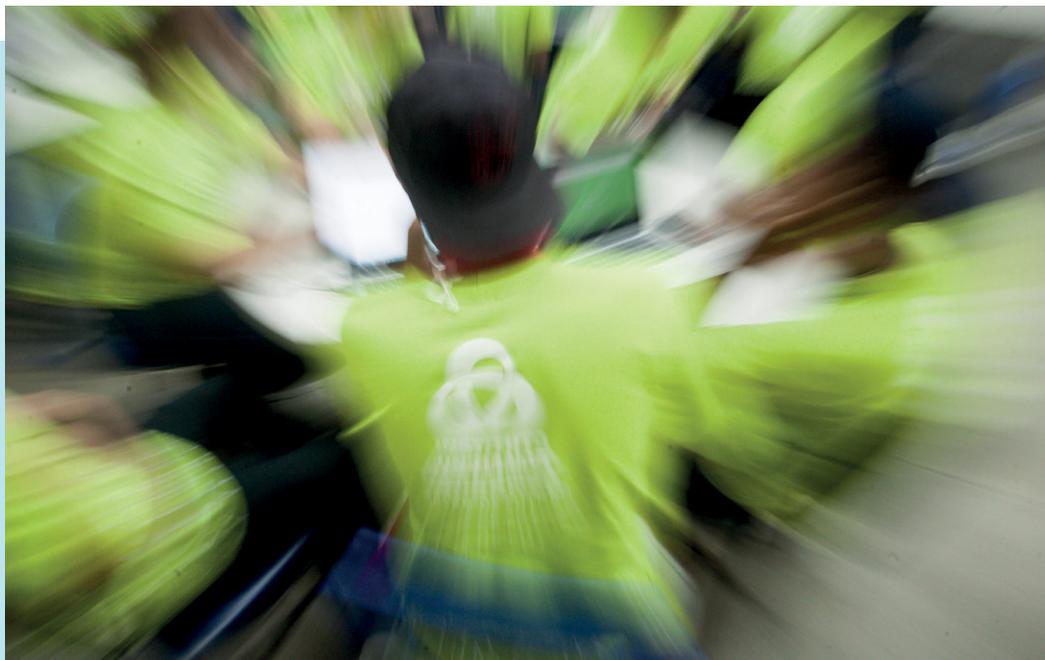
Para o IU, a gestão escolar desempenha papel

central na organização e articulação de processos e recursos disponíveis. Representa, portanto, elemento-chave na constituição de uma escola em que todos tenham seu direito de aprender garantido, reduzindo desigualdades e valorizando a diversidade.

Em 2016, foram desenvolvidas ações do Jovem de Futuro nos estados do Ceará, Espírito Santo, Goiás, Pará e Piauí. Ao todo, 958 escolas públicas participaram do projeto, beneficiando mais de 331 mil estudantes, segundo dados do Censo Escolar de 2016.

Agenda de Juventudes

Em 2016, o Instituto Unibanco ampliou suas ações com os estudantes de Ensino Médio das escolas públicas dos estados participantes do



Durante os diálogos sobre Gestão, 1.903 estudantes debateram sobre seu papel na gestão de suas escolas

Jovem de Futuro com o intuito de envolvê-los com a gestão escolar, acreditando que esse é um caminho para aumentar o impacto positivo na aprendizagem e na permanência do jovem na escola.

Foram realizados, em conjunto com as secretarias de educação, Diálogos sobre Gestão Escolar, em que mais de 1.900 estudantes dos cinco estados parceiros do Jovem de Futuro conheceram mais profundamente a proposta e o modelo de gestão escolar, seus princípios, valores e resultados esperados, para depois expressarem de forma artística e literária suas impressões sobre o tema.

Em oficinas de cartazes, cartas-documento, letras e rimas, fanzines, programas de rádio e vídeo-reportagens, os grupos de trabalho

produziram obras que foram apresentadas para todos os participantes.

Também em 2016, o IU organizou cinco IUHacks, jornadas de aprendizagem com duração de 30 a 36 horas, de sábado de manhã até o final da tarde de domingo. Cerca de 50 estudantes de cada um dos cinco estados parceiros do Jovem de Futuro “acamparam” por uma noite na escola escolhida para receber a maratona tecnológica.

Nos IUHacks, o objetivo foi fortalecer a gestão escolar democrática e participativa nas escolas. A proposta de cada encontro era criar um ambiente instigante, dinâmico e descontraído para que os estudantes pudessem pensar em soluções utilizando a tecnologia a favor da gestão escolar e da aprendizagem.



DESDE 2010

6.281

voluntários

327

escolas

60 mil

estudantes do Ensino
Médio beneficiados

VOLUNTARIADO

ESTUDAR VALE A PENA

Ação do Instituto Unibanco tem como foco incentivar estudantes a concluírem o Ensino Médio e projetar perspectivas de futuro

O Estudar Vale a Pena (EVP) é uma ação de voluntariado do Instituto Unibanco e faz parte do Programa Voluntários Itaú Unibanco. Seu objetivo é estimular os estudantes de escolas públicas a refletirem sobre seu projeto de vida, ligado à permanência na escola e à conclusão do Ensino Médio, contribuindo para que construam novas visões e aspirações de futuro.

Em sala de aula, por meio de dinâmicas, jogos e trocas de experiências, os voluntários – que são colaboradores do conglomerado – estimulam a reflexão dos jovens sobre suas decisões de hoje e as consequências futuras.

A ação é estruturada em duas etapas. Na Etapa 1, inicia-se uma conversa sobre os desejos e os sonhos dos jovens, para a construção de opções de projetos de vida e trajetórias possíveis, que incluam a conclusão dos estudos. Já na Etapa 2, as discussões são ampliadas e abordam como concretizar alguns desejos com base em tomadas de decisão.

Em 2016, a Etapa 1 do EVP foi realizada pela primeira vez no estado do Espírito Santo, nas cidades de Vitória, Vila

Velha e Serra. No Ceará, aconteceu em Fortaleza; em Goiás, em três cidades: Anápolis, Aparecida de Goiânia e Goiânia; e, em São Paulo, em quatro municípios: Diadema, Guarulhos, Osasco e São Paulo.

As atuações dessa etapa em 2016 tiveram um aumento de 24% na participação de voluntários em relação ao período anterior. Em números: 1.039 voluntários realizaram as atividades, em 58 escolas públicas, com 6.856 estudantes de Ensino Médio.

A Etapa 2, por sua vez, foi realizada no estado de São Paulo, na capital, em Diadema e em Guarulhos e contou com 92 voluntários, que realizaram as atividades em nove escolas, com 798 estudantes. A intenção é que, futuramente, a Etapa 2 seja expandida para os demais estados em que a ação está presente na Etapa 1.

Desde 2010, quando o Estudar Vale a Pena foi criado, os voluntários já se encontraram com mais de 60 mil estudantes do Ensino Médio de 327 escolas, envolvendo 6.281 profissionais do grupo.

NÚMEROS DO EVP

ETAPA 1	CE	ES	GO	SP	TOTAL
Voluntários atuantes	35	27	66	911	1.039
Escolas	3	3	5	47	58
Jovens	253	142	399	6.062	6.856
ETAPA 2					
Voluntários atuantes	-	-	-	92	92
Escolas	-	-	-	9	9
Jovens	-	-	-	798	798

GESTÃO PARA EQUIDADE

VALORIZANDO A DIVERSIDADE NA ESCOLA

Por meio de parcerias, o Instituto Unibanco apoia projetos que contribuem para promover a equidade de gênero e de raça no Ensino Médio

A melhoria da educação brasileira depende, em grande parte, da redução das situações de desigualdade ainda muito presentes na rede pública de ensino. Por isso, o Instituto Unibanco (IU) estimula a implementação de iniciativas que reconheçam e valorizem as diferenças no ambiente escolar, de forma a aproveitar o potencial de transformação da diversidade na educação.

Com esse objetivo, em 2016 o IU manteve sua linha de editais Gestão Escolar para a Equidade. No âmbito do edital Elas nas Exatas, cujo foco é contribuir para a redução das desigualdades de gênero na educação, em especial em relação ao estímulo para o envolvimento das meninas nas ciências exatas e naturais, os 10 projetos selecionados colocaram em prática suas propostas.

As atividades giraram em torno dos seguintes temas: trajetória histórica das mulheres em ciências e tecnologia; carreiras de mulheres em áreas científicas e tecnológicas; divulgação científica e mídia: imagens de gênero e ciências e tecnologia; e transmissão de tecnologia.

Em 2016 também foi lançada a segunda edição do edital Juventude Negra, que identifica iniciativas voltadas para enfrentar as desigualdades raciais na escola e melhorar a qualidade da educação de jovens negros e negras. O anúncio dos 10 projetos selecionados foi feito durante seminário realizado em outubro, em São Paulo.

Educação inclusiva

O IU e o Instituto Rodrigo Mendes realizaram em parceria o programa de formação de professores “Ensino Médio Inclusivo – Construindo uma Escola para Todos” com educadores de MG e PE. Participaram 219 professores, coordenadores pedagógicos, profissionais de apoio, diretores das unidades escolares e técnicos das duas secretarias estaduais de educação. Além de promover reflexões e apoiar o desenvolvimento de intervenções locais dentro da perspectiva inclusiva, a iniciativa também colaborou com as equipes das secretarias no planejamento de políticas públicas para garantir acesso, permanência e aprendizagem dos estudantes da educação especial.

PROJETOS SELECIONADOS PELOS EDITAIS

EDITAL GESTÃO ESCOLAR PARA EQUIDADE: ELAS NAS EXATAS

- 1 Circuitos Maleáveis**
Colégio Estadual Alfredo Neves e Grupo Tem Menina no Circuito - Universidade Federal do RJ (Nova Iguaçu - RJ)
- 2 #Nativas Digitais #Elas nas Exatas**
Colégio Estadual da Cachoeira e Fundação Casa Paulo Dias Adorno (Cachoeira - BA)
- 3 Oguntec**
Colégio Estadual Edgar Santos e Instituto Cultural Steve Biko (Salvador - BA)
- 4 Performance-Aula: História das Mulheres nas Ciências e nas Tecnologias - Abrindo Espaço para Jovens Mulheres na Sociedade Atual**
Instituto Estadual de Educação e (Em) Companhia de Mulheres - Coletivo de pesquisa teatral feminista (Florianópolis - SC)
- 5 Virando o Jogo - Transformação Social para Jovens e Adolescentes Mulheres no Campo da Tecnologia e Ciências Naturais**
Escola Estadual Prof. Paulo Pinheiro de Viveiros e Grupo Afirmativo de Mulheres Independentes do Rio Grande do Norte (Natal - RN)

- 6 Empoderadas**
Escola Estadual Professor Quintiliano José Sintrângulo e Empoderadas (São Paulo - SP)
- 7 Aquaponia: Uma Alternativa de Diversificação da Sala de Aula**
Escola Estadual Deputado João Valério (Itacoatira - AM)
- 8 Engenheiras da Borborema**
Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Nenzinha Cunha Lima e Mulheres na Engenharia - Univ. Federal de Campina Grande (Campina Grande - PB)
- 9 Elas nas Ciências: Vivenciando Um Novo Tempo de Protagonismo e Efetividade das Alunas nas Ciências Exatas e nas Tecnologias**
Escola Deputado Joaquim de Figueiredo Correia e Unidade Executora da EEFM Deputado Joaquim de Figueiredo Correia (Iracema - CE)
- 10 Mulheres na Engenharia**
Escola Estadual São João dos Santos e Projeto Fórmula SAE - Univ. Federal de São João Del Rey (São João Del Rei - MG)

EDITAL GESTÃO ESCOLAR PARA EQUIDADE: JUVENTUDE NEGRA

- 1 Nos Varadouros da Equidade Racial**
Escola Estadual de Ensino Médio Belo Porvir (Epitaciolândia - AC)
- 2 Protagonismo Negro: Embates No Cotidiano Escolar**
Escola Estadual Deputado Rubens Canuto e Instituto do Negro de Alagoas (Maceió - AL)
- 3 Projeto Nargila**
EREM Presidente Costa e Silva e Instituto de Apoio ao Desenvolvimento e Inclusão Social - IADIS (Chã de Alegria - PE)
- 4 Negritude Fala Mais Alto!**
Escola Estadual Dona Maria Teresa Correia e Grupo Mulher Maravilha (Recife - PE)
- 5 Um Olhar para a Consciência**
CIEP 173 Rainha Nzinga de Angola (Rio de Janeiro - RJ)
- 6 Meus Cabelos Enrolados Me Fazem Refletir... (Narrativas sobre o Racismo e o Sexismo nas Escolas a Partir da Estética do Cabelo!)**
Instituto de Educação Carmela Dutra e Criola (Rio de Janeiro - RJ)
- 7 Cacimba Potiguar**
Escola Estadual Myrian Coeli e Núcleo de Desenv. Social (Natal - RN)
- 8 Figueira Negra**
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul e Comunidade Quilombola Morada da Paz (Alvorada - RS)
- 9 Revirando Memórias**
Escola Estadual Profª Carmosina Monteiro Vianna (São Paulo - SP)
- 10 Auto-Falante - De Quem É Essa Voz?**
Escola Estadual Professora Esther Garcia e Coletivo ComuOnã (São Paulo - SP)

COMUNICAÇÃO

AMPLIANDO A ARENA DE DIÁLOGO COM A SOCIEDADE

Aumento no número de reportagens veiculadas reflete a relevância do debate sobre gestão e seu resultado na aprendizagem dos estudantes

Em 2016, o Instituto Unibanco ampliou ainda mais sua contribuição para o debate educacional do país. Foram publicadas 954 matérias com citações ao IU, o que representa um aumento de 57% em comparação ao período anterior. Já a média mensal registrada foi de 80 matérias, 60% superior a de 2015.

Ricardo Henriques, Superintendente Executivo do IU, ampliou sua presença qualificada como porta-voz para assuntos de educação, sendo citado em 293 reportagens nacionais. O projeto Jovem de Futuro, por sua vez, registrou um aumento de 88% de exposição na mídia, com 274 matérias, principalmente nos veículos regionais dos estados onde foi implementado em 2016 – Ceará, Espírito Santo, Goiás, Pará e Piauí.

A repercussão na mídia das discussões fomentadas a partir do Seminário Internacional Caminhos para Qualidade da Educação Pública: Impactos e Evidências, realizado em setembro, contribuiu bastante para o crescimento da presença e das causas

954
Instituto
Unibanco

EM ALTA NA MÍDIA
Número de citações em
reportagens em 2016

Média de
80 matérias/mês

Crescimento de
**57% em relação
ao período anterior**

274
Jovem de
Futuro



BOLETIM APRENDIZAGEM EM FOCO

O Boletim Aprendizagem em Foco é uma publicação quinzenal do Instituto Unibanco sobre os principais temas que envolvem a gestão de educação e o Ensino Médio. É possível se cadastrar para receber as edições por e-mail através do link: bit.ly/1MWwp50.

20 edições publicadas em 2016

MAIS DE 13 mil visualizações no ano



sites, também foram redesenhados para garantir a acessibilidade para todos.

O site institucional (www.institutounibanco.org.br) traz notícias sobre os destaques da atuação do IU, as aparições na mídia e também disponibiliza todas as edições do Boletim Aprendizagem em Foco.

Já o site Jovem de Futuro (www.jovemdefuturo.org.br), além de trazer informações sobre os principais destaques e acontecimentos do dia a dia do projeto, centraliza o acesso aos sistemas exclusivos para os participantes

do JF, como o Sistema de Gestão de Projetos, o Ambiente Virtual de Aprendizagem e o Educação em Números (plataforma que reúne estatísticas, análises integradas e indicadores educacionais).

Também ampliamos o espaço de diálogo direto com a sociedade reformulando nossa estratégia nas mídias sociais, nos canais do Facebook e Twitter. No Facebook, tivemos um aumento de 51% em nosso número de fãs, chegando a quase 50 mil; em relação às interações em nossa página, ultrapassamos 60 mil, o que representa um aumento de 58% em relação a 2015.



Página inicial do site Instituto Unibanco
www.institutounibanco.org.br



Página inicial do site Jovem de Futuro
www.jovemdefuturo.org.br

IU PELA SUSTENTABILIDADE**MUDANÇAS CLIMÁTICAS**

Redução e plano de compensação pelas emissões de gases de efeito estufa

**RESÍDUOS**

Redução, reciclagem e substituição por materiais biodegradáveis ou renováveis

NOSSO COMPROMISSO**ENERGIA E ÁGUA**

Eficiência na utilização, aumento do uso de energias renováveis

**ENGAJAMENTO**

De colaboradores e fornecedores para cumprimento das metas

NOSSA EQUIPE

REALIZAÇÃO

Instituto Unibanco

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente

Pedro Moreira Salles

Vice-presidente

Pedro Sampaio Malan

Conselheiros

Antonio Matias

Claudia Costin

Cláudio de Moura Castro

Cláudio Luiz da Silva Haddad

Marcos de Barros Lisboa

Ricardo Paes de Barros

Rodolfo Villela Marino

Tomas Tomislav Antonin Zinner

DIRETORIA

Andréa Pinotti

Cláudio José Coutinho Arromatte

Fernando Marsella Chacon Ruiz

Jânio Gomes

Leila Cristiane B. B. de Melo

Marcelo Luis Orticelli

Ricardo Lazcano

Sergio Miron

EQUIPE TÉCNICA

Superintendente Executivo

Ricardo Henriques

Gerentes

Alexsandro Santos

Fábio Santiago

Maria Julia Azevedo

Mirela de Carvalho

Tiago Borba

Colaboradores

Adriana Santiago de Oliveira

Alan Ary Meguerditchian

Alexandra Forestieri

Aline Silva de Andrade

Ana Paula Muniz Possebom

André Spigariol Rinaldi

Andrea Martini Pineda

Antonio Carlos Prais Rodrigues

Antonio Correia de Melo Gois

Bartholomeu Eneias Gomes da Silva

Breno Mendonça Ribeiro Rodrigues

Camila Castanho Miranda

Carine dos Santos Nascimento

Carlos Eduardo Alcântara Brandão

Catherine Rojas Merchán

Cláudio Acácio Souza Dias

Cristiane Arakawa Santos

Cristina Aparecida Petri Paiva

Cristina Fernandes de Souza

Cristina Toth Sydow

Daniel Carvalho de Oliveira

Deusiane das Graças Paiva de Souza

Diego Moreira

Eduardo Bergamo Gonçalves

Eliane Pereira da Silva

Elisângela Pires de Sousa

Elizabeth Santos Mofacto

Erika de Souza Lopes

Erivania Pereira da Silva

Euda Alves Rocha

Fabiana Hiromi Shinkawa

Fabiana Mussato

Fabíola Nascimento Camilo

Felipe Souza

Fernanda Akiyama Aoki

Fernanda das Neves Fraga de Oliveira

Fernanda Kalena Levy

Fernanda Von Erlea Reis Pereira

Flávia Costa Oliveira

Gabriel Medina de Toledo





Encontro de colaboradores realizado em dezembro de 2016

Giovanna Santana da Silva
Gleise Alves Silva
Graziele Ferreira E Silva
Hyago Souza Nascimento
Igor Rossi de Castro
Izabela Prado Moi
Jessica Henriques Leoto
Jessica Manfrinato Gonçalves
Joana Marie Girard Ferreira Nunes
João Claudio Bezerra Peixoto Filho
João Henrique de Oliveira
José Roberto Malaquias Junior
Joyce Amaral da Costa
Juliana Irani do Amaral
Juliana Mattedi Dalvi
Kamila Roberta de Souza
Karen Granzotto Oliani
Kenny Bastos
Larissa Venuto Braga
Lisandra Cristina Saltini
Luanna Meriguete Santos
Lucas Carvalho dos Santos
Luciana Almeida Lima
Luciano Cristovam dos Santos Junior
Luis Rodrigo Nagai Politori
Lya Amaral Romanelli

Marcella Escobar da Costa Moreira
Marcelo Pessoa da Silva
Marco Antonio Naves
Maria Carolina Dysman
Maria Clara Wasserman
Mariana Rocha Fandinho
Marília de Toledo Zonho dos Santos
Marília Suzana Santos Bicalho
Marilucia Marques do Espírito Santo
Marina Pan Chacon Liberman
Michele Gilli
Mirian da Silva Salomão
Monalisa Lacerda Silva Basto
Monique Ribeiro Garcia
Naide Nery Santiago Ribeiro
Natalia Aisengart Santos
Natalia Mendes de Almeida Silva
Patrícia Moraes Coutinho
Paulo Marcos Ribeiro
Paulo Nunes de Sousa
Priscila Pezato
Priscila Silva Pires
Rafael Brum Carvalho Rodrigues
Rafael Stéfano
Raiza Alves de Sá Siqueira
Rayssa Ávila do Valle

Renata Regina Buset
Renato de Lima Hingel
Ricardo Henrique Ribeiro Zerbini
Roberta de Oliveira
Roberto Stefano do Espírito Santo Padovani
Rodrigo Luppi dos Passos
Rosane Aparecida Fonseca
Sérgio Hora
Sidinei Batista da Cruz
Stela Peixoto da Silva
Teresa Cristina Barbosa Scofano
Thales Monteiro e Vieira
Thaynann Rossini Farlis Araújo
Thiago dos Santos Juremeira
Tricia Sayuri Fuzio
Valquiria Allis Nantes
Vanize Zambom Niederauer



www.institutounibanco.org.br

NOSSOS PARCEIROS

				
		FOLHA DE S.PAULO		Fundação Santillana
			Insper	
			J E D U C A	Ministério da Educação
				
				
				

Produção Editorial

Redação e edição: Carmen Nascimento e Fernanda Kalena

Projeto gráfico e diagramação: Mario Kanno

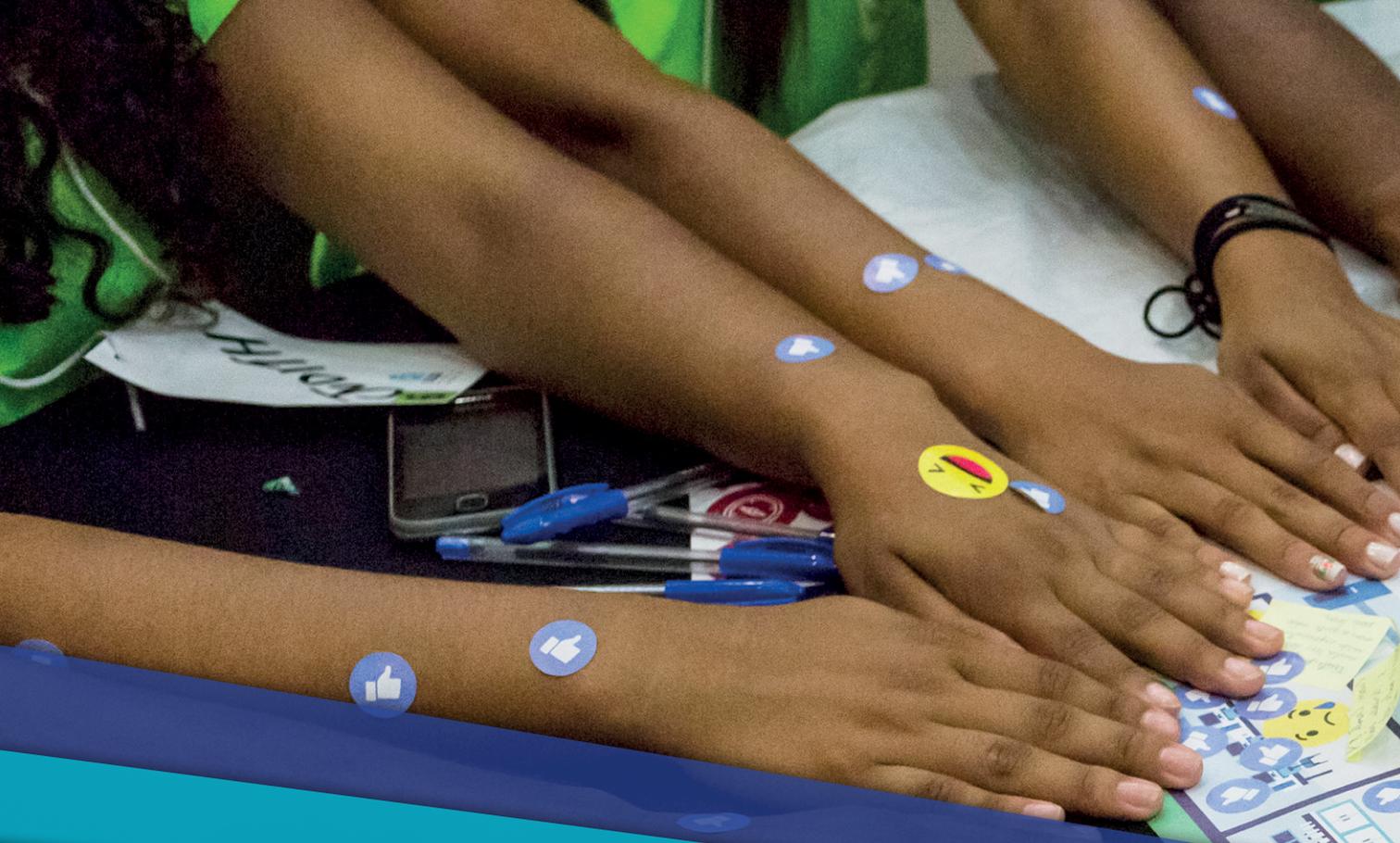
Edição de arte: Fernanda Aoki

Fotos: Fotô Imagem, Lucas Ismael e Victor Moriyama



**INSTITUTO
UNIBANCO**

35 anos



**INSTITUTO
UNIBANCO**

35 anos