



Relatório de Atividades 2011



Índice

Mensagem do Presidente	
O emblemático ano da transferência para o Instituto Unibanco	6
<hr/>	
Mensagem da Superintendente	
Um grande passo para desatar os nós do Ensino Médio brasileiro	8
<hr/>	
Balço das ações	
Esforço concentrado para mudar a história do Ensino Médio	10
Por que o Instituto Unibanco assumiu esse desafio?	11
<hr/>	
Perfil	
Inspiração e princípios que orientam nossas atividades	12
Modelo de atuação	13
<hr/>	
Jovem de Futuro	
Ação transformadora	16
O que é e o que faz o projeto	17
Compromisso das escolas	18
Instrumentos que viabilizam a tecnologia	18
<hr/>	
Transferência	
ProEMI/Jovem de Futuro, a conquista da escala	24
Um trabalho de fôlego	30
Curso de Gestão Escolar para Resultados	32
Monitoramento e controle	34
Metas futuras relacionadas ao processo	34
Modelo de governança	35
<hr/>	
Validação	
A continuidade do projeto	38
Avaliações	39
<hr/>	
Instrumentos pedagógicos	
Metodologias do Jovem de Futuro	42
<hr/>	
Entre Jovens	
Experiência consolidada	44
<hr/>	
Voluntariado	
Exercício da cidadania voltado para a juventude	46
<hr/>	
Assuntos Estratégicos	
Planejamento e disseminação de conhecimentos	50
Pesquisas e encontros promovidos	50
Bolsas para pesquisadores	51
<hr/>	
Investimento social	
Recursos aplicados em 2011	52





AGENTE JOVEM

AGENTE JOVEM

RESERVADO

O emblemático ano da transferência para o Instituto Unibanco



Desde que assumimos o compromisso com a melhoria da educação média brasileira, considerada estratégica para o atual estágio de desenvolvimento econômico do país, nos dedicamos a criar uma tecnologia educacional que pudesse se transformar em política pública e, assim, alcançar uma dimensão realmente expressiva para a sociedade.

O ano de 2011 correspondeu ao princípio de uma nova etapa do ciclo proposto nessa missão, que incluía conceber, testar e oferecer boas soluções educacionais aos sistemas estaduais de Ensino Médio. O Jovem de Futuro completara seu período de validação no ano anterior com resultados altamente positivos, o que credenciava o Instituto Unibanco a iniciar a terceira etapa desse ciclo: a transferência dessa tecnologia para os sistemas públicos de ensino.

Para concretizar esse objetivo, tivemos duas grandes tarefas a cumprir. A primeira era apresentar ao Ministério da Educação (MEC) e aos Estados os resultados concretos conquistados pelas escolas que participaram do processo de validação. Era fundamental, também, que nos preparássemos internamente para viabilizar o complexo processo de transferência.

Ao mesmo tempo em que atestamos a excelente receptividade em relação ao projeto, tanto por parte dos Estados quanto do MEC, a ponto de nos estimularem a aumentar o escopo previsto para o atendimento, atuamos no mapeamento de todas as ações necessárias à expansão do programa e implementação de suas propostas.

A partir da parceria estabelecida com o Ministério, o projeto, estruturado como Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro, ganhou uma amplitude bastante significativa. Sua implantação gradativa, prevista para os próximos cinco anos, agora a cargo das Secretarias de Educação de seis Estados, deve beneficiar cerca de 2,8 milhões de estudantes do nível médio, o equivalente a dois terços do número de alunos matriculados nesse ciclo, nas redes estaduais.

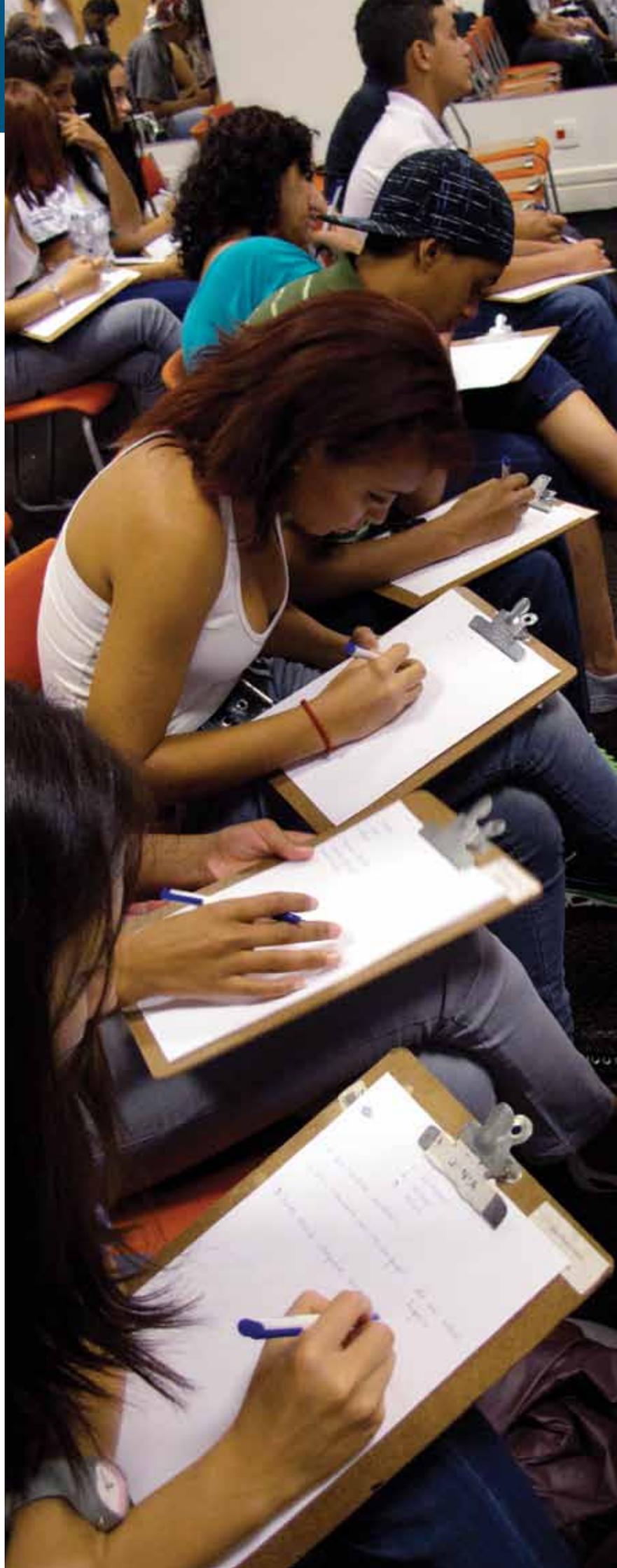
É uma projeção muito animadora para nós, que nos envolvemos em cada etapa desse processo. O comprometimento do Conselho de Administração, que agregou a contribuição valiosa de verdadeiros expoentes em diferentes áreas, a participação da Diretoria, que viabilizou importantes aportes do conglomerado para a efetividade do trabalho, bem como a liderança

da superintendente Wanda Engel, à frente de sua dedicada equipe, foram fatores decisivos para o Instituto Unibanco consolidar sua atuação. Passamos a ser reconhecidos como uma referência na educação média brasileira, o que enche de orgulho o Itaú Unibanco e seus colaboradores.

Mas a missão não termina aqui. Assim como esse período dedicado à implementação do processo de transferência do Jovem de Futuro foi absolutamente significativo para nós, sabemos que 2012 e os anos seguintes prometem ser igualmente desafiadores. Frente a essa perspectiva, vamos investir R\$ 233 milhões, até 2016, para garantir o sucesso de todo o processo.

Daqui por diante, vamos enfrentar o desafio de lidar com uma escala totalmente diferente da que vivenciamos até então e, sem dúvida, teremos muito a aprender. Por certo esse aprendizado será estratégico para que continuemos a apoiar, com inovação e boas práticas, o desenvolvimento da educação brasileira.

Pedro Moreira Salles
Presidente



Um grande passo para desatar os nós do Ensino Médio brasileiro



Na busca da relevância do investimento social realizado pelo Itaú Unibanco, o Instituto Unibanco optou por uma estratégia de ação baseada no estabelecimento de parcerias público-privadas. Decidimos atuar como um “laboratório de tecnologias” que, após terem sua efetividade comprovada, pudessem ser utilizadas pelos sistemas públicos de Ensino Médio.

Como parte desta proposta, vivemos, entre 2008 e 2010, o processo de validação de nossa principal tecnologia, o projeto Jovem de Futuro. Assim, o ano de 2011 representou o início de uma nova fase para o Instituto Unibanco – a de transferência dessa tecnologia. Nossa expectativa era que, por meio desse processo, ela pudesse ser adotada em larga escala pelos sistemas de ensino decididos a dar a “grande virada”, silenciando os eternos pessimistas, que jamais acreditam em seu potencial.

Os resultados da validação nos permitiram iniciar esse movimento, que mobilizou toda a nossa equipe. Ao longo de 2011, nos preparamos para enfrentar esse novo desafio. Identificamos e transformamos em manuais de implantação todas as etapas do processo, sistematizamos

as diferentes modalidades de capacitação para as equipes centrais das Secretarias, os supervisores e os gestores escolares, que foram organizadas num curso de Gestão Escolar para Resultados, e transformamos a capacitação de professores, para uso de nossas metodologias, na modalidade de educação a distância. Criamos um sistema informatizado de gestão de projetos e, internamente, reestruturamos o Instituto, capacitando nossas equipes para as novas funções demandadas pela transferência.

Oferecemos a proposta de transferência do projeto Jovem de Futuro a todos os governadores eleitos ou reeleitos em 2010, e a resposta superou as nossas expectativas. Se inicialmente pensávamos em introduzir o programa em três Estados, esse número simplesmente dobrou.

Outra importante evidência de que estávamos no caminho certo foi a receptividade positiva do próprio Ministério da Educação, que propôs a integração do projeto ao programa Ensino Médio Inovador, o que possibilitou a substantiva ampliação de seu potencial de disseminação, uma vez efetivado como política pública educacional.

O Programa Ensino Médio Inovador/ Jovem de Futuro irá atender aos Estados de Goiás, Ceará, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará e São Paulo, devendo beneficiar, nos próximos cinco anos, 4.125 escolas de Ensino Médio. O Ministério da Educação, no bojo das propostas do ProEMI, repassa os recursos às escolas, enquanto as Secretarias de Estado de Educação, com o apoio técnico e as

metodologias oferecidas pelo Jovem de Futuro, têm a missão de transformar esses múltiplos recursos na melhoria dos resultados, tanto das escolas quanto dos próprios sistemas.

Todos esses preparativos, informados neste Relatório de Atividades, objetivaram assegurar que o ProEMI/Jovem de Futuro iniciasse efetivamente suas atividades, em 2012, com a estrutura necessária para cumprir com sua principal missão: contribuir para que aproximadamente 2,8 milhões de estudantes do ciclo médio tenham a oportunidade de construir as condições para um futuro digno.

Queremos que o programa, ao assumir essa nova dimensão, tenha um impacto social decisivo e mensurável, contribuindo efetivamente para aumentar a escolaridade dos jovens, que precisam concluir a educação básica para prosseguir seus estudos ou ter as condições mínimas de acesso ao moderno mercado de trabalho. Com o objetivo de avaliar os impactos do ProEMI/Jovem de Futuro, também foi firmada uma nova parceria, dessa vez com a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, que atuará nesse processo.

Nossa crença é que os resultados de impacto, a serem aferidos ao final dos cinco anos de transferência para esses Estados, possam demonstrar a relevante contribuição do ProEMI/Jovem de Futuro para que o Ensino Médio brasileiro consiga realmente desatar seus nós.

Wanda Engel
Superintendente



Esforço concentrado para mudar a história do Ensino Médio

O Instituto Unibanco empreendeu, em 2011, um movimento sem precedentes em sua trajetória de apoio ao desenvolvimento da educação média no Brasil, com a transferência da tecnologia do Jovem de Futuro para os sistemas públicos de ensino.

Cumprindo uma rigorosa agenda, suas equipes estratégicas se desdobraram em múltiplas atividades. Foram incontáveis horas dedicadas ao planejamento de

processos, reuniões, organização e participação em encontros, além do tempo de permanência em aeroportos e deslocamento em voos, percorrendo diversas regiões e cidades do país.

Mas o esforço foi recompensado com a consolidação do Jovem de Futuro, principal projeto educacional desenvolvido pelo Instituto, em política pública, para aplicação em parceria com o programa Ensino Médio Inovador, do Ministério da Educação. Com o raio de alcance do ProEMI/Jovem de Futuro, milhares de escolas e estudantes do Ensino Médio serão beneficiados, a partir de 2012.

A força-tarefa, iniciada a partir das articulações com os Estados interessados no projeto e da associação firmada com o MEC, exigiu uma articulada reestruturação interna, com criação de posições que dessem suporte ao movimento de transferência da tecnologia do projeto para as redes estaduais. Toda a equipe do Instituto Unibanco foi mobilizada para cumprir com



essa missão, que se tornou prioritária, desde o momento em que o Jovem de Futuro deixou de ser uma experiência circunscrita a um grupo de escolas para se tornar um programa nacional.

O processo incluiu a constituição de consultorias de apoio, o desenho metodológico para aplicação em capacitações, a produção de manuais didáticos e guias metodológicos, a montagem de estratégias de monitoramento e avaliação, além de ações coordenadas de comunicação.

Concluído esse período de intensas atividades, o Instituto Unibanco pôde finalmente consolidar seu projeto educativo, sustentado por programas pedagógicos inovadores, numa ação capaz de mudar a realidade do Ensino Médio público do país. O papel da instituição ganhou uma nova dimensão, após viabilizar um bem-sucedido modelo de parceria público-privada. Uma fórmula muito eficaz de multiplicar benefícios para a sociedade.

Por que o Instituto Unibanco assumiu esse desafio?

Criado em 1982, o Instituto Unibanco é uma das instituições responsáveis pelo investimento social do conglomerado Itaú Unibanco. Desde 2007, seguindo sua vocação educacional, dedica-se a contribuir para o desenvolvimento de jovens em situação de vulnerabilidade ao conceber, validar e disseminar tecnologias e metodologias sociais destinadas a aumentar a efetividade de políticas públicas para a educação média.

As atividades do Instituto Unibanco são mantidas por um fundo patrimonial, criado exclusivamente para esse fim. Esse sistema de dotação, que não depende de aportes adicionais, permite o estabelecimento de iniciativas de longo prazo, como a que inspirou a criação do Jovem de Futuro, lançado pelo Instituto Unibanco em 2008, com as características de um projeto de investimento de três anos, tempo de duração do Ensino Médio.

A opção do Instituto Unibanco pela melhoria do Ensino Médio público decorre da importância desse ciclo de estudos para a formação da juventude, fator estratégico para que as novas gerações participem do desenvolvimento sustentável do Brasil, principalmente no momento em que o

país começa a despontar como potência emergente no cenário internacional.

Na medida inversa em que a falta de acesso à educação é o principal fator relacionado à pobreza, a conclusão do nível médio está intrinsecamente vinculada às condições necessárias para a ascensão social. A qualidade e os anos de ensino nessa etapa escolar definem a situação socioeconômica do indivíduo, uma vez que fornecem os requisitos básicos para a entrada no mercado de trabalho, que hoje exige um mínimo de 11 anos de escolaridade, mesmo para o exercício de atividades básicas.

O Jovem de Futuro busca intervir nessa realidade, contribuindo para manter os alunos na escola e para a conclusão qualificada do nível médio. Além de atuar para romper com o ciclo reprodutivo da pobreza, sua ação contabiliza outros importantes impactos socioeducacionais: estimula a escolarização como solução para o apagão da mão de obra especializada, com reflexos na diminuição do desemprego nessa faixa populacional, e promove a coesão social, evitando a marginalização dos jovens e a violência urbana.

Intercâmbio social

O Instituto Unibanco atua em parceria com a Fundação Itaú Social. Representantes das instituições compartilham decisões nos dois Conselhos, estabelecendo uma ação integrada e, ao mesmo tempo, complementar, de acordo com seus respectivos posicionamentos em prol da educação, o que possibilita o desenvolvimento de uma agenda comum, com projetos e ações conjuntas.

Inspiração e princípios que orientam nossas atividades

■ 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 a efetividade das políticas públicas.

■ Objetivos estratégicos

- Incentivar e apoiar a formulação de políticas públicas integradas voltadas à juventude.
- Identificar, produzir e disseminar conhecimentos sob a forma de informações, estudos e tecnologias sociais.
- Garantir padrões de eficiência, eficácia e efetividade para a obtenção de resultados.
- Capitalizar os recursos e a força do voluntariado empresarial para a potencialização de resultados.

■ Valores

Transparência

O Instituto Unibanco preza pela qualidade e clareza das informações na transmissão de conhecimentos e na comunicação com públicos de todos os níveis.

Responsabilidade e corresponsabilidade

As parcerias são estabelecidas com base na confiança mútua e no estabelecimento das responsabilidades de cada parte quanto à sua colaboração nas realizações conjuntas.

Excelência de resultados

Toda ação requer acompanhamento, assim como sua sistematização, avaliação e disseminação alimentam um processo permanente de gestão de conhecimento e capacitação.

Coragem de ousar

Inovação e criatividade são privilegiadas na busca de melhorias de processos e resultados.

Identidade como força

O foco na missão institucional e a coerência entre os discursos interno e externo são considerados essenciais para a nossa identidade.

Integração

Atividades e projetos próprios, de parceiros ou de realização conjunta, contam com recursos e programas coesos e de integração transparente.

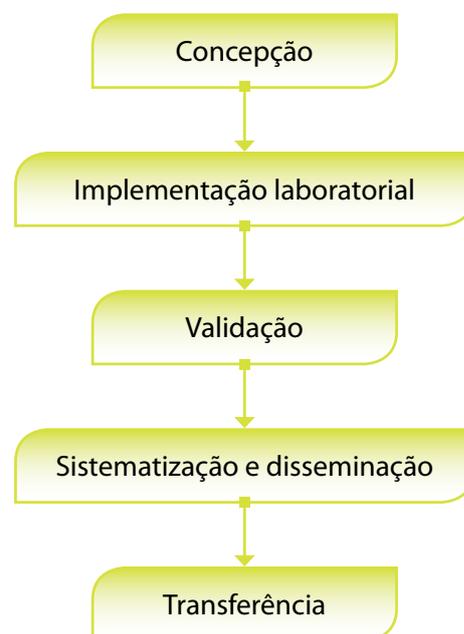




Modelo de atuação

O Instituto Unibanco promove suas ações educacionais com base num ciclo produtivo, tal como colocado em prática no desenvolvimento do projeto Jovem de Futuro. O ponto de partida é o diagnóstico de uma situação-problema, analisada de acordo com seus aspectos políticos, econômicos, culturais e sociais. Para equacionar a problemática é criada uma proposta de intervenção – no caso do Jovem de Futuro, um conjunto de iniciativas para o aperfeiçoamento da gestão escolar e a conseqüente mudança da realidade do estabelecimento de ensino.

O processo segue com a concepção e o desenho de projetos que utilizam tecnologias e metodologias socioeducativas, que são aplicadas experimentalmente num sistema laboratorial, envolvendo um grupo representativo de escolas. As atividades são monitoradas e, na etapa posterior, o ciclo de experiências passa por avaliações de impacto independentes. A avaliação positiva da tecnologia ou metodologia viabiliza a sistematização e disseminação do programa e dos conhecimentos que proporcionou.





Instituto
UNIBANC

o B...

utC



Insti...
UNIBANCO

Ação transformadora



Tecnologia pré-qualificada pelo Ministério da Educação desde 2009, o projeto Jovem de Futuro completou, em 2010, seu primeiro ciclo de três anos de atividades atendendo, em parceria com as Secretarias de Educação, a 22 escolas do Rio Grande do Sul e 20 instituições de Minas Gerais, localizadas em regiões metropolitanas das capitais desses Estados.

Os resultados das 42 unidades que receberam os benefícios do programa foram comparados com os de escolas de controle, que não participaram da ação, mas serviram de parâmetro para o estudo da evolução proporcionada pela tecnologia. A avaliação de impacto do programa nessas instituições, realizada pelo especialista Ricardo Paes de Barros,

subsecretário da SAE (Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República), apontou resultados que superaram as metas propostas, indicando a viabilidade de promover microrrevoluções no ensino a partir da escola, independentemente de transformações estruturais nos sistemas.

Os alunos das escolas de tratamento tiveram avanços significativos, de acordo com as médias em língua portuguesa e matemática no Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica). O nível de proficiência atingido pelos estudantes mostrou que seriam necessários pelo menos mais três anos de estudos para se atingir patamar semelhante, sem a ação do projeto.

Além dos Estados de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul, incorporados no primeiro ciclo, o Jovem de Futuro atende também, em seu sistema de validação, os Estados de São Paulo e do Rio de Janeiro. Esse processo laboratorial, mantido exclusivamente pelo Instituto Unibanco, continua de forma simultânea ao movimento de transferência da tecnologia para os sistemas.



O que é e o que faz o projeto

O Jovem de Futuro adota a premissa de que qualquer escola tem potencial para mudar sua realidade e melhorar as condições de ensino, com autonomia e responsabilidade. O modelo de ação do programa foi fundamentado em estudos que indicaram elementos-chave para o bom funcionamento de uma instituição de ensino.

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

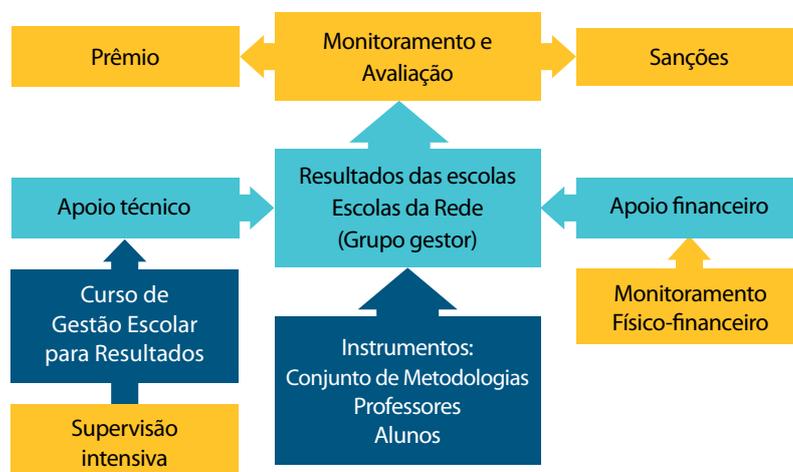
No ciclo de validação, as unidades de ensino recebem um volume de investimentos conforme o número de alunos e têm autonomia para decidir como esses recursos devem ser aplicados na solução de questões que tenham reflexo no desempenho dos jovens em sala de aula. Os investimentos podem ser feitos em ações de incentivo a professores e estudantes, na aquisição de equipamentos e realização de reformas, e devem ser especificados no Plano de Ação, elaborado pela escola após a adesão ao projeto.

As atividades são conduzidas pelo grupo gestor da escola, integrado por membros da diretoria, da coordenação do projeto e representantes dos alunos e familiares, que recebem formação em Gestão Escolar para Resultados. A equipe é responsável por coordenar e



validar as ações, supervisionadas por técnicos, que realizam visitas, conferem a organização de atividades e analisam relatórios e cronogramas. Além da supervisão intensiva, o monitoramento físico-financeiro também é contínuo, como forma de zelar pela adequada aplicação dos investimentos, ou promover sanções, quando necessário, em função de resultados negativos.

Estrutura modelar



O Jovem de Futuro propõe às escolas uma ação multidimensional, sustentada por recursos financeiros, apoio técnico e um conjunto de metodologias. O grupo gestor é preparado para liderar o processo ao participar, durante todo o ciclo de atividades, do programa de Gestão Escolar para Resultados.

Compromisso das escolas

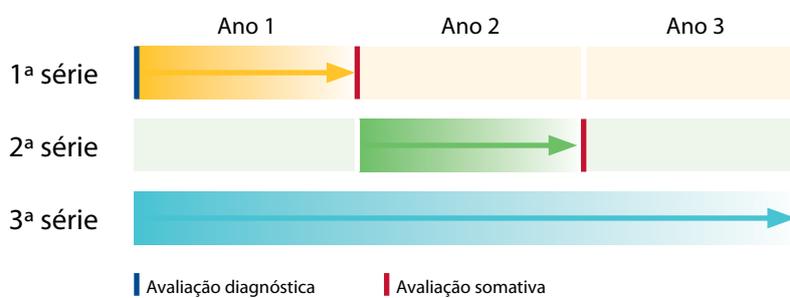
Durante os três anos de implementação do projeto, a comunidade escolar é mobilizada pelo grupo gestor em torno do plano de melhoria da qualidade elaborado no início da intervenção, contemplando resultados no desenvolvimento de competências e habilidades dos alunos em língua portuguesa e matemática, nos índices de frequência de professores e alunos, no aperfeiçoamento da gestão e quanto à realização de melhorias na infraestrutura.

As escolas que aderem ao projeto têm o compromisso de melhorar as médias em língua portuguesa e matemática no Saeb, devendo aumentar a média de rendimento em um desvio-padrão de 25 pontos, além de ampliar os índices de aprovação em pelo menos 10%. Avaliações em larga escala são aplicadas para analisar o efeito das práticas pedagógicas nos resultados educacionais.

Para identificar o nível de conhecimento do aluno que receberá os benefícios do projeto, é realizada uma prova diagnóstica no momento que antecede a ação.

Avaliações somativas, efetuadas durante os três anos do programa, indicam o progresso dos estudantes em cada etapa, até a conclusão do ciclo, quando é possível determinar a consistência dos avanços do princípio ao fim do processo. Concluídas as atividades, a avaliação de impacto do projeto dimensiona os resultados obtidos pelas escolas participantes.

Avaliação do desempenho escolar



▶ A escola deve aumentar as médias das disciplinas de língua portuguesa e matemática em um desvio-padrão de 25 pontos. O processo de análise é iniciado com uma avaliação diagnóstica, que identifica a situação educacional dos alunos antes da aplicação do projeto. Os avanços obtidos com o programa, e quanto às metas estabelecidas, são verificados em provas somativas realizadas nos três anos da ação, sendo que a última avalia todo o período de atividades. O ciclo de análises é concluído com uma ampla avaliação de impacto, que identifica os progressos do grupo de tratamento, que recebeu os benefícios do Jovem de Futuro, em comparação com as escolas de controle.

Instrumentos que viabilizam a tecnologia

Além de recursos financeiros, apoio técnico e capacitação, as escolas dispõem de metodologias desenvolvidas pelo Instituto Unibanco como um complemento indissociável da tecnologia do Jovem de Futuro. Essas ferramentas se dividem em duas categorias. As metodologias imprescindíveis possuem essa nomenclatura por terem função determinante na conquista dos resultados esperados com a intervenção. Já as opcionais acrescentam opções para se alcançar objetivos específicos, conforme as carências e necessidades da escola, e também têm impacto nos resultados.

Os dois cardápios foram amplamente testados nas escolas de validação e dispõem de pelo menos uma metodologia associada aos resultados esperados, discriminados no Plano de Ação da escola. São sete metas para o grupo de validação e seis para as instituições públicas das redes estaduais. Cada unidade deve planejar suas estratégias, indicando como pretende utilizar esses instrumentos e investir os recursos de seu orçamento no processo.

14

Conflito & negociação

Comunicação

Inf
tecnologia

INSTITUTO UNIBANCO

Comunicação



Metodologias imprescindíveis

■ Agente Jovem

Forma lideranças, entre os estudantes, para torná-los protagonistas das mobilizações por melhorias na comunidade escolar, compactuadas como parte do projeto. Os Agentes Jovens promovem e divulgam ações, que contribuem para o bom clima coletivo, com o intuito de estimular o aumento dos índices de frequência na escola.

Resultado: contribui para assegurar um alto índice de frequência dos alunos.

■ Monitoria

É indicada a estudantes, com diferentes níveis de desempenho e potenciais cognitivos, que possam tirar da experiência da monitoria um estímulo para continuar os estudos e melhorar a atividade escolar. Além de incentivar uma postura responsável entre os participantes, desenvolve competências e habilidades, contribuindo para um ambiente de aprendizagem colaborativa na escola.

Resultado: assegura um alto índice de frequência dos alunos.

■ Sistema de Reconhecimento

Estratégia de reconhecimento que estimula, integra e mobiliza a participação da comunidade escolar em torno de boas práticas desenvolvidas na escola por alunos, professores e funcionários. O sistema de reconhecimento mantém uma mobilização contínua e focada nas metas a serem atingidas.

Resultados: desenvolve competências e habilidades em língua portuguesa e matemática e assegura um alto índice de frequência dos alunos. Melhora as práticas pedagógicas e também busca assegurar um alto índice de frequência dos professores.

■ Uso Pedagógico da Avaliação em Larga Escala

Processo que utiliza os resultados da avaliação externa como subsídios para a melhoria das práticas pedagógicas. Os dados são apresentados ao grupo gestor, fornecendo um importante diagnóstico do desempenho dos alunos. A identificação das deficiências dos estudantes em língua portuguesa e matemática, medidas pela avaliação, permite desenvolver ações para qualificar o ensino e promover a equidade.

Resultados: desenvolve competências e habilidades em língua portuguesa e matemática, melhora as práticas pedagógicas e apoia a Gestão Escolar para Resultados.

■ Fundos Concursáveis

Viabiliza projetos elaborados por professores e alunos. Os estudantes atuam com a perspectiva de melhorar a qualidade do ensino e o bom clima escolar, enquanto os docentes apresentam projetos que contribuem para a melhoria do desempenho e da frequência escolar. Quando selecionadas, as propostas recebem apoio financeiro para implementação, oriundo de verba especialmente destinada a essas atividades, estimulando novas práticas pedagógicas e a realização de ações junto à comunidade escolar.

Resultados: assegura um alto índice de frequência dos alunos e dos professores, melhora as práticas pedagógicas e apoia a Gestão Escolar para Resultados.

■ SuperAção na Escola

Metodologia da integração. Propõe uma competição solidária que mobiliza toda a comunidade escolar para fazer melhorias na infraestrutura da escola, além de promover reflexões sobre questões de interesse coletivo. Estimula o sentimento de pertencer, cuidar e cultivar o espaço escolar.

Resultados: assegura um alto índice de frequência dos alunos e dos professores, apoia a Gestão Escolar para Resultados e promove melhorias na infraestrutura da escola.

Metodologias opcionais

Entre Jovens

Metodologia que busca resgatar os conteúdos de matemática e língua portuguesa do Ensino Fundamental e Médio que os alunos não aprenderam na fase adequada. Com esse método dinâmico, os alunos podem acompanhar os conteúdos de raciocínio lógico e aumentar a aprovação escolar, em especial nas disciplinas de matemática e língua portuguesa.

Resultados: contribui para desenvolver competências e habilidades em língua portuguesa e matemática, assegurar um alto índice de frequência dos alunos e melhorar a prática pedagógica.

Valor do Amanhã na Educação

Estimula os jovens a desenvolver uma visão de futuro. O material pedagógico e as atividades práticas auxiliam os estudantes a refletir sobre as escolhas individuais, despertando para a construção de um projeto de vida, a partir da compreensão da própria história.

Resultados: assegura um alto índice de frequência dos alunos e melhora as práticas pedagógicas.

Entendendo o Meio Ambiente Urbano

Favorece a percepção ambiental por parte dos alunos pelo estudo de situações da vida cotidiana, principalmente no meio urbano, e pela perspectiva da preservação e sustentabilidade. Os projetos pedagógicos estimulam o interesse por pesquisas relacionadas ao meio ambiente.

Resultados: assegura um alto índice de frequência dos alunos e melhora as práticas pedagógicas.

Campanha Estudar Vale a Pena

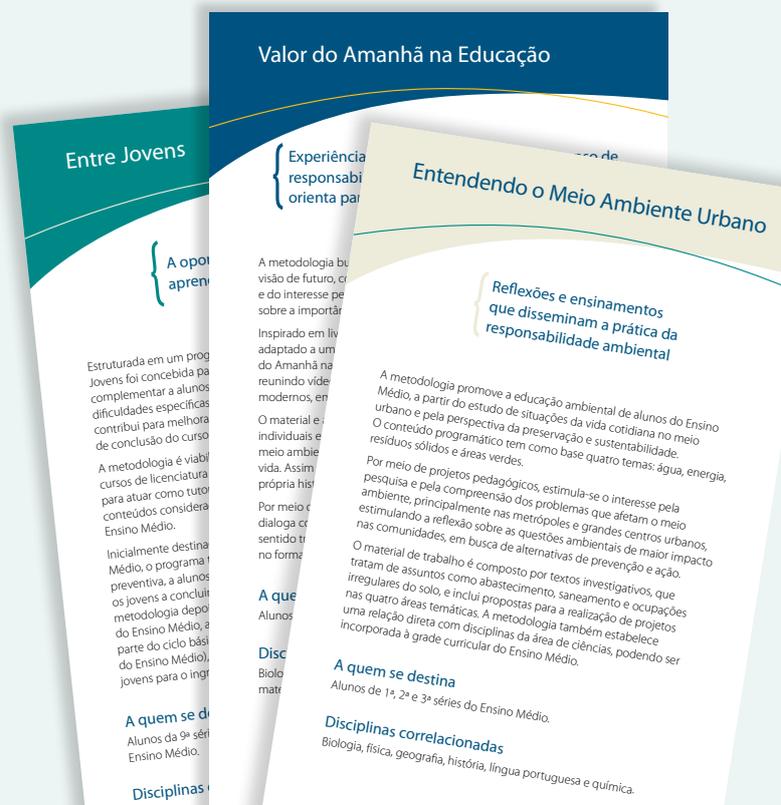
Idealizada em formato de campanha de mobilização, estimula o jovem a refletir sobre a importância de concluir o Ensino Médio para o seu futuro. Durante a ação, a comunidade escolar promove debates sobre o tema, dialogando sobre os benefícios de permanecer na escola e conquistar o diploma.

Resultados: assegura um alto índice de frequência dos alunos e dos professores e apoia a Gestão Escolar para Resultados.

Jovem Cientista

Desperta o interesse pelo aprendizado das ciências, abrindo caminho para a continuidade dos estudos em áreas científicas, consideradas estratégicas para o desenvolvimento do país. Os conhecimentos adquiridos também favorecem o desempenho escolar nas disciplinas do ciclo médio.

Resultados: assegura um alto índice de frequência dos alunos, além de melhorar as práticas pedagógicas.



Impacto pedagógico

Para alcançar as metas da escola, o grupo gestor elabora uma estratégia que combina a aplicação dos instrumentos imprescindíveis com aqueles considerados opcionais, embora ambos tenham efeito nos resultados escolares.

Metodologias	Resultados esperados					
Imprescindíveis	Alunos		Professores		Gestão	
	Alto índice de frequência	Competências e habilidades em língua portuguesa e matemática desenvolvidas	Alto índice de frequência	Práticas pedagógicas melhoradas	Gestão Escolar para Resultados	Infraestrutura da escola melhorada
Agente Jovem	■					
Monitoria	■					
Sistema de Reconhecimento	■	■	■	■		
Uso pedagógico da Avaliação em Larga Escala		■		■	■	
Fundos Concuráveis	■		■	■	■	
SuperAção	■		■		■	■
Opcionais	Alunos		Professores		Gestão	
Entre Jovens	■	■		■		
Valor do Amanhã na Educação	■			■		
Entendendo o Meio Ambiente Urbano	■			■		
Campanha Estudar Vale a Pena	■		■		■	
Jovem Cientista	■			■		

Você é do Ensino
Médio? Então temos
uma novidade para
você...



ProEMI/Jovem de Futuro, a conquista da escala



Ensino Médio Inovador

O programa do Ministério da Educação foi criado para incentivar as redes estaduais que atendem o ciclo a promover ações inovadoras, como a diversificação dos currículos, a mudança da carga horária mínima para 3 mil horas e o desenvolvimento de atividades práticas e experimentais. Também propõe que os alunos escolham um percentual de 20% de sua carga horária e grade curricular.

Um extenso caminho foi percorrido para a consolidação do Jovem de Futuro como política pública, integrado ao programa Ensino Médio Inovador, do Ministério da Educação. Com o aval do Conselho Administrativo do Instituto Unibanco, o processo foi iniciado ainda em 2010, quando a avaliação positiva de impacto do projeto, em seu ciclo de validação, credenciou-o a ser disseminado em larga escala, desencadeando a iniciativa de ofertar a tecnologia para os sistemas educacionais.

Após a sistematização do programa e concepção do curso de Gestão Escolar para Resultados, destinado a formar equipes para aplicação do projeto, o Instituto Unibanco comunicou a disponibilidade da proposta educacional a todos os Estados brasileiros, recebendo imediata manifestação de interesse de seis unidades da Federação – Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará e São Paulo.

As equipes do Instituto Unibanco visitaram todos os Estados, dando início ao processo de adesão. No primeiro semestre de 2011, foram organizadas oficinas com representantes das Secretarias de Educação para uma apresentação detalhada do projeto. Essa etapa foi concluída com a realização de um seminário, em agosto, que oficializou a transferência da tecnologia para o grupo pioneiro de seis Estados.

A partir de parceria estabelecida com o Ministério da Educação, o projeto foi integrado ao programa Ensino Médio Inovador. Além de se associar à proposta educativa do Instituto Unibanco, o MEC assumiu a responsabilidade por repassar os recursos para o desenvolvimento da ação diretamente às escolas atendidas, por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

Na transferência da tecnologia para os Estados, com a denominação de Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro (ProEMI/Jovem de Futuro), foram asseguradas as premissas estabelecidas pelo Instituto Unibanco, que integram o núcleo de sustentação do programa, como a manutenção do nome de origem do projeto, a criação de equipes gestoras, a avaliação de desempenho durante os três anos de atividades e o envio de recursos diretamente às escolas.

Núcleo de sustentação do programa

Adesão dos Estados	Supervisão intensiva e exclusiva das escolas participantes	Capacitação e apoio à Gestão Escolar para Resultados
Manutenção do nome do programa	Divulgação, mobilização e pacto para resultados	Aporte financeiro diretamente à escola
Formação de uma equipe gestora	Adesão das escolas	Avaliação de desempenho durante o processo
Formação de Unidades de Apoio do Instituto Unibanco nas Secretarias	Formação de um grupo gestor	Políticas de reconhecimento e sanção

▶ Premissas definidas pelo Instituto Unibanco para a transferência do projeto. O modelo, chamado de "núcleo duro", permite a aplicação do programa em qualquer Estado brasileiro.

Quatro unidades da Federação – Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul e Pará – optaram por universalizar gradualmente, durante os três primeiros anos do processo, o atendimento das escolas de suas redes de Ensino Médio. A parceria público-privada, que irá atender a 4.125 escolas e mais de 2,8 milhões de alunos do ciclo até 2016, foi articulada em um modelo que define papéis e responsabilidades para as três esferas de participação, num sistema interativo e sinérgico.

Atuando como guardião do projeto, o Instituto Unibanco utiliza seu know-how da tecnologia para promover as capacitações em Gestão Escolar para Resultados, preparando os órgãos estaduais e as escolas para a ação, e dá apoio técnico, dispondo de Unidades de Apoio (UNAs), sediadas nos seis Estados. As Secretarias de Educação são responsáveis pela supervisão intensiva e as políticas de sanção, enquanto o MEC faz os aportes financeiros e o acompanhamento. Numa ponta complementar do processo, a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE) terá a missão de realizar as avaliações de impacto do projeto nos sistemas, que passam a ter seu desempenho colocado à prova.

Foram estabelecidas metas pactuadas, extensivas aos seis Estados participantes. De 2012 a 2016, no primeiro ciclo de cinco anos, quando todas as escolas contempladas já tiverem incorporado o ProEMI/Jovem de Futuro, a unidade da Federação deverá diminuir em 30% a diferença entre o Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) de 2011, no período anterior ao projeto, e o valor considerado desejável, igual ou superior a 6,0.

Durante o ciclo de três anos de atividades nas escolas de intervenção, cada estabelecimento de ensino deve atuar para conquistar os resultados apontados em seu Plano de Ação. A meta é aumentar em 25 pontos as médias de proficiência em língua portuguesa e matemática,

além de diminuir em 50% o percentual de alunos no padrão de desempenho “baixo”, na escala Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica), de final do Ensino Médio. O pacto prevê ainda que as instituições aumentem em pelo menos 10% os índices de aprovação nessa etapa escolar.

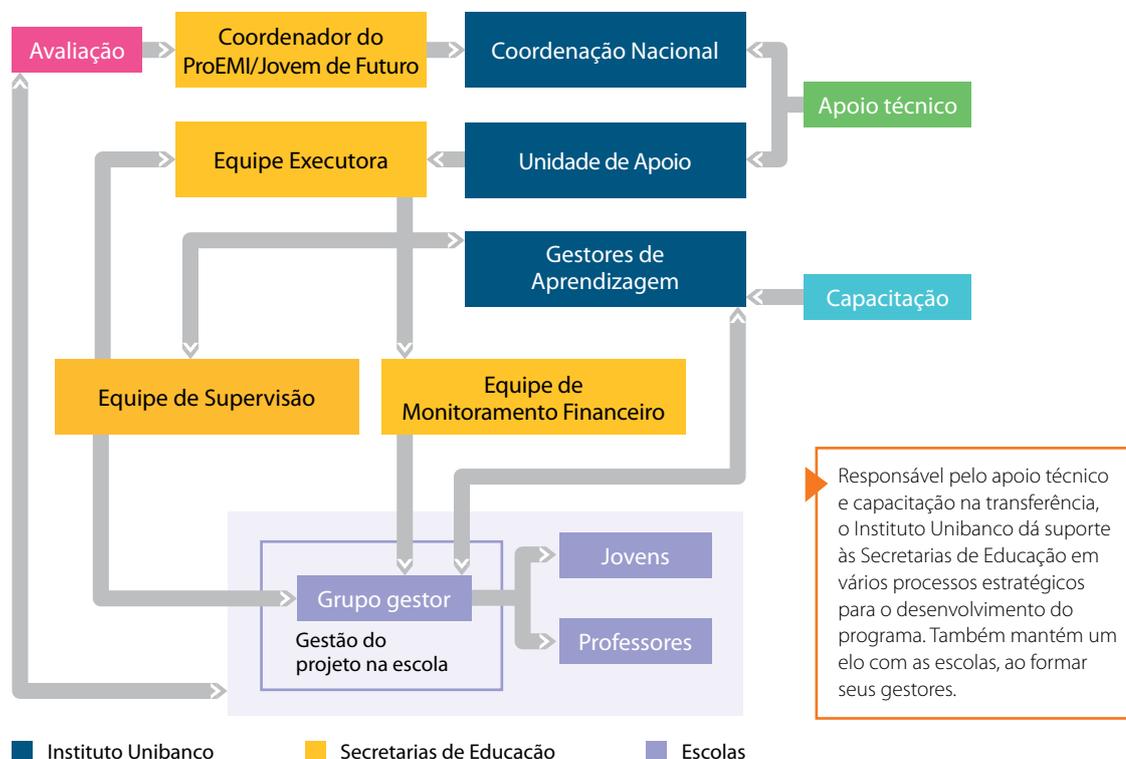
O programa é acompanhado diretamente nas escolas por supervisores das Secretarias de Educação e pela equipe designada para o monitoramento financeiro. Coordenam essas atividades a equipe executora e o coordenador do projeto, também das Secretarias. O Instituto Unibanco dá suporte ao processo por meio dos representantes mantidos nas Unidades de Apoio locais, além de dispor de uma equipe nacional dedicada à transferência.

Divisão de responsabilidades



O Instituto Unibanco, o Ministério da Educação e os Estados têm papéis distintos no desenvolvimento do ProEMI/Jovem de Futuro, porém atuam numa ação sinérgica, complementada pela participação da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência.

Ações compartilhadas



“O Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro não é mais um entre outros projetos. Com ele, podemos realmente fazer uma escola pública de qualidade.”

Erika Costa, coordenadora do projeto em Mato Grosso do Sul

Os números da transferência

6

Estados

Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará e São Paulo participam do programa, a partir de 2012

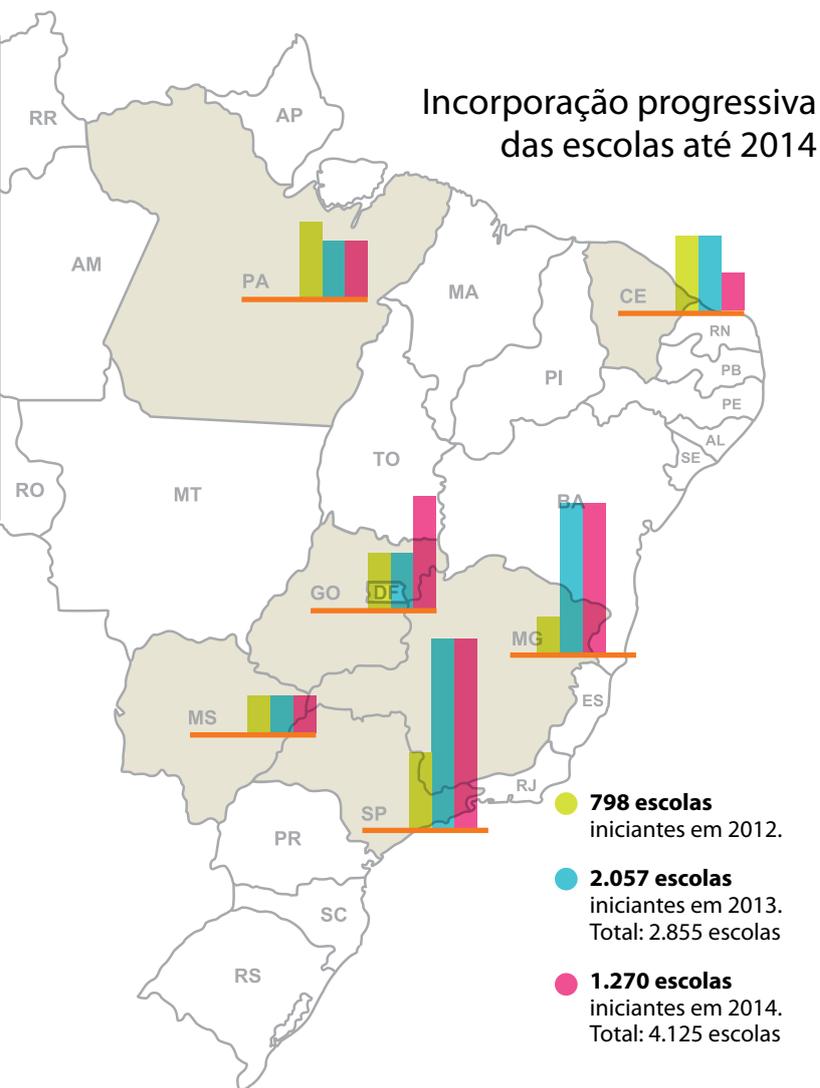
2.802.500
alunos

Público que será beneficiado pela ação até 2016, que corresponde a um terço dos alunos matriculados no ciclo

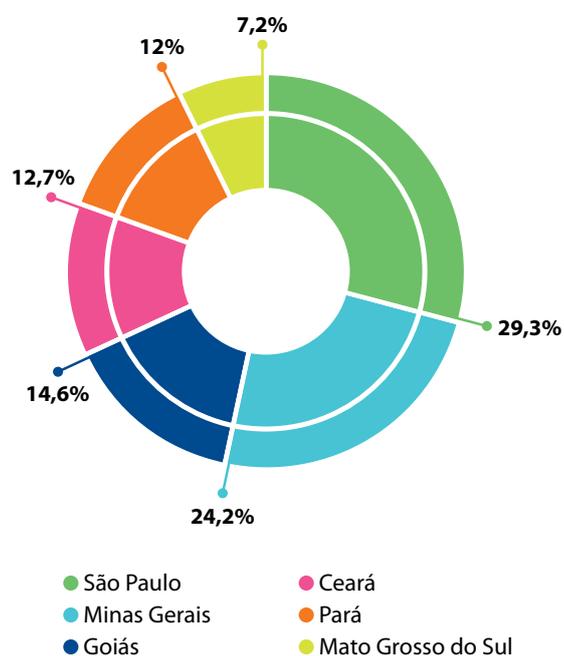
4.125

escolas de Ensino Médio

Atendimento previsto no período de 5 anos



Distribuição do atendimento por Estados



As instituições participantes são incorporadas, progressivamente, ao longo de três anos. O grupo que ingressar na última etapa conclui o ciclo em 2016.

Com exceção de São Paulo e Minas Gerais, os demais Estados optaram por universalizar o programa, devendo adotar o projeto em todas as escolas de Ensino Médio de suas redes.

Metas assumidas pelos sistemas e instituições de ensino

Metas pactuadas com os Estados **-30%** Diferença entre o Ideb de 2011 e o desejável

Metas pactuadas com as escolas **+25 pontos** Proficiência
+10% Aprovação

Os objetivos dos Estados devem ser alcançados no período de 2012 a 2016, enquanto as escolas são avaliadas anualmente.

Resultados esperados com a aplicação do programa nas escolas

Alunos

- Desenvolvimento de competências e habilidades em língua portuguesa e matemática
- Alto índice de frequência

Professores

- Alto índice de frequência
- Melhoria das práticas pedagógicas

Gestão

- Adoção da Gestão Escolar para Resultados
- Melhoria da infraestrutura

Os seis resultados, além das estratégias e previsões orçamentárias para alcançá-los, recebem especificações no Plano de Ação elaborado pela instituição de ensino.

“Quando recebe apoio, o jovem mostra que é responsável. Só precisamos que acreditem na gente, como fez o Jovem de Futuro.”

Thaís da Costa, estudante que participou do ciclo de validação do programa no Rio Grande do Sul

Estruturação do processo de transferência

O programa cumpriu um roteiro de etapas até ser incorporado pelos Estados e multiplicar a escala de atendimento

Validação do projeto

Em uma ação laboratorial, o Jovem de Futuro é adotado em 42 escolas públicas de Ensino Médio. A avaliação positiva do primeiro ciclo de três anos de atividades credencia a tecnologia criada pelo Instituto Unibanco a ser disseminada para os sistemas públicos.

Sistematização

Todas as etapas do programa são organizadas em processos aplicáveis em larga escala, visando o atendimento da nova demanda. Manuais práticos de implementação são desenvolvidos para orientar as equipes das Secretarias de Educação e escolas.

Curso de GEPr

Um avançado modelo de formação em Gestão Escolar para Resultados é idealizado para capacitar os grupos gestores a implementar a ação. Os módulos do programa se inter-relacionam, permitindo a aplicação durante todo o ciclo de atividades.

Oferta

Com a base para a transferência estruturada, o projeto é oferecido pelo Instituto Unibanco a todos os Estados brasileiros. O processo envolveu a realização de apresentações especiais nas unidades da Federação que manifestaram interesse em conhecer a tecnologia.

Adesão

Seis Estados decidem adotar o projeto em suas redes públicas de Ensino Médio. O Ministério da Educação apoiou a iniciativa, incorporando a ação ao programa Ensino Médio Inovador, fazendo surgir o ProEMI/Jovem de Futuro.



Estabelecimento de metas

Com recursos do Ministério da Educação e apoio técnico do Instituto Unibanco, também responsável pelo processo de capacitação, é definida a aplicação do programa em um número crescente de escolas, até 2016. Os Estados participantes se comprometem a melhorar os indicadores educacionais relacionados ao Ensino Médio, aumentando o Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) no período.

Adequação administrativa e jurídica

O Instituto Unibanco monta uma força-tarefa, com suas equipes estratégicas, para orientar os Estados a estruturar o programa. O processo envolveu diversas negociações e adequações de políticas vigentes para a adoção do projeto, em conformidade com as diretrizes testadas e aprovadas na validação.

Formação de equipes

As Secretarias de Educação organizam seus times, designando coordenadores, técnicos e supervisores para participar da ação. Unidades de Apoio (UNAs) foram criadas pelo Instituto Unibanco para dar suporte às atividades, com representações em cada Estado.

Planejamento

Os seis Estados elaboram o Plano de Organização Integrado (POI), que define como o projeto deve ser colocado em prática em cada região e o passo a passo para implementação.

Operacionalização

As Secretarias de Educação concluem os últimos procedimentos para que o Jovem de Futuro seja colocado em prática, em 2012, no primeiro grupo de escolas públicas beneficiadas. Na etapa inaugural do processo, serão atendidas 798 instituições de Ensino Médio, nos seis Estados parceiros.

Um trabalho de fôlego

Para viabilizar os convênios com os Estados, o Instituto Unibanco alinhou sua proposta de intervenção ao programa Ensino Médio Inovador e promoveu uma ampla operação para assegurar a transferência do projeto, que envolveu toda a sua estrutura. Criou equipes executoras, como as Unidades de Apoio (UNAs), para dar suporte local às Secretarias de Educação, e a área de Gestão de Aprendizagem (GA), responsável pelas capacitações nas regiões atendidas.

Foram mapeadas todas as questões administrativas e jurídicas para a implementação do ProEMI/Jovem de Futuro em cada Estado, em busca de adequações legais e soluções para assegurar o fluxo de recursos às escolas, num planejamento de longa duração, até 2016. O Instituto também deu suporte às seis unidades da Federação participantes para a montagem do Plano de Organização Integrado (POI), instrumento que define como o projeto deve ser colocado em prática.

As metodologias imprescindíveis e opcionais disponibilizadas pelo Jovem de Futuro foram adaptadas, levando em conta a expansão do atendimento e as novas particularidades de cada instrumento. Todos os processos pedagógicos e operacionais necessários para a implantação foram sistematizados, com a criação de manuais específicos para os órgãos públicos e as escolas.



Custo da operação para o Instituto Unibanco em 2011

R\$ 2,5 milhões

2.593

Pessoas capacitadas de outubro a dezembro, em várias regiões do país

R\$ 233,5 milhões

Investimento previsto no processo de transferência de 2012 a 2016



O Instituto Unibanco também desenvolveu um modelo de capacitação em Gestão Escolar para Resultados para formar todas as equipes estratégicas das Secretarias e os grupos gestores das escolas, garantindo o início do programa na abertura do ano letivo, em 2012. Mais de 2.500 pessoas passaram pela formação no período.

O processo foi determinante para que as escolas elaborassem o Plano de Ação ProEMI/Jovem de Futuro, submetido às respectivas Secretarias. O instrumento uniformiza os sistemas de avaliação, além de alinhar o projeto político pedagógico (PPP) e outros programas existentes, orientando a tomada de decisões do grupo gestor para a conquista dos resultados esperados com a ação.

Os grupos das redes de ensino diretamente envolvidos passaram por um intensivo aprendizado sobre o funcionamento do programa, que incluiu visitas a escolas de validação do Jovem de Futuro, em São Paulo. Em outubro, os coordenadores do Ensino Médio e os coordenadores e supervisores do projeto também participaram de um Encontro Nacional, em Campinas (SP), na etapa final de preparação, que antecedeu as cerimônias de assinatura dos convênios nos Estados, em 2011.



“Investir na educação média é primordial para que os paraenses, especialmente os jovens, possam participar do novo ciclo produtivo que temos pela frente.”

Claudio Cavalcanti Ribeiro, secretário de Educação do Pará

Curso de Gestão Escolar para Resultados

Conduzida por Gestores de Aprendizagem (GAs), a formação em GEpR acontece ao longo de todo o ciclo do projeto e capacita equipes executivas das Secretarias de Educação, coordenadores, supervisores, técnicos de apoio à gestão e o grupo gestor das escolas. A partir de 2013, o processo começa a ser reproduzido por equipes das Secretarias de Educação formadas pelo Instituto Unibanco.

O desenho curricular compreende 10 módulos sobre temas como planejamento, execução, avaliação e comunicação, que interagem no formato de uma mandala. O modelo permite tratar de informações de outros módulos numa mesma dinâmica, de forma a antecipar conteúdos que serão abordados em outras etapas, garantindo uma visão global do programa.

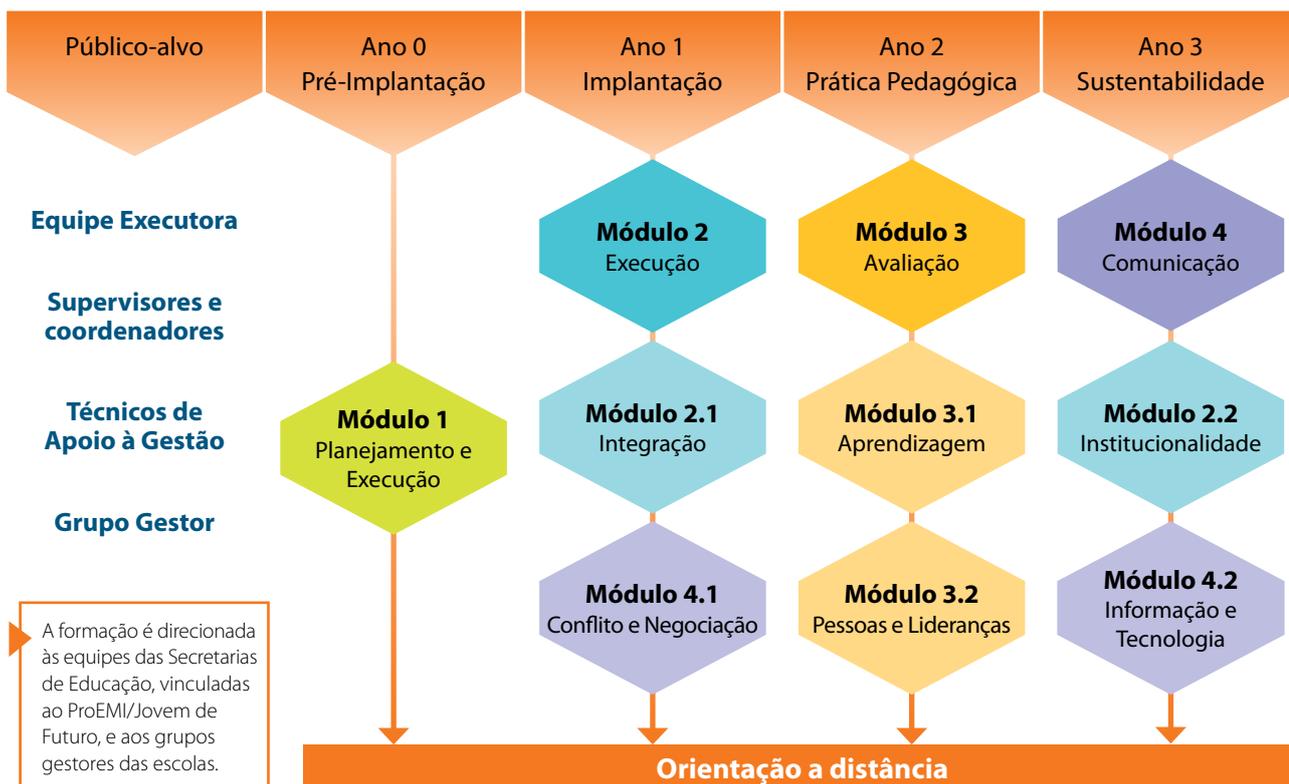
Em cada oficina, também são apresentados casos com situações-problema, para que os grupos busquem soluções, num exercício para estimular o debate sobre boas práticas e a aplicação das metodologias do projeto, que devem conduzir a escola a conquistar seus resultados.

A capacitação é estruturada em 10 encontros, com 12 horas de duração, possibilitando ao participante conhecer todo o ciclo de implementação do ProEMI/Jovem de Futuro, além de suas ferramentas e terminologias próprias.

“Queremos fazer nascer uma grande escola em Goiás, e o programa nos auxiliará nesse sentido.”

Fernando Pereira dos Santos, superintendente de Ensino Médio do Estado

Módulos de capacitação em GEpR





Monitoramento e controle

As políticas de incentivo ou sanção do ProEMI/Jovem de Futuro são fundamentadas em sistemas de monitoramento e avaliação, indispensáveis para avaliar o progresso de cada escola. A necessidade de promover um controle em larga escala levou ao desenvolvimento do Sistema de Gestão de Projetos (SGP). Todas as informações sobre as instituições de ensino participantes do programa, como dados cadastrais, planos de ação e execução físico-financeira, são alimentadas no sistema para análise das Secretarias de Educação, do Instituto Unibanco e do MEC, além das próprias escolas.

O SGP produz relatórios com indicadores de processos e resultados, que permitem monitorar o desempenho tanto de uma escola quanto de um grupo de estabelecimentos, proporcionando informações padronizadas, com a precisão

e agilidade necessárias ao planejamento e processo de gestão.

Complementa esse mecanismo, o monitoramento físico-financeiro, realizado por técnicos de apoio à gestão das Secretarias de Educação, que atendem em média a grupos de 50 escolas.



Relatórios gerados pelo Sistema de Gestão de Projetos

Metas futuras relacionadas ao processo

A partir de 2012, o Instituto Unibanco tem como missão prioritária consolidar a transferência do ProEMI/Jovem de Futuro nas redes públicas de ensino.

Esse movimento inclui o apoio ao planejamento e aos sistemas de comunicação implementados nos seis Estados, suporte a demandas administrativas e financeiras e ao processo de avaliação de impacto do programa, além de articulações para o desenvolvimento de atividades de voluntariado nas escolas.

A grande meta é que todos os sistemas sejam capazes de melhorar substancialmente seus resultados, com consistentes evoluções nos indicadores do Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica).

“O projeto tem muito a acrescentar em nosso Estado, pois é direcionado para o Ensino Médio, ciclo que tem o maior índice de evasão. A formação dos jovens nessa etapa escolar qualifica a mão de obra para as empresas. Melhorar a sociedade pela educação é uma ideia fantástica, que um maior número de instituições deveria seguir.”

Inivaldo Gisoato, diretor da Escola Estadual Adventor Divino de Almeida, de Mato Grosso do Sul

Modelo de governança

As ações do ProEMI/Jovem de Futuro são gerenciadas pelas escolas, que têm autonomia para colocar em prática o plano definido para a conquista das metas, recebendo suporte técnico do supervisor da rede estadual. Cada instituição de ensino conta com um grupo gestor do projeto, formado por representantes da direção, coordenadores do programa e de metodologias, além de representantes de alunos e familiares. As Secretarias de Educação também mantêm em suas equipes de suporte ao projeto um coordenador e um técnico de apoio à gestão.

Para avaliar questões que exijam deliberação superior, foram criados os Comitês Estaduais de Governança, formados pelas equipes executoras dos sistemas e liderados pelos respectivos secretários de Educação. No âmbito

federal atua o Comitê Nacional de Governança, coordenado pelo MEC e integrado por representantes da Secretaria Executiva, Secretaria de Educação Básica e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. O Instituto Unibanco participa das comissões nas esferas estadual e federal.

“O programa pode melhorar o desempenho do aluno, diminuir o abandono escolar e estimular a conclusão do curso. É tudo o que as nossas escolas de Ensino Médio precisam.”

Socorro Freitas, supervisora do ProEMI/Jovem de Futuro no Ceará







A continuidade do projeto

O Jovem de Futuro é mantido, como ação laboratorial, em escolas de validação nos municípios de São Paulo, Rio de Janeiro e na região do Vale do Paraíba, que iniciaram as atividades do projeto em 2010. As escolas de controle das regiões metropolitanas de Belo Horizonte e Porto Alegre, onde foi realizado o primeiro ciclo de atividades do programa, passaram a receber o tratamento a partir de 2011, completando o grupo de 99 instituições atendidas no período. Essas unidades não são submetidas à avaliação de impacto, como as demais, pois não dispõem de parâmetro comparativo.

O programa de validação, que atendeu a mais de 74 mil alunos no ano, mantém a mesma estrutura da tecnologia transferida para os Estados, com pequenas diferenciações em termos de monitoramento e resultados esperados. Para dar suporte às atividades, o Instituto Unibanco mantém equipes com coordenadores locais e supervisores.

As boas práticas obtidas na testagem de experiências na validação são posteriormente adaptadas para aplicação nos sistemas públicos. Esse recurso possibilita aperfeiçoar continuamente a tecnologia do projeto e suas metodologias, incrementando a transferência desse conhecimento para outras escolas.

Escolas atendidas em 2011

21

São Paulo

20

Vale do Paraíba

25

Belo Horizonte

21

Porto Alegre

12

Rio de Janeiro

As escolas de São Paulo, Vale do Paraíba e Rio de Janeiro iniciaram o ciclo em 2010. As de Belo Horizonte e Porto Alegre, que eram de controle no primeiro ciclo do projeto, começaram a receber o tratamento no ano seguinte.

Investimento na ação em 2011

R\$ 21 milhões

Público beneficiado

Praça	Professores	Alunos
Vale do Paraíba	718	11.956
São Paulo	772	14.816
Rio de Janeiro	886	13.118
Belo Horizonte	1.182	23.585
Porto Alegre	897	10.703
Total	4.455	74.178

Avaliações

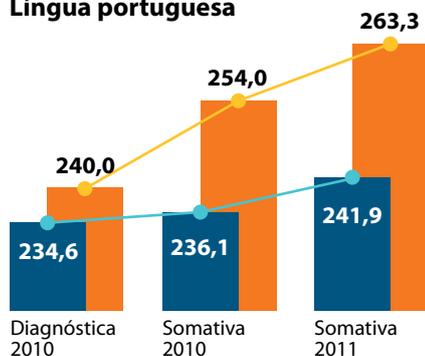
Em todas as praças, as escolas de intervenção sobressaíram, em termos de aprendizado. As instituições de Belo Horizonte e Porto Alegre não foram comparadas com instituições de controle. A análise é realizada com base em avaliações diagnósticas, promovidas no primeiro estágio do processo, e somativas, que medem a evolução obtida no período.



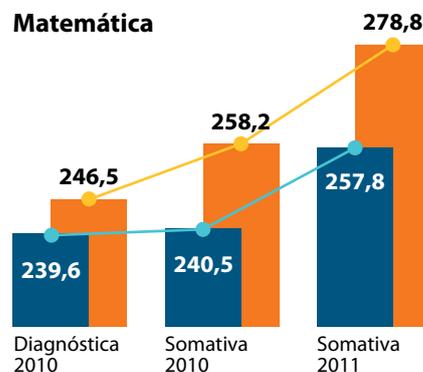
Vale do Paraíba - Média do desempenho dos alunos

Na comparação com as unidades do grupo de controle, as escolas que desenvolvem atualmente o projeto apresentam o mesmo bom desempenho das que participaram do ciclo anterior de validação.

Língua portuguesa

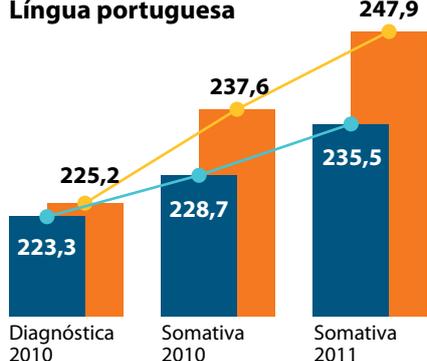


Matemática

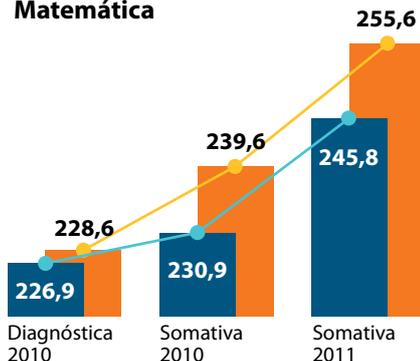


São Paulo - Média do desempenho dos alunos

Língua portuguesa



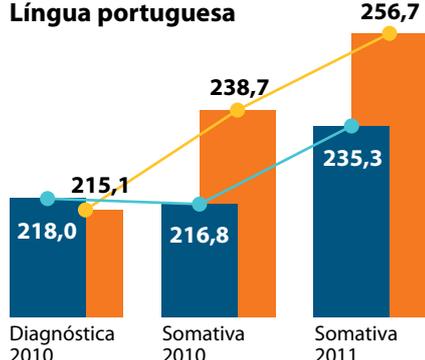
Matemática



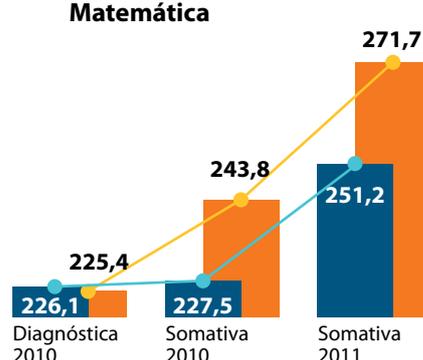
■ Escolas de controle
■ Escolas de intervenção

Rio de Janeiro - Média do desempenho dos alunos

Língua portuguesa

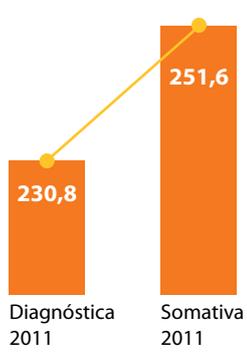


Matemática

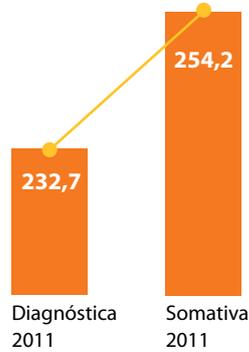


Belo Horizonte - Média do desempenho dos alunos

Língua portuguesa



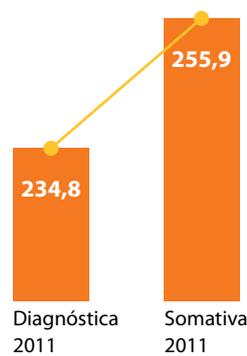
Matemática



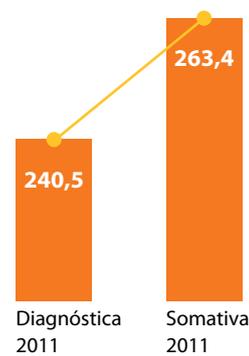
Escolas de intervenção

Porto Alegre - Média do desempenho dos alunos

Língua portuguesa



Matemática



X	$y = 4x + 3$	Y
-1	$y = 4 \cdot (-1) + 3$	-
0	$y = 4 \cdot 0$	
1	$y =$	
2	$y =$	

Instituto
UNB/MC

Metodologias do Jovem de Futuro

Investimento no Núcleo Amigo do Professor

R\$ 1,4 milhão

Aplicação no desenvolvimento de metodologias

R\$ 1,2 milhão

Especialmente desenvolvidas para aplicação em escolas públicas de Ensino Médio, as metodologias imprescindíveis e opcionais adotadas pelo ProEMI/Jovem de Futuro são utilizadas desde o primeiro ciclo de validação do projeto para viabilizar seus resultados.

O processo de testagem e sistematização das metodologias foi totalmente desenvolvido no Centro de Estudos Tomas Zinner, mantido pelo Instituto Unibanco em São Paulo.

Os cardápios de estratégias pedagógicas recebem constantes incrementos e passaram por uma minuciosa adaptação, em 2011, para se adequar à expansão do atendimento, com a transferência da tecnologia para os sistemas públicos, e sua disseminação a distância. Um novo conjunto de cadernos, com roteiros detalhados de implementação, e um portal para treinamento on-line foram criados para atender a essa nova demanda.

Para estimular a melhoria das práticas pedagógicas, com a aplicação da tecnologia da informação e comunicação em sala de aula, o Instituto Unibanco dispõe do Núcleo Amigo do Professor (NAP), centro de capacitação presencial e virtual mantido, desde 2010, em Belo Horizonte.

Instalado no Plug Minas, espaço que pertence ao Governo do Estado de Minas Gerais, o NAP conta com laboratórios de informática, auditório e salas experimentais, onde são realizadas oficinas orientadas para a preparação de aulas mais criativas. Além dessa infraestrutura, o Núcleo também coloca à disposição dos docentes o Portal Amigo do Professor na web (www.portalinstitutounibanco.org.br), que dá apoio às atividades presenciais.

Em 2011, o NAP formou cerca de 2 mil educadores, que participaram de capacitações presenciais. Outros 1.300 docentes receberam atendimento virtual.

As metodologias Jovem Cientista, Valor do Amanhã na Educação e Entendendo o Meio Ambiente Urbano também foram disseminadas, em 2011, atendendo mais de 500 professores, de 200 escolas.



Metodologia	Professores atendidos	Escolas beneficiadas
Jovem Cientista	100	55
Valor do Amanhã na Educação	306	86
Entendendo o Meio Ambiente Urbano	173	51
Entre Jovens	164	82
Total	743	274



Experiência consolidada

Projeto educacional pré-qualificado pelo Ministério da Educação, o Entre Jovens concluiu seu ciclo laboratorial em 2011, passando a fazer parte do cardápio de metodologias opcionais do Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro.

Destinado a alunos do Ensino Médio que, em função do desempenho insatisfatório nessa etapa escolar, precisam recuperar conteúdos do Ensino Fundamental, o programa é estruturado em um sistema de tutoria, conduzido por professores ou universitários, licenciandos de cursos de língua portuguesa e matemática.

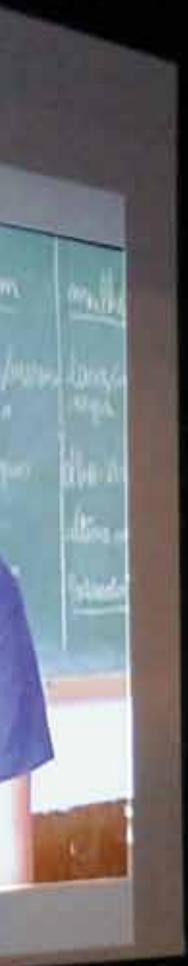
O Entre Jovens também pode ser aplicado em caráter preventivo, em atendimento a alunos da 9ª série do Ensino Fundamental, como na ação experimental lançada no município do Rio de Janeiro, em 2009, posteriormente adotada pela Secretaria Municipal de Educação. Nessa modalidade, foram atendidas 77 escolas, em 2011.

No mesmo período, o projeto Entre Jovens, em seu modelo convencional, atendeu a 86 escolas, localizadas na região de Campinas (SP), nos Estados do Espírito Santo e Rio de Janeiro, além do Distrito Federal.

Investimento
no período
R\$ 2,5 milhões

Praça	Escolas	Grupos de tutoria	Estagiários
Campinas	19	51	28
Distrito Federal	24	108	64
Espírito Santo	15	42	38
Rio de Janeiro	28	85	56
Total	86	286	186





Exercício da cidadania voltado para a juventude

Investimento em ações de voluntariado

R\$ 1,4 milhão

Participação institucional

Em 2011, o Instituto Unibanco e a Fundação Itaú Social tiveram presença ativa no Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), que reúne empresas, institutos e fundações empresariais com programas de voluntariado.

Presidida pela superintendente do Instituto Unibanco, Wanda Engel, a entidade realizou, ao longo do ano, estudos e pesquisas sobre o voluntariado empresarial brasileiro, identificando as modalidades de ação e o perfil do voluntário que atua nessas atividades. Também promoveu reuniões para o intercâmbio de experiências, disseminação de conhecimentos e consolidação de conceitos que possam contribuir para ações articuladas entre os membros do Conselho.

O Instituto Unibanco compartilha com a Fundação Itaú Social a gestão do programa Voluntários Itaú Unibanco, que conta com a participação de profissionais do conglomerado nas ações desenvolvidas pelos dois braços sociais da organização.

A ação solidária desenvolvida pelos colaboradores fortalece o exercício da cidadania, reforçando o comprometimento da empresa com a prática da responsabilidade social, e tem impacto no negócio, ao desenvolver o capital humano da organização. São potencializadas as habilidades de liderança, flexibilidade e criatividade, a capacidade de lidar com a diversidade e agir em situações de urgência, tomando decisões autônomas, além de proporcionar ao participante uma visão sistêmica das questões sociais.

Nos projetos desenvolvidos pelo Instituto Unibanco, o colaborador tem a oportunidade de utilizar sua experiência pessoal e profissional em duas modalidades de apoio a jovens estudantes de escolas públicas de Ensino Médio. Os dois modelos incentivam a conclusão do curso e a melhoria do desempenho escolar, e foram integrados às ações do Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro para aplicação nas redes estaduais.

Promovido nos municípios de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre e na região do Vale do Paraíba, o projeto Estudar Vale a Pena estimula, por meio de jogos e dinâmicas organizadas pelos voluntários em sala de aula, a reflexão sobre os benefícios dos estudos para o aluno do ciclo, estabelecendo

uma correlação entre educação, renda e empregabilidade. A partir de debates e trocas de experiências, que conduzem a uma aprendizagem vivencial, os jovens adquirem informações de pessoas mais experientes e bem-sucedidas, espelhando-se em exemplos reais para se conscientizar sobre a importância de suas escolhas para o futuro, aprendizado que possibilita a formulação de planos de curto e médio prazos para atingir seus objetivos.

Com a mesma concepção de utilizar a experiência dos colaboradores para promover mudanças na juventude, o programa de Mentoria Jovem estabelece, ao longo de um ano, o relacionamento entre mentores e estudantes. Os voluntários assumem o papel de conselheiros, apontando caminhos que podem ser seguidos e os eventuais desafios a serem superados para a conquista de um futuro melhor. O projeto também estimula atitudes de responsabilidade social, econômica e ambiental, ampliando a visão de mundo e os horizontes culturais do jovem.

Em 2011, participaram dos dois projetos mais de mil voluntários, que dedicaram um total de 47.133 horas de trabalho não remunerado a essas ações, beneficiando 9.660 estudantes no período. Em pesquisa realizada nas escolas, os colaboradores que atuaram no programa Estudar Vale a Pena receberam ampla aprovação dos alunos. Em escala de concordância de 5 pontos, os itens para a avaliação da competência dos profissionais e do valor deles como exemplos de vida superaram a média de 4,5 pontos.



“Meus pais falavam, mas eu não dava ouvidos. Eu pensava: ‘Estudar para quê?’. Aí mostraram que eu poderia ter um futuro brilhante, se me dedicasse a isso. Decidi tomar um rumo na vida. Estou me inspirando nessas pessoas. Quero um dia chegar em casa de terno, gravata, com carro novo e falando bonito.”

Rafael Silva, aluno participante do Estudar Vale a Pena

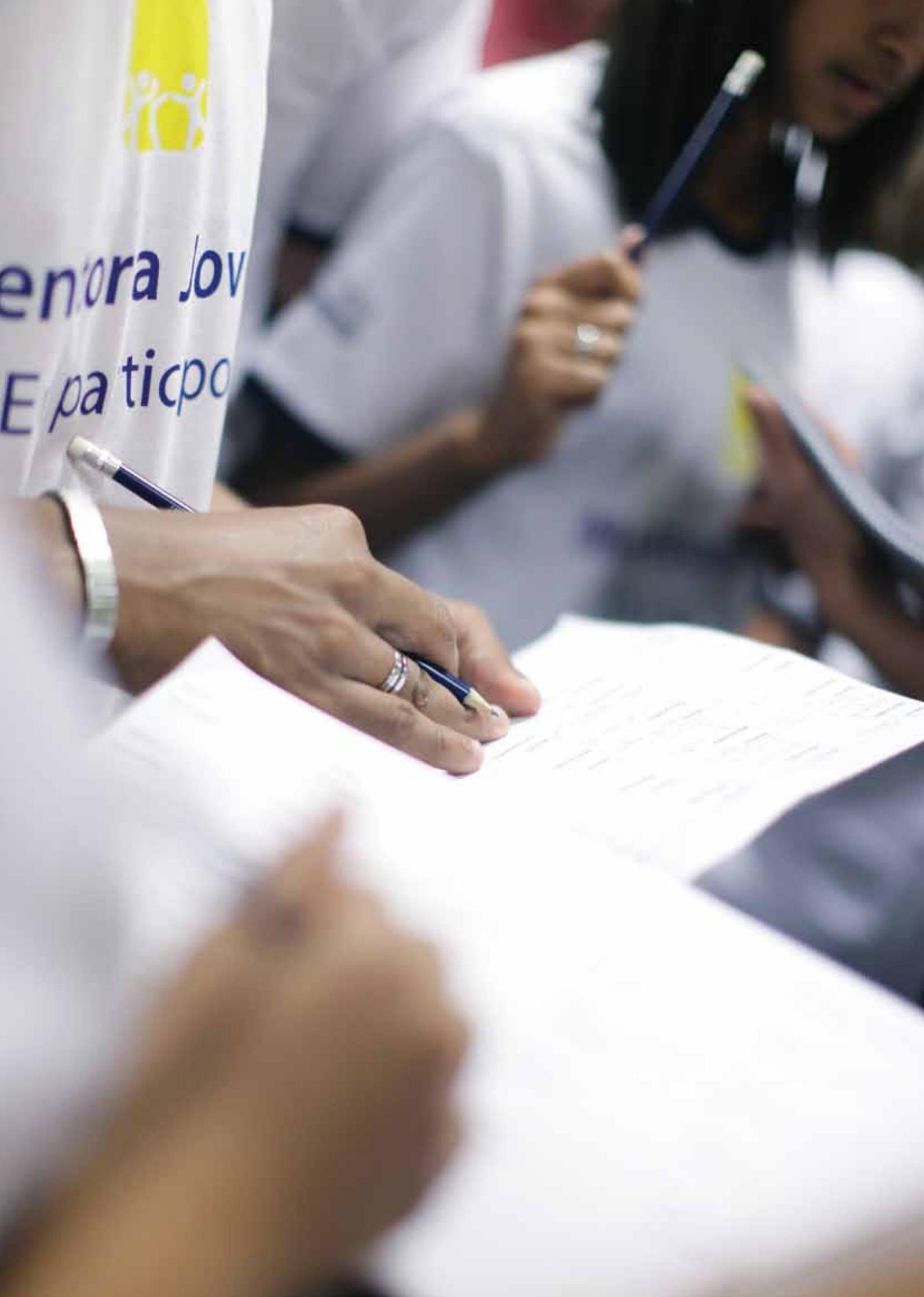
AIV+10

O Instituto Unibanco foi um dos patrocinadores da conferência internacional AIV+10, realizada em novembro de 2011, em São Paulo. Iniciativa do programa de Voluntários das Nações Unidas e da Rede Brasil Voluntário, o evento marcou o aniversário de 10 anos do Ano Internacional dos Voluntários (IYV – International Year of Volunteers), proclamado em 2001 para estimular a criação de redes e a promoção da ação voluntária.

Integrado ao projeto Década do Voluntariado, que busca ampliar o reconhecimento dessa prática no país, o encontro contou com a presença de mais de 60 centros de ação voluntária e organizações não governamentais. As entidades promoveram articulações, troca de experiências e debates sobre as perspectivas de atuação nesse campo, numa mobilização apoiada pelo Instituto Unibanco e pela Fundação Itaú Social, além de outras empresas parceiras.



Projeto	Voluntários participantes	Escolas atendidas	Jovens beneficiados
Estudar Vale a Pena	977	39	9.360
Mentoria Jovem	201	10	300
Total	1.178	49	9.660

A close-up photograph of a person's hands writing on a document. The person is wearing a white t-shirt with a yellow logo of three stylized figures and the text "ent'ora Jov" and "E pa ticpo". They are wearing a silver watch on their left wrist and a ring on their left hand. The background is blurred, showing other people in white shirts.

ent'ora Jov
E pa ticpo

Tempo dedicado pelos voluntários em atividades realizadas fora do horário de trabalho

Programa	Participação individual	Total de horas não remuneradas
Estudar Vale a Pena	18 horas por ano (inclui três horas de capacitação, nove de participação em sala de aula e seis utilizadas para o deslocamento à escola e retorno)	17.586
Mentoria Jovem	147 horas por ano (contabiliza as três horas de capacitação, além de três horas semanais de atendimento durante todo o ciclo da ação)	29.547



“Quando meu mentorado participou do processo seletivo de uma empresa, dediquei um tempo especial para prepará-lo para superar esse importante desafio. O treinamento deu resultado e ele foi aprovado para fazer o curso técnico de logística oferecido pela instituição, além de ganhar uma bolsa para auxiliar a família. É uma prova dos benefícios proporcionados pelo programa, que estimula os jovens a se desenvolverem. E o mérito é todo deles.”

Lucas Tomilheiro Sancassani,
voluntário do Mentoria Jovem

“Como voluntários, aprendemos muito mais do que ensinamos.”

Kátia Cristiane Menezes Silva, voluntária do Estudar Vale a Pena



Planejamento e disseminação de conhecimentos

As políticas, tecnologias e práticas educacionais desenvolvidas pelo Instituto Unibanco, orientadas para incrementar o Ensino Médio público, são planejadas, promovidas e monitoradas com base em conhecimentos qualificados, resultantes de análises e pesquisas. Esse processo é sustentado pela área de Assuntos Estratégicos, criada em 2011, também como parte da estrutura que deu suporte à transferência do projeto Jovem de Futuro para as redes públicas de ensino.

A área é responsável pelo setor de Planejamento, que dá apoio à elaboração de ações do Instituto, tendo participado do plano estratégico da transferência, além de acompanhar seu desenvolvimento. A área de Avaliação monitora projetos e metodologias, incluindo a avaliação de impacto do ProEMI/Jovem de Futuro, que será desenvolvida em cooperação técnica com a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE).

Outro segmento estratégico é o setor de Gestão do Conhecimento, que promove estudos e pesquisas, contribuindo para análises técnicas e acadêmicas sobre as problemáticas tratadas pelo Instituto Unibanco. A partir desses referenciais, a instituição identifica focos de ação para realizar seu investimento social.

Os levantamentos são realizados por meio de parcerias com especialistas e centros de pesquisa. Além de orientar o desenho de projetos e metodologias, as reflexões e os conhecimentos adquiridos são formatados em linguagem acessível a diversos

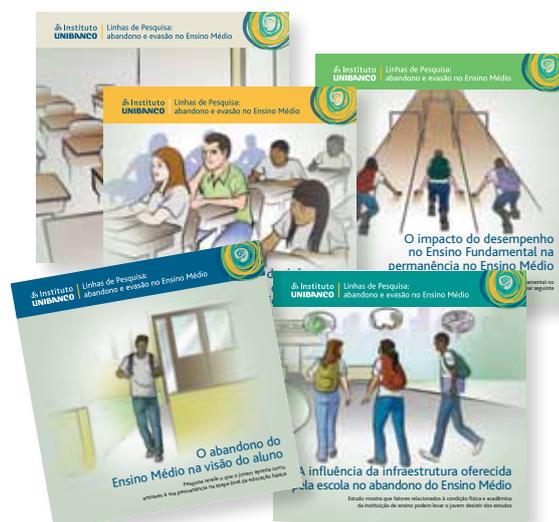
públicos, e disponibilizados aos governos, sistemas de ensino, às escolas, ao meio acadêmico e terceiro setor, por meio da base de dados mantida pelo Instituto e publicações de referência que produz.

Pesquisas e encontros promovidos

Em 2011, o Instituto Unibanco publicou os cadernos *Linhas de Pesquisa: abandono e evasão no Ensino Médio*, com as conclusões de estudos sobre a audiência no ciclo médio, a influência da infraestrutura das escolas nesse processo, o abandono escolar na visão do aluno, o impacto do Ensino Fundamental para a permanência no Médio, além da influência da defasagem idade-série na decisão do abandono.

Durante o ano, as edições da revista *Nova Escola*, publicada pela Editora Abril, circularam com os encartes Especial Ensino Médio, do projeto Educar para Crescer, produzidos por encomenda do Instituto Unibanco. O material também utilizou dados das pesquisas desenvolvidas sobre abandono escolar.

Em novembro, o Instituto Unibanco realizou, em São Paulo, o seminário “Oportunidades de Ensinar e Aprender no Ensino Médio”, em que divulgou resultados de estudo produzido sobre a audiência no ciclo, desenvolvido





em parceria com o Ibope. A pesquisa quantitativa foi realizada em 18 escolas de regiões metropolitanas, junto a 36 turmas de Ensino Médio, que foram acompanhadas por observadores, encarregados de mensurar a frequência de alunos e professores na escola, em mais de 8 mil aulas.

O levantamento foi apresentado no encontro pela diretora-executiva do Ibope, Ana Lima, que apontou a relação entre o índice de frequência nas aulas e o melhor rendimento escolar do aluno. O estudo mostrou ainda a validade de mensurar a audiência como uma iniciativa para tornar a escola mais atraente.

O ciclo de seminários sobre a audiência no Ensino Médio, promovido pelo Instituto Unibanco, que teve edições em 2008 e 2010, também teve seu conteúdo reproduzido em artigos e publicações sobre esses encontros, que contaram com a participação de especialistas do Brasil e exterior. O material contém análises de cenário e propõe alternativas para desarmar a bomba-relógio do Ensino Médio público, com a reversão dos indicadores de abandono e evasão escolar no ciclo.

Bolsas para pesquisadores

Também em 2011, foi lançado o edital para o Programa Bolsas de Pesquisa Instituto Unibanco, iniciativa que busca viabilizar a produção de conhecimentos sobre a educação pública, a juventude e o Ensino Médio brasileiro.

O programa é destinado a pesquisadores professores, mestres e doutores, que podem escolher dois alunos de graduação para a realização de suas pesquisas, que têm como temas os projetos Entre Jovens e Jovem de Futuro, criados pelo Instituto Unibanco. Os estudos serão realizados a partir da base de dados sobre as atividades desenvolvidas pelas escolas, durante o ciclo de validação, que ficará à disposição dos pesquisadores.

Foram propostas cinco linhas de pesquisa sobre áreas temáticas como a influência da gestão escolar na melhoria do clima coletivo, o efeito da supervisão técnica e de práticas pedagógicas nos resultados escolares, além de estudos sobre o perfil e trajetória dos alunos participantes.

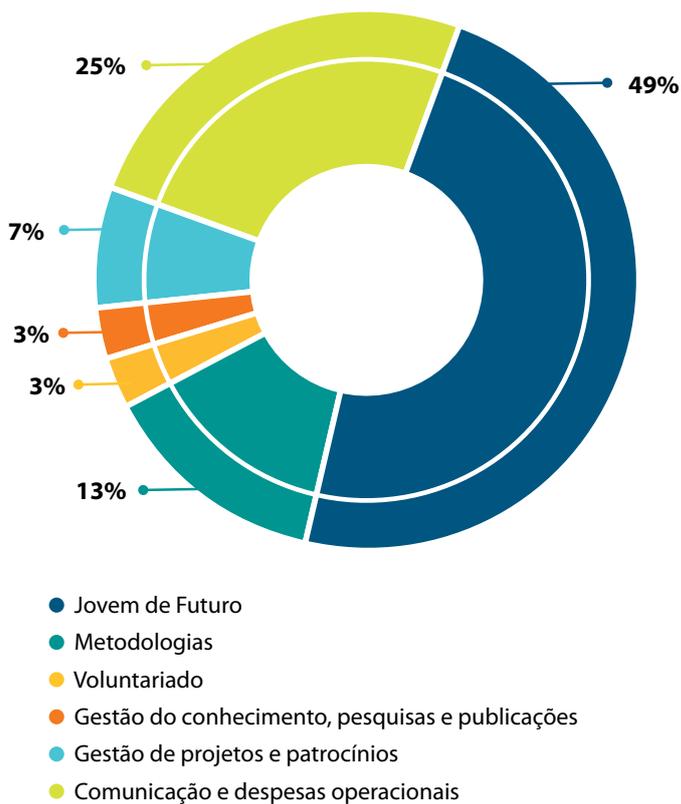
Serão concedidas 12 bolsas, cada uma correspondendo a um apoio financeiro mensal de R\$ 2 mil para o pesquisador e R\$ 600 para cada auxiliar, durante 12 meses.



Recursos aplicados em 2011

Destinação	Investimento realizado (R\$ mil)
Jovem de Futuro	23.591
Metodologias	6.675
Voluntariado	1.443
Gestão do conhecimento, pesquisas e publicações	1.472
Gestão de projetos e patrocínios	3.499
Comunicação e despesas operacionais	12.290
Total	48.970

Distribuição dos investimentos





Presidência

Pedro Moreira Salles

Vice-Presidência

Pedro Sampaio Malan

Conselho de Administração

Antonio Matias

Cláudio de Moura Castro

Cláudio Luiz da Silva Haddad

Marcos de Barros Lisboa

Ricardo Paes de Barros

Thomaz Souto Corrêa Netto

Tomas Tomislav Antonin Zinner

Diretoria Executiva

Fernando Marsella Chacon Ruiz

Gabriel Amado de Moura

Jânio Gomes

José Castro Araújo Rudge

Leila Cristiane B. B. Melo

Luís Antônio Rodrigues

Marcelo Luis Orticelli

Superintendência

Wanda Engel Aduan

Gerência de Administração e Finanças

Fábio Santiago

Gerência de Projetos Sociais

Graciete Santa Anna do Nascimento

Gerência de Assuntos Estratégicos

Camila Iwasaki

Gerência de Processos

José Carlos Rosinski Andrade

Gerência de Relações Institucionais

Vanderson Berbat

Coordenação de Apoio Técnico à Transferência

Antonia Silveira

Coordenação de Gestão de Aprendizagem

Anderson Córdova

Coordenação de Metodologias

Juliana Irani do Amaral

Coordenação de Validação

Marcus Jaccoud da Costa

Coordenação de Voluntariado

Fabiana Mussato

Assessoria de Comunicação

Jô Ribeiro

Assessoria de Administração e Finanças

Gleise Alves Silva

Assessoria Administrativa RJ

Maria Célia Martins

Produção editorial

Humberto Manera /

Next Comunicação

Fotografias

Álvaro Motta

Antranik Photos

Bruno Namorato

Estúdio Criatura Comunicação

Fernanda Amaral

Marcus Pontes

Odilon Lage

Paulo Leite

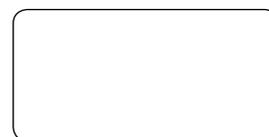
Projeto gráfico, arte e

editoração

Studio 113

Impressão

Gráfica Aquarela



Este relatório foi impresso em papel fabricado com madeira de reflorestamento certificado com o selo do FSC (Conselho de Manejo Florestal) e de outras fontes controladas. A certificação segue padrões internacionais de controles ambientais e sociais.



 Instituto
UNIBANCO