

Relatório de Atividades 2013



Sumário

1. O Instituto Unibanco _____	04
2. Mensagens de Abertura _____	06
3. O Ensino Médio em 2013 _____	14
4. Nossa atuação em 2013 _____	18
5. Congressos e Debates _____	36
6. Parcerias _____	42
7. Balanço Financeiro _____	50

1.

O Instituto
Unibanco



MISSÃO

Contribuir para o desenvolvimento dos alunos do Ensino Médio em escolas públicas, concebendo, validando e disseminando novas tecnologias ou metodologias que melhorem a qualidade e efetividade das políticas públicas.

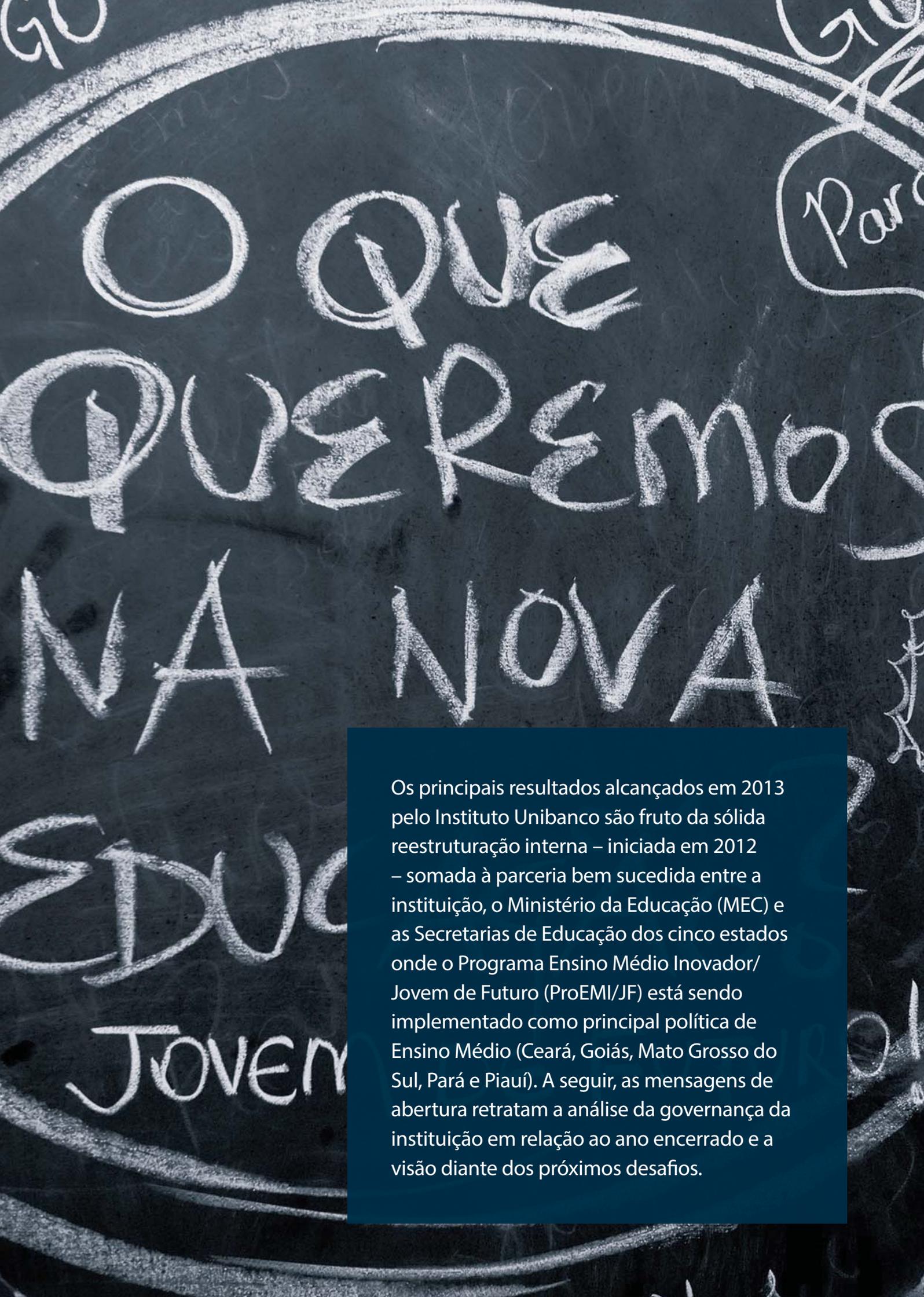
Fundado em 1982, o Instituto Unibanco, uma das instituições responsáveis pelo investimento social privado do conglomerado Itaú Unibanco, tem como foco contribuir com a melhoria da qualidade da educação pública brasileira.

Por entender a relevância do Ensino Médio para o desenvolvimento do país, o Instituto escolheu direcionar suas ações para essa etapa da Educação Básica para que os jovens tenham acesso, permaneçam e concluam os estudos com sucesso.

Em 2013, o Instituto Unibanco, por meio do seu principal projeto, o Jovem de Futuro, beneficiou cerca de 770 mil alunos do Ensino Médio de 1,4 mil escolas, distribuídos em nove estados brasileiros. Além disso, o programa de voluntariado Estudar Vale a Pena alcançou mais de 16 mil estudantes da última etapa da Educação Básica, envolvendo aproximadamente 1,5 mil voluntários.

2.

Mensagens
de Abertura



Os principais resultados alcançados em 2013 pelo Instituto Unibanco são fruto da sólida reestruturação interna – iniciada em 2012 – somada à parceria bem sucedida entre a instituição, o Ministério da Educação (MEC) e as Secretarias de Educação dos cinco estados onde o Programa Ensino Médio Inovador/ Jovem de Futuro (ProEMI/JF) está sendo implementado como principal política de Ensino Médio (Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí). A seguir, as mensagens de abertura retratam a análise da governança da instituição em relação ao ano encerrado e a visão diante dos próximos desafios.

Mensagem de Pedro Moreira Salles

Presidente do Conselho

Encerramos 2013 com a certeza de que estamos no caminho certo. Consolidamos o Instituto Unibanco como uma organização que efetivamente contribui com a melhoria da educação pública brasileira e que ocupa uma posição singular no cenário do investimento social privado.

Tendo concebido e testado o Projeto Jovem de Futuro (JF) com resultados positivos entre 2007 e 2011, o desafio que se impôs para o Instituto Unibanco no biênio 2012-2013 foi assegurar o sucesso da implementação em escala a partir da parceria com o Ministério da Educação (MEC) e as Secretarias de Educação dos estados do Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí. Nessa articulação, o Projeto Jovem de Futuro foi incorporado ao Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), e vem sendo implantado nas redes de ensino desses cinco estados desde 2012, com a perspectiva de alcançar cerca de 2.500 escolas e dois milhões de estudantes até o final de 2016.

A capacidade de influenciar políticas públicas é motivo de orgulho para nós, pois reafirma a escolha que fizemos ao focar em gestão escolar do Ensino Médio. Essa decisão nos colocou em posição diferenciada no contexto fundacional brasileiro por termos criado condições de desenvolver conhecimento sobre uma sólida base empírica.

Embora a Educação seja o campo privilegiado das ações de responsabilidade social da maioria das fundações e institutos no Brasil e sejam inegáveis os avanços das políticas públicas que ampliaram o acesso à escolarização

nas últimas décadas, ainda há enormes desafios a serem enfrentados para assegurar o direito à educação de qualidade a todas as crianças e jovens neste país.

A recente melhora do fluxo escolar no Ensino Fundamental resultou em um maior contingente juvenil acessando o último nível da Educação Básica. No entanto, é justamente essa etapa da Educação Básica que se apresenta como a mais problemática, exigindo esforços de todos – governo, sociedade civil e iniciativa privada –, para que os jovens concluam o Ensino Médio e tenham condições de desenvolvimento pleno para uma inserção qualificada no mundo do trabalho. Assim, a escolha temática de investimento feita pelo Instituto Unibanco em 2002 se mostra cada vez mais pertinente e necessária.

O Instituto Unibanco chega à segunda década do século XXI tendo como carro-chefe uma tecnologia social para gestão escolar concebida, testada e incorporada à política educacional em âmbito federal e estadual. E, sobretudo, respondendo aos desafios da transferência de tecnologia e da implantação em larga escala, em um modelo robusto de parceria público-privada.

Um grande desafio externo como esse pressupõe uma eficiente gestão interna. Nos últimos dois anos o Instituto Unibanco tem feito importantes esforços de reestruturação institucional. Prova disso foi que, em 2013, a organização elevou significativamente a sua competência específica em gerenciamento de projetos, superando a meta definida por uma consultoria externa, baseada nas demais instituições do mundo fundacional.

Chegamos a este ponto de maturidade institucional e posição singular no campo das fundações e institutos graças ao apoio e confiança do Conselho de Administração e da Diretoria que dedicam esforços e oferecem contribuições valiosas para o desenvolvimento da instituição.

Na história do Instituto, 2013 foi um marco no que se refere à reestruturação interna e ao amadurecimento institucional. Foi um momento de preparação para 2014, ano em que teremos a inclusão do terceiro ciclo de escolas participantes do ProEMI/JF e a primeira geração de estudantes de Ensino Médio a concluir, em alguns estados, os três anos do programa. Estamos caminhando para contribuir de forma efetiva para a transformação da realidade educacional de milhões de jovens brasileiros.

Estamos prontos para 2014!

Pedro Moreira Salles

Presidente do Conselho de Administração

Mensagem de Ricardo Henriques

Superintendente Executivo

Conduzir a implantação em escala do Jovem de Futuro (JF) foi o principal desafio do Instituto Unibanco em 2013. A articulação desse projeto com o Ministério da Educação (MEC) a partir do Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI) resultou na parceria ProEMI/JF. A premissa básica do trabalho foi sustentar a qualidade dos resultados positivos constatados na fase laboratorial do Jovem de Futuro.

O Programa Ensino Médio Inovador do Ministério da Educação é disponibilizado nos 27 estados da federação. No entanto, o desenho específico do ProEMI/JF, refere-se à implantação, desde 2012, no Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí. Aqui foi definido um arranjo institucional que permite, na área de educação, uma relação de complementariedade com a política pública capaz de conduzir a experiência do Jovem de Futuro a alcançar cerca de 2.500 escolas e dois milhões de estudantes até 2016.

Assim, por intermédio do ProEMI/JF, configurou-se uma governança tripartite compartilhada entre o MEC, as Secretarias Estaduais de Educação e o Instituto Unibanco. Uma parceria público-privada desta envergadura, em sintonia com a orientação estratégica dos órgãos gestores da política educacional nos estados, tem exigido um forte investimento no amadurecimento institucional e no fortalecimento da governança juntos às redes de ensino. Sobretudo, para atender ao desafio da implantação em contextos tão heterogêneos, respeitando a diversidade dos territórios e a autonomia das escolas.

Portanto, em 2013, uma série de desafios estava posta para o Instituto Unibanco tanto em relação à implantação do Jovem de Futuro quanto sob o ponto de vista do amadurecimento institucional, para atender com eficácia e eficiência esta amplitude de atuação tendo como premissa nosso jeito de fazer baseado no diálogo, compromisso com soluções, escuta, corresponsabilização e coautoria com os profissionais da educação. Para nós sempre foi fundamental uma abordagem que considere a realidade das escolas, suas trajetórias, contextos e momentos.

Em relação à implantação do Jovem de Futuro, era preciso garantir o foco e a efetividade das ações, melhorando a articulação e o alinhamento com o MEC e os Estados, fortalecendo a gestão de proximidade entre as Secretarias Estaduais de Educação e adequando as formações em Gestão Escolar para Resultados para as demandas do dia a dia dos supervisores de ensino e dos gestores escolares.

Assim, consolidamos um modelo de governança compartilhada entre o MEC, as Secretarias de Educação e o Instituto, que conta com seis níveis de instâncias de acompanhamento envolvendo desde os secretários de educação até os diretores e professores de cada escola. Para isso, desenvolvemos um painel de indicadores de aderência do projeto nos estados, que são monitorados regularmente pelas equipes locais em articulação direta com os gestores das Secretarias de Educação.

Também implementamos uma sistemática de acompanhamento que monitora os processos e os resultados parciais do Jovem de Futuro nos cinco estados. Com isso, buscamos aliar a representatividade à regularidade no acompanhamento do ProEMI/JF para assegurar a efetividade na construção de caminhos concretos para a implementação da tecnologia educacional Jovem de Futuro.

Dessa forma, o Jovem de Futuro, com disciplina e método, tem buscado fortalecer uma cultura de gestão nos estados a partir de uma governança sólida e consistente, que permite uma maior articulação e alinhamento com o Ministério da Educação e as Secretarias Estaduais de Educação e concretiza a gestão de proximidade preconizada pelo Instituto Unibanco. O enraizamento dessa cultura tem contribuído para a institucionalidade e a qualidade da relação com as equipes das Secretarias.

Por outro lado, para responder a esses desafios, investimos fortemente em um processo de reestruturação organizacional que incluiu reorganização das áreas, estruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos, desenvolvimento de um sistema de informações sobre o Ensino Médio com base de dados socioeconômicos e uma plataforma de Tecnologia de Informação, entre outras ações.

O nosso jeito de fazer e os resultados que já podemos colher desta parceria, apresentados aqui neste relatório, contribuem para posicionar o Instituto Unibanco como instituição que aporta um conhecimento relevante e pertinente para a agenda do Ensino Médio no Brasil. Sem dúvida, isso é consequência do trabalho de uma equipe comprometida com a causa da Educação e do valioso apoio e confiança da Diretoria e do Conselho de Administração.

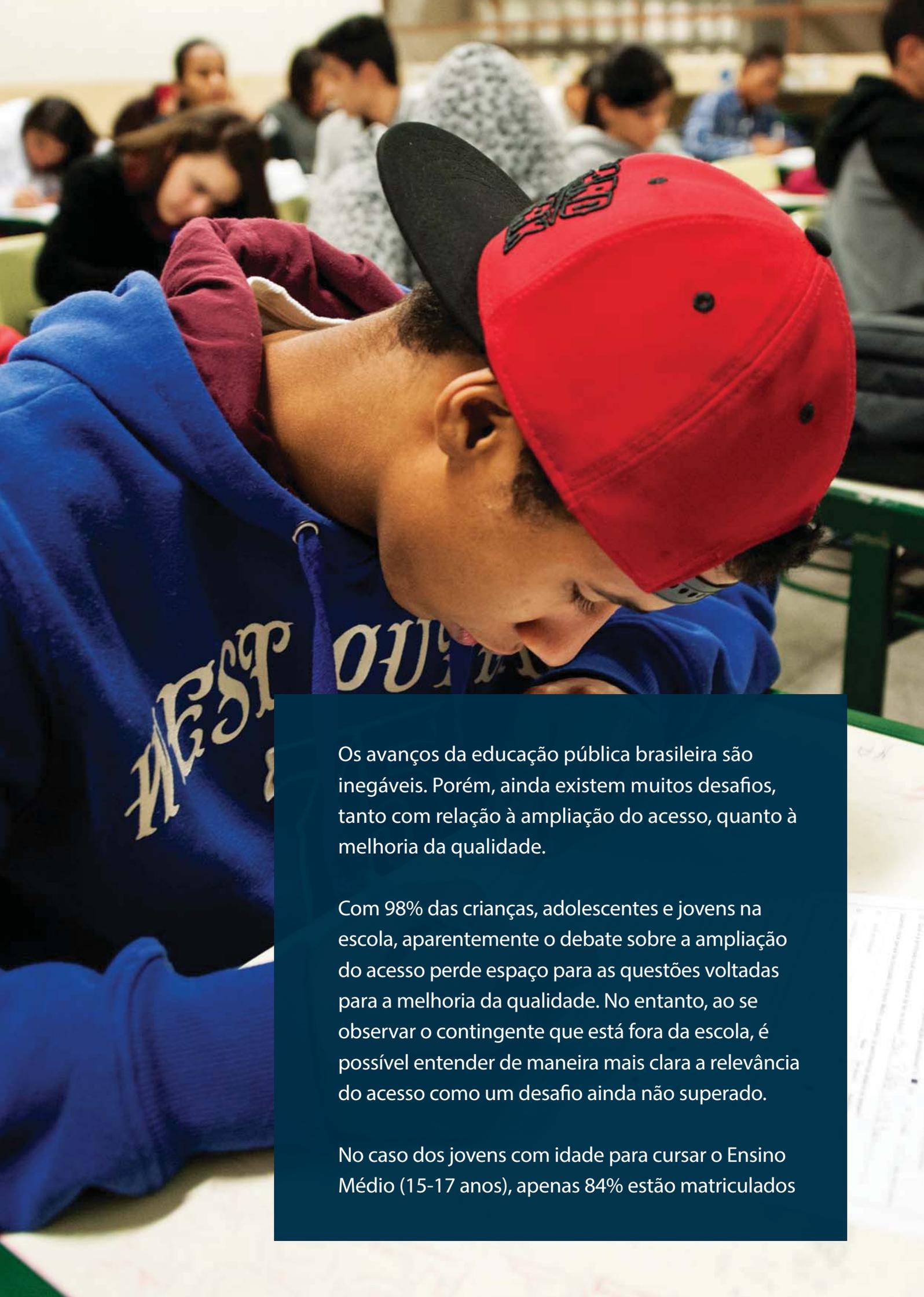
Por fim, acreditamos que o trabalho desenvolvido em 2013 reafirma a trajetória do Instituto como uma organização da iniciativa privada produtora de bens públicos que, ao investir na Educação, espera contribuir para a redução das desigualdades em nosso país.

Ricardo Henriques

Superintendente Executivo

3.

O Ensino Médio em 2013



Os avanços da educação pública brasileira são inegáveis. Porém, ainda existem muitos desafios, tanto com relação à ampliação do acesso, quanto à melhoria da qualidade.

Com 98% das crianças, adolescentes e jovens na escola, aparentemente o debate sobre a ampliação do acesso perde espaço para as questões voltadas para a melhoria da qualidade. No entanto, ao se observar o contingente que está fora da escola, é possível entender de maneira mais clara a relevância do acesso como um desafio ainda não superado.

No caso dos jovens com idade para cursar o Ensino Médio (15-17 anos), apenas 84% estão matriculados

na escola e desses, somente 40,3% frequentam, de fato, essa etapa. Portanto, 49,5% ainda estão no Ensino Fundamental, 16% não estudam e, ainda mais preocupante, metade desses não estuda nem trabalha.

Nos últimos anos, o número de matrículas no Ensino Médio tem permanecido praticamente inalterado (8,3 milhões). Ao mesmo tempo, o país registrou o maior número de pessoas com idade entre 15 e 29 anos. Assim, se a curva de crescimento populacional demonstra um pico no número de jovens com idade entre 15 e 29 anos e se as matrículas se mantiveram quase inalteradas, certamente muitos ainda enfrentam barreiras para acessar a escola.

Além da questão do acesso, sobre a qualidade do ensino, pesam, sobretudo, os desafios relacionados ao currículo e à aprendizagem. O currículo permanece enciclopédico, em descompasso com as demandas e necessidades do século XXI. Como resultado, os índices das avaliações externas de larga escala atestam a baixa qualidade de ensino. O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), em 2011, das escolas particulares foi de 5,7 e o das escolas públicas de 3,4.

Para enfrentar o desafio de ampliar a qualidade do Ensino Médio, o Ministério da Educação (MEC) lançou, em 2009, o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI). Por meio do incentivo ao redesenho curricular, formação e recursos financeiros, o ProEMI visa promover impactos e transformações para a superação das desigualdades de oportunidades educacionais, universalização do acesso e permanência dos adolescentes de 15 a 17 anos no Ensino Médio.

Além disso, no âmbito legislativo, há discussões no Congresso Nacional em torno do Plano Nacional de Educação (PNE) e do Projeto de Lei (PL 6.840) de reforma do currículo da última etapa da Educação Básica. Outra iniciativa lançada pelo MEC em 2013 é o Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, que busca valorizar o professor das redes públicas estaduais por meio da oferta de formação continuada.

Todo esse cenário só reforça a escolha do Instituto Unibanco por este tema. Para contribuir para a transformação dessa realidade, a instituição vem desenvolvendo uma tecnologia social de gestão escolar orientada para resultados de aprendizagem: o Jovem de Futuro. A estratégia de atuação consiste em conceber e testar a proposta e, ao obter resultados efetivos, saltar da experiência laboratorial para a implementação em larga escala.

O Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro (ProEMI/JF), que integra ações do MEC e do Instituto Unibanco, materializa tal estratégia, por meio de uma parceria público-privada, e permite a expansão de um projeto de gestão escolar rigorosamente testado e bem sucedido. Além disso, é um exemplo concreto de que é possível instituir um arranjo institucional virtuoso de cooperação entre o setor público – responsável pela política educacional – e o investimento social privado, para a construção de um espaço público, não estritamente governamental, transformador e comprometido com o aumento da qualidade da educação e a redução das desigualdades.

4.

Nossa
atuação
em 2013



O Instituto Unibanco desenvolve projetos que impactem na melhoria da qualidade da educação pública. Assim aconteceu em 2013 com o Jovem de Futuro e a ação de voluntariado Estudar Vale a Pena.

JOVEM DE FUTURO

Uma gestão escolar de qualidade, orientada para resultados, pode proporcionar um impacto significativo no desempenho das escolas e no aprendizado dos estudantes. Foi a partir deste princípio que o Instituto Unibanco concebeu o projeto Jovem de Futuro, com o objetivo de contribuir com uma educação de qualidade, que garanta aos jovens o acesso, a permanência e a conclusão do Ensino Médio.

Para realizar esse trabalho, o Jovem de Futuro entende que é primordial: realizar um diagnóstico claro da realidade da escola e da rede de ensino; planejar, executar, monitorar e avaliar as ações desenvolvidas; e corrigir os rumos. Mas todo esse esforço só proporciona transformações a partir da definição e busca de resultados que considerem a realidade das escolas, suas trajetórias, contextos e momentos. As ações planejadas para atingir essas metas são registradas em um Plano de Ação e monitoradas por meio de uma sistemática de acompanhamento, desenvolvida pelo Jovem de Futuro.



“Trabalhar com educação tem que ser uma permanente alimentação de esperança. Fazer com que esses alunos tenham condições e oportunidades – e aproveitar essas oportunidades – é fazer com que eles mudem de vida, para a melhor.”

Evaldo Abreu, diretor da EEFM CAIC Senador Carlos Jereissati, em Maranguape (CE).

Os resultados de aprendizagem são mensurados ao longo dos três anos de execução do projeto nas escolas, por meio de avaliações estaduais de larga escala, realizadas pelas redes de ensino ao final de cada período letivo, cujos resultados são disponibilizados no início do ano seguinte.

Para se alcançar o objetivo esperado, o Instituto Unibanco disponibiliza diferentes instrumentos que oferecem suporte para o trabalho de gestão das escolas e das redes. Um deles é a formação para professores e gestores das escolas e supervisores de ensino das secretarias de educação parceiras do Jovem de Futuro, que acontecem presencialmente e a distância.



“Não são os melhores alunos que estão fazendo esse projeto. São aqueles alunos que às vezes nem ligavam para a aula, não estavam nem aí, que entraram para o projeto e melhoraram”.

“Com essas oportunidades (do Jovem de Futuro) é mais fácil você atingir seus sonhos e realmente ser um jovem de futuro”.

Edmundo Martins, Agente Jovem, aluno da E.E. Ramona da Silva Pedroso, em Dourados (MS).

Além disso, o Instituto proporciona apoio à gestão por meio de uma plataforma virtual de gestão escolar que possibilita elaborar e acompanhar a execução do Plano de Ação das escolas. Dedicada ainda uma equipe nos territórios para atuar junto aos profissionais de educação dos estados. Também oferece apoio pedagógico por meio de metodologias que apoiam o processo de ensino-aprendizagem e a mobilização da comunidade escolar.

PROGRAMA ENSINO MÉDIO INOVADOR/ JOVEM DE FUTURO (PROEMI/JF): UMA AGENDA PARA O ENSINO MÉDIO

Por meio da integração entre o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), do Ministério da Educação (MEC) – que propõe o redesenho do currículo do Ensino Médio, focado em uma proposta dinâmica, flexível e compatível às exigências da sociedade contemporânea –, e do Jovem de Futuro – que entende que uma gestão eficiente, participativa e com foco nos resultados de aprendizagem influencia de maneira decisiva a qualidade da educação oferecida pelas escolas –, constituiu-se o ProEMI/JF.

O ProEMI/JF se efetiva nas escolas por meio da adesão voluntária das Secretarias Estaduais de

Educação do Ceará, de Goiás, do Mato Grosso do Sul, do Pará e do Piauí. Desde o início do programa até o final de 2016, o Jovem de Futuro alcançará todas as escolas públicas de Ensino Médio desses estados, o que representa mais de 2.500 mil escolas e cerca de dois milhões de jovens.

Em 2013, o programa contou com a entrada de **755** novas escolas. Desta forma, o ProEMI/JF beneficiou cerca de **750 mil** alunos do Ensino Médio das **1.337** unidades escolares participantes, assim distribuídas:

ESTADOS	2012	2013
Ceará	100	224
Goiás	180	299
Mato Grosso do Sul	99	195
Pará	132	383
Piauí	74	236
TOTAL	585	1337

Assista em vídeo exemplos de quem faz o ProEMI/JF acontecer:



Ser Comunidade Escolar

www.youtube.com/watch?v=Xar23ETAYYs



Ser Coordenador na Escola

www.youtube.com/watch?v=hmo3yBvgT58



Ser Agente Jovem

www.youtube.com/watch?v=sMcTxuyiK3E



Ser Gestor Escolar

www.youtube.com/watch?v=7Lnj423R1TY



Ser Supervisor

www.youtube.com/watch?v=7-_6ooh6Szo

Para assegurar o permanente alinhamento estratégico/operacional entre os envolvidos, foi desenvolvido e implementado um modelo de governança que reúne de maneira constante e sistemática todos os parceiros: Ministério da Educação, Secretarias Estaduais de Educação, Unidades Escolares e Instituto Unibanco.

Outro fator que demonstra a relevância deste modelo é a significativa representatividade dos envolvidos e a pertinência dos temas discutidos – com análise de situação, acompanhamento de status, detalhamento das ações e indicação de responsáveis. Em 2013, foram realizados diversos encontros em diferentes instâncias:

- Comitê Nacional: formado pelo MEC, pelas Secretarias Estaduais de Educação e pelo Instituto Unibanco, se reuniu três vezes em 2013 com o objetivo de acompanhar e alinhar as ações previstas e realizadas e deliberar pautas gerais do ProEMI/JF. Em abril também foi realizado um Comitê Especial com a presença de

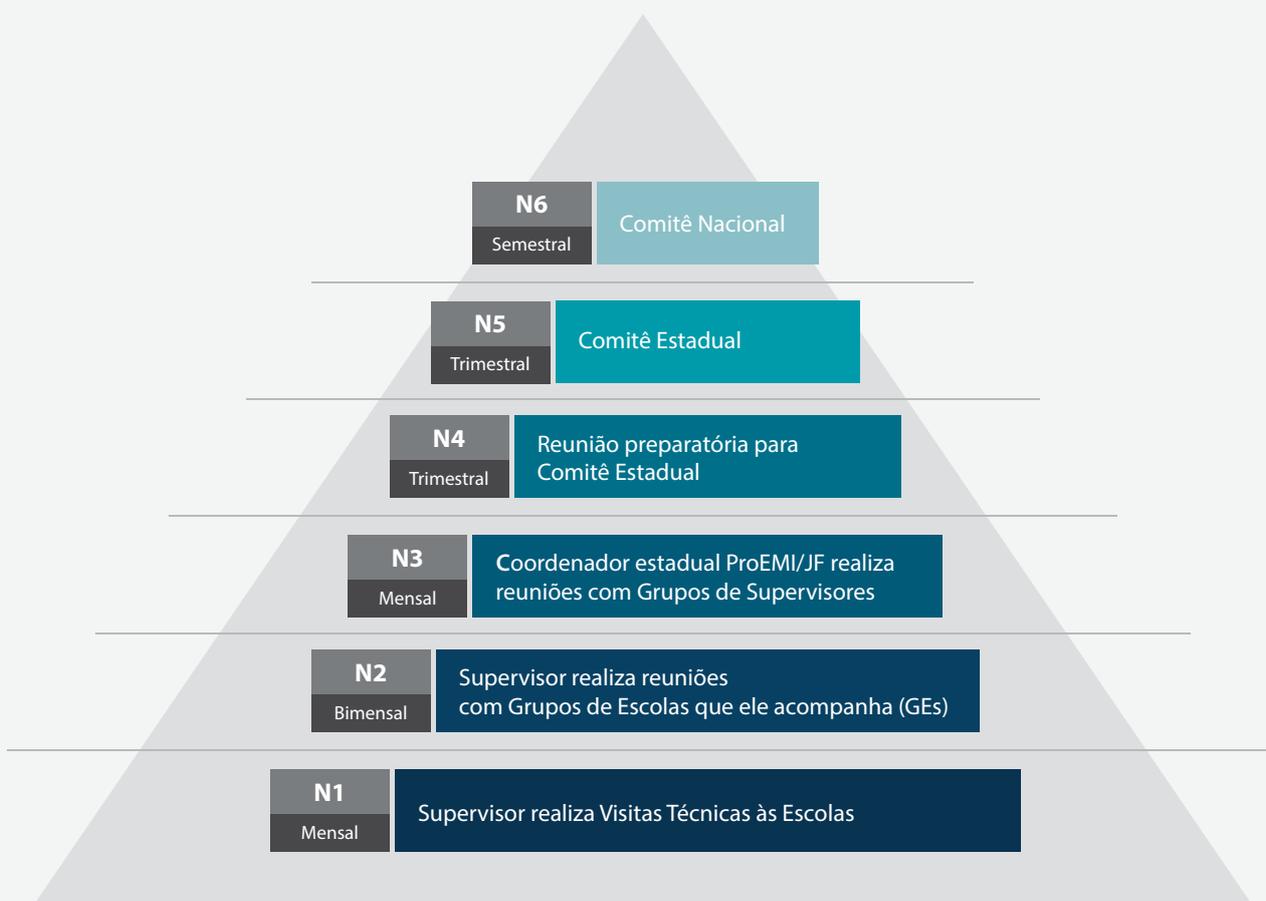
Aloizio Mercadante (ministro da Educação), Pedro Moreira Salles (presidente do Instituto Unibanco), Henrique Paim (secretário executivo do MEC), Romeu Caputo (secretário da Educação Básica), Ricardo Henriques (superintendente do Instituto Unibanco), além de técnicos e gestores da Educação.

- Comitês Estaduais (em cada estado): composto pelo secretário de educação, superintendente do Instituto Unibanco, coordenador do ProEMI/JF, representantes estratégicos da Secretaria de Educação e gestores locais do Instituto no estado.

As reuniões, previstas para acontecer trimestralmente, têm como objetivos acompanhar os indicadores de implementação do projeto e as atividades realizadas, verificar os resultados alcançados e pactuar ações corretivas para o alcance das metas esperadas, sendo um espaço deliberativo do programa. A pauta é definida entre o Instituto Unibanco e cada Secretaria de Educação conforme as demandas do período. Ao todo, em 2013, foram realizadas 14 reuniões em todos os estados parceiros.

- Na instância da secretaria estadual, os coordenadores estaduais do ProEMI/JF realizam mensalmente reuniões com grupos de supervisores de ensino, que contam também com a participação dos gestores locais do Instituto Unibanco.
- Na esfera da escola, com base nos conteúdos trabalhados nas formações presenciais oferecidas pelo Instituto Unibanco,

os supervisores realizam reuniões bimestrais com grupos de instituições de ensino para trocar experiências de ações bem sucedidas e compartilhar seus resultados. E mensalmente os supervisores realizam visitas técnicas às escolas, com o objetivo de acompanhar suas realizações.



FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO

Educação de qualidade pressupõe gestão de qualidade. Alinhado a essa premissa, o Projeto Jovem de Futuro trabalha o conceito de Gestão Escolar Orientada para Resultados de Aprendizagem (GEpR) em formações presenciais, organizadas em módulos temáticos.

Participam gestores escolares e supervisores das secretarias que, após a formação, adquirem um papel multiplicador nas escolas e nas redes de ensino. Em 2013, foram oferecidos três módulos que abordaram a Introdução ao ProEMI/JF, Avaliação Educacional e Planejamento com ênfase em Plano de Ação. Os participantes recebem materiais de apoio com os conteúdos trabalhados durante as formações.

No total, **4.624** gestores escolares participaram das formações em 2013. Já as formações para supervisores contaram **150** profissionais no módulo Planejamento com ênfase em Plano de Ação, **172** em Avaliação Educacional e **118** na formação de Introdução ao ProEMI/JF.



“A formação foi muito interessante porque veio tirar algumas dúvidas e contribuir para meu trabalho de supervisora nas escolas. Agora posso ajudar as escolas a elaborar o Plano de Ação. As dúvidas trazidas pelas escolas eram também as minhas dúvidas.”

*Maricilda Silva da Silva,
supervisora da Secretaria de
Estado de Educação do Pará.*



“Ter hoje três gestoras locais facilita muito, pois viabiliza a execução do programa junto ao Instituto Unibanco e à Secretaria de Educação”.

*Wisley João Pereira,
coordenador estadual do
ProEMI/JF da Secretaria de
Estado da Educação de Goiás.*

APOIO À GESTÃO

Para auxiliar as equipes das escolas a construir, executar e monitorar seus Planos de Ação de forma alinhada às diretrizes do MEC, o Instituto Unibanco oferece uma plataforma virtual de gestão escolar. Na plataforma, por exemplo, após a aprovação do plano da escola - elaborado de acordo com as necessidades identificadas pelo diagnóstico da instituição de ensino -, é possível acompanhar a execução das ações e identificar desvios de cada uma delas em relação ao prazo ou ao orçamento. Para o acompanhamento dos Planos de Ação pelos supervisores das secretarias de educação, o ProEMI/JF inclui uma sistemática de visitas e reuniões, cujo agendamento, deliberação, encaminhamentos e responsabilidades são realizados com o auxílio da Plataforma Jovem de Futuro – ambiente na internet que inclui o Sistema de Gestão de Projetos (SGP) e o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

Em 2013, a plataforma teve **108 mil** visualizações e mais de **36 mil** usuários ativos.

A plataforma ainda conta com uma central de

atendimento para esclarecer dúvidas das escolas sobre seu uso e funcionalidades. Em 2013, foram realizados **1.959** atendimentos telefônicos.

Além do apoio virtual oferecido pela plataforma, cada estado conta com os gestores locais, equipe do Instituto Unibanco presente nos territórios, responsável pela interlocução entre o Instituto e a Secretaria de Educação, garantindo a gestão e implementação do programa em cada um dos estados.



“O Encontro foi riquíssimo. Essa troca de experiência foi muito importante para a gente aprender e refletir sobre as ações que a gente faz. Vi muitos potenciais do projeto que eu não tinha visto ainda. A cada encontro desse eu sinto mais vontade de fazer [o projeto]”.

Ana Vieira, supervisora da Secretaria da Educação e Cultura do Piauí.

Encontro Nacional de Supervisores

O supervisor de ensino das secretarias estaduais de educação é uma das peças-chave para se atingir os objetivos do ProEMI/JF. Esse profissional oferece apoio técnico presencial para que as escolas desenvolvam Planos de Ação que sejam eficientes e efetivos.

Em novembro de 2013, o Instituto Unibanco promoveu o Encontro Nacional de Supervisores. O evento reuniu mais de 350 profissionais de educação dos cinco estados do ProEMI/JF, com o objetivo de fortalecer a cultura de rede e valorizar os conhecimentos e as experiências dos participantes. As atividades

propostas promoveram uma intensa troca de vivências e saberes, nas quais os profissionais levantaram potências e desafios do cotidiano do trabalho.

Além de integrar as equipes das cinco secretarias, o evento também foi uma oportunidade de mobilização e geração de conhecimento a partir dos próprios supervisores.

Um dos destaques das atividades programadas foi a elaboração de um mapa de gestão desenvolvido pelas equipes para cada rede de ensino, com propostas de ações necessárias para o aprimoramento do trabalho de articulação realizada pelos supervisores.

O evento também aconteceu no Facebook: o grupo Supervisores Conectados ProEMI/JF foi criado durante o Encontro. Na rede social, os 359 profissionais de ensino puderam interagir, opinar, trocar experiências e citar o que mais chamava atenção durante as atividades. Ao final do Encontro, o grupo já totalizava 491 posts, 528 comentários e 4.117 curtidas. A ideia é que o grupo seja um espaço de conexão e construção coletiva de soluções para os desafios do dia a dia.



Assista ao vídeo produzido a partir do Encontro:

www.youtube.com/watch?v=sPd6697JFc0

APOIO PEDAGÓGICO E À MOBILIZAÇÃO

Para colaborar com o alcance dos resultados propostos no Plano de Ação, o Jovem de Futuro disponibiliza Metodologias, que são estratégias educacionais elaboradas a partir de necessidades detectadas no cotidiano escolar. Elas buscam fomentar ações, projetos e trabalhos de forma interdisciplinar; corrigir dificuldades e fragilidades específicas encontradas nas instituições de ensino; articular a comunidade escolar, visando à sustentabilidade e obtenção de resultados; e potencializar ações já existentes na unidade.

As Metodologias do projeto Jovem de Futuro estão divididas em duas categorias: Metodologias Pedagógicas e Metodologias de Mobilização e Articulação.

METODOLOGIAS PEDAGÓGICAS	METODOLOGIAS DE MOBILIZAÇÃO E ARTICULAÇÃO
Entre Jovens	SuperAção na Escola
Valor do Amanhã	Agente Jovem
Jovem Cientista	Fundos Concursáveis
Entendendo o Meio Ambiente Urbano	Monitoria
Introdução ao Mundo do Trabalho	Campanha Estudar Vale a Pena



“Este curso foi de grande valia, muito bom para nos fazer repensar e nos abrir possibilidades.

Nos mostrou direções para buscarmos cada vez mais.”

Regiane Monteiro Soares

Diniz, professora da EE

Pedro Afonso Pereira

Goldoni, em Ponta Porã (MS)

cursou a formação para a

metodologia Introdução ao

Mundo do Trabalho.

Em 2013, foram entregues 374 toneladas de materiais para **1.335** escolas nos cinco estados participantes do ProEMI/JF, somando mais de **950 mil** volumes, entre publicações, DVDs e cartazes que integram as metodologias.

Para que as metodologias sejam aplicadas de forma adequada e tenham pertinência para as escolas, em 2013 foram oferecidas formações a distância que contam com apoio de tutores online, conteúdos pedagógicos, exercícios, fóruns e ferramentas para esclarecimento de dúvidas.

Um dos resultados da aplicação da metodologia Agente Jovem foi a realização do 2º Encontro de Agentes Jovens do Mato Grosso do Sul, realizado em 31 de agosto, em Campo Grande (MS). Na ocasião, mais de **300** Agentes Jovens de 50 escolas estaduais de Ensino Médio da capital do estado, participantes do ProEMI/JF, discutiram empreendedorismo e tecnologia no mundo do trabalho, entre outros assuntos.

REDE JOVEM DE FUTURO E FASE PILOTO DA IMPLANTAÇÃO

A fase piloto representou um período de laboratório do projeto Jovem de Futuro, com apoios técnico (supervisão direta) e financeiro (aporte de recursos) proporcionados pelo Instituto Unibanco para escolas dos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Essa fase identificou que o projeto gera um impacto relevante, com resultados efetivos na aprendizagem dos estudantes em Língua Portuguesa e Matemática.

Em 2013, mais de **7500** alunos foram beneficiados pelo projeto, distribuídos em **95** escolas.

	QUANTIDADE DE ESCOLAS
Minas Gerais	23
Rio de Janeiro	15
Rio Grande do Sul	19
SP - Grande São Paulo	18
SP - Vale do Paraíba	20
TOTAL	95



“O grande foco sempre foi o aluno. As oficinas e as monitorias eles aproveitaram bem, porque compreenderam o que o projeto queria passar para eles”.

*Wilson Nascimento,
vice-diretor e
coordenador do projeto
na EE Governador
Valter Jobim, em
Viamão (RS).*

Essas escolas integraram o projeto desde o início. Porém, durante os três primeiros anos não contaram anos com os apoios técnico e financeiro do Instituto Unibanco. Elas faziam as avaliações e tinham seus resultados comparados com as escolas que recebiam a primeira implantação do projeto. Pelo compromisso firmado entre o Instituto Unibanco e as quatro secretarias de educação, finalizada a etapa de testagem, essas instituições de ensino passaram a receber integralmente os apoios do projeto Jovem de Futuro.

Ao finalizar o ciclo de três anos do projeto, as escolas têm a possibilidade de integrar a Rede Jovem de Futuro, que tem como objetivo atestar a sustentabilidade do conhecimento e dos resultados gerados enquanto desenvolviam o Jovem de Futuro. Ao todo, 95 escolas integraram a Rede Jovem de Futuro em 2013.

Aproximadamente **300** profissionais de educação das escolas piloto (entre gestores, coordenadores e professores) participaram de formação sobre avaliação em 2013. Também foi realizada uma oficina que integrou gestores das escolas piloto e da Rede e discutiu como construir práticas de sustentabilidade em rede, com resultados alcançados a partir do Jovem de Futuro.

VOLUNTARIADO

Quando histórias de vida se encontram, realidades podem ser transformadas. Esta é a premissa da ação voluntária Estudar Vale a Pena (EVP), realizada em escolas públicas do Ensino Médio. O EVP é uma das estratégias de mobilização do Instituto Unibanco que procura enfrentar a questão do abandono escolar pelos jovens.

De um lado dessa história temos os voluntários, colaboradores Itaú Unibanco e seus convidados que, com relatos de sua própria trajetória de vida, dinâmicas e jogos, propiciam aos jovens momentos de reflexão sobre os benefícios dos estudos. E de outro lado, estão os jovens, carregados de anseios e, com o mesmo peso, de dúvidas e incertezas sobre o que vem a ser o futuro e o que podem fazer dele.

Para o jovem, esse encontro possibilita conhecer trajetórias de vida diferentes das suas – ou em muitos dos casos tão iguais – e a partir desse contato se inicia uma reflexão e percepção de que, mesmo em um ambiente desafiador, há a possibilidade de se construir perspectivas positivas de futuro.



“Agora que já fiz a primeira vez, será mais fácil no próximo ano. Não pretendo parar. Acredito que ajudamos algumas pessoas a confiar e lutar por seus sonhos e isso não tem preço.”

*Camila Nalio Spricigo,
voluntária do EVP em 2013.*

Para o voluntário, o contato com os jovens e a escola pública aumenta sua capacidade crítica de entender seus desafios, de se posicionar mais ativamente como cidadão e agente transformador e de ser corresponsável pelas mudanças que quer ver ao seu redor.

Parte integrante do Programa Voluntários Itaú Unibanco, em 2013 o EVP contou com a participação de **1.507** voluntários em 64 escolas de seis estados (Ceará, Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo). Cerca de **16.500** jovens foram beneficiados com a ação.

Além da ação voluntária, e visando debater a mobilização, fidelização e reconhecimento de voluntários, o Instituto Unibanco apoiou e participou da sexta edição do Seminário Anual do Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), em novembro, em São Paulo (SP), com o tema “Voluntariado Empresarial: do conceito à prática”. Durante o evento foi lançada a publicação ‘Voluntariado Empresarial: do Conceito à Prática’.

O Instituto Unibanco também contribuiu em outros importantes debates durante a 6ª edição da Conferência Regional Latino-Americana do IAVE, que aconteceu em outubro em Guayaquil, no Equador, com o tema “O voluntariado como expressão da participação social”.

5. Congressos e Debates

A segunda edição do ano ocorreu em agosto, com uma palestra do economista José Alexandre Scheinkman, no Rio de Janeiro (RJ), que abordou os desafios e alternativas para o Brasil atingir a excelência em educação. Participaram da jornada, diretores e professores das escolas das redes estadual e municipal do Rio de Janeiro.

» **35º ENCONTRO BRASILEIRO DE ECONOMETRIA**

O Instituto Unibanco foi um dos apoiadores do 35º Encontro Brasileiro de Econometria, que aconteceu em dezembro, na cidade de Foz do Iguaçu (PR). No evento, o Instituto promoveu uma palestra sobre “Juventude e Ensino Médio” e uma sessão especial que apresentou a Rede de Pesquisadores (veja na seção Parcerias), com a participação de André Portela (FGV) e Reynaldo Fernandes (FEA-RP/USP).

» **I CONGRESSO INTERNACIONAL E III CONGRESSO NACIONAL DE DIFICULDADE DE ENSINO E APRENDIZAGEM**

Em agosto de 2013 o Instituto, juntamente com outras instituições, apoiou o I Congresso Internacional e III Congresso Nacional de Dificuldades de Ensino e Aprendizagem, que tratou do tema “Diversidade no Ensinar e Aprender: Educação, Saúde e Sociedade”. O evento, realizado em São Paulo (SP), contou com a presença de aproximadamente 100 profissionais.

» **I SEMINÁRIO NACIONAL EDUCAÇÃO: MITOS E FATOS**

Promovido por uma parceria entre a TV Globo, o Fundo das

Nações Unidas para a Infância (Unicef) e a Fundação Roberto Marinho, o “I Seminário Nacional Educação: Mitos e Fatos” aconteceu em 6 de dezembro e reuniu quatro especialistas para discutir os seguintes temas: o valor que o brasileiro dá ao conhecimento; remuneração de professores x qualidade do ensino; o perfil dos alunos de escola pública e a capacidade de aprendizado das crianças.

Participaram do debate, Ricardo Henriques, superintendente do Instituto, Cleuza Repulho, presidente da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), Fernando Abrucio, cientista político e professor da FGV-SP, e Luiz Felipe Pondé, filósofo, escritor e ensaísta. A jornalista Mônica Waldvogel foi a mediadora do encontro. Assista ao vídeo produzido a partir do Seminário:

<http://g1.globo.com/globo-news/noticia/2013/12/especialistas-debatem-quatro-mitos-e-fatos-da-educacao-brasileira.html>

» CAMINHOS DA EDUCAÇÃO BÁSICA – O ENSINO MÉDIO NO BRASIL (CONJUVE)

O Conselho Nacional de Juventude (Conjuve) realizou a oficina “Caminhos da Educação Básica – O Ensino Médio no Brasil” em setembro. O evento, realizado em Brasília (DF), teve a participação de Ricardo Henriques, superintendente do Instituto Unibanco, Jaqueline Moll, diretora de Currículos e Educação Integral do MEC e o deputado federal Reginaldo Lopes (PT-MG), presidente da Comissão de Reformulação do Ensino Médio da Câmara dos Deputados.

Os debates abordaram as principais questões que atingem a última etapa da Educação Básica no país e, ao final, o Conselho sistematizou as contribuições em um documento destinado à Câmara e ao Ministério da Educação. Criado em 2005, o Conselho Nacional de Juventude (Conjuve) é uma instituição vinculada à Secretaria-Geral da Presidência da República, composto por representantes do poder público (1/3 do Conselho) e da sociedade civil (2/3 do Conselho).

➤ **CONGRESSO TODOS PELA EDUCAÇÃO**

Com o tema “Educação: agenda de todos, prioridade nacional”, em setembro, o movimento Todos Pela Educação promoveu o 2º Congresso Todos pela Educação, em Brasília (DF), com o objetivo de estimular a articulação entre os diferentes setores da sociedade.

Ricardo Henrique, superintendente executivo do Instituto Unibanco, juntamente com Binho Marques (MEC), Cesar Callegari (Secretaria Municipal de Educação de São Paulo), Eduardo Deschamps (Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina), Emiliana Vegas (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e outros debateram sobre o sistema educacional e como cada nível da federação está buscando garantir o direito de aprender.

» VII REUNIÃO DA ABAVE

O Instituto Unibanco foi um dos patrocinadores da 7ª Reunião da Associação Brasileira de Avaliação Educacional (ABAVE) com o tema “Avaliação e Currículo: um diálogo necessário”. Promovido em Brasília (DF), o evento contou com a presença de 350 participantes de todo o país e estrangeiros.

O Instituto Unibanco reconhece que o debate relacionando avaliação educacional e currículo é extremamente relevante, pois as avaliações devem estar atreladas ao currículo e às expectativas de aprendizagem.

» 14º CONGRESSO PENSAR

O Congresso e a exposição Pensar são voltados para os profissionais da educação. A programação é definida por uma Comissão Científica coordenada por Raquel Teixeira, diretora executiva da Fundação Jaime Câmara.

A 14ª edição aconteceu em outubro, na cidade de Goiânia (GO). Na conferência de abertura, Ricardo Henriques abordou a relação entre desigualdade e equidade na educação e os desafios para garantir o direito e a qualidade da educação.

6. Parcerias



Em 2013, o Instituto Unibanco apoiou pesquisas, ações e projetos com objetivos e atuação correlatos. Além disso, o desenvolvimento do Jovem de Futuro só ocorreu graças aos parceiros do projeto.

» JOVEM DE FUTURO

A implantação do Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro conta com as seguintes parcerias:

- Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação
- Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República



“Um desafio gigante em nossa frente: impactar 1 milhão de jovens para dar a eles a oportunidade de ingressar em uma universidade, disponibilizando ferramentas que auxiliem esses jovens a alcançar seus objetivos e explorar o seu pleno potencial.”

*Claudio Sasaki,
fundador da plataforma
educacional Geekie*

- Secretaria da Educação do Estado do Ceará
- Secretaria de Estado da Educação de Goiás
- Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul
- Secretaria de Estado de Educação do Pará
- Secretaria da Educação e Cultura do Piauí

A fase piloto do Projeto Jovem de Futuro conta com o apoio dos seguintes parceiros:

- Secretaria da Educação do Estado de São Paulo
- Secretaria de Educação de Minas Gerais
- Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro
- Secretaria de Educação do Rio Grande do Sul

As metodologias Entre Jovens e Introdução ao Mundo do Trabalho também foram aplicadas em parceria com:

- Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo
- Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro
- Secretaria da Educação do Estado de São Paulo

➤ TODOS PELA EDUCAÇÃO

O Instituto Unibanco é parceiro mantenedor do movimento Todos Pela Educação, que atua na defesa da garantia da educação pública básica de qualidade. Destacamos duas iniciativas produzidas no escopo desta parceria em 2013.

Observatório do PNE

Lançado em 2013, a iniciativa reúne, além do Instituto Unibanco, outras 18 organizações sociais ligadas à Educação, com o objetivo de monitorar os indicadores e estratégias referentes às 20 metas do Plano Nacional de Educação. Ao Instituto Unibanco foi destinado o acompanhamento da meta 3, única que aborda o Ensino Médio: “Universalizar, até 2016, o atendimento escolar para toda a população de 15 a 17 anos e elevar, até o final do período de vigência deste PNE, a taxa líquida de matrículas no Ensino Médio para 85%”.

Educação em Debate: por um salto de qualidade na Educação Básica

Lançada em 2013, a publicação é resultado das discussões iniciadas no Congresso Internacional “Educação: Uma Agenda Urgente”, realizado pelo movimento Todos pela Educação em 2011. Reúne textos produzidos pelos Grupos de Assessoramento do Todos Pela Educação, que trazem análises de contexto e propostas de políticas públicas para a melhoria da formação de professores de Educação Infantil e para a reestruturação dos Anos Finais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. O Instituto Unibanco coordenou a produção dos artigos sobre Ensino Médio, que compõem o terceiro capítulo - *Proposta para um Ensino Médio compatível com o século 21*.

➤ 14º PRÊMIO GESTÃO ESCOLAR

O Instituto Unibanco é um dos parceiros do Prêmio Gestão Escolar, uma iniciativa do Conselho Nacional de Secretários de Educação

(Consed), com a coordenação técnica do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec).

O Prêmio Gestão Escolar é um reconhecimento a projetos inovadores e gestões competentes na educação básica do ensino público brasileiro. O objetivo da premiação é estimular que escolas públicas mostrem o desenvolvimento de suas gestões, além de incentivar o processo de melhoria contínua na escola, pela elaboração de Planos de Ação, tendo como base uma autoavaliação.

➤ **EDUCAÇÃO FINANCEIRA**

O Instituto Unibanco é parceiro do Ministério da Educação (MEC) e da Associação de Educação Financeira do Brasil (AEF – Brasil) no projeto piloto que levou a Educação Financeira às escolas de Ensino Médio. Alguns dos conteúdos utilizados foram desenvolvidos pelo Instituto Unibanco e, em 2014, chegarão às escolas do Jovem de Futuro por meio da Plataforma Aberta de Livros de Educação Financeira.

➤ **REDE DE PESQUISADORES DO JOVEM DE FUTURO**

O que aumenta a aprendizagem dos alunos e faz a escola melhorar seus indicadores de qualidade? Com o objetivo de investigar quais fatores contribuíram para a melhoria dos indicadores das escolas participantes da fase piloto do Jovem de Futuro, em 2013, o Instituto Unibanco criou a Rede de Pesquisadores do Jovem de Futuro.

Por meio da Rede de Pesquisadores, o Instituto reuniu e incentivou um grupo de renomados economistas a pesquisarem as bases de dados do Jovem de Futuro. Os primeiros resultados desta iniciativa já surgiram com a produção e defesa de duas dissertações de mestrado profissional em 2013: 'Alocação de recursos financeiros e a função de produção escolar', autoria de Rafael Silva Ferreira e orientação do Prof. Dr. André Portela e 'Os efeitos da gestão escolar com autonomia financeira', de autoria de Carina Takeuti e orientação do Prof. Dr. Sergio Firpo, ambas pela FGV-SP.

➤ **EDUCAÇÃO - COMPROMISSO DE SÃO PAULO**

O Instituto Unibanco apoia o programa Educação – Compromisso de São Paulo. Lançada em 2011, a iniciativa da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo estabelece um pacto com a sociedade em prol da educação. Entre suas principais metas, o programa pretende fazer com que a rede estadual paulista figure entre os 25 melhores sistemas de educação do mundo nas medições internacionais, além de posicionar a carreira de professor entre as dez mais desejadas do Estado.

➤ **PACTO PELA EDUCAÇÃO DO PARÁ**

O Pacto pela Educação do Pará é um esforço integrado entre governo, sociedade civil, iniciativa privada e organismos internacionais, liderado pelo Governo do Estado do Pará, com o objetivo de aumentar em pelo menos 30% o Ideb do estado em todos os níveis até 2017. Desde sua criação, em 2012, o Instituto Unibanco é um dos parceiros.

➤ INSTITUTO RODRIGO MENDES

O Instituto Rodrigo Mendes (IRM) é uma organização de referência por seu trabalho voltado para a inclusão de crianças e jovens com deficiência, ao desenvolver programas de formação, visando colaborar para que a escola pública seja capaz de acolher toda e qualquer pessoa. Um dos focos do IRM é dar visibilidade a práticas de educação inclusiva por meio de estudos de caso, vídeos e relatos de experiência. O IRM mantém um acervo com mais de 10 vídeos sobre educação inclusiva.

Em 2013, o Instituto Unibanco iniciou uma parceria com IRM para a produção de um vídeo abordando um estudo de caso sobre inclusão de jovens com deficiência no Ensino Médio, o primeiro do acervo do IRM com esse foco.

➤ GEEKIE GAMES

Em parceria com o Instituto Unibanco e outras organizações, o Geekie – empresa brasileira que atua na personalização do estudo por meio da tecnologia – lançou o projeto Geekie Games: O desafio do Enem. O objetivo dessa plataforma é apoiar o estudante na preparação para o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). Em 2013, os estudantes das escolas do ProEMI/JF foram convidados para utilizar a plataforma em seus estudos.

A participação na plataforma é gratuita e permite que os alunos possam se preparar para a prova, por meio de um plano de estudos personalizado. No final de semana da realização do Enem, em 2013, o Geekie Games chegou à marca de 588 mil alunos

cadastrados diretamente e mais de 1,4 milhão de inscritos pelas secretarias de educação.

» **EDUCAÇÃO QUILOMBOLA NO PARÁ**

Por promover uma educação de qualidade que contemple a diversidade, em 2013, o Instituto Unibanco apoiou o projeto “Diagnóstico da rede de Educação Básica em áreas quilombolas do estado do Pará”, desenvolvido pelo Centro de Estudos e Defesa do Negro do Pará (CEDENPA) da Universidade Federal do Pará.

A pesquisa teve como objetivo contribuir no processo de formação de territórios quilombolas no estado do Pará, além do fortalecimento dessas comunidades, tendo em vista a importância de seus saberes e práticas. Foi elaborado um banco de dados com informações educacionais em comunidades quilombolas, dando ênfase ao acesso dessa população à Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio.

» **CENÁRIOS TRANSFORMADORES DA SOCIEDADE CIVIL BRASILEIRA 2023**

No segundo semestre de 2013, O Instituto Reos, em parceria com outras instituições, reuniu diversos representantes de organizações da sociedade civil, movimentos sociais, governo, empresas, universidades, mídias e coletivos de jovens para construir cenários sobre o futuro da sociedade civil organizada no Brasil. Foi produzido um site que apresenta os resultados do projeto: www.sociedadecivil2023.org.br. O Instituto Unibanco apoiou a iniciativa.

7.

Balanço Financeiro

Para permitir isenção e independência no desenvolvimento de suas ações, o Instituto Unibanco é mantido por um fundo *endowment* (doação). Em 2013, os recursos foram assim distribuídos:

DESTINAÇÃO	INVESTIMENTO REALIZADO (R\$ MIL)
Jovem de Futuro	22.409
Desenvolvimento de Conteúdo	1.072
Voluntariado	1.062
Gestão do Conhecimento e Informação	359
Apoio a Projetos de Parcerias/Patrocínios e Comunicação	2.069
Escritório de Gerenciamento de Projetos	6.812
Despesas Operacionais	20.875
TOTAL	54.658

REALIZAÇÃO

Instituto Unibanco

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidência

Pedro Moreira Salles

Vice-Presidência

Pedro Sampaio Malan

Conselheiros

Antonio Matias

Cláudio de Moura Castro

Cláudio Luiz da Silva Haddad

Marcos de Barros Lisboa

Ricardo Paes de Barros

Tomas Tomislav Antonin Zinner

Thomaz Souto Corrêa Netto

Wanda Engel

DIRETORIA EXECUTIVA

Fernando Marsella Chacon Ruiz

Gabriel Amado de Moura

Jânio Gomes

José Castro Araujo Rudge

Leila Cristiane B. B. de Melo

Luis Antônio Rodrigues

Marcelo Luis Orticelli

Redação e edição dos textos

Alan Ary Meguerditchian

Andrea Martini Pineda

Cristina Fernandes de Souza

Projeto gráfico e diagramação

Digimag Criação e Desenvolvimento

Superintendência Executiva

Ricardo Henriques

Gerência de Implementação de Projetos

Tiago Borba

Gerência de Desenvolvimento e Conteúdo

Marta Wolak Grosbaum

Gerência de Gestão do Conhecimento

Mirela de Carvalho

Gerência de Administração e Finanças

Fábio Santiago

Assessoria de Assuntos Estratégicos

Christina Fontainha

Assessoria de Comunicação

Marina Rosenfeld

Assessoria de Voluntariado

Fabiana Mussato

