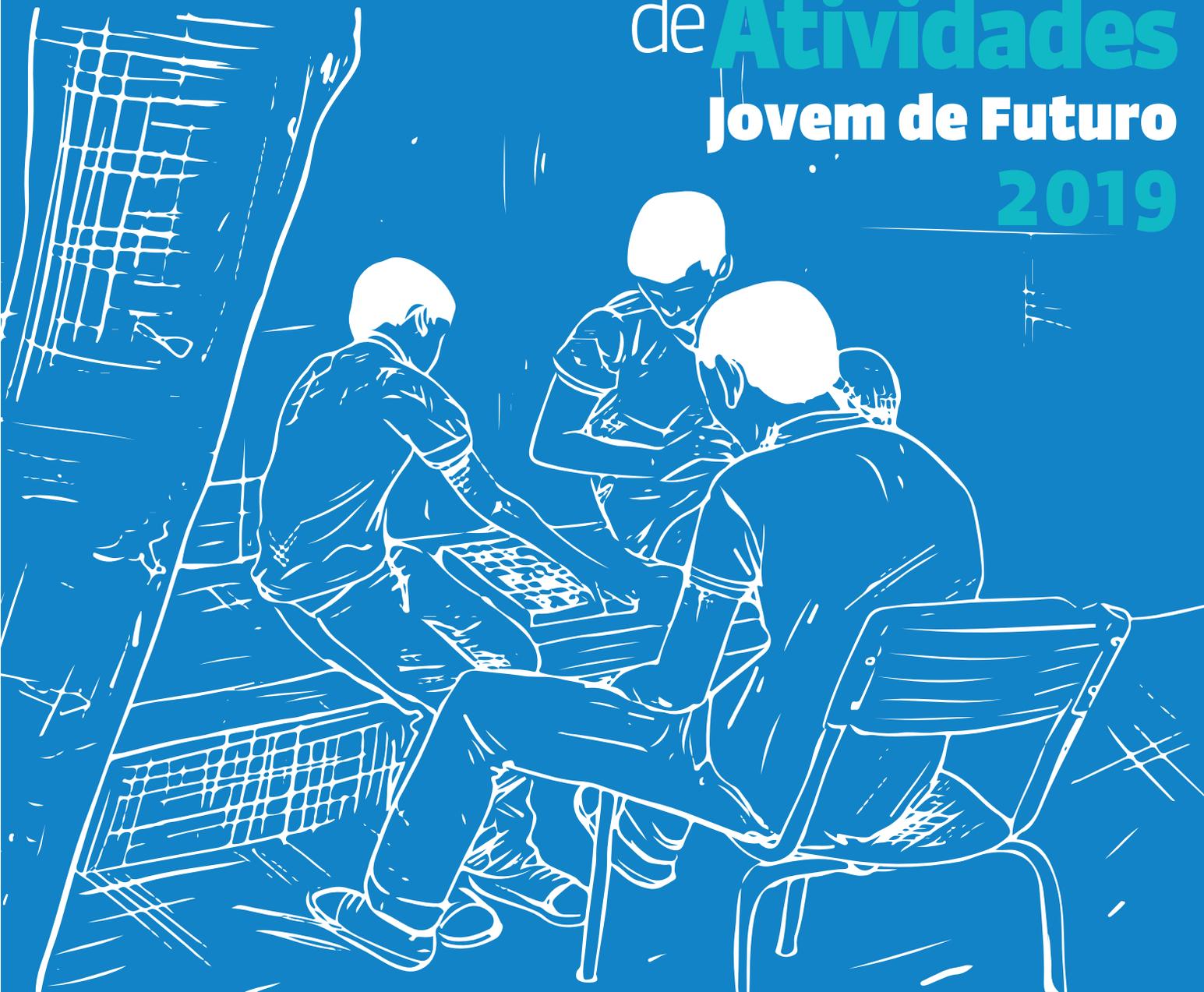


# Relatório de Atividades Jovem de Futuro 2019



# PI

**EDUCAÇÃO**  
Secretaria de Estado  
da Educação / SEDUC



**Piauí**  
GOVERNO DO ESTADO



**INSTITUTO  
INÍRCANO**

| JOVEM DE FUTURO

# Linha do tempo 2019



## Janeiro

14.01.19  
Reunião  
estratégica com  
o Governador

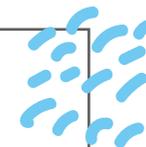
18.02.19  
Assessoria Técnica -  
Apoio RT de metas



19.02.19  
Assessoria Técnica -  
RGI de Metas

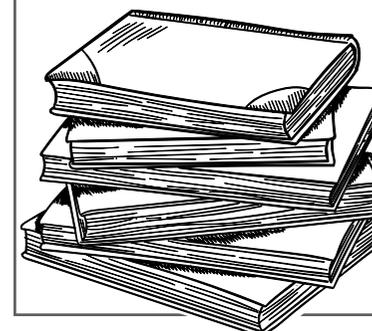
20.02.19  
Lançamento das  
Metas Estaduais

## Fevereiro



## Março

27 e 28.03.19  
Formação em  
Protocolo  
de Metas e  
Planejamento  
para os  
Formadores



Legenda:

GOVERNANÇA

FORMAÇÃO

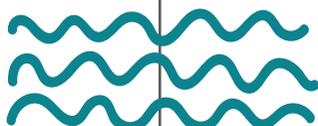
MOBILIZAÇÃO

ASSESSORIA TÉCNICA

23 à 25.04.19  
**Formação em  
Protocolo de  
Execução para  
os Formadores**



**Abril**



**Maio**



09.05.19  
**Assessoria Técnica  
para apoiar RGI de  
Metas e Planejamento**



17.05.19  
**1º Comitê de  
Governança**



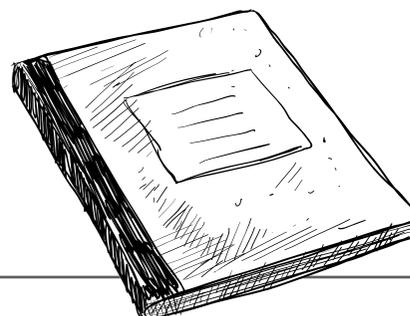
04 à 06.06.19  
**Formação -  
Devolutivas  
Pedagógicas para  
os Formadores**



13.06.19  
**1º Comitê  
Operacional**

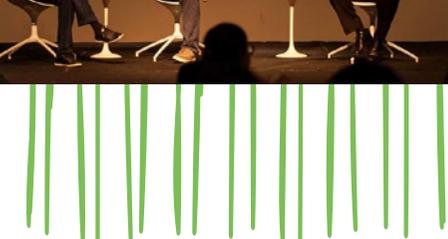


**Junho**



**Agosto**

20.08.19  
**Seminário  
Estadual Gestão  
Pedagógica e  
Avaliação**



Assessoria técnica  
sobre o Mapa de  
Gestão Educacional

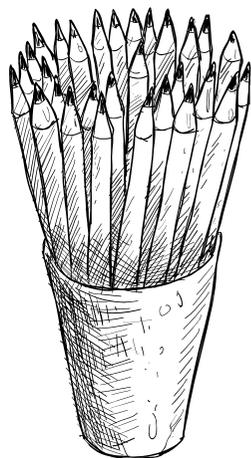
# Setembro

ENEM

13.09.19  
Assessoria técnica  
sobre o Mapa de  
Gestão Educacional

SAEPI

# Outubro



SAEB



# Novembro

11 à 13.11.19  
1ª Semana  
de Campo



19.11.19  
2º Comitê de  
Governança

03.12.19  
Assessoria técnica  
sobre SIGAE

05.12.19  
Formação - Oficina  
sobre as Rotinas  
Pedagógicas



28 e 29.12.19  
Formação Continuada  
em Educação Inclusiva

# Dezembro



## PRODUÇÃO EDITORIAL

### **Elaboração**

Clovis Almeida Silva  
Deusiane das Graças Paiva de Souza  
Elisangela Pires de Souza  
João Claudio Bezerra Peixoto Filho  
Rosane Aparecida Fonseca

### **Apoio**

Alexandra Forestieri  
Aline Silva Andrade  
Claudio Acácio Souza Dias  
Felipe Junio Santos Souza  
Maria Julia Azevedo Gouveia  
Solange Ferrarezi Zanetta

### **Edição**

TECERE - Maria Alice Rosa

### **Jornalista Responsável**

TECERE - Thays Aldrighe - Mtb 29.821

### **Projeto Gráfico e Diagramação**

TECERE - Thiago Martins

### **Ilustrações**

Guilherme Campos Camargo  
Guilherme Octávio Elói de Melo



## APRESENTAÇÃO

# Parceria em políticas educacionais transformadoras

O desafio de garantir o direito à educação às novas gerações está diretamente implicado com uma visão de futuro compartilhada.

É no escopo deste desafio que constituímos a parceria com o Governo do Estado do Piauí, para implementar uma estratégia de gestão com a finalidade de ampliar o contingente de jovens que concluem o Ensino Médio no Estado.

Esta parceria, instituída em 2012 e repactuada em 2015 completa seu quinto ano revelando a construção de bases sólidas de ações que contribuíram na ampliação da permanência dos estudantes no Ensino Médio e na ampliação da aprendizagem.

Mobilizados por esta parceria e pelo compromisso de apresentar as atividades realizadas em 2019, elaboramos uma narrativa que explicita, de forma sintética, os investimentos, esforços e compromissos que o Instituto Unibanco teve a oportunidade de realizar com a Secretaria de Estado da Educação do Piauí, enfrentando o desafio de melhorar os resultados de aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio.

Essa oportunidade nos permitiu conhecer e reconhecer o valor e o engajamento dos profissionais da educação do Estado, além da energia, encantamento e vigor dos jovens estudantes. Também possibilitou aprendizado e aprimoramento da Estratégia Jovem de Futuro que somente a vivência e peculiaridades do contexto do Piauí permitiriam realizar.

Além do conjunto de atividades realizadas, pudemos ter a participação de profissionais da Secretaria em ações promovidas em outras localidades, estabelecendo relações e interlocuções com profissionais de outras realidades. E também levar imagens e histórias das terras piauienses para outras regiões e países.

Nosso compromisso com a educação pública se renova no fechamento deste ciclo de trabalho!

**Ricardo Henriques**  
**Superintendente do Instituto Unibanco**

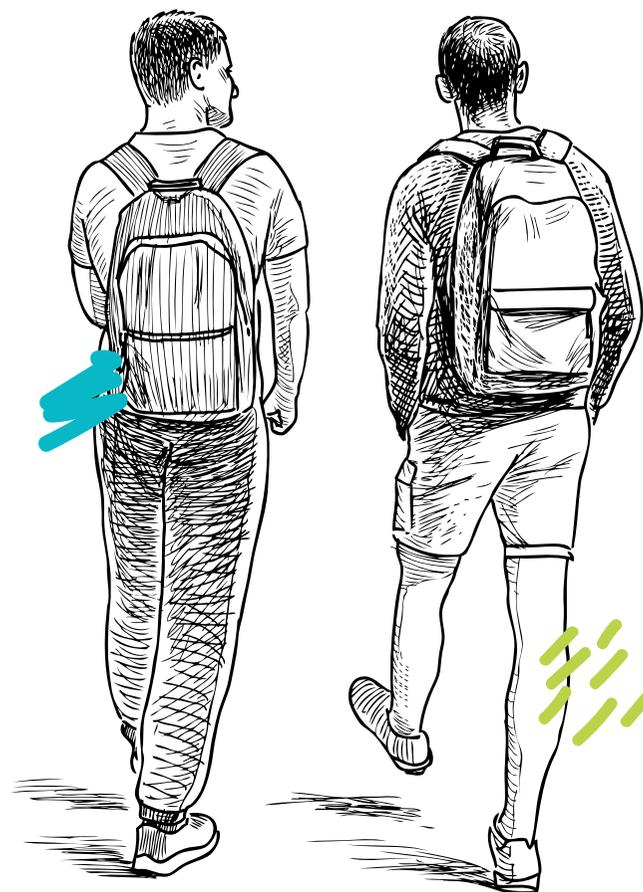
# Jovem de Futuro

O programa Jovem de Futuro visa estimular o aprimoramento contínuo da gestão educacional e escolar com objetivo de melhorar a aprendizagem de todos os estudantes, aumentar o número de concluintes e reduzir as desigualdades nas escolas públicas de Ensino Médio.

**Lançado em 2007 pelo Instituto Unibanco, foi estruturado com base na premissa de que uma gestão de qualidade, eficiente e orientada para resultados com equidade pode proporcionar um impacto significativo no aprendizado.**

O Jovem de Futuro, por meio de parceria com as Secretarias Estaduais de Educação, oferece diferentes instrumentos para dar suporte ao trabalho de gestão das escolas e das redes de ensino, como assessoria técnica, formações, análises de dados e sistemas

tecnológicos de apoio à gestão escolar. O programa também estimula as trocas de experiências entre os profissionais envolvidos, de forma a contribuir para o fortalecimento dos conhecimentos produzidos em cada rede parceira.



# Sumário

- 08 Jovem de Futuro
- 10 Jovem de Futuro no Brasil
- 11 Jovem de Futuro no Piauí

## AÇÕES IMPLEMENTADORAS

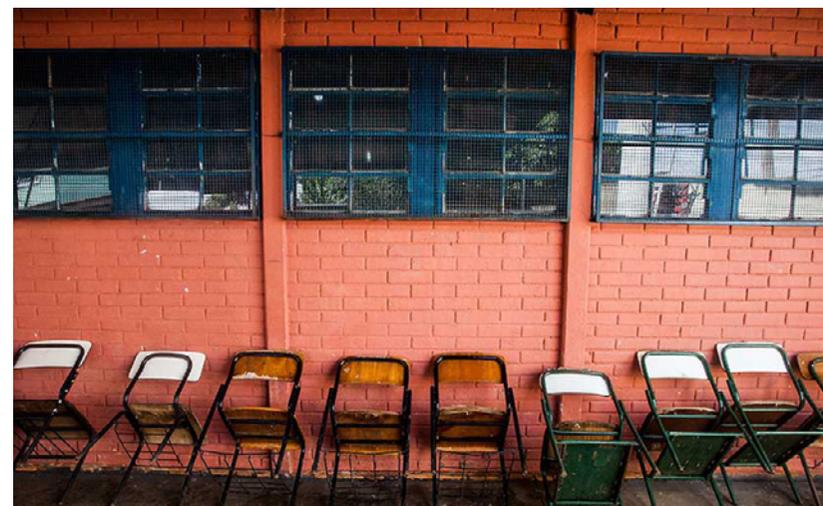
- 12 Governança
- 18 Formação
- 24 Mobilização
- 27 Assessoria Técnica
- 27 Produção de Conhecimento

## CIRCUITO DE GESTÃO

- 31 Compromisso com as metas
- 32 Planejamento
- 32 Execução
- 33 SMAR
- 34 Reunião de Boas Práticas
- 35 Correção de rota

## OUTRAS AÇÕES

- 36 Observatório de Educação
- 37 Exposição fotográfica "Ser Diretor"
- 38 Seminários Internacionais
- 40 Frente de Currículo e Novo Ensino Médio
- 41 Caderno Gestão Escolar para Equidade
- 42 Balanço e perspectivas
- 43 Expedientes



## Balanço financeiro

### Valores em milhões

13.774 14.847 9.128 11.066 4.492

**2015 2016 2017 2018 2019**

**IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO JOVEM DE FUTURO**  
**PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS FORMATIVOS**  
**ESTUDOS E PESQUISAS**  
**DESPESAS OPERACIONAIS**

**2015 2016 2017 2018 2019**

3.087	3.573	2.357	1.941	991
1.193	1.389	742	745	239
1.514	2.154	977	1.180	587
7.979	7.732	5.052	7.200	2.675

# Jovem de Futuro no Brasil

Criado em 1982, o Instituto Unibanco é uma das instituições responsáveis pelo investimento social privado do conglomerado Itaú Unibanco.

Com foco na melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio e na produção de conhecimento sobre este ciclo de ensino, o Instituto Unibanco, em parceria com as Secretarias Estaduais

de Educação, elabora e implementa soluções de gestão comprometidas com a capacidade efetiva das escolas públicas de garantir o direito à educação de qualidade para todos os estudantes. Atua ainda no apoio e fomento a projetos e iniciativas alinhados aos desafios do Ensino Médio e na articulação junto a atores estratégicos para o fortalecimento da gestão.



## Cobertura do Jovem de Futuro

2019

<b>CE</b>	<b>649</b> escolas	<b>349.361</b> estudantes
<b>ES</b>	<b>238</b> escolas	<b>85.602</b> estudantes
<b>GO</b>	<b>546</b> escolas	<b>181.137</b> estudantes
<b>MG</b>	<b>1.296</b> escolas	<b>418.737</b> estudantes
<b>PI</b>	<b>462</b> escolas	<b>96.733</b> estudantes
<b>RN</b>	<b>141</b> escolas	<b>45.082</b> estudantes

# Jovem de Futuro no Piauí

O Jovem de Futuro chegou ao Piauí no ano de 2012. Na época, o Projeto era articulado ao Programa Ensino Médio Inovador do Ministério da Educação e foi disseminado em 411 escolas do Ensino Médio, perdurando até 2014. A partir de 2015, o Jovem de Futuro passa a ser implementado no Estado de forma independente em relação ao programa do Ministério.

Essa parceria completa o seu quinto ano proporcionando a construção de bases sólidas de ações que, ao longo do tempo, contribuíram para ampliar a permanência e a melhoria de aprendizagem no Ensino Médio

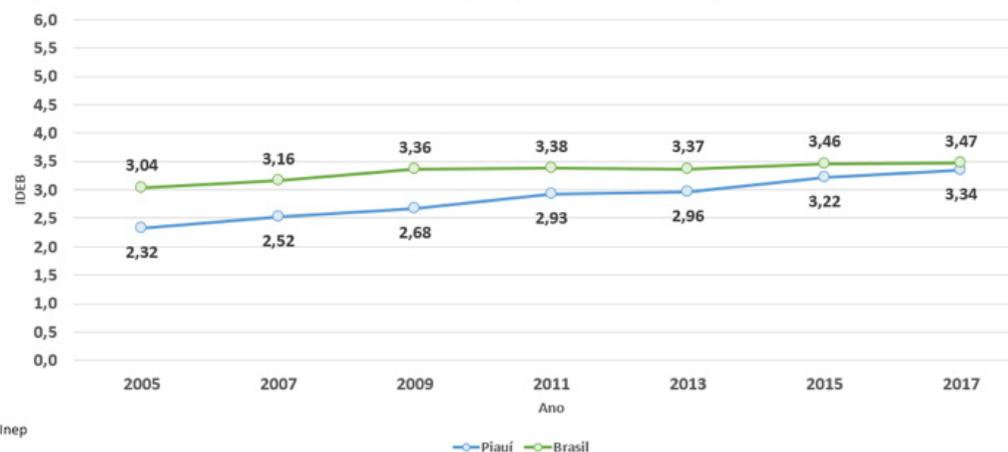
**De 2013 a 2017, o IDEB do Estado do Piauí avançou de 2,96 para 3,34.**

## Grandes números

**2019**

**462 Escolas JF**  
**92.733 Estudantes**  
**924 Diretores e coordenadores pedagógicos**  
**21 Gerências Regionais**  
**127 Agentes de Circuito de Gestão**  
**58 Dirigentes das GREs**  
**42 Equipe central**

Trajetória do PI em termos de IDEB (EM, rede estadual)



Fonte: Inep

# AÇÕES IMPLEMENTADORAS

## Governança



**O objetivo do Comitê de Governança é garantir uma análise estratégica com multiplicidade de pontos de vista a fim de produzir soluções para os problemas que colocam em risco os resultados pactuados. Cabe ao Comitê garantir que as soluções estratégicas e táticas se mantenham alinhadas aos propósitos comuns da parceria e às necessidades e interesses do Estado, e estejam sustentadas pelo rigor das evidências produzidas nos processos de monitoramento e avaliação.**

O Comitê realiza reuniões com periodicidade trimestral, das quais participam o Secretário de Educação e sua equipe gestora da SEDUC, o Superintendente Executivo do Instituto Unibanco, a Gerente de Implementação de Projetos e sua equipe de implementação do programa Jovem de Futuro no Piauí

Nos Comitês são apresentadas as análises de dados educacionais do Estado (que podem ter focos específicos, de acordo com os recortes temáticos) e dos indicadores da implementação do Jovem de Futuro no Piauí, proporcionando decisões e encaminhamentos mais assertivos em níveis estratégico e tático. Essa estratégia de governança fortalece o foco em resultados, a responsabilização, a customização (para garantir aderência e efetividade) e a construção e manutenção de laços de confiança.

Em geral, as reuniões do Comitê têm duração de quatro horas.

Em 2019 foram realizados 3 Comitês de Governança, sendo que um deles, o primeiro, contou com a presença do Governador Wellington Dias.

## 1º Comitê de Governança

Este primeiro comitê, que aconteceu em 14 de janeiro de 2019, se pautou na discussão e análise dos resultados educacionais do Estado. A partir da análise foram discutidos cenários de projeção de melhoria dos indicadores educacionais para os próximos anos, correspondentes ao período de 2019 a 2021, e foi definida de forma colegiada entre

o Governador Wellington Dias, a Secretária de Educação Regiane Dias e equipe gestora da SEDUC, juntamente com o Superintendente executivo Ricardo Henriques e a equipe gestora do Instituto Unibanco, a meta de aprendizagem dos e das estudantes da rede estadual de Ensino Médio para o ano de 2021.

Na ocasião, também foram abordados os dados de evolução do IDEB do PI, frente aos resultados dos outros Estados; dados de equidade na Educação do PI e as macrometas do IDH do Estado, que, segundo o governador, fazem parte do rol de prioridades em sua gestão.



Primeiro Comitê de Governança de 2019 contou com a com a presença do Governador Wellington Dias

Na reunião, o Instituto Unibanco apresentou simulações de cinco cenários futuros para o IDEB do Estado, considerando seu crescimento constante e os desafios a serem superados na gestão escolar para o alcance de cada um dos índices previstos:

**Cenário 1: IDEB 3,65**

**Cenário 2: IDEB 3,74**

**Cenário 3: IDEB 3,85**

**Cenário 4: IDEB 3,91**

**Cenário 5: IDEB 4,00**

Na análise dos participantes do Comitê, o terceiro cenário se mostrou mais adequado aos desafios e ao resultado que o Estado apresenta em 2019.

Para chegar ao IDEB de 3,85 proposto, seria necessário registrar uma melhora de 0,02 no indicador baseado na taxa de aprovação, o IP do Estado, tanto em 2019 quanto em 2021. Além disso, o IN (padronização das notas de Língua Portuguesa e Matemática do Saeb) precisaria avançar 0,12 em 2019 e 0,25 em 2021. Nesse contexto, o Piauí, que atualmente ocupa a 16ª posição no ranking do IDEB nacional, assumiria o 12ª lugar.

## **2º Comitê de Governança**

O segundo comitê de governança ocorreu no dia 17 de maio e tratou dos seguintes pontos de pauta: Evolução do IDEB Piauí; Componentes do IDEB: fluxo e proficiência e análises sobre a situação do Estado em relação a estes indicadores; Resultados alcançados no SAEP em 2018, assim como a análise sobre estes resultados frente às metas pactuadas para o ano de 2018; análise sobre as desigualdades entre escolas e Regionais, e sistematização e análise sobre a implementação do JF em 2019. Este foi o primeiro Comitê que contou com a participação do novo titular da Secretaria de Estado da Educação do Piauí (SEDUC), Ellen Gera Brito. Entre os pontos discutidos, destacamos as reflexões sobre a importância das avaliações externas; o desafio do Estado para o alcance de metas; e a desigualdade de desempenho entre escolas.

Foi estipulada a necessidade de construir ações para alavancar os resultados das escolas de Ensino Médio regular do Estado. Sendo que a recorrência do Circuito de Gestão pode ser um potencializador para a melhoria dos resultados, pois organiza os processos de gestão nas diversas instâncias da educação (Secretaria, Regionais e escolas), e possibilita a ampliação

de repertório através das Reuniões de Boas Práticas (RBP), das discussões temáticas e momentos formativos, dos seminários e dos processos de avaliação.

Com base nas discussões, foi determinada a necessidade de mobilização da rede para as avaliações externas. A SEDUC oferecerá apoio técnico às Regionais e escolas no processo de mobilização e discussão dos resultados de aprendizagem expressos pelas avaliações externas.

## **3º Comitê de Governança**

O terceiro comitê de governança aconteceu no dia 19 de novembro na SEDUC. Neste comitê, o Secretário ampliou o grupo gestor da SEDUC que participa desta reunião de governança com o objetivo de gerar mais adensamento e capacidade analítica e, com isso, ter mais alinhamento entre as ações de diversos setores da SEDUC. Estiveram presentes na reunião as equipes gestoras da SEDUC e do Instituto Unibanco.

O Secretário destacou o movimento empreendido pela SEDUC, Regionais e escolas para mobilização para as avaliações externas. A ação, intitulada “Se Liga no SAEB”, significou

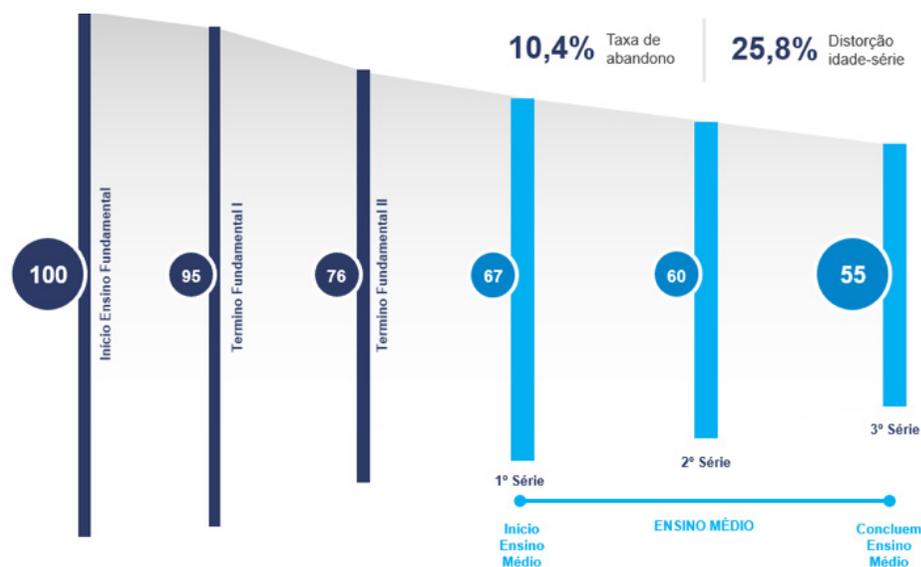
uma grande mobilização da rede, gerando um conjunto de reuniões, visitas às escolas, conversa com a comunidade escolar. A definição da estratégia de mobilização foi feita a partir do assessoramento do Instituto Unibanco, que gerou evidências com base em resultados e apoio na definição do plano de mobilização e da pauta de conversa com as escolas e Regionais.

Outro aspecto importante abordado na reunião foram os dados referentes à trajetória escolar dos estudantes do Estado do Piauí. Ao observarmos os dados da PNAD Contínua: Suplemento de Educação – 2018, conseguimos olhar para a jornada do estudante do Ensino Médio de forma mais integrada. Para alguns, essa jornada se completa tranquilamente em 3 anos; para outros, se estica por muito mais tempo ou até nunca termina.

Dependendo do contexto e da condição social do jovem, a trajetória de Ensino Médio pode ser um verdadeiro funil, como se o próprio sistema estivesse “empurrando” o estudante para fora.

É nesse momento que devemos ficar mais atentos ao fator de desigualdade, especialmente de raça e gênero, fazendo o possível para tornar o sistema mais inclusivo, sem deixar a qualidade de aprendizagem de lado.

O resultado da pesquisa mostra que, para cada 100 estudantes que ingressam no Ensino Fundamental, apenas 55 concluem o Ensino Médio. Confira no gráfico ao lado:



Após as análises apresentadas pelo Instituto Unibanco sobre os resultados educacionais do Estado e o impacto positivo do Circuito de Gestão nas escolas e Regionais, o secretário de Educação finalizou a reunião propondo que os dados sobre educação inclusiva sejam expostos nos gráficos de monitoramento dos resultados. Ele também destacou o desejo de incluir o indicador de equidade a partir dos níveis básico, adequado e avançado, para evitar que o IDEB seja um alargador da desigualdade.

Nesse contexto, o Secretário reiterou o compromisso de o Circuito de Gestão ser uma metodologia de gestão da rede e a importância de a própria SEDUC utilizar o método no seu planejamento tático e operacional, e no acompanhamento/monitoramento da execução do planejamento. Dessa forma, ampliasse a participação, o compromisso e o

alinhamento dos setores em torno das diretrizes educacionais, na busca do atingimento das metas educacionais estabelecidas. Com essa participação e mais clareza sobre os desafios da rede, o Secretário espera diminuir a desigualdade de aprendizagem entre escolas e aumentar as oportunidades de aprendizagem para todos os estudantes, de forma que os dados da pesquisa apresentados nesta reunião sejam diferentes nas próximas edições. Ellen Gera destacou que o Plano Plurianual (PPA) de 2020 tem grande foco na melhoria dos índices educacionais e o movimento da rede será no sentido de ser mais efetiva em torno das ações que possibilitem permanência e aprendizagem dos estudantes do Piauí, ressaltando que, para isso, o calendário escolar deverá integrar o Circuito de Gestão e outras ações da rede a fim de conseguir expressar quais são as diretrizes e prioridades de ação da rede.

### Participaram da reunião:

João Cláudio Peixoto  
Rosane Aparecida Fonseca  
Clóvis de Almeida Silva  
Ricardo Henriques  
Mária Julia Azevedo  
Deusiane Paiva  
Ellen Gera  
Regina Célia Monteiro  
Clebe Gonçalves  
Creusa Castro  
José Barros

Francisco Saraiva  
Jorge Tarjra  
Carlos Alberto  
Eleonora  
Dvaldo  
Alberto  
Ricardo Luís  
Mária de Lourdes  
Sílicia

Gestor de Implementação – IU  
Gestora de Implementação – IU  
Gestor de Implementação – IU  
Superintendente – IU  
Gerente – GIP  
Coordenadora Implementação Territorial 3 – IU  
Secretário de Educação  
Gerente do Ensino Médio  
Superintendente – SUPES - Diretor da UNEA  
Coordenadora do Ensino Médio  
Superintendente de Educação Técnica e Profissional, e Sup. de EJA  
UGEI  
Gerente de TI  
Superintendente de Ensino  
Gerente de Educação Inclusiva  
Superintendente de Gestão  
Coord. do Ensino Médio de Tempo Integral  
Analista de Sistemas  
Superintendente de Ensino Superior  
Diretora da Unidade de Planejamento - UPLAN

## Principais decisões do 3º Comitê de Governança

Encaminhamentos	Responsáveis
Realização de um workshop para compartilhamento e análise de dados produzidos pela SEDUC e IU	IU e SEDUC
Apresentação do SIGAE para o Secretário Ellen Gera	IU
Momento de alinhamento sobre o centro de formação	SEDUC
Criação do comitê para pensar a integração do circuito ao calendário escolar	SEDUC e IU
Seminário 2020	IU
Apoiar o desenho de seleção dos ACGs	IU
Participação de representações do IU na oficina da Secretaria sobre a elaboração do PPA	SEDUC e IU
Assessoria técnica do IU para apoio à implementação do Circuito de Gestão na dimensão da Secretaria	IU

## Comitês de Governança 2019

Ano	Tema	Data
2019	Projeções e cenários futuros: período 2019-2021	14.01
	Atingimento de metas e Desigualdades entre escolas	17.05
	Consolidado da implementação do JF e Trajetória do Jovem de Futuro no Ensino Médio	19.11

## Comitê Operacional

Os Comitês Operacionais são reuniões sistemáticas, geralmente realizadas bimestralmente, e contam com a participação da gerência do Ensino Médio. Os objetivos são:

- Garantir as condições necessárias para a operacionalização do Jovem de Futuro no Estado - condições políticas, técnicas, materiais e estruturais;
- Identificar (por meio de monitoramento e análise de evidências) problemas de escopo, prazo e qualidade que afetam ou podem afetar a operacionalização do Jovem de Futuro e o alcance dos resultados; além de produzir decisões/soluções para estes problemas (os encaminhamentos).

As reuniões também permitem mapear elementos potencializadores da operacionalização do Jovem de Futuro, com destaque para aqueles que são especificidades do contexto, a fim de atuar técnica e politicamente de forma mais eficiente. Essa estratégia de governança fortalece o foco em resultados, a corresponsabilização, a



Comitê Operacional contou com a participação do Secretário Ellen Gera, equipe da UNEA e do Instituto Unibanco

customização de algumas ações (para garantir maior aderência e a efetividade) e a construção e manutenção de laços de confiança entre parceiros. Em geral, têm duração de 4 horas.

Em 2019, foi realizado um Comitê Operacional que contou com a participação do Secretário Ellen Gera, equipe da UNEA e do Instituto Unibanco. O Comitê aconteceu em 04 de junho e tratou da seguinte pauta:

- Trajetória do Jovem de Futuro em 2019;
- Pactuação do calendário do Circuito de Gestão;
- Status da implementação do Jovem de Futuro;
- Riscos, desafios e potencialidade sobre a implementação do Circuito de Gestão nas escolas e Regionais do Estado.

Entre os pontos abordados, destaca-se a integração dos sistemas do Instituto Unibanco (SGP - Sistema de Gestão de Projetos) e da Secretaria (iSEDUC). Assim que esse processo for concluído, as escolas e Regionais terão ferramentas mais potentes para fazer diagnóstico e monitoramento da aprendizagem e do fluxo dos alunos, pois os dados que as escolas inserem no iSEDUC serão migrados para o SGP.

Dessa forma, o monitoramento dos indicadores estruturantes - que são aulas dadas, frequência de estudantes e notas bimestrais - ganham mais qualidade e o mesmo dado será utilizado nos dois sistemas. Os processos de monitoramento e tomada de decisão da escola, Gerência Regional e SEDUC ficarão mais ágeis e terão mais qualidade.

# Formação



**A estratégia de formação se organiza num percurso com objetivo de proporcionar conhecimento técnico-conceitual que fomenta a reflexão e instrumentaliza a prática de gestores de diversas instâncias.**

O conjunto de conceitos e técnicas versa sobre gestão para resultados de aprendizagem. É ofertado presencialmente em encontros e oficinas; e a distância, em ambiente virtual de aprendizagem e plataforma autoinstrucional.

Dessa forma, desenvolvemos o percurso formativo denominado Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem (GEpRA) para os diretores e coordenadores pedagógicos das escolas, os protocolos do Circuito de Gestão para os tutores e equipes das Regionais e SEDUC, além das Devolutivas Pedagógicas para os coordenadores pedagógicos e Devolutivas dos Planos de Ação para os tutores educacionais da rede.

## Foco Aprendizagem

O desenho das devolutivas está associado ao uso da plataforma Foco Aprendizagem (<http://www.focoaprendizgempi.seduc.pi.gov.br>). A ferramenta apoia a Secretaria de Estado da Educação no uso de evidências para o planejamento, execução e avaliação de políticas públicas, pois integra dados educacionais de diferentes fontes, permitindo que as tomadas de decisão de gestão se baseiem em indicadores consistentes.

Com os recursos da plataforma e as devolutivas pedagógicas, nossa expectativa é que a rede trabalhe de maneira cada vez mais eficaz no processo de ensino-aprendizagem.

De modo geral, o trajeto desenvolvido com os formadores teve três frentes fundamentais em 2019:

- A primeira se refere aos conteúdos que compuseram e perpassaram as discussões propostas para o grupo. Confira os temas ao lado;
- A segunda diz respeito à abordagem com o uso da plataforma Foco Aprendizagem e à relevância desse trabalho para melhoria nos processos pedagógicos, que se evidencia na construção de instrumentos de diagnósticos, de avaliação interna e da utilização das avaliações, seja na dimensão somativa, diagnóstica ou formativa;
- A terceira frente consiste nos diálogos sobre a importância e o papel da coordenação pedagógica, cujas funções são essenciais na construção dos sentidos e análises dos dados das avaliações externas, e no trabalho de apoio e acompanhamento junto à prática docente no cotidiano da escola.

## Temáticas – Formação presencial

### 1º dia

#### **Papel do Coordenador Pedagógico**

- Conhecimento prévio sobre suas funções;
- Acomodação das discussões no escopo da formação.

#### **Introdução às avaliações**

- Tipos de avaliação (Interna e Externa);
- Histórico, sentido e potencialidades da avaliação externa.

#### **Avaliação externa**

- Principais elementos que compõem a avaliação externa.

#### **Avaliação externa (sem FOCO/ com FOCO)**

- Uso pedagógico dos resultados das avaliações externas do Estado.

### 2º dia

#### **Avaliações Internas**

- Conceituação de Avaliação Formativa e Somativa;
- Tipos e práticas de avaliação da escola.

#### **Papel do Coordenador Pedagógico**

- Acompanhamento das aprendizagens dos alunos;
- Instrumentos de acompanhamento da aprendizagem;
- Formação de professores.
- Apresentação do material - Reunião de Formação com professores.

## Temáticas – Formação EAD

### 1º Módulo

#### **Papel do Coordenador Pedagógico**

- CP como articulador das aprendizagens;
- Discussão sobre a prática do Coordenador Pedagógico, de modo a refletir sobre o que já conquistou em direção ao seu papel de formador e articulador das aprendizagens.

### 2º Módulo

#### **Papel do Coordenador Pedagógico**

- Ampliação de repertório de estratégias formativas (reuniões formativas, Observação de Sala de Aula, etc.)

### 3º Módulo

#### **Avaliação Externa ( Uso da FOCO)**

- Aprofundamento sobre a interpretação e análise dos dados reais de cada escola.

### 4º Módulo

#### **Avaliação Externa**

- Coordenador Pedagógico como articulador na escola dos resultados das avaliações externas;
- Discussão de possibilidades de práticas formativas para o uso pedagógico dos dados.

## Devolutiva Pedagógica para os Formadores

As devolutivas pedagógicas têm o objetivo de apoiar os formadores no fortalecimento dos coordenadores pedagógicos para que esses, por sua vez, exerçam com propriedade o papel de formar professores. Isso se dá a partir da reflexão sobre o uso pedagógico dos dados das avaliações externas, bem como sua relação com as avaliações internas e o acompanhamento das aprendizagens dos estudantes.

Essas devolutivas foram realizadas no período de 04 a 06 de junho de 2019, com duração total de 16h no modo presencial e 40h no modelo a distância.



**Iniciativa busca apoiar formadores no fortalecimento de coordenadores pedagógicos que, por sua vez, formam os professores**

### Participaram dessa oficina:

- 21 coordenadores de Ensino
- 06 formadores da equipe da gerência de Ensino Médio

# Formação de Formadores do Estado

## 1º Encontro com os Formadores Data: 27 e 28/03/2019

Objetivo: Alinhar os principais conceitos, valores e princípios que subsidiam o Jovem de Futuro, com a intenção de fortalecer e instrumentalizar a equipe de formadores do Estado no apoio à implementação do Circuito de Gestão na rede - trabalho realizado a partir de processos formativos e interlocuções com Agentes de Circuito de Gestão (ACGs), gestores e dirigentes de Regionais. Vale ressaltar que são os formadores que acompanham o trabalho dos ACGs nas Regionais.

A seguir, a lista dos formadores do Estado:

### Coordenadores de Ensino das Regionais

Maria da Conceição Teles de Carvalho  
Francisco de Paula Alves dos Santos  
Avelina Rosa de Melo Lira Araujo  
Antonio Avelar Almeida da Silva

Sula Maria da Silva Carvalho  
Antonio Carlos dos Santos  
Maria Ivete de Araujo Xavier Rego  
Cleidimar Lopes Moura  
Maklanny Nunes Almeida  
Girlene Ferreira de Brito  
Anchieta Alves de Santana  
Josefa Erica Machado Ibiabino Moura Coelho  
Raquel da Silva Miranda Negreiros  
Ana Paula Feitosa de Oliveira  
Elen Joanne Silva  
Joaquina Gírlúcia Leite de Sousa Batista  
Marsiarelli da Fonseca Ferreira Batista  
Carleusa Pires de Abreu  
Ludnira Maira Jataí  
Zenilda Rosa Silva Andrade  
Marcia Cristina Sena Silva

### Técnicos da Gerência de Ensino Médio

Regina Celia B. Monteiro Lopes  
Marcia Reijanne Oliveria Ramos  
Marcia Reijane Araujo Damasceno  
Nemone De Sousa Pessoa  
Maria Creusa De Castro  
Edimilson Pereira De Araujo  
Kerle Cristina Vilarinho Santos Macedo

O planejamento desse encontro surgiu com foco na estratégia institucional de fortalecimento do processo de sustentabilidade do Jovem de Futuro na rede educacional do Piauí. Tratou-se da construção de um desenho formativo que estabelecesse conexão entre conteúdos que fundamentam a implementação do Circuito de Gestão (corresponsabilização, equidade, resultados de aprendizagem) e a experiência dos formadores com o método.

Essa experiência foi disseminada pela equipe do Instituto Unibanco durante as visitas técnicas (operacionalização dos protocolos).

O encontro abriu a perspectiva de:

- Reforçar o entendimento dos formadores sobre a proposta do Jovem de Futuro no Estado;
- Dar visibilidade ao protagonismo desses atores no processo de sustentabilidade;
- Fortalecer as aprendizagens que os formadores já detêm sobre o método, posicionados pela atuação dos ACGs;
- Disparar ações/encaminhamentos para o Instituto Unibanco e para a SEDUC, a partir da escuta das experiências, com a perspectiva de aprimorar os caminhos da sustentabilidade do Jovem de Futuro.

## **2º Encontro com os Formadores**

**Data: 23 a 25/04/2019**

Objetivo: Ampliar a capacidade de análise e intervenção dos formadores nas etapas de Planejamento e Execução no Circuito de Gestão, com vistas ao fortalecimento desses processos.

Em uma perspectiva de continuidade da agenda de fortalecimento dos formadores do Piauí, foi planejado o 2º Encontro de Formadores que compõem o quadro institucional das Gerências Regionais de Educação (GRE) e da Secretaria de Educação do Estado. Tratou-se da construção de um desenho formativo que dialogasse com as etapas de planejamento e execução previstas pelo método Circuito de Gestão, ancoradas no registro, sistematização e monitoramento no Sistema de Gestão de Projetos (SGP), e acompanhadas pelos ACGs durante as visitas técnicas (operacionalização dos protocolos).

Neste contexto, a proposta da formação buscou evidenciar e fortalecer o papel de

formador como agente no processo de sustentabilidade do método, criando espaço para críticas e sugestões de melhorias relacionadas à implementação do Circuito de Gestão na rede.

A conversa sobre o planejamento foi bastante mobilizadora, pois despertou o grupo, estimulando mais a participação, possivelmente em função do diálogo acerca do escopo de trabalho dos formadores. Nesse contexto, eles abordaram o trabalho atual de avaliação dos planos de ação das escolas, conforme demanda da Secretaria, com um olhar mais cuidadoso para questões como a coerência das ações, mediante as causas identificadas. A conversa reforçou a necessidade de se fazer um deslocamento no processo de análise, que se refere a uma reflexão do ponto de vista da rede - não mais de forma individualizada, do ponto de vista de cada escola, mas do conjunto das escolas.

## **Formação de ACGs**

Em 2019, foi realizado um trabalho formativo com ACGs para enfrentar um dos maiores desafios do Ensino Médio no Brasil: a falta de motivação dos jovens para melhorar o próprio desempenho nos estudos e permanecer na escola durante todo o ciclo desta etapa educacional. Dentre os muitos fatores que causam o problema estão as desigualdades sociais e de níveis de aprendizagem, além da percepção dos alunos, que não enxergam significado nos estudos.

Com o propósito de mudar esse contexto, em dezembro foi promovida uma oficina destinada a todos os 127 ACGs do Estado, preparando-os para compartilhar experiências e refletir junto aos gestores das escolas sobre soluções relacionadas ao acolhimento dos alunos da 1ª série do Ensino Médio, ao enfrentamento do abandono e à importância do trabalho coletivo. Dessa forma, a formação vai contribuir para potencializar os efeitos do programa Jovem de Futuro.

Para que a escola faça sentido na vida dos estudantes, é preciso que ela dialogue com diversos temas e realidades nos quais os

jovens estão inseridos, e que interferem em suas trajetórias educacionais.

Para auxiliar as escolas em seus desafios, foi trabalhada a proposta de três rotinas, lideradas pela gestão escolar:

- Prevenção do Abandono
- Acolhimento
- Fortalecimento das Ações Coordenadas

Essas rotinas, pequenos protocolos, apresentam roteiros de trabalho com foco nos estudantes com dificuldades acadêmicas, relacionais e socioemocionais, contribuindo para a institucionalização e organização de iniciativas que a escola e os professores já realizam, de forma mais eficaz e assertiva.

A ideia é que, atribuindo intencionalidade e direcionamento a esses fazeres, seja possível instigar a reflexão e o consequente aprimoramento dessas ações da escola, que, assim, caminhará na direção da garantia de aprendizagem de todas e todos os estudantes, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

## Educação inclusiva

Esta é uma proposta para atender à demanda de formação em educação inclusiva, apresentada pelo Instituto Unibanco para o Programa Jovem de Futuro - que, com a SEDUC, oferece diferentes instrumentos de suporte ao

trabalho de gestão das escolas e das redes de ensino, como assessoria técnica, formações, análises de dados e o apoio de sistemas tecnológicos.

Por meio do projeto Ensino Médio Inclusivo, em parceria com o Instituto Rodrigo Mendes (IRM), foi realizada uma formação, nos dias 28 e 29 de novembro, para os profissionais da gerência de educação especial e os técnicos representantes das 21 Regionais de Educação do Estado.

O produto do projeto é o plano de formação de educadores na perspectiva da educação inclusiva, elaborado colaborativamente ao longo do processo formativo, que será realizado de forma alternada, com encontros presenciais e EaD para os cursistas:

- Serão realizados três encontros, sendo os dois primeiros com 12 horas de duração, e o último com 16 horas;
- Há proposta de dois encontros virtuais com duração de 2 horas cada, contando com a presença de formadores do IRM. Serão disponibilizados conteúdos, textos e materiais de apoio no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). Nesse espaço virtual os cursistas poderão contar com o apoio de uma tutoria que auxiliará na construção dos planos de formação.

A partir de uma proposta dialógica, a formação terá caráter teórico-prático. A cada encontro presencial ou virtual, os cursistas irão ampliar o seu repertório e desenvolver um plano de formação para a sua Gerência Regional de

Ensino (GRE), além de um plano para o Estado, elaborado pela equipe central da Secretaria.

No AVA e em alguns momentos presenciais, os cursistas serão divididos em grupos para construção de seus planos. Ao longo dos encontros presenciais, os cursistas serão apresentados aos mais diversos temas dentro da área de educação inclusiva, o que servirá de base para a revisão de práticas contidas também dentro do plano a ser desenvolvido.

### Cronograma dos encontros presenciais, encontros virtuais e EaD

#### 2019

- 1º encontro: dias 28 e 29 de novembro, com duração de 12 horas

#### 2020

- 2º encontro: dias 16 e 17 de janeiro, com duração de 12 horas
- 3º encontro: dias 13 e 14 de fevereiro, com duração de 16 horas

### Encontros virtuais

#### 2019

- 1º encontro: dia 11 de dezembro, das 10h às 12h

#### 2020

- 2º encontro: dia 29 de janeiro, das 10h às 12h

A formação no AVA ficará disponível ao longo do curso.

AÇÕES IMPLEMENTADORAS

# Mobilização



Seminário reuniu cerca de 600 profissionais de educação do Estado

A realização de seminários estaduais é uma estratégia utilizada pelo Instituto Unibanco com o objetivo de criar oportunidades de encontro para os profissionais de educação, promovendo o diálogo, o compartilhamento de experiências, além de fortalecer o sentimento de pertencimento e corresponsabilização entre atores das diferentes instâncias da rede de ensino.

## Seminário Estadual

Data: 20/08/2019

Tema: Gestão Pedagógica e Avaliação

Propósito: ampliar o entendimento e possibilitar a reflexão sobre o valor da avaliação para a gestão pedagógica e o alcance dos resultados estabelecidos para 2019.

### Objetivos:

- Facilitar reflexões sobre o uso da avaliação como um dos instrumentos de apoio à gestão pedagógica;
- Ampliar repertórios sobre os propósitos das avaliações educacionais;
- Compartilhar experiências sobre as práticas relacionadas ao uso pedagógico da avaliação;
- Mobilizar os profissionais para o alcance dos resultados de 2019.

**Participantes:** cerca de 600 profissionais de educação do Estado, dentre os quais os gestores e técnicos da Secretaria e das Regionais, e diretores das escolas de Ensino Médio do Estado.



**Público on-line:** o seminário também foi apresentado à rede de ensino pelo canal do Youtube do Instituto Unibanco e da SEDUC. Foram mais de 250 pontos de acesso, entre escolas e Regionais.

#### **Temas dos painéis:**

Painel 1: "O uso de evidência na gestão de excelência com equidade: valorizar as avaliações como produtoras de evidências"

Painel 2: "Avaliação e seus alcances"  
- Avaliações formativas  
- Avaliações somativas

Painel 3: "O uso pedagógico das avaliações padronizadas"

Painel 4: "A dimensão pedagógica da gestão: a potência do uso das rotinas no cotidiano escolar"

## **Caderno de Práticas de Gestão Escolar**

As boas práticas em educação são aquelas que geram resultados de aprendizagem com equidade. São ações capazes de sustentar processos de mudanças e produzir realidades que garantam o direito de aprender de todas e todos os jovens. São casos de êxito que necessitam ser compartilhados, alcançando mais escolas, para serem adotados ou adaptados de acordo a conveniência e as necessidades de cada instituição. Um dos meios de compartilhamento foi a publicação do Caderno de Práticas de Gestão Escolar, realizada pelo Instituto Unibanco no início de 2019. A edição reúne iniciativas identificadas como referência na rede pública de ensino do Estado.

A proposta desta publicação é enfatizar que o compartilhamento de práticas é vital para o desenvolvimento e a aprendizagem dos profissionais que atuam na gestão da educação. Expor as experiências bem-sucedidas contribui para ultrapassar o campo de projetos isolados, que são louváveis, mas não possuem força suficiente para

provocar transformações sistêmicas e em escala. Assim, é possível convertê-los em ações de política pública, fortalecendo a profissionalização da gestão e o aprimoramento dos gestores.

Esta é uma das ambições do modelo de gestão para resultados de aprendizagem proposto pelo Jovem de Futuro na parceria com as Secretarias Estaduais de Educação.

Em 2020, a rede de ensino do Piauí contará com uma nova edição do Caderno, desta vez com o registro de práticas de 30 escolas, realizadas ao longo de 2019. Serão contempladas 21 Regionais de educação.

Anualmente são vividas várias histórias de práticas de gestão escolar que têm gerado bons resultados nas escolas. A ideia é divulgar essas experiências e multiplicar as ações no Estado. Por meio do caderno, uma escola que enfrenta desafio semelhante ao de outra instituição que, mesmo ambientada em contexto similar do ponto de vista econômico e social, conseguiu diminuir ou resolver o problema, pode se inspirar na experiência para superar suas próprias dificuldades.

## "Se Liga no SAEB"

Em setembro de 2019, o Governo do Estado do Piauí lançou o programa "Se Liga no SAEB", com o objetivo de nortear as escolas, as Gerências Regionais e a própria equipe da SEDUC sobre como trabalhar, mobilizar e engajar todos os atores que fazem parte do processo de avaliação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

Entre as diversas ações do programa estão as Caravanas do SAEB, uma ação da SEDUC integrada às GRES, escolas e comunidades, com o intuito de intensificar a execução e a mobilização de atividades que contribuam para o alcance das metas e indicadores educacionais da rede.

Como forma de apoiar o Estado nas iniciativas de mobilização, atendendo também a um pedido do secretário para pensar ações que pudessem ter impacto na avaliação do SAEB ainda em 2019, o Instituto Unibanco reuniu sua Gerência de Implementação de Projetos (GIP) e a Gerência de Gestão do Conhecimento (GGC) para traçar uma estratégia.

A solução encontrada foi fazer um recorte das escolas do Ensino Médio que fariam prova

do SAEB, destacando aquelas, que em nossa projeção, ao elevar ou diminuir a nota na avaliação, poderiam causar impacto imediato na rede. Essa estratégia foi denominada "Focalização". É uma ação com um foco específico em uma população menor. Esse trabalho tomou por base as matrículas e a nota no Índice de Desenvolvimento da Educação do Piauí (IEPI), olhando prioritariamente para as escolas grandes e que não tiveram bom desempenho na última avaliação. Assim, foram esboçados três cenários:

- Escolas Grandes: 39 escolas com matrícula superior a 400;
- Escolas Médias: 39 escolas com matrícula entre 200-400, dentre um grupo de 48 apontadas inicialmente, porém excluiu-se as 9 com IEPI maior que 3,8;
- Demais escolas: para as Regionais não contempladas, foram selecionadas duas escolas com maior matrícula no Ensino Médio e com IEPI inferior a 3,8.

Definidos os cenários, o Estado deu início à agenda de visitas às escolas e às Regionais, envolvendo diversos atores da rede de ensino. Coube ao Instituto Unibanco elaborar um painel analítico baseado nos resultados dessas escolas em 2018, para análise durante a visita.

Foram organizados seis grupos com profissionais da equipe da SEDUC, que, junto às GREs ao Instituto Unibanco, visitaram as 39 escolas espalhadas por seis Gerências. Os roteiros de visitas previam três ações:

- Orientação e mobilização com os alunos do 9º ano de Ensino Fundamental II e da 3ª do Ensino Médio, no intuito de engajá-los para a prova do SAEB;
- Aplicação de um simulado da avaliação do SAEB, com o intuito de revisar o conteúdo e de familiarizar os estudantes com o formato de aplicação e preenchimento da prova;
- Momento de análise dos resultados da escola, a partir do painel analítico do Instituto Unibanco, com o objetivo de refletir sobre os resultados da escola e fomentar o desenvolvimento de ações de enfrentamento.



## Assessoria Técnica

**O Jovem de Futuro conta com uma equipe técnica do Instituto Unibanco dedicada à implementação do programa no Estado. Essa equipe assessoria a SEDUC de forma a contribuir para a ampliação da capacidade dos agentes do Estado na formulação coletiva de análises e soluções.**

A função da equipe é implementar processos formativos, oficinas de análise de dados, reuniões de análise da prática, visita às escolas e Regionais, além de oferecer assessoria direta relacionada à implementação do programa, de acordo com as demandas dos supervisores, Superintendentes Regionais e equipe da Secretaria.

## Produção de Conhecimento

### Oficina para Transferência de Cálculos da SMAR

Como parte da sustentabilidade das ações do Jovem de Futuro nos Estados parceiros, o Instituto Unibanco iniciou neste ano o processo de transferência de conhecimentos acerca do projeto. Iniciando com o conhecimento do cálculo da Sistemática de Monitoramento de Avaliação dos Resultados (SMAR), o Instituto prevê ainda o momento para realizar a transferência sobre o cálculo de metas, processo crucial para o funcionamento da metodologia do Circuito de Gestão e, portanto, elementar para que os Estados parceiros consigam seguir com a implementação por conta própria. Com isso, o Instituto Unibanco busca a institucionalização, nas redes de ensino, da visão de gestão escolar orientada para a garantia dos resultados de aprendizagem e da equidade entre as escolas e no interior de cada uma delas.

A primeira etapa da transferência de conhecimento aconteceu a partir da realização da "Oficina para Transferência de Cálculos da SMAR", ocorrida nos dias 15 e 16 de outubro, em São Paulo. Participaram do encontro Gestores locais de implementação do Instituto Unibanco e profissionais das Secretarias de Educação responsáveis pelo monitoramento do Sistema de Gestão de Projetos, uso da SMAR e Sistemas de informação estaduais. Também estavam representados os Estados de Goiás, Ceará, Espírito Santo e Rio Grande do Norte.

Foram apresentados dois pontos centrais:

- Apresentação geral da SMAR e sua posição dentro do Circuito de Gestão, avaliando como são feitos os cálculos para Execução e Resultados;
- Apresentação da ferramenta Tableau Server, uma base de dados que serve para a montagem de gráficos e construção de dados da SMAR, usando dimensões (parâmetros para analisar) e medidas (sempre em números).

A transferência de conhecimento para os Estados parceiros do Instituto Unibanco foi um grande passo para garantir a sustentabilidade do programa Jovem de Futuro e terá continuidade, com novas etapas, em 2020.



## SIGAE

No processo de produção de conhecimento, a equipe do Instituto Unibanco trabalha para implementar, até o fim de 2020, seu novo sistema, o Sistema Integrado de Gestão de Aprendizagem (SIGAE), tornando acessível o banco de dados dessa ferramenta para o Estado, que será responsável por fazer suas customizações e adequações, de acordo com suas necessidades. O recurso é a nova plataforma do Circuito de Gestão do Jovem de Futuro, criada com o objetivo de atender às expectativas de melhoria contínua e atendimento cada vez mais robusto na esfera do ensino público brasileiro.

## Semana de Campo

A Semana de Campo é um evento com foco na criação de oportunidades para a realização de ações orientadas pelo olhar atento, escuta ativa e um diálogo mediador para coleta de insumos e estudo de elementos pertencentes ao território. Para poder desenvolver o trabalho em 2019, foram estabelecidos os seguintes critérios: grande número de matrículas, melhoria do desempenho no enfrentamento ao abandono, melhoria na taxa de reprovação e aumento na taxa de aprovação.

Foram necessários alguns momentos de conversa em equipe para o processo de planejamento. O primeiro passo foi definir quais os critérios de escolha da Gerência Regional de Educação para a realização da visita. Qual a proposta? Para onde olhar durante a visita? O que deve ser observado?

A partir desses questionamentos, a seleção das Regionais para realização das visitas obedeceu a dois pontos:

- 1) A Gerência Regional de Educação deveria integrar o grupo das sete Regionais envolvidas no processo de mobilização para o SAEB (ação de Focalização);
- 2) Os resultados da Regional e das escolas - grande número de matrículas, redução na taxa de abandono, aumento na taxa de aprovação e redução na taxa de reprovação.

Assim sendo, a semana de campo teve como objetivos:

- Identificar escolas com ações exitosas que tenham contribuído para reduzir a taxa de abandono;
- Verificar a trajetória do dado de abandono na escola nos últimos três anos (2016/2018), discutindo o problema, causas, ações e resultados de enfrentamento;
- Entender os desdobramentos da ação Caravana Se Liga no SAEB nas escolas;
- Pensar a educação em diálogo com os atores do território;
- Gerar insumos para pensar e repensar o método do Circuito de Gestão.

Para tanto, a estratégia proposta para realização dessa ação se desenhou no campo da observação, partindo da análise dos resultados da avaliação externa Sistema de Avaliação Estadual do Piauí (SAEPI), verificando as taxas de abandono, reprovação e aprovação no período de 2016 a 2018. Também foram utilizados como insumos os planos de ação da Regional e das escolas (2017, 2018 e 2019), as metas e os resultados do Índice da Educação Básica – IDEB.

A escolha da 1ª Regional se deu por ser uma Gerência Regional de Educação com um número expressivo de escolas, além de ter uma elevada taxa de abandono, posto que a intenção é observar como esse fenômeno surge e, principalmente, como tem sido tratado pelas escolas. Com isso, torna-se possível entender a evolução desse dado ao longo dos últimos anos nas escolas visitadas, com um olhar também para os fatores extraescolares – demográfico,

econômico e social -, que influenciam no destino educacional da escola, verificando o que tem sido feito para o enfrentamento do abandono na escola selecionada.

A primeira Gerência Regional de Educação (1ª GRE) está localizada na cidade de Parnaíba, a 335 quilômetros da capital, Teresina, cobrindo mais dez municípios e respondendo por um total de 45 escolas. Dessas, 29 são ofertantes de Ensino Médio, sendo que em 27 delas o Ensino Médio é regular e conta com o programa Jovem de Futuro.

Das 39 escolas grandes nas quais a SEDUC realizou ações de mobilização para o SAEB, 7 estavam na 1ª GRE. Nesse grupo, 3 escolas apresentavam execução baixa na 1ª SMAR de 2019, 4 escolas haviam obtido um resultado baixo na 1ª SMAR de 2019, 1 escola enfrentava alta necessidade de transporte e 5 escolas com baixa taxa de participação no SAEPI de 2018.

A Unidade Escolar Edson da Paz Cunha é uma das sete escolas da 1ª GRE, com mais de 400 estudantes e, portanto, integra o grupo das grandes escolas focalizadas por ocasião da Caravana Se Liga no SAEB.

Localizada no município de Parnaíba-PI, a escola funciona nos turnos de manhã e tarde, oferecendo educação nos níveis Fundamental e Médio, ambos na modalidade regular. Ao todo a escola possui 511 estudantes matriculados em 2019, distribuídos por 16 turmas, sendo duas de 9º ano do Ensino Fundamental, oito do 1º ano, quatro do 2º ano e duas do 3º ano do Ensino Médio.

Mas nem sempre foi assim. A escola funcionou até o ano de 2014 oferecendo apenas o nível Fundamental, quando, por ocasião do processo de reorganização promovido pela SEDUC, a escola passou progressivamente a oferecer Ensino Médio e, ao mesmo tempo, deixar de oferecer Ensino Fundamental.

Em se tratando de participação da escola nas avaliações externas, tem-se um dado interessante: em 2017 a participação da escola na avaliação do SAEB foi de 95,45%, entretanto, no ano seguinte, a participação na avaliação do SAEPI foi de apenas 36,90%.

O CEEP Liceu Parnaibano tem apresentado ao longo dos anos bons resultados nas avaliações externas. Sua média no SAEPI está acima da meta da rede nos últimos dois anos, com bons índices de IN e IP. Ela é, da sua Regional, a que possui melhor nota no IEPI. Seu principal desafio em relação à meta é superar seus próprios números.

A escola também tem se tornado uma referência no combate ao abandono. No último ano, segundo os dados da SEDUC, nenhum aluno abandonou o CEEP Liceu Parnaibano.

A escola também apresenta uma gestão de excelência, reconhecida pela gerência e pela equipe escolar. Para citar um exemplo, enquanto em 2019 parte das escolas estava com problemas de professores sem o registro de aulas no sistema, o Liceu era a única escola em que os registros estavam 100% de acordo com as aulas dadas.



A visita à 1ª Gerência Regional de Educação foi importante para um maior entendimento sobre o andamento do Circuito de Gestão e para sentir como foram as ações de mobilização para o SAEB, mas, principalmente, para entender como a Regional tem agido diante do desafio de superar o abandono escolar.

Por fim, nossa hipótese é que, se todas as escolas Jovem de Futuro continuarem com a implementação do Circuito de Gestão observando as ações que já se demonstraram exitosas, terão uma gestão escolar estruturada por processos e com instrumentos objetivos, reduzindo as desigualdades, valorizando a diversidade e incidindo positivamente na aprendizagem dos estudantes.

Vale lembrar que a proposta do programa Jovem de Futuro tem como foco a Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem (GEpRA) por entender que o gestor escolar tem um papel fundamental na organização e articulação de processos e recursos disponíveis na escola, objetivando atingir metas com responsabilidades compartilhadas, voltadas à garantia de acesso, permanência e aprendizagem na educação.

# CIRCUITO DE GESTÃO



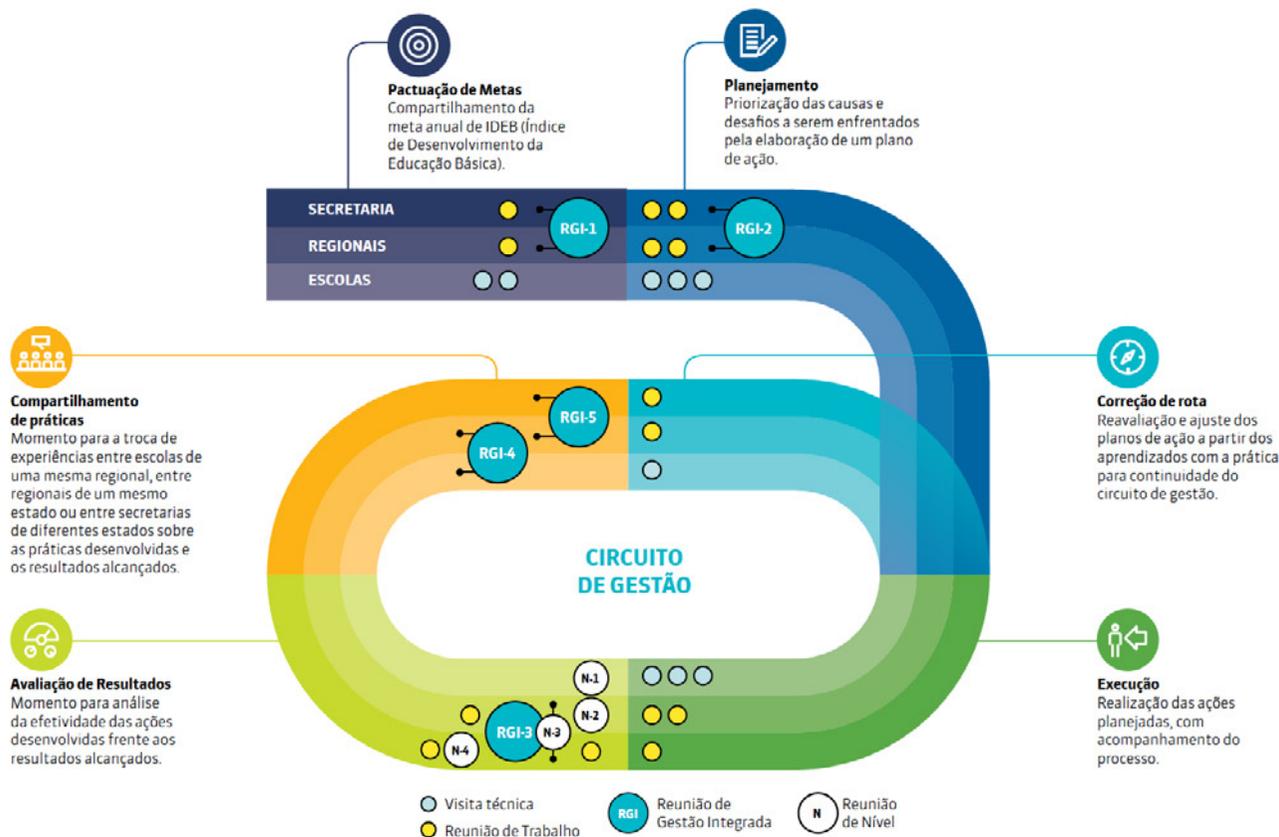
O Circuito de Gestão é um método elaborado a partir do PDCA (Plan, Do, Check, Act), que norteia, organiza e sistematiza os principais processos e procedimentos da gestão escolar.

É composto por quatro etapas:

-  **Planejamento**
-  **Execução do Plano de Ação**
-  **Monitoramento e Avaliação de Resultados**
-  **Correção de Rotas**

Em maiores detalhes, as etapas do Circuito apresentam procedimentos de planejamento para a elaboração de um plano de ação, orientam a execução desse plano, permitem seu monitoramento e avaliação, e direcionam a correção de rotas, sempre que a mudança for necessária para obtenção da melhoria nos resultados de aprendizagem de todos e todas as estudantes.

O Circuito inclui ainda uma reunião de compartilhamento de práticas, que ocorre após a etapa de Monitoramento e Avaliação de Resultados e antes da etapa de Correção de Rotas. O método é implementado por meio dos protocolos de cada etapa. Esses protocolos reúnem conhecimentos e procedimentos, associados a instrumentos de registro espelhados em um Sistema de Gestão de Projetos. Os protocolos objetivam instituir processos de trabalho ao mesmo tempo em que



possibilitam o aprendizado na prática. No Piauí, o Circuito de Gestão rodou dois ciclos em todas as escolas Jovem de Futuro do Estado em 2019, começando em fevereiro, no início do período letivo. No 1ª ciclo foram desenvolvidas as etapas de Metas, Planejamento, Execução, Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados, Reuniões de Boas Práticas e Correção de Rotas. No 2º, foram rodadas as etapas de Execução, Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados.



## Compromisso com as metas

Para a fase de compromisso com as metas, foi realizado um alinhamento com toda a rede de ensino, com a apresentação das metas das escolas e Regionais; apresentação do calendário do Circuito das escolas (visitas técnicas dos Agentes de Circuito de Gestão) e Regionais (reuniões de trabalho); e a apresentação do papel do ACG, mostrando a importância das etapas do Circuito de Gestão para melhoria dos resultados da educação do Estado. Esse alinhamento foi feito a partir das orientações do Secretário de Educação, Ellen Gera.

As apresentações foram transmitidas em tempo real, via mediação tecnológica da Secretaria, para todos os professores e gestores das escolas de Ensino Médio do Piauí, bem como para os gestores e técnicos das Regionais.

**"A parceria estabelecida com o Instituto Unibanco tem proporcionado avanços na área da educação. O Circuito de Gestão favoreceu o planejamento estratégico desenvolvido pela Secretaria-Regional-Escola, no qual a gestão focada em resultados de aprendizagem trouxe avanços no tocante ao desenvolvimento cognitivo dos estudantes, bem como na realização de ações conjuntas com os demais setores da Secretaria, entre outros aspectos positivos.**

**A qualificação técnica da gestão possibilitou às equipes o desenvolvimento de um trabalho mais planejado, preciso e focado na aprendizagem dos estudantes. As ações realizadas em 2019 nos transmitem a certeza de que estamos no caminho certo, e que a parceria firmada com o Instituto Unibanco, cada vez mais fortalecida, trouxe benefícios à prática da gestão."**

**Creusa Batista, coordenadora de pedagógica de gerência de Ensino Médio do Piauí.**

## Planejamento

Nesse momento, a escola consegue aprofundar o conhecimento sobre sua realidade e os desafios que enfrenta, além de identificar caminhos possíveis para a melhoria da aprendizagem dos estudantes e, conseqüentemente, para o alcance da meta.

Essa etapa é realizada em três passos:

1. Levantamento de causas
2. Filtro de gerenciamento
3. Mapa de ação

Esse trabalho foi concluído no mês de abril de 2019, com postagem dos planos de 96% das escolas e 90% das Regionais.

## Execução

Durante a etapa de Execução do Circuito de Gestão, as visitas técnicas devem auxiliar a escola a acompanhar as ações planejadas. O acompanhamento das ações planejadas envolve: consultar o Sistema de Gestão de Projetos, conversar com os responsáveis pelas ações e com o público-alvo para identificar o que não está avançando conforme o esperado, os possíveis entraves e propor soluções.

Nas atividades do plano de ação em execução encontramos um conjunto de iniciativas em evidência:

### Atividades do Plano de Ação

- Formação continuada para os professores;
- Feira de ciências;
- Oficinas de Língua Portuguesa;
- Oficinas de Matemática;
- Oficinas de robótica;
- Devolutivas pedagógicas;
- Mobilização para realização da prova do SAEB;
- Mobilização para apoio na manutenção da infraestrutura das escolas;
- Ações de enfrentamento ao Bullying;
- Ações de incentivo à leitura;
- Atividades motivacionais nas áreas de conhecimento socioemocionais.

# SMAR

A Sistemática de Monitoramento de Avaliação dos Resultados (SMAR) é um momento de balanço do que foi feito para avaliar se os resultados aproximaram ou distanciaram o Estado de sua meta. Assim, Secretaria, Regionais e escolas realizam essa etapa de maneira encadeada, analisando os resultados obtidos e refletindo sobre eles.

O período de realização da 1ª SMAR foi do dia 26 de agosto a 26 de setembro de 2019:

**N1:**  
**VISITAS TÉCNICAS DOS ACGS ÀS ESCOLAS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS JUNTO AOS GESTORES E PROFESSORES.**

**N2:**  
**REUNIÃO DE TRABALHO COM OS GESTORES, TÉCNICOS E AGENTES DE CIRCUITO DE GESTÃO DAS REGIONAIS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS.**

**N3:**  
**REUNIÃO DE GESTÃO INTEGRADA DOS GESTORES DAS REGIONAIS COM A EQUIPE DA SECRETARIA.**

A N3 reuniu o trio gestor das Regionais (Gerente, Coordenador de Ensino e Aprendizagem e o Coordenador de Gestão e Inspeção) para analisar os resultados das escolas e refletir sobre os desafios para o segundo semestre. Na ocasião, a equipe da SEDUC apresentou a linha do tempo do Jovem de Futuro em 2019 e enfatizou a boa desenvoltura das escolas e Regionais na implementação do Circuito de Gestão.

O evento foi finalizado com a apresentação, em plenária, das propostas das Regionais para apoio às escolas, referente ao aprendizado e permanência dos estudantes nas escolas.





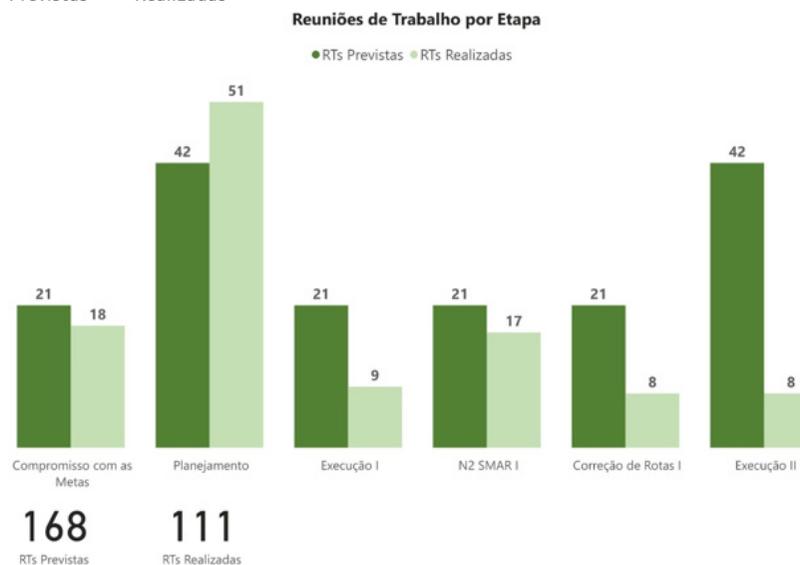
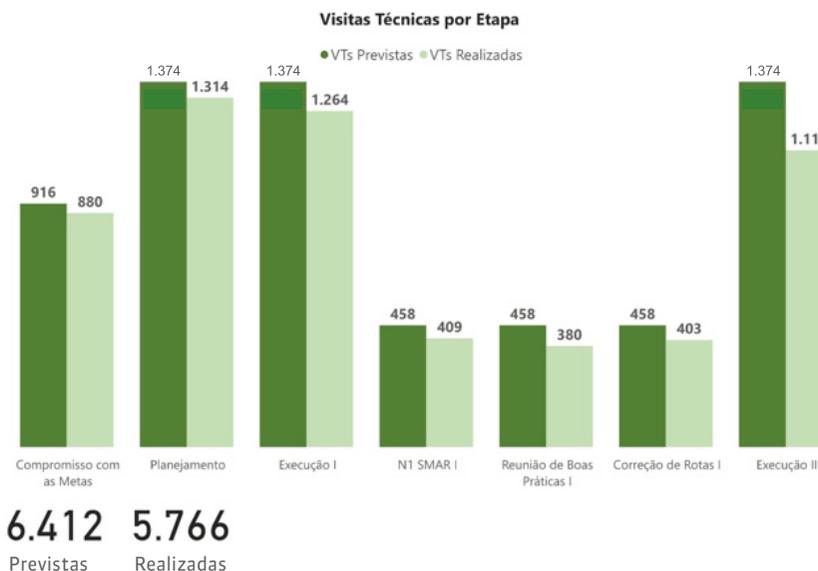
## Reunião de Boas Práticas (RBP)

Este encontro teve como objetivo compartilhar ações do plano que deram certo e que permitiram que as escolas caminhassem em direção às metas, bem como para gerar insumos e aprendizados para as adequações dos planos de ação durante a etapa de correção de rotas. A RBP foi realizada no 1º ciclo e contemplou 82% das escolas.

# Correção de rota

A etapa de correção de rotas teve como objetivo verificar se as ações traçadas no plano foram realizadas e mantiveram as escolas e Regionais na direção da meta estipulada. A partir dessa verificação, as escolas e Regionais conseguiram ajustar ações que deram errado e intensificar as ações que deram certo. O período de realização da correção de rotas foi de 19 a 23 de agosto e contou com a participação de 87% das escolas e 72% das Regionais.

Vale destacar que o foco para a etapa de correção de rota nas três instâncias (Secretaria, Regionais e escolas) foi para a mobilização de participação e aprendizagem nas avaliações externas (SAEB e SAEPI).



## Observatório de Educação: Ensino Médio e Gestão

O Observatório de Educação (<https://observatoriodeeducacao.org.br/>) é uma plataforma do Instituto Unibanco que apresenta análise de dados, referências documentais e acervo audiovisual com foco em Ensino Médio e Gestão em Educação do Brasil. Em suas sete seções é possível pesquisar e referenciar informações como: avaliação, clima escolar, currículo, diversidade, equidade, estrutura organizacional, fatores extracurriculares, finanças, treinamento, juventude, modalidades e níveis de práticas educativas e recursos humanos, entre outros.

A seção Em Debate oferece conteúdos selecionados e organizados no formato de coleções temáticas, elaborados por um processo de curadoria

dos diversos tipos de materiais disponibilizados na plataforma, em seções como o Centro de Documentação (CEDOC) e Educação em Números. O CEDOC é um acervo que reúne mais de cinco mil itens, dentre os quais é possível buscar por artigos, teses e entrevistas, por exemplo.

Indicadores educacionais, sociais e demográficos de fontes diversas são encontrados na seção Educação em Números, que também apresenta roteiros para a análise de indicadores educacionais. O Observatório de Educação foi desenvolvido para organizar e fornecer informações de maneira a facilitar o acesso e a interpretação dos dados educacionais não somente aos profissionais de educação, mas também a qualquer cidadão que se interesse pelo tema.



# Exposição fotográfica retrata cotidiano de gestores escolares de Estados parceiros do Jovem de Futuro

Entre os dias 07 e 23 de junho de 2019 o cotidiano dos diretores de escolas de várias partes do país ocupou o foyer do Museu da Imagem e do Som (MIS), em São Paulo (SP). A exposição fotográfica "Ser Diretor", realizada por iniciativa do Instituto Unibanco, foi composta por 40 imagens em preto e branco clicadas pelo fotógrafo e jornalista Eder Chiodetto. A cenografia foi inspirada no jogo de luz e sombra formado pelos cobogós – tijolos vazados comuns na arquitetura de escolas públicas.

Chiodetto viajou pelos seis Estados parceiros do Instituto Unibanco na implementação do Jovem de Futuro (na época, participavam do JF o Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Goiás, Pará e Espírito Santo) para conhecer a realidade dos gestores escolares e captar as

imagens para o projeto do livro "Ser Diretor: Uma Viagem por 30 escolas Públicas Brasileiras", lançado pelo Instituto Unibanco e disponível gratuitamente para download no site <http://livroserdiretor.org.br/>.

“Ao retratar o cotidiano de diretores de escolas públicas, reconhecidos pelo seu comprometimento e dedicação, procuramos tornar visível o poder transformador da gestão escolar. São profissionais da educação, como tantos no país que, mesmo em contextos desafiadores, conseguem construir vínculos com a comunidade escolar e tomar decisões que impactam positivamente na aprendizagem dos estudantes”, ressalta Ricardo Henriques, Superintendente do Instituto Unibanco.

Paralelamente à exposição, o Instituto Unibanco promoveu a série de debates "Olhares para a Educação Pública". Profissionais de diferentes áreas - da gestão escolar, da arquitetura, da literatura, da fotografia, da filosofia, da psicologia, do jornalismo e das artes plásticas – foram convidados a dialogar sobre a realidade das nossas escolas públicas e o papel da educação na sociedade que queremos construir. Alberto Machado Vieira (PI), Edna de Araújo Cunha (RN), Marilena Guimarães Lima (PA), Ramon Sant'Ana Barcellos (ES), Rosângela Nascimento da Silva (CE) e Weberson de Oliveira Moraes (GO) – diretores retratados no livro e na exposição – integraram o primeiro debate da série, no dia 14 de maio.



# Seminários Internacionais

## Gestão e Liderança para o Avanço Contínuo da Educação Brasileira



O seminário, realizado na capital paulista pelo Instituto Unibanco, em parceria com o Insper, aconteceu nos dias 13 e 14 de maio de 2019 e contou com a presença de especialistas nacionais e internacionais em liderança e gestão, secretários e outros integrantes das Secretarias de Educação parceiras do programa Jovem de Futuro.

O objetivo foi aprofundar a discussão sobre o conceito de gestão para o avanço contínuo, que sustenta a estratégia do Programa Jovem de Futuro, e avançar em temas relevantes para a Educação no Brasil, abordados nas seguintes mesas:

- Modelos de gestão para a educação em perspectiva comparada, em que o ex-Secretário Nacional de Educação

do Chile, José Weinstein, falou sobre a importância do papel de liderança dos diretores;

- Liderança, monitoramento e responsabilização: ampliando a coerência interna nas redes estaduais de educação, que contou com a apresentação de Linda Massey, do Ontario Principals' Council, sobre o modelo educacional e de liderança de Ontário (Canadá), e Sean Harford, do Ofsted, sobre o modelo de avaliação das escolas na Inglaterra;

- Uma breve reflexão sobre as características da gestão escolar em cada território, na qual o pesquisador Ricardo Madeira (FEA/USP) falou sobre a importância e os desafios de medir a qualidade da gestão escolar por meio de um instrumental;

- O Novo Ensino Médio e seus principais desafios de implementação contou com a participação da ex-secretária de Educação Básica do MEC, Katia Smole, que expôs as principais mudanças trazidas pela reforma e a importância do papel dos jovens nesse processo, e do economista-chefe do Instituto Ayrton Senna e professor no Insper, Ricardo Paes de Barros, que destacou a necessidade de mudar o atual Ensino Médio, que reproduz enormes desigualdades;

- Gestão para o avanço e os desafios do Ensino Médio, na qual Claudia Costin (FGV-RJ) trouxe provocações sobre desafios que o futuro traz para a educação no Brasil;

- Gestão da mudança em políticas públicas, em que Gabriela Lotta

(FGV-SP) apresentou os diferentes contextos de implementação de políticas públicas usando como base a Reforma do Ensino Médio;

- Implementação de mudanças e gestão para o avanço no Ensino Médio, que permitiu um espaço de debate entre os Secretários dos Estados JF;

- Gestão para o avanço em prol do uso eficiente de recursos, na qual participaram Cibele Franzese (FGV-SP) e Ursula Peres (EACH/USP), expondo respectivamente uma pesquisa sobre despesas com pessoal na educação e uma sobre o financiamento da educação, ambas relacionadas aos Estados brasileiros.



## Políticas Públicas e Gestão para uma Educação de Qualidade

O evento, aberto ao público, foi realizado pelo Instituto Unibanco, Insper e Camino Education, com apoio do British Council, e ocorreu no dia 15 de maio de 2019. O objetivo foi debater a importância das políticas públicas e de uma gestão com foco na qualidade da educação, na aprendizagem dos estudantes e em sua permanência na escola.

O evento contou com a participação dos seguintes palestrantes: Susan Fuhrman (Teachers College Columbia University), Douglas Ready (Teachers College Columbia University), Linda Massey (Ontario Principals' Council), Sean Harford (Ofsted), e Mirela Carvalho (Instituto Unibanco); e foi mediado por Letícia Lyle (Camino Education).

## Frente de Currículo e Novo Ensino Médio do Consed

Em 2019 o Instituto Unibanco apoiou a Frente de Currículo e Novo Ensino Médio do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), em parceria com Itaú BBA, Movimento pela Base, Fundação Telefônica Vivo, Instituto Inspirare, Instituto Natura, Instituto Sonho Grande, Instituto Reúna e Oi Futuro.

Por meio da organização e mediação de encontros presenciais e a distância (webconferências) foi oferecido apoio às Secretarias Estaduais de Educação para formação, orientação e coconstrução com técnicos, visando a definição da arquitetura e a (re)elaboração dos currículos do Novo EM.

Foram realizados dois encontros presenciais. O primeiro, em junho, na cidade de São Paulo, contou com a presença de 150 técnicos das 27 Secretarias de Educação. Durante três dias, foram realizadas atividades práticas sobre o Novo Ensino Médio, BNCC, Itinerários de Áreas do Conhecimento, Ensino Profissional e Técnico e Arquitetura Curricular. Também foram entregues aos técnicos ferramentas relacionadas à escuta da comunidade escolar, levantamento de vocações e ativos locais e sobre condições de oferta. Nessa última, produzida pelo Instituto Unibanco, podem ser visualizados indicadores para auxiliar os gestores públicos no

planejamento do processo de implementação do Novo Ensino Médio.

No segundo encontro, realizado em Brasília no mês de agosto, estiveram presentes 108 técnicos de todas as Secretarias de Educação. As atividades foram desenhadas para propiciar trocas entre Estados, produções coletivas e aprofundamentos sobre os principais fundamentos do Novo Ensino Médio. Foram construídos alinhamentos e encaminhamentos importantes em relação à nova arquitetura curricular, incluindo os blocos de Formação Geral, Projeto de Vida, eletivas e aprofundamentos por área do conhecimento e formação

técnica e profissional. Todos os materiais e metodologias usados nos encontros estão disponíveis no site do Consed.

Para além das excelentes avaliações que recebemos por parte dos técnicos que participaram, estamos convencidos de que há maior conscientização dos desafios envolvidos na (re)elaboração dos currículos adaptados à Base Nacional Comum Curricular e na implementação do Novo Ensino Médio, e, ao mesmo tempo, muita vontade de continuar construindo estratégias para melhorar esta etapa de ensino.

## OUTRAS AÇÕES

# Caderno Gestão Escolar para Equidade

O Caderno da Gestão Escolar para Equidade foi desenvolvido a partir da experiência com as duas edições do Edital “Gestão Escolar para a Equidade - Juventude Negra” do Instituto Unibanco, em parceria com o Fundo Baobá e a UFSCar, gerando um repertório qualificado e um banco de boas práticas em relação à temática.

Este material convida a gestão educacional a se comprometer e a se engajar no debate das relações étnico-raciais entre estudantes, professores e comunidade escolar por meio do reconhecimento dos marcos legais para a promoção da equidade étnico-racial da área da educação, com destaque para a Lei 10.639/03. A lei torna obrigatório o ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana nas escolas de Ensino Fundamental e a implementação de ações que visem mitigar as desigualdades raciais existentes na escola.

Para isso, essa estratégia de intervenção propõe que a gestão educacional conheça um pouco o percurso histórico da agenda pró-equidade racial, realize uma autoavaliação sobre a temática no âmbito da gestão, considerando os seis eixos do Plano Nacional de Implementação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana, e implemente uma das trinta práticas que possam contribuir com o fortalecimento dessa discussão no espaço escolar.



# BALANÇO E PERSPECTIVAS



O adensamento da parceria entre o Instituto Unibanco e a Secretaria de Estado da Educação do Piauí se faz com aproximação sucessiva e fortalecimento dos laços de confiança de que estamos unidos em prol de um objetivo comum, que é ampliar as oportunidades de aprendizagem de cada jovem estudante piauiense. Nesse contexto, 2019 foi um ano muito promissor em termos de ações de melhoria da gestão nos níveis educacionais e escolar. Estamos caminhando na direção de proporcionar mais qualidade e reflexão analítica sobre os processos formativos do Circuito de Gestão, de forma a criar ainda mais aderência ao contexto local, com impacto na melhoria da gestão escolar e educacional. O trabalho vem reforçando investimentos no desenvolvimento profissional dos gestores de variadas instâncias da educação e ampliando ações para aprimorar a capacidade de atuação na dimensão pedagógico-relacional dos gestores das escolas e das Regionais de Ensino. Em uma perspectiva de Gestão para Avanço Contínuo, o investimento no desenvolvimento profissional dos atores que fazem a educação acontecer cotidianamente nas Regionais de Educação e nas escolas é condição fundamental para criar bases sólidas de sustentabilidade e de resultados efetivos de aprendizagem para cada estudante da rede. Em 2020 ampliaremos esforços para que a mudança que se observa nos últimos anos no cenário da educação piauiense gere ainda mais oportunidades para todos os jovens estudantes.



# Equipe IU



## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente

Pedro Moreira Salles

Vice-Presidente

Pedro Sampaio Malan

Conselheiros

Antonio Jacinto Matias

Claudia Costin

Cláudio de Moura Castro

Cláudio Luiz da Silva Haddad

Marcelo Luis Orticelli

Marcos de Barros Lisboa

Ricardo Paes de Barros

Rodolfo Villela Marino

## EQUIPE TÉCNICA

Superintendente Executivo

Ricardo Henriques

Gerentes

César Nunes

Maria Júlia Azevedo Gouveia

Mirela de Carvalho

Tiago Borba

Vinicius da Silva Scarpi

Colaboradores

Adriana Santiago de Oliveira

Adson Rithiele da Silva Pereira

Alan Ary Meguerditchian

Alexandra Forestieri

Aline Silva de Andrade

Ana Maria Alvarez Melo

Ana Paula Muniz Possebom

André Bezerra de Oliveira

Andressa Ferreira Santos

Antônio Correia de Melo Gois

Beatriz Silva Garcia

Breno Mendonca Ribeiro Rodrigues

Carine dos Santos Nascimento

Carlos Eduardo Alcantara Brandão

Carolina Patrocínia Quiquinato

Carolina Silva Ferreira

Catherine Rojas Merchan

Claudio Acácio Souza Dias

Clovis de Almeida Silva

Cristiane Arakawa Santos

Cristina Aparecida Petri Paiva

Cristina Lohmann Couri

Daniel Carvalho de Oliveira

Daniel Santana Nogueira Vieira

Daniela Natasha Mendes Arai

Débora Tersalia Ferreira Santiago

Deusiane Das Gracas Paiva De Souza

Djana Contier Fares

Elisângela Pires de Sousa

Elizabeth Santos Mofacto

Euda Alves Rocha

Fabiana da Silva Bento

Fabiana Hiromi Shinkawa

Fabíola Nascimento Camilo

Felipe Junio Santos de Souza

Fernanda Akiyama Aoki

Fernanda Arantes e Silva

Flavia Costa Oliveira

Gabriel Guimarães Leite

Gabriel Medina de Toledo

Gabriel Negri Nilson

Gabriela Alves Barcelos

Gabrielle Coelho Vieira Cavalheiro

Giovanna Santana da Silva

Graziele Ferreira e Silva

Hyago Souza Nascimento

Jane Reolo da Silva

João Augusto Rodrigues Pereira

João Claudio Bezerra Peixoto Filho

João Henrique de Oliveira

José Jacinto de Amaral

Juliana Mattedi Dalvi

Juliana Silva Lombardo

Kamila Roberta de Souza

Karine de Farias

Kenny Bastos

Larissa Venuto Braga

Letícia Daidone Oliveira

Lidia Forghieri Mendes Correa

Lisandra Cristina Saltini

Luanna Meriguete Santos

Lucas Guido Fauser Silva

Luciana Almeida Lima

Luciano Cristovam dos Santos Junior

Lya Amaral Romanelli Franco

Marcella Escobar da Costa Moreira

Marcelo Pessoa da Silva

Marcia Soares Sobreira

Maria Carolina Dysman

Maria Rita Collor Jobim Silveira

Mariana Bittar

Marilia de Toledo Zonho dos Santos

Marilia Suzana Santos Bicalho

Marilucia Marques do Espírito Santo

Marina Ocacina da Mata Sacramento

Marina Pan Chacon Liberman

Michele Gilli

Mirian da Silva Salomão

Monalisa Lacerda Silva Basto

Monique Ribeiro Garcia

Naide Nery Santiago Ribeiro

Natalia Aisengart Santos

Patricia Moraes Coutinho

Paula Penko Teixeira

Paulo César Gouveia Junior

Priscila Pezato

Rafael Brum Carvalho Rodrigues

Raíza Alves de Sá Siqueira

Raquel Goncalves Garcia

Raquel Souza dos Santos

Rayssa Ávila do Valle

Renata Regina Buset

Renato de Lima Hingel

Renato Mello Frey

Ricardo Henrique Ribeiro Zerbinati

Rodrigo Luppi Dos Passos

Rosane Aparecida Fonseca

Sidinei Batista da Cruz

Solange Ferrarezi Zanetta

Suerda Maria Nogueira do Nascimento

Teresa Cristina Barbosa Scofano

Thais Dias Luz Borges Santos

Thaynann Rossini Farlis Araújo

Thiago dos Santos Juremeira

Valquíria Allis Parlagreco

Vanize Zambom Niederauer

Vitória dos Santos Uliani

