



RELATÓRIO DE ATIVIDADES

SUMÁRIO

ENSINO MÉDIO EM 2018

MISSÃO
Garantir o acesso à educação básica e ao ensino médio e promover a melhoria da qualidade da aprendizagem.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

VISÃO
Ter um sistema de ensino médio que garanta a aprendizagem de todos os estudantes e os prepare para o mundo do trabalho e a cidadania.

PELO BRASIL

CONTÊÚDO
Ensino Médio estruturado para o Brasil. O novo currículo do Ensino Médio em 2018, com foco em competências e habilidades, foi desenvolvido com base no Plano Nacional de Educação (PNE) e no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

DESTAQUES
• **1º Seminário Elas nas Exatas**: Debate sobre a participação feminina em cursos de exatas.
• **1º Seminário Juventudes e Perspectivas de Futuro**: Discussão sobre o futuro das juventudes.
• **1º Seminário Gestão Escolar para a Equidade**: Foco em práticas pedagógicas para garantir a qualidade da educação para todos.

1º SEMINÁRIO ELAS NAS EXATAS

APRENDIZADOS DO JUVENTUDE NEGRA

1º Seminário Elas nas Exatas
O debate sobre a participação feminina em cursos de exatas é um tema crucial para a equidade de gênero no Brasil. Este seminário trouxe à tona as experiências e desafios das mulheres que cursam áreas como Engenharia, Física e Matemática.

1º Seminário Juventudes e Perspectivas de Futuro
Este evento discutiu as perspectivas das juventudes brasileiras e o papel da educação na formação de cidadãos preparados para os desafios do futuro.

IDEB NA MÍDIA REFORÇA RELEVÂNCIA DA GESTÃO

BOLETIM APRENDIZAGEM EM FOCO

IDEB NA MÍDIA REFORÇA RELEVÂNCIA DA GESTÃO
A cobertura midiática do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) destacou a importância da gestão escolar para a melhoria da qualidade da educação. O boletim 'Aprendizagem em Foco' trouxe insights sobre as práticas pedagógicas e de gestão que impactam diretamente nos resultados do IDEB.

MOVIMENTOS E ARTICULAÇÕES

Resultados parciais de diferentes iniciativas, movimentos e articulações

Resultados
Este movimento promoveu a troca de experiências e a construção de redes de apoio entre gestores e professores de escolas públicas.

Objetivo
Fortalecer a gestão escolar e promover a melhoria da qualidade da educação por meio de práticas pedagógicas inovadoras.

IDEB 2017 CONFIRMA IMPACTO DO JOVEM DE FUTURO

Resultados parciais do Programa apontam avanço no indicador. Resultado reforça importância da gestão escolar para melhoria da aprendizagem.

Estado	Matrículas em 2017	Resultados em 2017	Comparação com 2016	% de Melhoria
DF	443	443	443	98%
AC	227	227	227	98%
GO	103	103	103	93%
PA	203	203	203	92%
PI	433	433	433	89%
RR	114	114	114	87%

ANÁLISE DO IMPACTO
A análise de impacto realizada de 2017 a 2027 tem como objetivo avaliar o impacto do Programa de Gestão e Melhoria dos Resultados em Educação Básica (PGRMEB) no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

PESQUISAS REALIZADAS EM 2018

Grupos buscam gerar conhecimento e fortalecer bases em aprendizagens em salas de aula

Produção de conhecimento
Este grupo de trabalho foca na produção de conhecimento científico e pedagógico para melhorar a prática docente e a aprendizagem dos alunos.

- 2 Missão, Visão
- 3 Alinhamento estratégico
- 4 No caminho certo
- 6 Gestão para o avanço contínuo
- 8 Ensino Médio em 2018
- 9 Pelo Brasil
- 10 Ideb 2017 confirma impacto do Jovem de Futuro
- 16 Produção de conhecimento
- 18 Movimentos e articulações
- 20 1º Seminário Elas nas Exatas
- 21 Aprendizados do Juventude Negra
- 22 Juventudes e perspectivas de futuro
- 23 As políticas educacionais na visão dos ex-ministros
- 24 Ideb na mídia reforça relevância da gestão
- 25 Boletim Aprendizagem em Foco
- 26 Compromisso com o planeta
- 27 Nossos parceiros
- 28 Equipe IU

MISSÃO

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

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 este 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.

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

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

- Concepção, desenvolvimento, implementação e avaliação de soluções aplicadas a projetos de gestão educacional
- Produção e difusão de conhecimento por meio de pesquisas, estudos e debates focados em soluções baseadas em evidências empíricas e na investigação científica
- Apoio e fomento a projetos e iniciativas alinhados aos desafios do Ensino Médio

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

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 os seus objetivos estratégicos e suas metas. Isto possibilita 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.

BALANÇO FINANCEIRO (2018)
INVESTIMENTO POR ÁREA DE ATUAÇÃO

Área de atuação	Investimento realizado (R\$ mil)
Implementação do Jovem de Futuro	9.479
Produção de conteúdos formativos	3.547
Estudos e pesquisas	5.974
Ações de voluntariado	1.289
Gerenciamento de projetos/tecnologia da informação	10.881
Apoios, parcerias e comunicação	12.863
Despesas operacionais	39.315
Total	83.348



PEDRO MOREIRA SALLES

Presidente do Conselho de Administração

No caminho certo



De acordo com os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) 2017, divulgados em setembro de 2018, o Ensino Médio se mantém em situação de extrema fragilidade. A crise de proficiência é muito grave: mais de 70% dos estudantes avaliados apresentaram nível insuficiente de aprendizado em Matemática e em Língua Portuguesa.

E se por um lado a divulgação do indicador revela que ainda temos uma longa jornada a ser percorrida, por outro, também nos permitiu colher um importante resultado do nosso trabalho.

Os estados parceiros do programa Jovem de Futuro – Ceará, Espírito Santo, Goiás, Piauí e Rio Grande do Norte – apresentaram crescimento no Ideb no período 2015-2017. Os três primeiros ficaram entre os quatros melhores estados no *ranking* do País, confirmando que a gestão focada em resultados de aprendizagem é uma estratégia capaz de garantir mais qualidade à educação e enfrentar a evasão escolar. O bom desempenho dessas redes reitera o impacto positivo de cinco pontos em média na escala do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) em Língua Portuguesa e Matemática, constatado na avaliação de impacto do programa.

Iniciado em 2007, o Jovem de Futuro foi criado, implementado e é perma-

nentemente aprimorado apostando no poder transformador da gestão. Por meio de uma parceria sólida com as secretarias estaduais de educação, que não envolve qualquer transferência de recursos financeiros, atores das diferentes instâncias da rede (órgão central, regionais e escolas) desenvolvem ações coordenadas visando um objetivo comum: a garantia do direito à aprendizagem.

Além da corresponsabilização, o programa propõe o aprendizado a partir da prática. Acreditamos que ao reconhecer e dar visibilidade a boas práticas de gestão damos condições para o surgimento de novas iniciativas, nas escolas e nas secretarias, que possam lançar luz sobre os processos de aprendizagem e produzir evidências que apoiem os gestores na tomada de decisões.

A educação é estratégica para o desenvolvimento do Brasil e, acima de tudo, um direito inalienável. E a responsabilidade sobre os caminhos para melhorar a educação pública precisa ser compartilhada por todos nós – famílias, sociedade civil organizada, poder público e setor privado. Esse é o caminho para construirmos políticas educacionais transformadoras e reparadoras das desigualdades históricas de nosso País.





RICARDO HENRIQUES
Superintendente Executivo

Gestão para o avanço contínuo



O ano de 2018 foi um importante marco para o Instituto Unibanco. Os resultados alcançados no Ideb 2017 pelos estados parceiros do Jovem de Futuro são significativos e relevantes. Goiás, Espírito Santo e Ceará figuram entre as redes com os melhores indicadores; apresentaram, respectivamente, variações positivas de 0,46, 0,46 e 0,40 pontos em relação ao índice de 2015. Assim, a gestão escolar, que coloca o estudante no centro da sua atuação, tem mostrado na prática que dá resultado e impacta positivamente a aprendizagem dos jovens do Ensino Médio.

É esse o coração do Jovem de Futuro. O foco na aprendizagem dos estudantes aliado ao aprendizado com a prática dos gestores escolares e à corresponsabilização das instâncias com as metas pactuadas configuram o que chamamos de **gestão para o avanço contínuo**. Com essa metodologia, apoiamos as secretarias de educação em ações de larga escala em cenários heterogêneos. Em 2018, cinco mil diretores, coordenadores pedagógicos, supervisores, técnicos das secretarias participaram das formações presenciais e a distância do programa. Fomos parceiros no atendimento de 13% da matrícula do Ensino Médio público do País, o que representa mais de 835 mil estudantes de 2.266 escolas.

Um outro reconhecimento obtido pelo Jovem de Futuro no ano passado, e do qual nos orgulhamos, foi a conquista do bronze na categoria *Latin Ame-*

rica Regional Award do [Reimagine Education 2018](#). O prêmio internacional visa contemplar iniciativas educacionais transformadoras que melhoraram os resultados de aprendizagem de estudantes e/ou empregabilidade.

Também seguimos em 2018 atuando em conjunto com dezenas de organizações da sociedade civil na promoção da diversidade e da equidade, a serviço de uma escola mais inclusiva, com menor evasão e melhores níveis de aprendizagem. Realizamos em março o 1º Seminário Elas nas Exatas, evento que reuniu especialistas, estudantes e gestores para dialogar sobre a importância de as políticas públicas educacionais focarem a promoção da equidade e o enfrentamento das desigualdades de gênero.

Com a aprovação da Reforma do Ensino Médio e da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), 2018 também anunciou novos desafios e oportunidades para essa etapa da educação básica, reconfigurada com o objetivo de torná-la mais atraente para os estudantes e mais adequada à sociedade do século 21. Em um ano eleitoral, marcado pela polarização ideológica, reforçamos nossa convicção de que é imprescindível promover uma escuta atenta, conectar pessoas e aproximar mundos, enriquecendo o debate educacional. Os caminhos para a melhoria da educação pública são múltiplos e o diálogo, imprescindível.

CONTEXTO

ENSINO MÉDIO EM 2018

Polarização marcou debate eleitoral e temas como equidade de gênero e raça foram colocados em cheque

A expectativa é que a BNCC chegue a um modelo capaz de:

- atrair o jovem para as salas de aula
- mantê-lo na escola
- estimulá-lo a completar esse ciclo de aprendizagem no tempo e idade esperados

O debate eleitoral, caracterizado por uma forte polarização ideológica, marcou 2018. Temas como equidade de gênero e raça foram confrontados por forças conservadoras, contrárias aos avanços de uma agenda focada nos direitos humanos e na democratização das oportunidades. Esse embate se deu em diversos campos, inclusive na educação, e pouco contribuiu para a qualificação do debate.

Um outro marco importante foi a definição da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) para o Ensino Médio. Em dezembro, o Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou o documento em sessão extraordinária. A aposta é que a possibilidade de flexibilização das trajetórias atenda à diversidade de interesses dos

jovens e promova uma formação mais alinhada às demandas do século 21.

Todas essas mudanças se deram em meio a muitas divergências, mas impulsionadas pelo consenso de que é urgente alterar o cenário atual dessa etapa da educação. Segundo os resultados do Ideb 2017, ficou claro que o Ensino Médio (rede pública) está estagnado, mantendo os mesmos 3,5 da medição anterior.

Na contramão desse contexto, alguns estados – três deles parceiros do Jovem de Futuro – vêm obtendo avanços relevantes no indicador e confirmam que a gestão focada em resultados de aprendizagem é uma estratégia capaz de contribuir para melhoria da educação.

Ensino Médio estagnado
(Ideb - rede pública)



Crise de proficiência



Fonte: Inep/Mec

DESTAQUES

- Local
- Participantes
- Data

PELO BRASIL

Encontros promoveram diálogo e reflexão sobre temas caros ao Instituto, como equidade e juventudes. Estímulo à troca de experiências também pautou eventos

PA 21.JUN 460
Seminário Fluxo Escolar: Desafios e Ações de Enfrentamento

PI 04.JUL 650
Seminário Gestão Pedagógica Orientada para Resultados de Aprendizagem: Caminhos e Desafios

CE 5.ABR 800
Seminário de Diretores Escolares 2018 – Boas Práticas em Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem

RN 19.JUN 400
Seminário A Avaliação Externa Colaborando com os Desafios da Gestão Escolar e Educacional



ES 12.JUN 350
Seminário Juventudes e Escola: A Participação que Transforma

RJ 19.MAR 380
1º Seminário Elas nas Exatas

SP 4.JUN 120
Lançamento do livro Quatro Décadas de Gestão Educacional no Brasil

GO 8.AGO 350
Seminário Gestão Escolar para a Equidade: Desafios da Tutoria Educacional





IDEB 2017 CONFIRMA IMPACTO DO JOVEM DE FUTURO

Estados parceiros do programa apresentam avanço no indicador.

Resultado reforça importância da gestão escolar para melhoria da aprendizagem

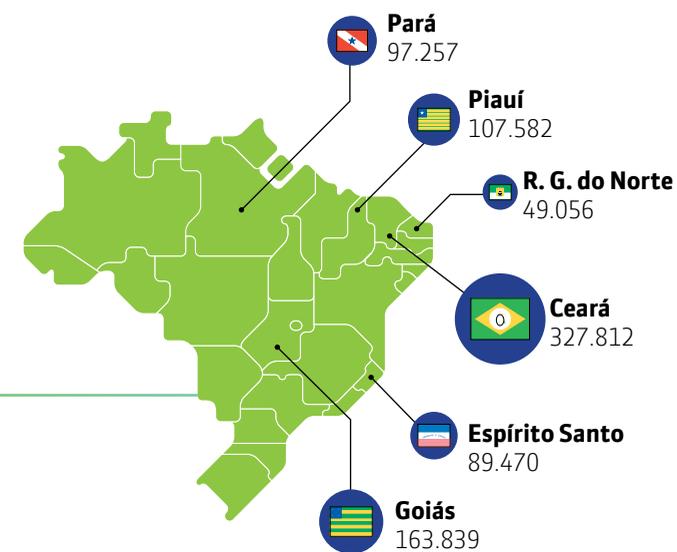
A divulgação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) 2017 pelo Ministério da Educação, em setembro de 2018, reforçou a contribuição do Jovem de Futuro na melhoria dos indicadores educacionais de estados parceiros do programa – já constatada na avaliação de impacto.

Goiás segue como destaque nacional, mantendo-se na liderança com o maior índice dentre as redes estaduais, seguido pelo Espírito Santo e Ceará, que também registraram incrementos e passaram a apresentar o 2º e o 3º melhores desempenhos no Ideb. Piauí também obteve variação positiva no Ideb, subindo da 18ª para a 16ª posição no ranking geral.

Ceará e Goiás já somam mais de cinco anos de parceria e Espírito Santo e Piauí, três. O Rio Grande do Norte aderiu ao Jovem de Futuro em 2017, não sendo possível ainda, portanto, atribuir a variação positiva à participação no programa. O Pará, cuja parceria se iniciou em 2015 e se encerrou em 2018, foi o único estado do Jovem de Futuro que não registrou avanço no indicador.

Abrangência do Jovem de Futuro em 2018

Número de estudantes



Ideb dos estados parceiros

Três estados parceiros do Jovem de Futuro estão entre as redes com melhor Ideb do País



	Número de escolas	Gestores de escola	Coordenadores pedagógicos	% do total de escolas*
CE	641	641	641	98%
ES	237	237	237	85%
GO	593	593	593	91%
PA	203	203	203	33%
PI	451	451	451	89%
RN	141	141	141	47%

*Escolas de Ensino Médio regular da rede pública estadual, segundo Censo Escolar 2018.

AVALIAÇÃO DE IMPACTO

A avaliação de impacto realizada de 2007 a 2017 nas redes estaduais que já receberam o Jovem de Futuro constatou que o programa efetivamente contribuiu para melhoria da aprendizagem nas escolas participantes.

Em linhas gerais, concluiu-se que o impacto sobre a proficiência em Língua Portuguesa e Matemática é de cinco pontos a mais na escala do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb).

Seminários temáticos

Com o objetivo de mobilizar os profissionais das redes e promover a reflexão sobre temas específicos, são realizados anualmente **seminários estaduais**. Os encontros possibilitam ainda o fortalecimento do sentimento de pertencimento e corresponsabilização entre atores das diferentes instâncias das secretarias ao estimular o compartilhamento de experiências.

Definidos pelas equipes técnicas das secretarias, com apoio do Instituto Unibanco, de acordo com as demandas e conjunturas de cada estado, os temas tratados nos seminários em 2018 foram variados, ressaltando desde a importância da participação juvenil na gestão até os desafios da tutoria educacional.

9.649

gestores escolares, técnicos das regionais e das secretarias participaram dos seminários nos seis estados

Temáticas abordadas em cada estado: **CEARÁ**

- Seminário Boas Práticas em Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem
- 750 diretores, coordenadores e técnicos da equipe da Secretaria

 **ESPÍRITO SANTO**

- Seminário Juventudes e Escola: A Participação que Transforma
- 600 professores e diretores escolares da rede pública e representantes de 11 diretorias regionais do estado

 **GOIÁS**

- Seminário Gestão Escolar para a Equidade: Desafios da Tutoria Educacional
- Mais de 300 tutores educacionais e diretores do núcleo pedagógico das 40 coordenações regionais de Educação, Cultura e Esporte de Ensino Médio

 **PARÁ**

- Seminário Fluxo Escolar: Desafios e Ações de Enfrentamento
- Cerca de 460 participantes, entre diretores e coordenadores pedagógicos de 203 escolas públicas do Ensino Médio, gestores das 21 regionais e cerca de 20 técnicos da Seduc

 **PIAUI**

- Seminário Gestão Pedagógica Orientada para Resultados de Aprendizagem: Caminhos e Desafios
- Cerca de 540 profissionais da rede pública estadual de Ensino Médio

 **RIO GRANDE DO NORTE**

- Seminário A Avaliação Externa Colaborando com os Desafios da Gestão Escolar e Educacional
- Cerca de 400 profissionais da educação potiguar – gestores escolares, supervisores, assessores pedagógicos, gestores educacionais das regionais e técnicos da Secretaria



Só em 2018,
835.016
estudantes do Ensino
Médio de 2.266 escolas
participaram do Jovem
de Futuro.

JOVEM DE FUTURO RECEBE PRÊMIO INTERNACIONAL

Em novembro de 2018, o programa foi contemplado com o bronze na categoria *Latin America Regional Award* do *Reimagine Education Awards*, considerado o “Oscar” da educação. O prêmio internacional reconhece e contempla projetos com abordagens educacionais inovadoras que gerem transformações e resultados positivos na aprendizagem e na trajetória profissional dos estudantes.

O evento de premiação foi realizado em São Francisco, Califórnia, e o Instituto Unibanco representou o País, sendo a única organização brasileira a vencer na categoria. Saiba mais no site <https://www.reimagine-education.com/>

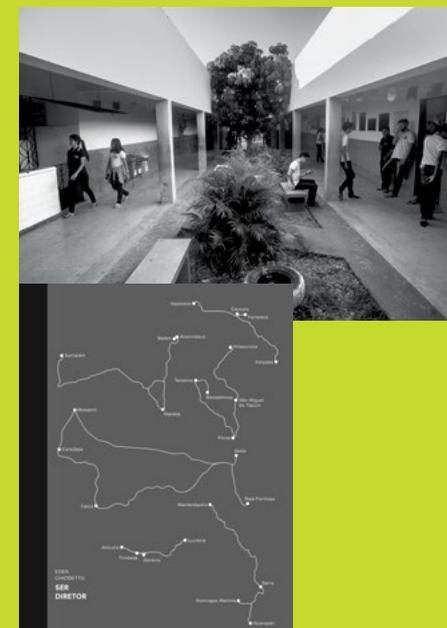


PUBLICAÇÃO SOBRE DIRETORES É INDICADA AO PRÊMIO JABUTI

Lançado em 2017, o livro digital com imagens do dia a dia de 30 gestores de escolas participantes do Jovem de Futuro foi indicado para um dos mais importantes prêmios literários do País.

“Ser Diretor – Uma Viagem por 30 Escolas Públicas Brasileiras”, do premiado fotógrafo e curador Eder Chiodetto, concorreu à categoria Melhor Projeto Gráfico do Prêmio Jabuti, na sua 60ª edição, em 2018.

O livro, que traz também textos e depoimentos dos gestores escolares, pode ser acessado no link livroserdiretor.org.br



“Antes da implementação do programa Jovem de Futuro, fazíamos projetos, mas não entendíamos por que não conseguíamos alcançar os índices.”

Geferson Franciscisco de Souza, diretor do CEE Marcos Parente, Piauí

“Quem entende o conceito de gestão democrática consegue administrar bem uma escola.”

Weberson de Oliveira Moraes, diretor do CE Irmã Gabriela, Goiás

“[os estudantes] precisam ter acesso à escola de qualidade, com professores cada vez mais comprometidos.”

Antônio Rogério Teixeira Rodrigues, diretor da EEFM Edson Corrêa, Ceará

Relatórios estaduais

Com o objetivo de sistematizar e divulgar os esforços, investimentos e resultados do Jovem de Futuro nas redes em que está presente, desde o início da implementação até o presente, foram produzidos em 2018 relatórios por estado, apresentando as principais ações realizadas em cada um dos eixos de ação do programa, como formação e assessoria técnica, avaliação, mobilização e governança.

↓ **Acesse os relatórios de cada estado no link:**

CE: bit.ly/BoasPraticasCE
ES: bit.ly/BoasPraticasES
GO: bit.ly/BoasPraticasGO
PA: bit.ly/BoasPraticasPA
PI: bit.ly/BoasPraticasPI
RN: bit.ly/BoasPraticasRN



Boas práticas

Movido pela crença no caráter formativo do compartilhamento de experiências exitosas, o Instituto Unibanco produziu, juntamente com cada secretaria estadual parceira do Jovem de Futuro, publicações consolidando boas práticas de gestão identificadas em suas respectivas redes em 2018. Foram selecionadas ações que contribuíram para melhoria dos resultados de aprendizagem com equidade.

Além de valorizar o empenho e a criatividade de gestores comprometidos com o desempenho de cada um dos e das estudantes, a divulgação dessas boas práticas visa fortalecer e ampliar o campo de aprendizado colaborativo e institu-

cionalizar o compartilhamento e troca de experiências – vital para consolidação do Circuito de Gestão, metodologia que norteia o Jovem de Futuro.

↓ **Acesse os relatórios de cada estado no link:**

CE: bit.ly/RelatorioJFCE
ES: bit.ly/RelatorioJFES
GO: bit.ly/RelatorioJFGO
PA: bit.ly/RelatorioJFPA
PI: bit.ly/RelatorioJFPI
RN: bit.ly/RelatorioJFRN

PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

Grupo busca agregar conhecimento de diferentes áreas aos aprendizados oriundos da prática

Com o objetivo de contribuir para o aprimoramento constante do programa, o Instituto Unibanco conta, desde 2015, com um grupo de pesquisadores voltado para a avaliação do Jovem de Futuro. Inspirado na metodologia DBIR (*Design Based Implementation Research* – Pesquisa de Implementação Baseada em Design), o grupo busca agregar conhecimento de diferentes áreas (Educação, Economia, Ciência Política, Administração Pública) ao que é produzido na prática. Para isso, paralelamente ao desenvolvimento das pesquisas, é realizada uma rotina quinzenal de encontros entre os pesquisadores e gerências do Instituto Unibanco.

Em 2018, dois dos pesquisadores – Ricardo Paes de Barros e Ricardo Madeira – realizaram uma série de apresentações em instituições estrangeiras – Banco Mundial, Stanford, J-Pal, BID – com o objetivo de divulgar o trabalho do grupo. Um dos frutos dessa incursão foi a visita ao Instituto, em junho, da equipe do *Unit Education Global Practice* do escritório da América Latina e Caribe do Banco Mundial. Na ocasião, os representantes da organização foram apresentados ao desenho do Jovem de Futuro e, como consequência dessa imersão, o programa foi incluído no relatório sobre gestão escolar na América Latina produzido pelo Banco e que deve ser divulgado em 2019.



PESQUISAS REALIZADAS EM 2018

→ Avaliação de impacto

- **Pesquisador responsável:** Ricardo Paes de Barros
- A fim de se conhecer a contribuição do Jovem de Futuro para a melhoria da aprendizagem nas escolas, o programa é submetido a uma avaliação de impacto rigorosa com desenho experimental, considerada o “padrão ouro” das avaliações. De acordo com esse modelo, o impacto é mensurado pelo quanto a mais as escolas que receberam o programa (escolas de tratamento) melhoraram a aprendizagem ao final da 3ª série do Ensino Médio comparadas com as escolas que não o receberam (escolas de controle).

👤 Avaliação responsiva

- **Pesquisador responsável:** Telma Vinha
- **Onde:** RN
- **Objetivo:** identificar mudanças, avanços e dificuldades decorrentes da implantação do programa nas escolas, a partir da perspectiva dos gestores.

🏢 Qualidade da gestão

- **Pesquisador responsável:** Ricardo Madeira
- **Onde:** RN
- **Objetivo:** identificar o impacto do Jovem de Futuro sobre as práticas de gestão.

👁️ Papel do supervisor no Jovem de Futuro

- **Pesquisador responsável:** Sergio Firpo
- **Onde:** RN
- **Objetivo:** avaliar a atuação do supervisor na implementação do Circuito de Gestão e sua relação com os resultados e a gestão da escola.

INTEGRANTES DO GRUPO DE PESQUISADORES

Fernando Abrucio

Doutor em Ciência Política pela Universidade de São Paulo, professor e pesquisador da Fundação Getúlio Vargas. É colunista quinzenal do jornal Valor Econômico e tem um programa na rádio CBN. É consultor de governos no Brasil, de instituições internacionais e ONG. Tem como linha de pesquisa principal instituições, políticas públicas e gestão pública com ênfase na área da educação.

Ricardo Madeira

Professor do Departamento de Economia da Universidade de São Paulo, pesquisador associado da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) e sócio-fundador da Tuneduc. Ph.D. em Economia pela Universidade de Boston, é mestre em Economia pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Suas principais áreas de pesquisa são microeconomia aplicada e economia da educação, com ênfase em avaliação de políticas educacionais.

Ricardo Paes de Barros

Economista-chefe do Instituto Ayrton Senna e professor no Insper. Engenheiro pelo ITA, mestre em Estatística pelo IMPA e doutor em Economia pela Universidade de Chicago. Foi professor visitante da Universidade de Yale, diretor do Conselho de Estudos Sociais do Ipea, subsecretário de Ações Estratégicas da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República e presidente da Comissão Nacional de População e Desenvolvimento.

Sergio Firpo

Professor titular de Economia da Cátedra Instituto Unibanco no Insper. Possui mestrado em Economia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e mestrado em Estatística e Ph.D. em Economia pela Universidade da Califórnia, em Berkeley. É ‘research fellow’ do Institute for the Study of Labor (IZA, Alemanha) e ‘elected fellow’ da Econometric Society (EUA). Conduz pesquisas em economia do trabalho, da educação e do desenvolvimento e em econometria.

Telma Vinha

Pedagoga, doutora em Educação pela Faculdade de Educação da Unicamp e professora do departamento de Psicologia Educacional da mesma instituição. Realiza pesquisas na área do clima escolar, relações interpessoais e desenvolvimento moral, sendo membro do Laboratório de Psicologia Genética da Unicamp e do Grupo de Estudos e Pesquisa em Educação Moral da Unesp/Unicamp.

MOVIMENTOS E ARTICULAÇÕES

O Instituto participou de diferentes iniciativas, movimentos e articulações focados na melhoria da educação, especialmente no Ensino Médio

O Instituto Unibanco participou ativamente de diferentes iniciativas, movimentos e articulações focados na melhoria da qualidade da aprendizagem, especialmente no Ensino Médio. O ano eleitoral exigia um posicionamento claro sobre questões essenciais à educação pública e a consolidação de parcerias com organizações que compartilhassem os mesmos objetivos.

Consed

A parceria com o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) se dá por meio do apoio às ações de quatro grupos de trabalho (GT), focados na qualificação de técnicos das secretarias: Avaliação, Ensino Médio, Financiamento e Gestão Escolar.

No escopo do GT de Financiamento, o Instituto organizou o Seminário Internacional de Finanças da Educação Básica, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Consed e a Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco. Foram discutidos temas como equidade e eficiência nos sistemas de financiamento; carreira, gestão e alocação de professores, entre outros.

O GT do Ensino Médio apresentou os resultados da pesquisa “Mapeamento das Iniciativas de Desenvolvimento do Ensino Médio nos Estados Brasileiros”, produzida por iniciativa do Instituto e conduzida pelas pesquisadoras Gabriela Lotta e Marcela Bauer, da Fundação Getúlio Vargas. O levantamento permitiu identificar e compreender diferentes ações implementadas pelos estados, no contexto da Lei 13.415/17.

Educação Já!

Iniciativa do Todos pela Educação, o movimento suprapartidário reúne organizações e especialistas para contribuir com a implementação de medidas capazes de promover a qualidade na educação básica brasileira. O Instituto contribuiu com o desenho de propostas encaminhadas à equipe do Ministério da Educação do novo governo. O documento aborda sugestões para garantir a continuidade do que está dando certo e as adequações necessárias à implementação do novo modelo do Ensino Médio com equidade.

Além disso, o Instituto apoia o desenvolvimento institucional do Todos pela Educação, bem como os projetos Observatório do PNE (www.opne.org.br) e o Profissão Professor (www.todospelaeducacao.org.br/pag/iniciativa-profissao-professor).

Movimento pela Base

O Instituto realizou duas rodas de conversa com técnicos das secretarias, estudantes do Ensino Médio e demais atores para discutir os desafios de se construir currículos alinhados à BNCC, que considerem os itinerários formativos do Ensino Médio.

Além de participar das audiências públicas realizadas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) para discutir a BNCC, o Instituto articulou uma audiência fechada sobre o novo Ensino Médio com CNE e estudantes, em Brasília. Também apoiou a realização de dois eventos com técnicos das secretarias de educação, organizados pelo MEC, para discutir sugestões de melhoria na Base e na formação.

Gife

O Instituto marcou sua participação no 10º Congresso Gife. O Superintendente Executivo e membro do Conselho de Governança do Gife, Ricardo Henriques, foi o mediador da mesa “Brasil e investimento social: caminhos para a promoção de equidade e diversidade”, destacando a importância de se garantir a equidade no ambiente escolar e em políticas educacionais. O gerente de Planejamento, Articulação e Comunicação, Tiago Borba, abordou o case do longa-metragem do Instituto, “Nunca me Sonharam”, no debate “Por que apostar no audiovisual para provar a transformação”.

Essa participação compõe a gama de ações de apoio ao Gife, com o objetivo de fomentar redes e ampliar a incidência do investimento social privado em causas como equidade de raça e gênero.

Movimento Colabora

Em 2018, o Instituto Unibanco passou a integrar o Movimento Colabora, cujo objetivo é fortalecer a governança e as práticas colaborativas entre os entes federativos (estados, municípios e União) nas políticas públicas de educação.

Para isso, o Movimento atua pela instituição de um Sistema Nacional de Ensino (SNE) que defina regras, responsabilidades e processos, observando a heterogeneidade nacional e respeitando limitações e particularidades locais. Nesse sentido, concentra seus esforços em duas frentes: produção e disseminação de conhecimento e advocacy junto à comunidade da área educacional.

1º SEMINÁRIO ELAS NAS EXATAS

Em 2018, o Instituto Unibanco deu continuidade aos investimentos na área da gestão para equidade. No âmbito do enfrentamento à desigualdade de gênero, os 10 projetos selecionados na segunda edição do edital Elas nas Exatas tiveram suas ações desenvolvidas ao longo do ano.

O destaque ficou por conta da realização, em março, do **1º Seminário Elas nas Exatas** – ação de caráter formativo da qual os representantes das iniciativas contempladas tiveram a oportunidade de participar. O evento, aberto ao público, reuniu, no Rio de Janeiro (RJ), especialistas, estudantes e gestores em educação para dialogar sobre a importância de se criar uma agenda pública que propicie e fortaleça a participação e a permanência de jovens mulheres nas ciências, o que pode favorecer a equidade de gênero e propiciar o crescimento qualitativo de pesquisas e descobertas científicas no País, beneficiando toda a população brasileira.

Sobre o Elas nas Exatas

O edital é uma parceria do Instituto Unibanco com o ELAS Fundo de Investimento Social, a Fundação Carlos Chagas e, desde 2018, com a ONU Mulheres. A segunda edição selecionou, em 2017, dez projetos desenvolvidos em 2018, dando-lhes apoio técnico e financeiro. Dentre os temas abordados pelas iniciativas estão formações em robótica; programação e desenvolvimento de games e aplicativos; aulas e debates sobre a história de mulheres cientistas; oficinas de mídias digitais e software livre; dentre outros temas.



APRENDIZADOS DO JUVENTUDE NEGRA

2018 foi um ano de consolidação dos aprendizados adquiridos nas duas edições (2014 e 2016) do Edital Gestão Escolar para a Equidade – Juventude Negra. As vivências e avaliações das 20 iniciativas contempladas devem compor duas publicações: a primeira sobre gestão escolar, Ensino Médio e juventude negra no Brasil e a segunda, sobre os aprendizados didáticos e pedagógicos experienciados pelos projetos. A divulgação dessas produções, prevista para 2019, visa contribuir para o aprimoramento dos conhecimentos e conceitos relacionados à gestão para equidade.

Sobre o Juventude Negra

O edital é uma realização do Instituto Unibanco em parceria com o Baobá-Fundo para a Equidade Racial e o Núcleo de Estudos Afro-brasileiros da Universidade Federal de São Carlos. Seu objetivo é contribuir para o desenvolvimento e implementação de boas práticas que, por meio da gestão escolar, ajudem a ampliar o sucesso de jovens negros e negras no Ensino Médio público.

EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Em 2018, demos sequência à parceria com o Instituto Rodrigo Mendes, por meio do programa **Ensino Médio Inclusivo**. A iniciativa visa apoiar redes de educação no planejamento de políticas públicas para a garantia de acesso, permanência e aprendizagem dos estudantes público-alvo da educação especial. Atendendo à demanda da Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência de São Paulo, e em parceria com a Secretaria da Educação, foi realizado um curso de formação continuada dos professores e gestores que atuam na rede pública.

No ano passado, o programa Ensino Médio Inclusivo obteve um importante reconhecimento: recebeu o Selo Municipal Direitos Humanos e Diversidade, na categoria Pessoas com Deficiência, concedido pela Prefeitura de São Paulo a organizações e empresas que promovem ações de inclusão.



JUVENTUDES E PERSPECTIVAS DE FUTURO

Diversidade pauta evento de encerramento do Estudar Vale a Pena em São Paulo



Em 2018, o Estudar Vale a Pena, programa de voluntariado do Instituto Unibanco, desenvolvido pelos colaboradores do Itaú Unibanco, foi realizado em parceria com secretarias estaduais de educação de São Paulo e do Espírito Santo.

A ação tem como propósito apoiar os estudantes do Ensino Médio a elaborar seus projetos de vida, refletindo sobre a importância não só de permanecer e concluir essa etapa do ensino como de dar continuidade aos estudos. Os voluntários vão às salas de aula e desenvolvem com os jovens atividades para discutir temas como aprendizagem, participação na escola, mercado de trabalho, dentre outros.

Em 2018, o destaque foram os eventos locais de encerramento para celebrar as conquistas do programa. Em São Paulo, os mais de 400 convidados – en-

tre voluntários, gestores escolares, representantes das secretarias e regionais – participaram do encontro, cuja programação foi concebida em torno da temática da diversidade, valor essencial ao trabalho com juventudes. Entre as apresentações do dia, estavam Emerson Alcalde, poeta e fundador do Slam da Guilhermina, Auritha Tabajara, escritora, contadora de histórias indígenas, nativa do povo Tabajara, da aldeia Imburana, no Ceará, e o primeiro grupo indígena de rap, o OZ Guarani.

NÚMEROS DO EVP (SP e ES)

14
voluntários

672
estudantes

70
escolas



AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NA VISÃO DOS EX-MINISTROS

Publicação traz o relato dos ministros que estiveram à frente da pasta da Educação nas últimas quatro décadas

Resgatar uma parte importante da história da educação brasileira e do MEC na perspectiva dos que estiveram à frente da pasta. É esse o intuito do livro “Quatro décadas de gestão educacional no Brasil”, lançado em 2018 pelo Instituto Unibanco em parceria com a Fundação Santillana.

A publicação reúne **entrevistas** com 14 autoridades (13 ex-ministros da Educação, além de Maria Helena Guimarães de Castro, que fala em nome de Paulo Renato Souza) realizadas pelo jornalista Antônio Gois. Os depoimentos cobrem desde o governo militar de João Baptista Figueiredo (1979-1985) até o último mandato da presidenta Dilma Rousseff (2011-2016), interrompido pelo *impeachment*.

Nesses 37 anos, o País enfrentou crises profundas nas diferentes esferas

e também vivenciou avanços sociais e econômicos significativos. No livro, os ministros da pasta relatam como enfrentaram o desafio de implementar políticas públicas que considerassem o momento político, econômico e social de cada fase histórica. Revelam, assim, como contextos distintos influenciaram a trajetória da educação brasileira.

Para marcar o lançamento do livro, no dia 4 de junho de 2018, foi realizada uma roda de conversa, com a presença de convidados, na Pinacoteca do Estado de São Paulo. Antônio Gois conduziu o debate, que contou com a presença dos ex-ministros Henrique Paim e Renato Janine Ribeiro e da ex-secretária executiva Maria Helena Guimarães de Castro. Eles lembraram os desafios e os avanços enfrentados em suas épocas, no Ministério da Educação.



FICHA TÉCNICA

Organização: Instituto Unibanco

Produção editorial: Fundação Santillana

Texto: Antônio Gois
240 páginas, Editora Moderna (2018)



Para acessar o livro:
bit.ly/livroExMinistros



IDEB NA MÍDIA REFORÇA RELEVÂNCIA DA GESTÃO

Desempenho no Ideb de estados parceiros do Jovem de Futuro gera destaque na mídia

Em 2018, o avanço no Ideb registrado por três dos estados parceiros do Jovem de Futuro (Ceará, Goiás e Espírito Santo) ganhou destaque na mídia, tanto a regional como a nacional, e rendeu ao Instituto Unibanco ampla exposição.

A organização foi citada em 171 reportagens sobre os resultados das avaliações veiculadas em jornais de ampla circulação, como a Folha de S.Paulo, O Estado de São Paulo e O Globo. Em novembro, a reportagem do Valor Econômico visitou o programa no Espírito Santo, o que rendeu uma matéria especial sobre a celebração dos resultados do estado.

Para além de ampliar a presença do Instituto na mídia, a divulgação dos resultados do Ideb 2017 e o bom desempenho de Ceará, Goiás e Espírito Santo reforçaram a mensagem da gestão como fator essencial para garantia da aprendizagem – uma vez que são redes que investem fortemente nesse elemento. Em sua coluna



COMBATE À DESINFORMAÇÃO

O Instituto Unibanco apoiou a campanha “Mentira na educação, não!”, da Nova Escola. A iniciativa teve como objetivo coibir a disseminação de notícias equivocadas e sensacionalistas sobre educação, contaminando os debates eleitorais. Todos os conteúdos produzidos pela campanha foram publicados no site da Nova Escola (novaescola.org.br), com ampla divulgação nas redes sociais. Além do Instituto Unibanco, o Instituto Alana, o Canal Futura e o Facebook colaboraram com a iniciativa, que contou com a participação ativa de professores.

em O Globo, a jornalista Miriam Leitão destaca fala do então secretário de educação do Espírito Santo, Haroldo Rocha: “Não foi com mais dinheiro, foi com melhor gestão que avançamos”.

Posicionamentos sobre educação

Em 2018, o Instituto Unibanco, por meio de seu porta-voz e superintendente Ricardo Henriques, reforçou o posicionamento da organização sobre temas importantes e por vezes polêmicos relacionados à educação, à equidade e à diversidade.

Em agosto, concedeu entrevista ao jornal O Globo sobre o projeto Escola sem Partido: “É uma visão reducionista achar que proibir certos conteúdos possa ser uma saída. Me parece, na verdade, que o projeto é, ele próprio, um instrumento de doutrinação, ao invés de combater a ela”, analisou Henriques.

O Instituto também se posicionou sobre a Base Nacional Comum Curricular para o Ensino Médio em artigo de O Globo assinado por Ricardo Henriques, com Cleuza Repulho e Camila Cardoso Pereira, do Movimento Pela Base. O superintendente também foi entrevistado em matérias sobre o tema publicadas no Valor Econômico, na Nova Escola e no G1.

O Instituto Unibanco participou ainda do Fórum Estadão Saeb, às vésperas das eleições, quando Henriques reforçou a importância de se colocar a educação de fato como prioridade nos planos de governo dos candidatos. O debate foi amplamente divulgado pelo jornal e mídias do grupo Estado.

BOLETIM APRENDIZAGEM EM FOCO

Em 2018, a edição 38, sobre “O papel da gestão no acolhimento de alunos imigrantes”, obteve o maior número de acessos, registrando mais de 37% do total de visualizações do ano. O boletim, que destaca um crescimento de 112% no número de estudantes matriculados na educação básica entre 2008 e 2016, pautou várias matérias na imprensa.



Outros temas foram abordados no Aprendizagem em Foco, sempre da perspectiva do papel da gestão, como a formação de leitores na escola, a importância da prática esportiva e a empatia como forma de lidar com a indisciplina.

Sem perder de vista assuntos em pauta na imprensa, o boletim também procurou dialogar com questões da conjuntura, como foi o caso do nº 42 sobre fake news, que proliferaram em ano eleitoral. O texto ressaltou a importância da educação para a mídia.



Lançado em 2015, o boletim Aprendizagem em Foco tem como objetivo ampliar o debate sobre a realidade educacional do País, por meio da divulgação e análise de pesquisas e experiências dentro e fora do Brasil, especialmente focadas no Ensino Médio.

Total de visualizações em 2018

68.412

Para ler todas as edições:

www.institutounibanco.org.br/aprendizagememfoco/
Para receber o boletim, envie um e-mail para
instituto.unibanco@institutounibanco.org.br



COMPROMISSO COM O PLANETA

Lançado em 2016, o programa **Compromisso Instituto Unibanco pela Sustentabilidade** tem como meta envolver cada vez mais colaboradores, fornecedores e parceiros em ações que contribuam para preservação do meio ambiente. A base das iniciativas são os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2015, que compõem uma agenda mundial para a implementação de políticas públicas focadas no desenvolvimento saudável do planeta, até 2030.

MUDANÇAS CLIMÁTICAS

Redução e compensação de emissões

Foram realizadas em 2018 duas ações de compensação das emissões de CO2 pelo Instituto Unibanco contabilizadas em 2017. A primeira consistiu no plantio de mil mudas de árvores de espécies nativas na cidade de Botucatu (SP) por colaboradores e estudantes do Ensino Médio de uma escola municipal da região, compensando em 19% o índice de emissões. A segunda ação, que cobriu os 81% restantes, foi a compra de créditos de carbono, apoiando a conservação da Fazenda Manoia, no arco do desmatamento da Ama-

zônia, em Rondônia, onde é mantido um santuário da biodiversidade local.

Em 2018, pela primeira vez, o Instituto Unibanco aderiu ao Programa Brasileiro GHG Protocol, coordenado pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces). O inventário de emissões de carbono da instituição em 2017 recebeu o selo prata do Programa, reconhecendo-a como a primeira organização do Terceiro Setor no Brasil a publicar o inventário completo e compensar todas as emissões de gases de efeito estufa, inclusive as indiretas (de fornecedores), como as emissões das viagens aéreas.

RESÍDUOS

Eventos ecoeficientes

Foram organizados três encontros de colaboradores nos moldes de eventos ecoeficientes, garantindo mais eficiência ao consumo de água e energia, além da redução e compensação das emissões de gás carbono. A iniciativa trouxe bons resultados: 21,23 toneladas de CO2 compensadas, equivalente ao plantio de 110 árvores, 429 quilos de resíduos reciclados e 156 quilos de resíduos compostados.



- Ação Educativa
- Arcafar Pará
- Ashoka
- Associação Brasileira de Pesquisadores e Profissionais em Educomunicação
- Associação Brasileira de Pesquisadores Negros
- Associação Educação Financeira
- Banco Interamericano de Desenvolvimento
- Banco Mundial
- British Council
- CEDES/Unicamp
- Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT)
- Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec)
- Comunidade Educativa CEDAC
- Consed
- Editora Globo
- Educação na Veia
- Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP)
- Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais (CEIPE-FGV/EBAPE)
- Fundação Carlos Chagas
- Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe)
- Fundação Lemann
- Fundação Santillana
- Fundo Baobá
- Fundo Elas
- GEPEM
- GIFE
- Insper
- Inspirare
- Instituto Ayrton Senna
- Instituto Educa Digital
- Instituto Maria e João Aleixo
- Instituto Natura
- Instituto Rodrigo Mendes
- Interdisciplinaridade e Evidências no Debate Educacional (Iede)
- Itaú BBA
- Itaú Cultural
- Itaú Social
- Jeduca - Associação de Jornalistas de Educação
- Laboratório de Educação
- Movimento Colabora
- Movimento pela Base
- Nós do Morro
- Núcleo de Estudos Afro-brasileiros (NEAB)/UFSCar
- ONU Mulheres
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)
- Quero na Escola
- Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação
- Secretaria de Educação do Estado da Paraíba
- Secretaria de Educação do Estado de Goiás
- Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco
- Secretaria de Educação do Estado de São Paulo
- Secretaria de Educação do Estado do Ceará
- Secretaria de Educação do Estado do Espírito Santo
- Secretaria de Educação do Estado do Mato Grosso do Sul
- Secretaria de Educação do Estado do Pará
- Secretaria de Educação do Estado do Piauí
- Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Norte
- Secretaria dos Direitos da Pessoa com Deficiência do Estado de São Paulo
- Sociedade Brasileira de Econometria
- Todos Pela Educação
- Tuneduc
- UNESCO
- WOW - Festival Mulheres do Mundo

Produção deste relatório

Produção editorial: Mariângela de Almeida (texto) e Fabiana Hiromi (texto e edição)

Edição de arte: Fernanda Aoki **Projeto gráfico e diagramação:** Estúdio Kanno **Fotos:** Eder Chiodetto e Lucas Ismael

EQUIPE IU

REALIZAÇÃO

Instituto Unibanco



Foto tirada no Encontro de Colaboradores realizado em dezembro de 2018

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente

Pedro Moreira Salles

Vice-Presidente

Pedro Sampaio Malan

Conselheiros

Antonio Jacinto Matias

Claudia Costin

Cláudio de Moura Castro

Cláudio Luiz da Silva Haddad

Marcelo Luis Orticeili

Marcos de Barros Lisboa

Ricardo Paes de Barros

Rodolfo Villela Marino

DIRETORIA

Andréa Matteucci Pinotti

Cláudio José Coutinho Arromatte

Jânio Francisco Ferrugem Gomes

Leila Cristiane Barboza Braga de Melo

Marcelo Luis Orticeili

Paulo Sergio Miron

Ricardo Urquijo Lazcano

EQUIPE TÉCNICA*

Superintendente Executivo

Ricardo Henriques

Gerentes

Cesar Nunes

Maria Julia Azevedo Gouveia

Mirela de Carvalho

Tiago Borba

Colaboradores

Adriana Santiago de Oliveira

Adson Rithiele da Silva Pereira

Alan Ary Meguerditchian

Alex Fernandes da Silva

Alexandra Forestieri

Aline Silva de Andrade

Ana Maria Alvarez Melo

Ana Paula Muniz Possebom

André Bezerra de Oliveira

Andressa Ferreira Santos

Antônio Correia de Melo Gois

Breno Mendonça Ribeiro Rodrigues

Carine dos Santos Nascimento

Carlos Eduardo Alcantara Brandão

Carolina Patrocina Quiquinato

Catherine Rojas Merchan

Claudio Acacio Souza Dias

Cristiane Arakawa Santos

Cristina Aparecida Petri Paiva

Daniel Carvalho de Oliveira

Daniel Santana Nogueira Vieira

Daniela Aggio

Daniela Natasha Mendes Arai

Deusiane das Gracas Paiva de Souza

Djana Contier Fares

Elisângela Pires de Sousa

Elizabeth Santos Mofacto

Euda Alves Rocha

Fabiana da Silva Bento

Fabiana Hiromi Shinkawa

Fabiana Mussato

Fabiola Nascimento Camilo

Felipe Junio Santos de Souza

Fernanda Akiyama Aoki

Fernanda Arantes e Silva

Flavia Costa Oliveira

Gabriel Guimaraes Leite

Gabriel Medina de Toledo

Gabriel Negri Nilson

Gabriela Alves Barcelos

Giovanna Santana da Silva

Grazielle Ferreira e Silva

Hyago Souza Nascimento

Jane Reolo da Silva

João Augusto Rodrigues Pereira

João Claudio Bezerra Peixoto Filho

João Henrique de Oliveira

José Jacinto de Amaral

Juliana Mattedi Dalvi

Juliana Silva Lombardo

Kamila Roberta de Souza

Karine de Farias

Kenny Bastos

Larissa Venuto Braga

Lidia Forghieri Mendes Correa

Lisandra Cristina Saltini

Luanna Meriguete Santos

Lucas Guido Fauser Silva

Luciana Almeida Lima

Luciano Cristovam dos Santos Junior

Lya Amaral Romanelli Franco

Marcella Escobar da Costa Moreira

Marcelo Pessoa da Silva

Marcia Soares Sobreira

Maria Carolina Dysman

Maria Rita Collor Jobim Silveira

Mariana Bittar

Marilia de Toledo Zonho dos Santos

Marilia Suzana Santos Bicalho

Marilucia Marques do Espirito Santo

Marina Pan Chacon Liberman

Michele Gilli

Miriam da Silva Salomão

Monalisa Lacerda Silva Basto

Monique Ribeiro Garcia

Naide Nery Santiago Ribeiro

Natalia Aisengart Santos

Patricia Morais Coutinho

Paulo Cesar Gouveia Junior

Priscila Pezato

Rafael Brum Carvalho Rodrigues

Raiza Alves de Sá Siqueira

Raquel Gonçalves Garcia

Rayssa Ávila do Valle

Renata Regina Buset

Renato de Lima Hingel

Renato Mello Frey

Ricardo Henrique Ribeiro Zerbinatti

Rodrigo Luppi dos Passos

Rosane Aparecida Fonseca

Sidinei Batista da Cruz

Teresa Cristina Barbosa Scofano

Thaynann Rossini Farlis Araujo

Thiago dos Santos Juremeira

Valquiria Allis Parlagreco

Vanize Zambom Niederauer

Vitoria dos Santos Uliani

*A relação de colaboradores corresponde à equipe IU em julho de 2019.



www.institutounibanco.org.br

