



INSTITUTO  
UNIBANCO

RELATÓRIO DE

# ATIVIDADES

2023







# RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2023

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Balanco.....                                   | 4  |
| Mensagem do Presidente.....                    | 6  |
| Mensagem do Superintendente .....              | 8  |
| Jovem de Futuro .....                          | 10 |
| Formação de gestores .....                     | 18 |
| Seminário Educação na Era das Transições ..... | 20 |
| Pesquisa .....                                 | 22 |
| Fortalecimento institucional .....             | 26 |
| Inovação.....                                  | 28 |
| Sustentabilidade.....                          | 30 |
| Parceiros.....                                 | 31 |
| Expediente.....                                | 32 |



**Este documento é interativo.**

É possível acessar links ao longo do texto para mais informações sobre os temas abordados







## NOSSA ATUAÇÃO

Somos uma instituição sem fins lucrativos que atua pela melhoria da qualidade da educação pública, por meio da gestão. Nosso objetivo é contribuir para a permanência dos estudantes na escola, para a melhoria da aprendizagem e para a redução das desigualdades educacionais.





## Nossos valores



**Conectar  
ideias**



**Acelerar  
transformações**



**Valorizar a  
diversidade**



**Ser fundamentado  
em evidências**



## Nossa visão para 2033

Educação pública como referência de boa gestão pública, que promove o desenvolvimento pleno dos estudantes, com equidade e democracia.



## Balanço financeiro

Somos mantidos por um fundo patrimonial (*endowment*) que garante o alinhamento estratégico com a produção de bens públicos na educação e nossa sustentabilidade a longo prazo.

| Área de atuação                                      | Investimento realizado (em R\$ mil) |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Implementação do Jovem de Futuro                     | 27.964                              |
| Produção de conteúdos formativos                     | 2.983                               |
| Estudos e pesquisas                                  | 8.394                               |
| Gerenciamento de projetos / tecnologia da informação | 6.792                               |
| Apoios, parcerias e comunicação                      | 16.696                              |
| Despesas operacionais                                | 43.021                              |
| <b>TOTAL</b>                                         | <b>105.850</b>                      |

Celebramos os resultados positivos do nosso trabalho em 2023, mas reconhecemos que ainda há muito a ser feito para que todos os jovens no Brasil usufruam das oportunidades de desenvolvimento para se tornarem cidadãos participativos, defensores dos valores democráticos e com capacidade para navegar com autonomia na sociedade do conhecimento. Pedro Moreira Salles



## A EDUCAÇÃO É NOSSO MAIOR LEGADO

**Pedro Moreira Salles**  
Presidente do Conselho

O investimento social privado no campo da educação tem contribuído para o fortalecimento das políticas educacionais com tecnologias inovadoras, valorização das práticas bem-sucedidas e produção de conhecimento. E neste momento pós-pandemia em que as desigualdades educacionais se aprofundaram, este aporte da filantropia na produção de bem público tem sido ainda mais necessário. Assim, é com orgulho que divulgamos os resultados das iniciativas do Instituto Unibanco em 2023 que apontam um caminho de transformação da realidade da educação no país.

Em 2023, nos seis estados parceiros do programa Jovem de Futuro constatamos com muito entusiasmo o envolvimento de toda a rede de ensino, nos diferentes níveis das Secretarias (órgão central, regionais e escolas). O seminário de lançamento da iniciativa no Rio Grande do Sul, que contou com 600 participantes, foi um desses momentos marcantes do programa, demonstrando o engajamento e mobilização de toda a rede de ensino gaúcha.

Vale destacar ainda a ampliação de nossa atuação em Minas Gerais, incluindo as regionais que ainda não participavam do programa. Com isso, chegamos a quase 2 mil escolas e alcançamos 463 mil estudantes. Nos outros quatro estados parceiros (Ceará, Espírito





Santo, Goiás e Piauí), também seguimos atuando direcionando esforços na consolidação do Circuito de Gestão. E assim, com metas definidas e pactuadas e a dedicação de cada profissional da educação, contribuimos para o aprimoramento contínuo da gestão em mais de cinco mil escolas e geramos avanços significativos no aprendizado de 1,5 milhão de jovens.

Para além do Jovem de Futuro, expandimos nossos investimentos no desenvolvimento profissional e na valorização de gestores educacionais, firmando novas parcerias com instituições formadoras e desenvolvendo novas trilhas formativas.

Celebramos esses resultados positivos do nosso trabalho em 2023, mas reconhecemos que ainda há muito a ser feito para que todos os jovens no Brasil usufruam das oportunidades de desenvolvimento para se tornarem cidadãos participativos, defensores dos valores democráticos e com capacidade para navegar com autonomia na sociedade do conhecimento.

Já são amplamente conhecidos os indicadores que mostram que não só falhamos na garantia do direito à educação a todas as crianças, adolescentes e jovens, como também seguimos deixando para trás grupos historicamente excluídos. Nossa produção de conhecimento busca não só aprimorar nossas ações como também produzir evidências que joguem luz sobre aspectos fundamentais para

superação das desigualdades. É o caso, por exemplo, de pesquisa realizada pela Universidade Federal do Rio de Janeiro com apoio do Instituto Unibanco, que concluiu que as taxas gerais de inscrição e participação dos jovens no Enem entre 2013 e 2021 apresentaram queda mais acentuada entre estudantes de famílias de nível socioeconômico baixo e oriundos da rede pública em relação aos de nível socioeconômico alto e de escolas privadas. O estudo também destaca que, no período analisado, a diferença entre a nota média no exame de estudantes pretos, pardos e indígenas e a de estudantes brancos e amarelos aumentou 44% na rede pública.

A complexidade dos desafios presentes na educação brasileira demanda esforços múltiplos, composição e articulação. O Programa de Fortalecimento Institucional de OSCs do Instituto Unibanco merece ser mencionado como uma iniciativa nesse sentido. Iniciada em 2021 e cujo ciclo se encerrou em 2023, a iniciativa disponibilizou apoio técnico e financeiro durante três anos para o desenvolvimento institucional de 20 organizações atuantes no campo da educação selecionadas por meio de edital.

Convido você a conferir nas próximas páginas um pouco mais sobre como a atuação do Instituto Unibanco impactou positivamente a educação em 2023. Foram diversas iniciativas em pesquisa, formação, mobilização, produção de materiais e fomento.

Essa é a contribuição que nos cabe como uma organização privada produtora de bem público que se dedica ao aperfeiçoamento das políticas públicas educacionais. Atuamos lado a lado com outros setores da sociedade – poder público, comunidade escolar, organizações da sociedade civil, academia e os estudantes – nessa empreitada.

Os desafios no campo da educação e da justiça social continuam imensos, o que, no entanto, não nos paralisa. Ao contrário, nos motivam a continuar investindo fortemente para a diminuição das desigualdades educacionais e na criação de oportunidades para todos os jovens do Brasil. Acreditamos que esse é o legado mais valioso que podemos deixar para as próximas gerações.



**Os desafios no campo da educação e da justiça social continuam imensos, o que, no entanto, não nos paralisa. Ao contrário, nos motivam a continuar investindo fortemente para a diminuição das desigualdades educacionais. Acreditamos que esse é o legado mais valioso que podemos deixar para as próximas gerações.**



## PRECISAMOS CAMINHAR COM PASSOS MAIS RÁPIDOS

**Ricardo Henriques**  
Superintendente Executivo

**E**m 2023, retomamos nossa tradição de realizar grandes debates sobre os rumos da educação no país com o seminário Educação na Era das Transições. Ao longo de dois dias, reunimos cerca de 600 participantes, entre especialistas, pesquisadores, lideranças, professores e gestores escolares. Neste pós-pandemia, foi um momento de celebração da vida e de renovação do nosso compromisso com todos os jovens das escolas brasileiras.

Vivemos um tempo de intensas transformações e marcado por incertezas. Vislumbrar cenários e refletir sobre como essas transições afetam a educação que precisamos oferecer às nossas crianças e jovens foi o mote do encontro. Entender como a educação deve responder aos desafios das mudanças climáticas, sociais, demográficas e tecnológicas é fundamental e urgente, e foi essa nossa proposta no seminário.

A busca de caminhos para os principais desafios educacionais é o que nos move. Por isso, nos últimos dez anos investimos fortemente na produção de conhecimento científico aplicado à educação para o aprimoramento contínuo das políticas públicas e a qualificação do debate. Nosso Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação fechou o ano com um robusto portfólio próprio de pesquisa sobre gestão e liderança educacional, e seguimos apoiando estudos desenvolvidos por instituições parceiras.



Celebramos em 2023 novas parcerias com a entrada do Jovem de Futuro no Rio Grande do Sul. Em Minas Gerais, incorporamos as regionais que ainda não participavam do programa e finalizamos nossa avaliação de impacto na rede mineira, onde iniciamos a implementação em 2019.

Junto aos nossos parceiros mais longevos – Ceará, Espírito Santo, Goiás e Piauí –, 2023 foi um ano de consolidação do Circuito de Gestão, com ações focadas na transferência de tecnologia e conhecimento para os estados, ampliando as condições de sustentabilidade da iniciativa nas redes de ensino.

O investimento no fortalecimento da gestão é nossa aposta para o sucesso das políticas educacionais no Brasil. Em 2023, para além do Jovem de Futuro, ampliamos nossas ações de formação de gestores educacionais focadas no enfrentamento de desafios presentes no cotidiano das escolas e secretarias. Nesse escopo, firmamos novas parcerias e realizamos atividades formativas inovadoras para mais de 2 mil profissionais da educação, alcançando cinco estados Jovem de Futuro (CE, ES, GO, MG e PI) e outras sete redes estaduais de ensino, além de uma produção intensa de materiais.

O enfrentamento ao racismo estrutural é uma agenda prioritária para o Instituto Unibanco há muito tempo. Nesse ano em que celebramos os 20 anos da Lei 10.639, que tornou obrigatório o ensino da história e cultura afro-brasileira e africana em todas as escolas, formamos os Líderes escolares em Gestão para Equidade Racial e apoiamos as redes de ensino parceiras do Jovem de Futuro na implementação de uma educação antirracista. Também fomentamos iniciativas inovadoras de produção de conhecimento e pesquisa conduzidas por organizações da sociedade civil.

Acreditamos que uma das missões da escola é a formação cidadã que estimula o convívio respeitoso, o diálogo e a tolerância. Para fortalecer esses valores e habilidades incontornáveis para uma sociedade civilizada, em 2023 realizamos encontros, produzimos materiais e



criamos parcerias internacionais a fim de fortalecer as lideranças educativas para a compreensão dos desafios para uma convivência escolar saudável, ética e democrática.

Por fim, encerramos 2023 muito satisfeitos com os resultados de nosso trabalho e queremos compartilhar com você neste relatório alguns destaques do ano. Caminhamos e procuramos avançar em um ritmo em que seja possível vislumbrar em um horizonte não muito distante uma mudança de patamar educacional no país. Esse salto é necessário para que o Brasil possa ocupar uma posição relevante nesta sociedade do conhecimento altamente tecnológico, e que precisa produzir, com senso de urgência, as soluções para complexos desafios sociais, ambientais e climáticos.

Agradecemos a confiança de nosso Conselho e a dedicação e o compromisso de nossos colaboradores, com a certeza de que estamos contribuindo para transformações consistentes na educação, que permitam o desenvolvimento pleno das nossas juventudes e do nosso país em toda a sua potência.



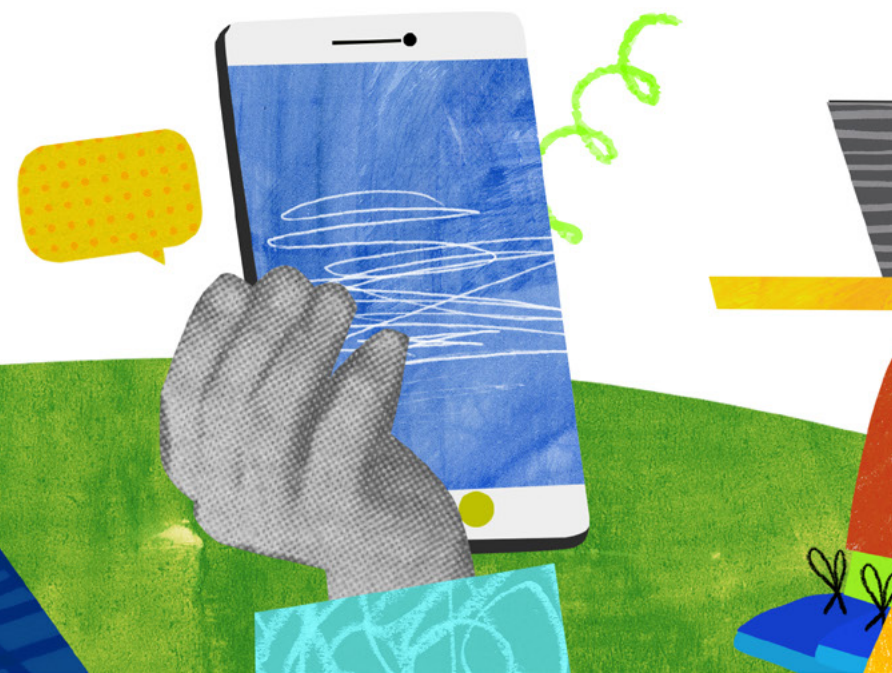
**Encerramos 2023 muito satisfeitos com os resultados de nosso trabalho e queremos compartilhar com você neste relatório alguns destaques do ano. Caminhamos e procuramos avançar em um ritmo em que seja possível vislumbrar em um horizonte não muito distante uma mudança de patamar educacional no país.**



## JOVEM DE FUTURO

Ano de retomada e renovação do nosso compromisso com a educação

No ano de 2023, a prioridade do Jovem de Futuro foi apoiar as instâncias de educação na recomposição das aprendizagens dos estudantes que foram profundamente afetadas pela pandemia de covid-19. Decretado oficialmente pela Organização Mundial da Saúde em maio de 2023, o fim da pandemia não significou o retorno do cenário educacional que tínhamos antes da crise sanitária. Muito pelo contrário, constatamos o retrocesso de todos os indicadores educacionais, tornando ainda mais desafiadora uma realidade que já era complexa.







Por isso, em 2023, o Jovem de Futuro concentrou esforços para mobilizar os profissionais da educação no sentido de retomada, renovação da esperança e reafirmação do compromisso de todos para a construção de uma escola acolhedora, que proporcione a cada estudante o direito à aprendizagem.

Celebramos novas parcerias com a entrada do Jovem de Futuro no **Rio Grande do Sul**. Reconhecemos que é o envolvimento da alta liderança que inspira, influencia e impulsiona toda a rede de ensino a agir e a se corresponsabilizar pelos resultados educacionais. Por isso, foi fundamental a participação do governador Eduardo Leite e da secretária estadual de Educação, Raquel Teixeira, no lançamento do programa em terras gaúchas. O evento contou com a presença de 800 profissionais de educação, especialistas e lideranças políticas do estado.

Também ampliamos a presença do programa em **Minas Gerais**, estado parceiro do Jovem de Futuro desde 2019. O envolvimento da liderança da Secretaria de Educação de Minas Gerais foi determinante para a adesão da rede à metodologia do Circuito de Gestão proposta pelo Jovem de Futuro. Foi o último ano de avaliação de impacto no território mineiro e foram incorporadas ao programa novas regionais que ainda não eram contempladas. Além disso, inauguramos no estado uma iniciativa inovadora, a Tutoria em Gestão para regionais e escolas, com o objetivo de fortalecer a gestão educacional e escolar.

Junto aos nossos parceiros mais longevos – **Ceará, Espírito Santo, Goiás e Piauí** –, 2023 foi um ano de consolidação do Circuito de Gestão. Nesse sentido, foram implementadas ações que assegurem a sustentabilidade da iniciativa nas redes de ensino, com compartilhamento de tecnologia e conhecimento para cada estado.

Nessa trajetória, constatamos que a metodologia de gestão é reconhecida e validada pelas redes como uma estratégia para a melhoria contínua da educação. Esse resultado somente foi possível com o engajamento dos profissionais das três instâncias das redes – secretarias de Educação, regionais e escolas – responsáveis por planejar, executar e monitorar as políticas educacionais nos estados.

Destacamos a seguir as principais ações de 2023 em cada estado parceiro do Jovem de Futuro em três focos estratégicos do programa:

- **Gestão para Equidade Racial;**
- **Consolidação do Circuito de Gestão;**
- **Gestão Pedagógica.**



## Gestão para Equidade Racial na Educação

Em um país tão desigual quanto o Brasil, uma educação de qualidade para todos os jovens somente é possível com ações que promovam a equidade racial. Por isso, desenvolvemos a Estratégia de Gestão Escolar para a Equidade Racial, que está sendo implementada no escopo do Jovem de Futuro nas redes de ensino do Ceará e do Espírito Santo.

A iniciativa inclui formações e instrumentos para autoavaliação das escolas a fim de que identifiquem suas principais potencialidades e fragilidades na aplicação da Lei nº 10.639/03 e elaborem ações assertivas de combate ao racismo nas escolas. Para apoiar as escolas no desafio de construir uma educação antirracista, elaboramos também o *Caderno da Gestão Escolar para a Equidade Racial*, que apresenta os conceitos e marcos históricos das lutas raciais no Brasil e reúne atividades pedagógicas que podem inspirar os profissionais de educação – gestores, coordenadores, professores.



### CEARÁ

No Ceará, 210 escolas de Ensino Médio foram envolvidas no programa, realizaram o processo de autoavaliação e elaboraram seus planos de ação incluindo iniciativas para combater as desigualdades raciais e o racismo no ambiente escolar.

Destacamos grandes eventos de mobilização em torno do tema que foram realizados envolvendo as equipes da rede de ensino cearense.

#### II Seminário Interno Escola e Desigualdades: Caminhos Percorridos na Implementação da Lei nº 10. 639/2003 (CE)

O II Seminário Interno Escola e Desigualdades: Caminhos Percorridos na Implementação da Lei nº 10. 639/2003, promovido pela Secretaria de Educação (Seduc) em junho de 2023, teve como objetivo sensibilizar e mobilizar as equipes do órgão para temas relacionados à educação das relações étnico-raciais. O encontro contou com a presença de cerca de 110 participantes.



#### Oficina Dados de Matrícula e a Política de Equidade: a Importância dos Dados Étnico-Raciais para Entender a Realidade das Escolas (CE)

Realizada em outubro, a oficina presencial reuniu equipes da Coordenadoria de Educação Escolar Indígena, Quilombola e do Campo, profissionais das áreas de dados, avaliação e pedagógica da Secretaria de Educação e equipe do Instituto Unibanco. O objetivo foi discutir a qualificação e os instrumentos de coleta de dados para a melhoria da gestão educacional. Como desdobramento, as matrículas de 2024 devem ter o campo para autodeclaração de “raça” preenchido pelo estudante ou responsável.

#### “Letramento racial: construção de diálogos antirracistas” (CE)

Este foi o tema central do Fórum Estadual dos Grêmios Estudantis do Ceará. A Secretaria de Educação do Ceará incentiva a promoção do diálogo entre estudantes como uma estratégia de fortalecimento da democracia participativa. O evento reuniu 220 estudantes em Fortaleza e contou com o apoio do Instituto Unibanco.





## ESPÍRITO SANTO

### **Seminário de Gestão Escolar para a Equidade: Caminhos para a Redução das Desigualdades na Educação (ES)**

No Espírito Santo, o programa Gestão para a Equidade Racial foi implementado em toda a rede estadual em 2023, com um total de 285 escolas. Em fevereiro, realizamos na capital capixaba, em parceria com a Secretaria de Educação (Sedu), o Seminário de Gestão Escolar para a Equidade: Caminhos para a Redução das Desigualdades na Educação, que registrou a presença de importantes lideranças capixabas. O evento reuniu 400 pessoas, entre gestores escolares, equipes da Sedu e das regionais. Seus quatro painéis temáticos tiveram como objetivo promover o engajamento e a corresponsabilização de toda a rede de ensino, apresentando caminhos e ações para o enfrentamento do racismo no campo da educação.

Também foram realizados encontros, presenciais e on-line, reunindo diretores escolares para reflexões sobre as evidências da desigualdade racial na educação capixaba e as estratégias de promoção da equidade nas escolas. Nesses encontros foi utilizado o *Caderno de Gestão Escolar para Equidade Racial*, produzido pelo Instituto Unibanco, como material de apoio. Os encontros presenciais reuniram 184 diretores escolares nos polos de Cachoeiro do Itapemirim, Linhares e Grande Vitória.

## GOIÁS E PIAUÍ

Em Goiás e no Piauí, a agenda voltada para a equidade racial no âmbito escolar foi estruturada em três iniciativas: criação de um grupo de trabalho (GT), desenho e implementação de uma pesquisa e realização de um seminário. Veja os detalhes a seguir.

### **Grupo de Trabalho de Equidade Racial**

Criado para fomentar ações de equidade com as equipes na rede de ensino de Goiás por meio de encontros semanais com os técnicos da Atenção Especializada, o grupo liderou a organização do Seminário Equidade Racial na Educação: Desafios e Oportunidades na Gestão Escolar e a *Pesquisa em Equidade Racial e Gênero*, detalhados a seguir.



## **Pesquisa em Equidade Racial e Gênero**

Com o apoio do Instituto Maria e João Aleixo (IMJA e a Universidade Internacional das Periferias (UNIperiferias), apoiamos a Seduc no levantamento para identificar a influência dos marcadores de raça e de gênero nas interações e práticas cotidianas nas escolas, com foco no mapeamento de potências, experiências e ações pedagógicas de enfrentamento ao racismo no espaço escolar. Este projeto piloto envolveu oito escolas de Goiás e do Piauí e a ideia é expandir a ação para mais unidades e estados em 2024.

### **Seminário Equidade Racial na Educação: Desafios e Oportunidades na Gestão Escolar**

Este foi o ponto alto da agenda étnico-racial de 2023 nas redes de ensino de Goiás e do Piauí. Os eventos nos dois estados foram realizados em dezembro e, ao longo de dois dias, foram apresentados dados e promovidos debates sobre o impacto do racismo na educação, com palestras de especialistas do Ministério da Educação, do Ministério da Igualdade Racial, e de universidades e de técnicos da Seduc. Em Goiás, o seminário contou com a participação de 1.250 pessoas; no Piauí foram 200 participantes.

## RIO GRANDE DO SUL

### **Encontro de Educação Antirracista (RS)**

Em novembro, mês da Consciência Negra, com o apoio do Instituto Unibanco, a Seduc-RS realizou em Porto Alegre o evento Caminhos para uma Educação Antirracista. O encontro reuniu cerca de 200 educadores e especialistas para diálogos sobre a equidade racial na Educação Básica.

## Consolidação do Circuito de Gestão

Os estados do Ceará, do Espírito Santo, de Goiás e do Piauí estão no processo de consolidação do Circuito de Gestão para que a metodologia de gestão educacional tenha continuidade nos territórios, constituindo-se como uma política educacional estadual para a melhoria da educação pública oferecida a todos os estudantes. Nesse processo, foram passos fundamentais a Avaliação de Maturidade e o desenvolvimento de Protocolos do Circuito de Gestão adaptados à realidade de cada estado.

### Avaliação de Maturidade

Esta avaliação é estruturada em uma série de ferramentas que identificam o grau de apropriação das equipes do estado acerca da metodologia e de seus processos, terminologias e rotinas. Essa mensuração é uma etapa crucial para assegurar a sustentabilidade do método e garantir que a gestão educacional voltada para o avanço contínuo seja incorporada como parte da cultura institucional e tenha continuidade na rede de ensino.

Nesse escopo, em 2023 o estado do **Ceará** divulgou os resultados de sua Avaliação de Maturidade, apresentando um retrato da implementação do método do Jovem de Futuro. Como produto da avaliação, foi possível constatar que o Ceará alcançou um nível adequado de maturidade na implementação do Circuito de Gestão. Isso significa que os processos relativos ao método têm adesão e engajamento, foram incorporados nas rotinas e são implementados de forma autônoma pelas equipes de educação.



No **Espírito Santo**, iniciamos o compartilhamento da tecnologia e dos conhecimentos com destaque para o cálculo de metas educacionais e a produção dos relatórios da Sistemática de Monitoramento de Avaliação de Resultados. Essa apropriação permite que as equipes façam adaptações nas rotinas, ampliando a conexão do Circuito de Gestão com a realidade educacional do estado. Isso aumenta o engajamento das três instâncias da rede educacional - secretaria, regionais e escolas - em relação ao método, gerando maior impacto.

De setembro a outubro, 51 profissionais participaram de entrevistas para a mensuração da maturidade da rede em relação a gestão e governança de dados. Além da escuta, foram propostos caminhos possíveis para a ampliação da maturidade na gestão e na governança de dados da Sedu.

### O 5º Seminário Gestão pela Aprendizagem: Expansão e Consolidação do Circuito de Gestão Mineiro,

realizado em novembro, marcou a expansão do Jovem de Futuro para todas as 47 superintendências regionais de Ensino (SREs) e contou com a participação de 390 pessoas. O seminário teve como objetivo mobilizar os profissionais da educação para a implementação do Circuito como estratégia para o avanço contínuo da gestão nas escolas.



### Protocolos do Circuito de Gestão

No **Espírito Santo**, ao longo do ano foram desenvolvidos os **Protocolos do Circuito de Gestão Capixaba** para supervisores escolares, regionais e Sedu. Essa etapa configurou um adensamento do domínio do método e da capacidade do estado de adaptá-lo com base em suas especificidades, seus desafios e suas oportunidades.

Com o objetivo de apresentar o novo material e formar esses profissionais como multiplicadores para transmitir esse conhecimento às escolas, foi realizada a **Formação de Supervisores Escolares - Protocolos do Circuito de Gestão Capixaba** em março. O encontro também celebrou os oito anos de parceria entre a secretaria e o Instituto Unibanco com 150 participantes: técnicos da Sedu, supervisores escolares, assessores pedagógicos e superintendentes regionais.

Já no **Ceará**, os **Protocolos do Circuito de Gestão Cearense** foram desenvolvidos em cocriação e de maneira cooperativa entre a equipe técnica da Secretaria de Educação e o Instituto Unibanco, em 45 encontros de 8 horas. O material totalmente adaptado às necessidades e especificidades da rede estadual de ensino do Ceará representa a sistematização e a incorporação dos aprendizados na estrutura do método em todas as suas etapas.



## Gestão Pedagógica

No âmbito do Jovem de Futuro, as ações de formação buscam ampliar o conhecimento e o repertório dos gestores escolares e educacionais, fortalecendo o pensamento crítico e a capacidade analítica, adaptando soluções a diferentes contextos. Assim, os profissionais da educação têm cada vez mais condições de atuar com intencionalidade pedagógica estruturada, em busca de melhorias nos resultados de aprendizagem de cada estudante.



### MINAS GERAIS

#### Diálogos sobre Gestão Pedagógica: Encontro com o Secretário

Com a participação de mais de 300 especialistas em Educação Básica e diretores escolares, este evento virtual contou a presença do secretário de Educação, Igor de Alvarenga, da secretária-adjunta, Geniana Faria, e da subsecretária de Educação Básica, Izabela Cavalcante. O objetivo foi criar um espaço de diálogo em que as lideranças da educação no estado pudessem mobilizar os educadores mineiros para a realização do curso de Ferramentas para a Gestão Técnico-Pedagógica (FGTP) e a Mentoria: Desenvolvimento para a Liderança Pedagógica.



#### Ferramentas para a Gestão Técnico-Pedagógica (FGTP)

O curso foi ofertado para Especialistas em Educação Básica (EEB) da rede de ensino mineira e recebeu mais de 550 inscrições. Com cerca de três meses de duração, a formação incluiu encontros virtuais, atividades práticas e materiais de estudo. Os participantes receberam certificados e 96% avaliaram positivamente o curso.

#### Mentoria 1.0: Desenvolvimento para a Liderança Pedagógica

Especialistas em Educação Básica que concluíram o curso de Ferramentas para a Gestão Técnico-Pedagógica receberam uma mentoria de quase 30 horas para consolidar e colocar em prática as aprendizagens do curso. Encontros em grupo e individuais, além de um trabalho individual de registro e apoio ao desenvolvimento profissional do especialista, compõem a estratégia de mentoria.

#### FGTP: Compartilhamento de Saberes, Mapeamento e Registro de Práticas de Gestão Pedagógica

Essa formação de dois dias realizada em setembro foi a culminância da capacitação de Gestão Pedagógica dos profissionais da rede mineira. A ideia foi valorizar o registro e o compartilhamento das práticas dos especialistas em Educação Básica de forma a gerar sustentação para a continuidade da implementação das ações no cotidiano escolar. Participaram do encontro cerca de 1.100 profissionais da educação mineira.

## CEARÁ

### Fortalecimento da Atuação do Coordenador Escolar (FACE)

Com o intuito de oferecer ferramentas para qualificação da prática pedagógica a coordenadores escolares e articuladores da rede estadual do Ceará, a ação formativa completou seis anos de realização na rede cearense em 2023.

Como resultado da parceria entre Elos Educacional, Instituto Unibanco e Secretaria de Educação, foi construída uma trilha formativa composta por três módulos, totalizando uma carga horária de 100 horas. Foram trabalhados os seguintes temas: recomposição da aprendizagem, novo Ensino Médio, análise de dados, educação híbrida, atribuições e competências do coordenador escolar, liderança, acolhimento docente e gestão do tempo.



## ESPÍRITO SANTO

### Formação em Gestão Pedagógica (GPera/GPeRA)

Com o objetivo de apoiar a equipe pedagógica em ações de recuperação da aprendizagem dos estudantes, o curso foi destinado aos coordenadores pedagógicos e pedagogos que compareceram a um encontro presencial e outros virtuais de junho a outubro. Participaram 57 profissionais das 57 escolas definidas como prioritárias pela Secretaria de Educação.

### Seminário de Gestão Escolar - Avaliações Educacionais: o Papel do Diretor no Monitoramento e na Promoção da Aprendizagem

O evento, realizado em agosto, reuniu mais de 700 profissionais, entre diretores escolares, técnicos das regionais e equipes da Secretaria de Educação capixaba. O objetivo foi discutir a importância e o uso pedagógico das avaliações e suas contribuições para a melhoria dos resultados educacionais dos estudantes.

### Piloto de Diagnóstico das Práticas de Ensino

Iniciativa pioneira no Espírito Santo cujo foco é a construção de rotinas e estratégias que apoiem os gestores pedagógicos no desenvolvimento profissional dos docentes, a partir da reflexão sobre as práticas de ensino na sala de aula.



## GOIÁS

### Curso Fortalecimento da Gestão Pedagógica

A formação tem como objetivo ampliar a liderança dos coordenadores pedagógicos da rede de ensino de Goiás junto aos professores para melhorar o planejamento das aulas e o enfrentamento da desigualdade de aprendizagem entre os estudantes. O curso chegou à terceira edição em 2023, contribuindo com o aprimoramento das competências de 166 coordenadores pedagógicos que assumiram suas funções recentemente na Seduc-GO.

## PIAUÍ

### Encontro de Boas-Vindas aos Novos Gestores Regionais

A oficina teve como objetivo promover uma imersão dos novos gerentes regionais na metodologia do Circuito de Gestão, para que esses profissionais da educação pudessem introduzir com segurança as ferramentas e o processo de gestão em seu cotidiano de trabalho.



## Jovem de Futuro: 17 anos de aprendizados

Lançado em 2007, o Jovem de Futuro é um programa alicerçado em uma estratégia de gestão educacional voltada para o avanço contínuo da educação pública implementado nas redes de ensino por meio de parcerias com as secretarias estaduais de Educação. O programa oferece uma metodologia denominada Circuito de Gestão que dá suporte à secretaria de cada estado em seus diferentes níveis (órgão central, regionais e escolas).

As ações estão estruturadas em cinco eixos - governança, assessoria técnica, formação, mobilização e gestão do conhecimento. Nos últimos anos, a gestão pedagógica ganhou espaço no programa como uma dimensão fundamental para assegurar o aprendizado dos estudantes. As principais ações são voltadas para a formação de coordenadores pedagógicos, que têm papel fundamental para a recomposição das aprendizagens dos estudantes, duramente comprometidas durante e depois da pandemia.

A experiência e os aprendizados acumulados ao longo desses 17 anos permitiram a consolidação de um modelo de Gestão para o Avanço Contínuo sustentado em três pilares:

### Foco no estudante

Atuação voltada para a permanência na escola e a conclusão da Educação Básica com aprendizagens e desenvolvimento adequados.

### Coerência interna

Alinhamento das ações das escolas, das regionais e da Secretaria de Educação em conformidade com as reais necessidades dos estudantes.

### Aprender fazendo

Atitude de experimentação e aprendizagem permanente dos gestores para que, por aproximações sucessivas, alcancem seus objetivos.

Nos últimos anos, o programa tem ampliado sua atuação e, além das escolas regulares de Ensino Médio, também está presente em instituições de Ensino Médio de Tempo Integral e nos anos finais do Ensino Fundamental.

Adicionalmente, reconhecendo as desigualdades sociais e raciais que constituem a sociedade brasileira e em sintonia com o amadurecimento dos debates de enfrentamento ao racismo estrutural e às desigualdades raciais no campo da educação, o programa tem dado centralidade a ações que promovam a equidade racial e o fortalecimento de uma educação antirracista.



[Confira detalhes das ações em cada um dos seis estados parceiros nos relatórios estaduais](#)

## ABRANGÊNCIA EM 2023



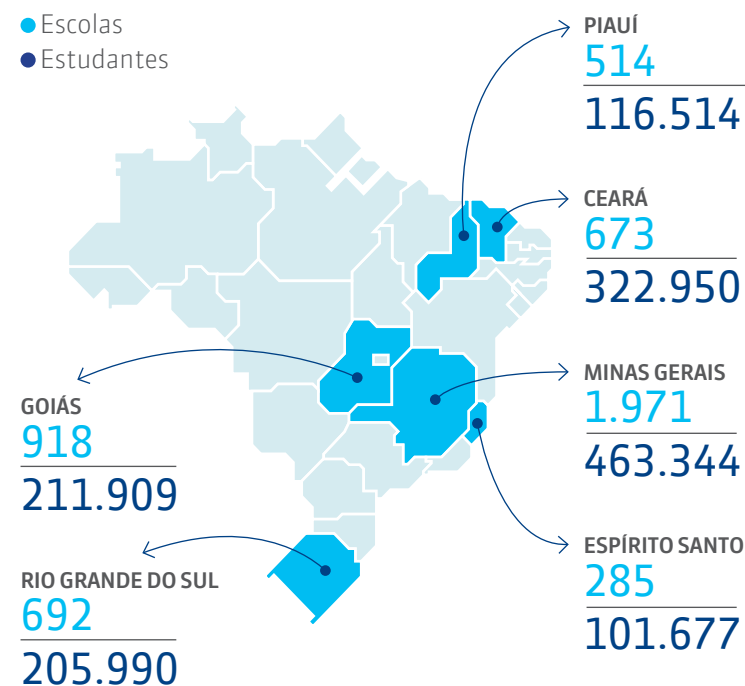
Total de  
**5.053**  
escolas



Total de  
**1.422.384**  
estudantes  
contemplados

● Escolas

● Estudantes



## APRENDIZADO CONECTADO AOS DESAFIOS DA PRÁTICA



**A**poiar e estimular o desenvolvimento dos gestores educacionais por meio de trilhas formativas que favoreçam suas práticas no cotidiano das escolas e secretarias é a expressão de nossa crença no valor do trabalho essencial desempenhado por esses profissionais para a melhoria da qualidade da educação pública.

Em 2023, fortalecemos e expandimos nossas ações formativas para além do Jovem de Futuro: estabelecemos novas parcerias para o desenvolvimento de trilhas autoinstrucionais, a elaboração de materiais diversos e a implementação das formações.

**+2 mil**

gestores  
educacionais

**12**

redes  
estaduais







11

Redes estaduais

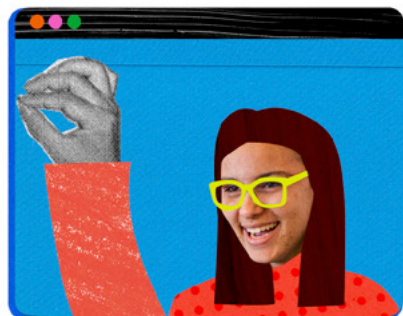
87%

de satisfação dos  
participantes

### Trilhas inovadoras em formato e conteúdo para gestores educacionais

#### Parceria com FGV

Desenvolvemos em parceria com a Fundação Getúlio Vargas **192 horas de conteúdos autoinstrucionais** organizados em quatro trilhas formativas, sobre práticas de qualidade na gestão escolar. Os módulos foram organizados em linha com as competências gestoras previstas no Parecer 04/2021 do Conselho Nacional de Educação. O primeiro piloto teve a participação de gestores de 11 redes estaduais e foi avaliado com 87% de satisfação pelos participantes.



**“Não podemos esquecer que os estudantes têm nome, endereço, são filhos, irmãos, pais, mães, maridos e esposas, com as próprias trajetórias de vida (...). Os dados revelam histórias, vidas, e devem ser lidos sempre nessa perspectiva.”**

**Mara Nibia da Silva**, assessora da Secretaria de Estado da Educação do Rio Grande do Sul, em artigo do livro *Planejar e Agir a Partir de Dados Educacionais*

#### Parceria com Seduc-MT e Centro Lemann

Trata-se de uma parceria formativa tripartite que envolve o Instituto Unibanco, a Secretaria de Educação de Mato Grosso e o Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação. O primeiro passo foi formar 35 gestores das instâncias regionais, apoiando-os na construção do Marco de Gestão Escolar da rede estadual. O documento define competências e práticas necessárias aos gestores escolares no exercício de suas funções e constitui a base para a construção do programa formativo para todos os diretores a ser implementado em 2024.

#### Comunidades de aprendizagem interconectadas

Em parceria com o Instituto Singularidades, foi desenvolvida e implementada uma experiência-piloto de cinco comunidades de aprendizagem entre pares, que seguem ativas, totalizando 50 gestores escolares participantes. Trata-se de uma metodologia inovadora com a atuação de mentores para a solução coletiva de desafios cotidianos da gestão escolar. Um dos resultados da formação foi a produção do e-book [Planejar e Agir a Partir de Dados Educacionais](#), com mais de 30 relatos de experiências de gestão escolar.

#### Parceria com SEE-MG e Fundação João Pinheiro

Resultado de parceria tripartite (Instituto Unibanco, Fundação João Pinheiro e Secretaria Estadual de Minas Gerais), o programa tem como foco as demandas formativas indicadas pelos próprios diretores escolares. Os primeiros módulos foram ofertados para **mais de 2 mil gestores da rede estadual mineira**.

#### Formação em Cidadania e Democracia

Cerca de 60 gestores escolares de todo o Brasil participaram de formação sobre cidadania e democracia com foco na realidade das escolas, desenvolvida em parceria com o Instituto Auschwitz.

#### Em desenvolvimento para 2024

##### Projeto Raça

O projeto realizado em parceria com o Instituto Guetto, tem como objetivo o aprimoramento das competências e das práticas de gestores escolares negros por meio de uma comunidade de intercâmbio de saberes. O desenvolvimento do projeto se iniciou em 2023, com implementação prevista para acontecer em três estados em 2024.

#### Escola Virtual de Governo da Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

Celebramos uma parceria com a Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais (Flacso) para a disponibilização de cursos do Instituto Unibanco na Escola Virtual de Governo da Enap. Também está em desenvolvimento uma nova formação autoinstrucional sobre a metodologia de gestão de processos denominada PDCA (sigla em inglês para planejar, fazer, checar e agir) aplicada à Educação Básica.



Da esq. p/ dir.: Julia Sant'Anna (Cieb), Dora Kaufman (PUCSP), Luis Junqueira (Letrus) e Ivan Siqueira (UFBA) no painel "A educação dos humanos na era da inteligência artificial".

## A EDUCAÇÃO NA ERA DAS TRANSIÇÕES

Como a educação deve responder aos desafios das mudanças climáticas, sociais, demográficas e tecnológicas? O Instituto Unibanco convidou especialistas e representantes do poder público e de organizações sociais para propor reflexões sobre essa e outras questões fundamentais de nosso tempo.

O seminário Educação na Era das Transições foi realizado nos dias 4 e 5 de outubro e marcou a retomada da tradição do Instituto Unibanco em promover grandes debates presenciais sobre temas ligados aos campos da educação e da gestão.

Cerca de 600 pessoas participaram dos dois dias de evento no Instituto Tomie Ohtake, em São Paulo. O público era formado por especialistas, pesquisadores, lideranças, professores e gestores escolares.

Para aprofundar os temas debatidos no seminário, o Instituto Unibanco estabeleceu uma parceria com o jornal digital Nexo, que fez uma cobertura especial do evento e produziu uma série de reportagens ([clique aqui](#) para saber mais).

### Transição demográfica, antirracismo, democracia e IA

Na primeira mesa do evento, Ana Amélia Camarano (Ipea), Eduardo Rios-Neto (Cedeplar/UFMG), Michael França (Insper) e Ana Inoue (Itaú Educação e Trabalho) debateram as relações entre taxas de natalidade e renda da população e seus efeitos sobre as políticas e necessidades de investimento em educação (como em creches, ensino integral e profissionalizante), além da inclusão produtiva de pessoas com mais de 60 anos.

Com o título "Do mito da democracia racial ao antirracismo – onde estamos?", a segunda mesa buscou promover uma reflexão sobre como a educação pode ser uma aliada para que o antirracismo seja de fato um valor na sociedade brasileira. O painel contou com as presenças de Ednéia Gonçalves (Ação Educativa), Marlova Jovchelovitch Noletto (Unesco), Nilma Lino Gomes (UFMG) e Zara Figueiredo (Secadi/MEC).

"Da redemocratização ao populismo reacionário: desafios de Aprender a Conviver" foi o tema da terceira mesa. Anna Helena Altenfelder (Cenpec), Esther Solano (Unifesp), Telma Vinha (Unicamp) e Toni Reis (Aliança Nacional LGBTI+) analisaram como os acontecimentos políticos da história recente do país devem influenciar os currículos e ambientes escolares.

O impacto da inteligência artificial na educação foi analisado pelos especialistas Dora Kaufman (PUC-SP), Ivan Siqueira (UFBA), Julia Sant'Anna (Cieb) e Luis Junqueira (Letrus) no painel "A educação dos humanos na era da inteligência artificial".



**“Estamos aqui juntos para celebrar as nossas vidas e o compromisso com as crianças, os adolescentes, os jovens das escolas brasileiras como um todo.”**

Ricardo Henriques, superintendente executivo do Instituto Unibanco

### Mudanças climáticas e reflexões finais

O segundo dia do evento foi iniciado com o lançamento do Hub Brasil FAirLAC, uma parceria entre Instituto Unibanco e Banco Interamericano de Desenvolvimento que vai utilizar inteligência artificial (IA) para apoiar gestores escolares no combate ao abandono e à evasão escolar. A primeira rede escolar a ser beneficiada pela iniciativa será a estadual do Espírito Santo.

“Fazer este trabalho de analisar, processar e entender os dados e, neste processo, usar a inteligência artificial para fazer mais rápido, de forma mais precisa e versátil, de modo que não seja uma planilha produzida num processo doloroso, é um desafio muito importante de ser superado”, afirmou Vitor de Angelo, secretário estadual de Educação do Espírito Santo.

“Emergência ambiental: do crescimento infinito à crise existencial” foi o nome do painel que abriu os debates do segundo dia do evento. Participaram Ana Toni (Ministério do Meio Ambiente), João Marcelo Borges (Instituto Unibanco), Livia Menezes Pagotto (Instituto Arapyaú/Uma Concertação pela Amazônia) e Natalie Unterstell (Instituto Talanoa). Os especialistas discutiram como a educação e toda a sociedade precisam se adaptar para lidar com as emergências ambientais, questionando os modelos de desenvolvimento e educacional vigentes.

Para promover uma reflexão final sobre qual a educação que queremos neste tempo de transições em que vivemos, o debate contou com a participação de Cida Bento (Ceert), Claudia Costin (Instituto Singularidades), Valter Silvério (UFSCar) e Vitor de Angelo (Secretaria de Educação do Espírito Santo), com a mediação de Ricardo Henriques (Instituto Unibanco).

Para Cida Bento, “qualquer coisa que quisermos fazer no campo do Ensino Médio, Superior ou profissionalizante passa por considerar esse sentimento de ameaça, de existir, de caminhar, que abarca a juventude negra, principalmente nossos meninos”.



**“Não se aprende quando se está sofrendo, quando se sente excluído, quando não se sente pertencente. A qualidade do clima não deve servir para melhorar desempenho, mas ser função social da escola.”**

Telma Vinha, professora da Unicamp e especialista em clima escolar



Acervo Instituto Unibanco

Da esq. p/ dir.: Marlova Noletto (Unesco), Zara Figueiredo (Secadi/MEC), Nilma Lino Gomes (UFMG) e Ednéia Gonçalves (Ação Educativa)



Acervo Instituto Unibanco

Da esq. p/ dir.: Livia Pagotto (Instituto Arapyaú/Uma Concertação pela Amazônia), Ana Toni (Ministério do Meio Ambiente), Natalie Unterstell (Instituto Talanoa) e João Marcelo Borges (Instituto Unibanco) abordaram emergência ambiental.



[Veja aqui os vídeos na íntegra e os destaques do seminário](#)

[Confira a página especial sobre o seminário no site do Instituto Unibanco](#)



## A GESTÃO E O SUCESSO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS

O conhecimento científico aplicado à educação é uma aposta do Instituto Unibanco para o aprimoramento contínuo das políticas públicas e a qualificação do debate. Desde 2015, contamos com um Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação (CPTE), que encerrou 2023 com um robusto portfólio próprio de pesquisa sobre gestão e liderança educacional. Também fomentamos pesquisadores, redes e fóruns atentos aos desafios das políticas educacionais, potencializando trocas e garantindo o compartilhamento das produções geradas pelo CPTE.

### Novos pesquisadores e temáticas de pesquisa

Entre os destaques do ano para a área de pesquisa está a chegada de três novos pesquisadores ao CPTE para somar esforços com Ricardo Paes de Barros, que há anos coordena as pesquisas de avaliação de impacto do Jovem de Futuro, um dos principais programas do Instituto Unibanco. São eles:



#### Ana Cristina Prado de Oliveira

Professora de Pedagogia e do programa de pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio) e professora colaboradora do programa de pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).



#### Luis Eduardo Meloni

Professor doutor do departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP).



#### Natália Guimarães Duarte Satyro

Professora associada do departamento de Ciência Política e coordenadora do programa de pós-graduação em Ciência Política da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

O reforço de pesquisadores responde à demanda da instituição de aprofundar o entendimento da relação entre gestão e aprendizagem e investigar novas temáticas, tais como aquelas relacionadas aos efeitos de contextos locais e de arranjos institucionais sobre as práticas de gestão.





## Pesquisas realizadas em 2023

### Práticas de Gestão, Liderança Educacional e Qualidade da Educação (PGLEQE)

**Pesquisadora responsável:** Ana Cristina Prado de Oliveira

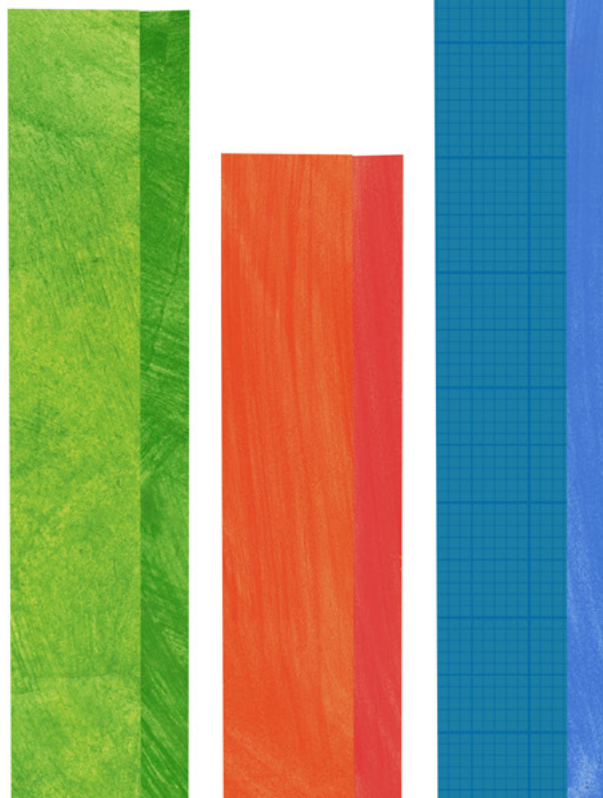
#### Objetivo

Produzir conhecimento sobre gestão e liderança educacional em escolas de Ensino Médio de redes estaduais de educação.

#### Produções

Foram mobilizadas 12 equipes de pesquisadores para análise e produção de dossiê com os resultados do estudo realizado no Espírito Santo e no Piauí. Ambas as redes receberam a devolutiva com recomendações para as políticas educacionais. Também foram publicados dois artigos científicos:

- [Gestão e liderança escolar: tendências dos artigos publicados no período 2010-2020](#)  
“Revista Brasileira de Política e Administração da Educação”.
- [Desempenho acadêmico, índice de liderança do diretor e índice de confiança do diretor](#)  
“Revista Estudos em Avaliação Educacional”, da Fundação Carlos Chagas.



### Capacidades Estatais em Educação

**Pesquisadora responsável:** Natália Satyro

#### Objetivo

Ampliar a compreensão dos fatores essenciais (condições, características e competências) para que um estado tenha êxito na implementação das políticas educacionais.

#### Produções

Como parte da estratégia de construção da agenda de pesquisa, foi realizada uma roda de conversa em setembro que reuniu especialistas em gestão educacional de instituições de referência – Alexandre Gomide (IPEA), André Marengo (UFRGS), Celina Souza (UFBA), Eduardo Grin (FGV), Eliane Barbosa da Conceição (FGV), Fernando Abrucio (FGV), Natália Satyro (UFMG) e Vanda Ribeiro (Instituto JUS). Foram debatidos o papel dos profissionais e técnicos para o alcance de resultados das políticas educacionais e como os aspectos políticos podem influenciar positivamente na implementação e no desempenho das redes.

Também foi realizado um levantamento da produção de conhecimento nacional e internacional sobre o tema e produzido um *policy paper*, de autoria de Gabriela Lotta e Jaedson Gomes, sobre capacidades estatais e o potencial para análise de políticas educacionais.



## Avaliação de Impacto do Programa Jovem de Futuro em Minas Gerais

**Pesquisador responsável:** Ricardo Paes de Barros

### Objetivo

Mensurar o impacto do programa Jovem de Futuro sobre a proficiência dos estudantes a partir de dados do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (Proeb) e avaliações quadrimestrais de 2022.

### Produções

A partir das análises feitas, os pesquisadores se reuniram com representantes da SEE-MG e com especialistas em avaliação - Francisco Oliveira (UFMG), Jorge Lira (UFC) e Lina Macedo (CAEd-UFMG) - para aprofundar o estudo. Também foi realizado o trabalho de campo da pesquisa com diretores de escolas do Jovem de Futuro de Minas Gerais.



## Pesquisas apoiadas/ em parceria

### Análise das Desigualdades Educacionais

#### Objetivo

Produzir conhecimento sobre como a gestão da política e do sistema educacional, em seus diferentes níveis, pode contribuir para diminuir as desigualdades.

#### Produções

Em 2023, a equipe da Coordenação de Pesquisa e Avaliação do Instituto Unibanco se dedicou às análises das desigualdades educacionais a partir dos dados secundários do Censo Escolar, do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad/IBGE).

Esse esforço resultou em dois artigos acadêmicos:

- “[Juventude, educação e trabalho no Brasil \(2012-2022\)](#)”, que analisa a condição juvenil na intersecção escola-trabalho e foi publicado na *Revista Tempo Social*, da Universidade de São Paulo.
- “[A reprodução das desigualdades no acesso às estatísticas educacionais](#)”, publicado na revista *Cadernos de Pesquisa*.

Também teve como desdobramento a apresentação de um estudo sobre a condição juvenil contemporânea no 21º Congresso da Sociedade Brasileira de Sociologia, realizado em Belém (PA) em julho.

### Coleção Políticas Públicas na Educação

No escopo da parceria com a Universidade Diego Portales, foram lançados em 2023 três novos informes da [Coleção Políticas Públicas em Educação](#).

O [Informe nº 4](#) apresenta uma síntese das aprendizagens, dos desafios e das propostas de políticas para a liderança escolar que surgiram no contexto da pandemia. O [Informe nº 5](#) destaca os elementos fundamentais, as práticas e os desafios que caracterizam a liderança para a justiça social. Por fim, o [Informe nº 6](#) apresenta uma análise das produções teóricas e empíricas relacionadas à liderança e à educação para uma cidadania democrática.





## Oportunidades Educacionais de Estudantes Concluintes do Ensino Médio

Apoiamos este estudo realizado pelo Laboratório de Pesquisa em Oportunidades Educacionais (LaPOpE) e pelo Núcleo Interdisciplinar de Estudos sobre Desigualdade (NIED), ambos da UFRJ, que analisou os dados de participação e desempenho no Exame Nacional de Ensino Médio (Enem) entre 2013 e 2021.

Os achados da pesquisa foram divulgados em dois relatórios:

- o **primeiro** evidencia, por exemplo, a redução da participação no exame entre os jovens de nível socioeconômico baixo;
- já o **segundo**, focado no desempenho, mostra que os estudantes mais pobres apresentaram notas mais baixas no Enem e têm menores chances de ingressar em uma universidade.

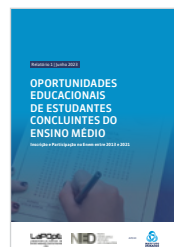
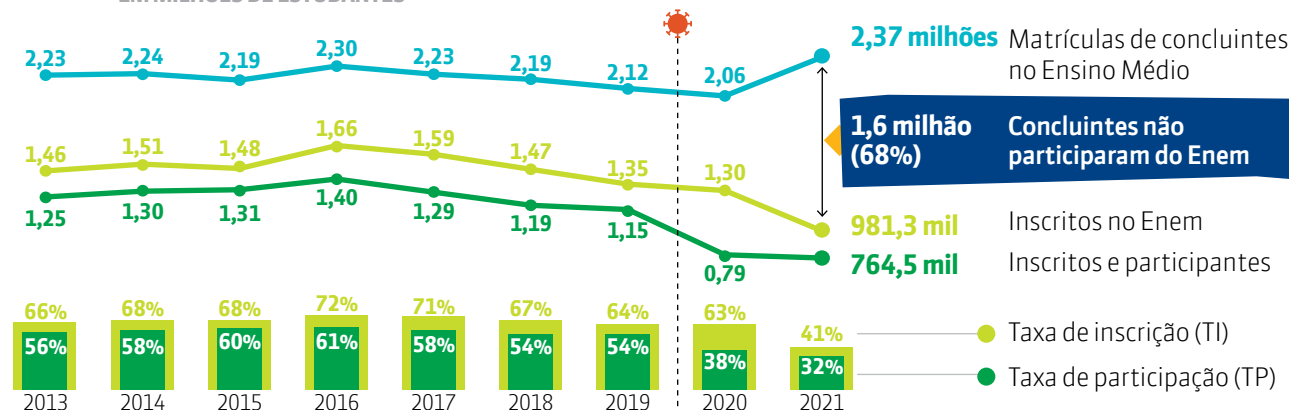
Ambos apresentam recomendações práticas para gestores públicos do governo federal e das secretarias estaduais de Educação que podem contribuir para o enfrentamento desse quadro de desigualdades no Enem.



## QUEDA GERAL NA INSCRIÇÃO E NA PARTICIPAÇÃO

Intensa diminuição na taxa de participação dos estudantes concluintes do Ensino Médio no Enem

EM MILHÕES DE ESTUDANTES



## Estados Eficazes na Gestão da Aprendizagem

Lançado em julho, este livro é resultado de uma investigação desenvolvida por pesquisadores da Diretoria de Desenvolvimento da Gestão Pública e Políticas Educacionais da Fundação Getúlio Vargas (FGV DGPE), com aporte financeiro do Instituto Unibanco ao longo de dois anos e apoio do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed).

A pesquisa buscou documentar experiências e investigar processos de gestão adotados por secretarias de Educação (Piauí, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Paraná), analisando também suas relações com os resultados educacionais dos estudantes.

[Clique aqui para acessar a publicação](#)

# OSCS E O ECOSSISTEMA DA EDUCAÇÃO

O apoio do Instituto Unibanco a organizações da sociedade civil (OSCs) parte do reconhecimento do papel vital dessas instituições, que, articuladas com as escolas públicas, contribuem com a construção de uma educação de qualidade para toda a população.

Em 2023, com esse foco, destinamos mais de R\$ 4,5 milhões de recursos para diversas organizações. Dentre as ações, destacamos o Edital de Fortalecimento Institucional.

## PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES PROGRAMA DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL (2021-2023)



\*As organizações podem assinalar mais de uma área de atuação.

\*As organizações podem assinalar mais de um tipo de público.



## Edital de Fortalecimento Institucional

Com o objetivo de fortalecer o ecossistema da sociedade civil no campo da educação, o Instituto Unibanco lançou, em outubro de 2020, um edital para apoiar o desenvolvimento de organizações sociais. A iniciativa, denominada [Edital de Fortalecimento Institucional](#), selecionou 30 organizações que atuam para garantir o direito à educação de qualidade aos seus públicos. Entre 2021 e 2023, as instituições contempladas receberam apoio financeiro e técnico (reuniões, encontros formativos, rodas de conversa temáticas e visitas técnicas da equipe do Instituto) para a construção de um plano de desenvolvimento institucional (PDI) e a implementação das ações.

Uma avaliação feita para aferir os resultados do PDI das organizações detectou significativos avanços em gestão estratégica, governança, gestão de pessoas, incidência em políticas públicas, redes e alianças, planejamento de projetos e programas, monitoramento, avaliação e aprendizagem, captação de recursos e gestão administrativa e financeira.



Museu do Samba



Cinema Nosso

**“O programa foi fundamental para rever rotas após todo o processo de reflexão que fizemos a partir do treinamento dentro do percurso formativo. As discussões nas rodas de conversa fortaleceram ainda mais nosso compromisso com os marcadores sociais, uma preocupação da nossa instituição desde a fundação, expressa em nossa missão.”**

**Nilcemar Nogueira**, coordenadora de projetos do Museu do Samba, no Rio de Janeiro (RJ), um das organizações contempladas no Edital

## Articulação - Convivência Democrática

Acreditamos que o fortalecimento da democracia e a formação cidadã caminham juntos e são valores que precisam ser cultivados desde a Educação Básica. Os crescentes casos de violência na e contra a escola reforçam o papel da instituição na construção de uma cultura de paz. Nesse sentido, é fundamental o fortalecimento das lideranças educativas para a compreensão dos desafios para uma convivência escolar saudável, ética e democrática.

Frente à relevância do tema, o Instituto Aurora produziu um mapeamento de iniciativas que identificou 40 projetos implementados por 32 organizações relacionadas ao tema, além de detalhar conceitos e abordagens para a melhoria da convivência escolar. Em novembro, o Instituto organizou um encontro que reuniu cerca de 30 organizações. A programação incluiu o lançamento do relatório [“Liderança Educacional para uma Cidadania Democrática”](#) (saiba mais no capítulo sobre Produção de Conhecimento) e a apresentação de resultados preliminares do *Estudo Internacional de Educação Cívica e Cidadania no Brasil* pela pesquisadora Maribel Sevilla, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.



## ACELERANDO TRANSFORMAÇÕES

**D**esenvolver e fomentar iniciativas inovadoras é uma das estratégias do Instituto Unibanco para acelerar e alavancar mudanças nas políticas públicas educacionais e na realidade das escolas.

Para isso, a instituição desenvolve programas e projetos próprios com novas perspectivas e temáticas, assim como apoia ações de parceiros que inspirem soluções inovadoras, possíveis de serem replicadas, para os principais desafios da educação pública. Veja a seguir os destaques do ano.



### Afrocientista

Iniciativa da Associação Brasileira de Pesquisadores/as Negros/as (ABPN), o projeto conta com apoio do Instituto Unibanco desde a sua criação, em 2019. O objetivo é despertar a vocação científica e promover o letramento racial de estudantes negros do Ensino Médio, contribuindo para a redução da evasão e o aumento da taxa de ingresso no Ensino Superior. As atividades são realizadas em parceria com Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros (NEABs) e Indígenas (NEABIs) e grupo correlatos nas universidades e institutos federais. Em 2023, o projeto dobrou a escala, mantendo a mesma qualidade da oferta.

#### I Encontro Nacional Afrocientista

Em 2023, um marco importante para o projeto foi a realização do I Encontro Nacional Afrocientista nos dias 27 e 28 de outubro, na Faculdade de Educação da Universidade de Brasília (UnB). O evento reuniu pela primeira vez cerca de 150 participantes das suas quatro edições, entre estudantes do Ensino Médio e universitários, professores, pesquisadores, parceiros e voluntários de diversas regiões do Brasil.

No encontro, Zara Figueiredo, líder da Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização de Jovens e Adultos, Diversidade e Inclusão (Secadi/MEC), destacou a importância de ações afirmativas na Educação Básica e a relevância da iniciativa nesse sentido e anunciou a adesão do Ministério da Educação como parceiro do projeto.





### Revista ABPN | Caderno temático Afrocientista

Em abril, a Revista ABPN publicou um [caderno temático](#) intitulado “Afrocientista: juventudes negras e a educação científica pautada nas questões étnico-raciais”. A publicação reúne artigos de pesquisadores e educadores negros envolvidos nas ações do projeto com reflexões sobre seus impactos, além de entrevista com o superintendente do Instituto, Ricardo Henriques.

### Plataforma Percursos Alternativos

O Instituto Unibanco e o Coletivo de Intelectuais Negros e Negras lançaram a Plataforma Percursos Alternativos, portal que disponibiliza gratuitamente materiais pedagógicos para apoiar professores, gestores e estudantes na compreensão e na implementação da Lei nº 10.639/03, que determina o ensino da cultura e história afro-brasileira e africana nas escolas. O conteúdo apresenta referências de cultura, história e pensadores africanos que trabalham habilidades e competências estabelecidas pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

### Juventudes Alagoanas

O Juventudes Alagoanas reúne cinco projetos norteadores e interligados, voltados para ampliação do acesso educacional e melhoria da aprendizagem, inserção no mundo do trabalho e geração de renda. Em 2023, apoiamos o aperfeiçoamento dos programas locais, os esforços para a ampliação da participação dos jovens no Enem, a realização de uma ampla pesquisa de retrato das juventudes e a criação de um sistema de monitoramento das políticas públicas. A iniciativa recebeu o Prêmio Darcy Ribeiro e serviu de inspiração para o Programa Pé-de-Meia.



### INDIQUES Quilombola

Seguimos em 2023 apoiando a Ação Educativa na implementação da metodologia dos Indicadores de Qualidade da Educação para as Relações Raciais em escolas do Ensino Médio da rede estadual do Maranhão. Foram realizados novos estudos com o objetivo de adaptar os conteúdos para um projeto-piloto a ser implementado em 2024 em 15 escolas do Ensino Médio de comunidades quilombolas distribuídas em três municípios do estado.

Além disso, os resultados da implementação dos Indicadores na unidade regional de Imperatriz (MA), realizada entre 2020 e 2022, foram sistematizados e descritos em uma [publicação](#), lançada em 2023 e disponível no Observatório de Educação.

### Laboratório de Inclusão Produtiva de Jovens (LINC)

Em parceria com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), o Centro de Desenvolvimento da Gestão Pública e Políticas Educacionais da Fundação Getúlio Vargas (FGV DGPE) e o Itaú Educação e Trabalho, lançamos esta iniciativa, que visa mobilizar atores governamentais e não governamentais em torno de uma agenda comum para a inclusão dos jovens no mundo do trabalho. O Laboratório atua na construção de trilhas de formação para representantes do poder público, no fomento à produção de conhecimento acadêmico e de práticas e no reconhecimento de políticas públicas que conseguiram bons resultados.





## COMPROMISSO COM AS ATUAIS E FUTURAS GERAÇÕES

O Compromisso Instituto Unibanco pelo Meio Ambiente, lançado em 2016, é uma iniciativa da instituição para alocar e gerir recursos e esforços de melhorias contínuas em seus processos internos. Além disso, o Instituto tem buscado disseminar conhecimento e envolver fornecedores e parceiros, incentivando-os também a adotarem de práticas que assegurem a preservação ambiental, a inclusão social, a valorização da diversidade e a boa governança corporativa.



### Guia de Práticas Responsáveis para Fornecedores e Parceiros

Em 2023, o Instituto produziu o Guia de Práticas Sustentáveis para Fornecedores e Parceiros. A publicação digital apresenta, em 32 páginas, um breve histórico, marcos legais e certificações relacionados à temática.

### Selos e certificações



Pelo quinto ano consecutivo, o Instituto Unibanco foi reconhecido na categoria Ouro do Programa GHG Protocol da FGV, pelos resultados positivos do gerenciamento das emissões de gases do efeito estufa em nossas atividades.

As 245 toneladas de CO<sub>2</sub> emitidas em 2022 foram compensadas:

- por meio do plantio de 1.268 árvores nativas da Mata Atlântica;
- com a obtenção do certificado de energia renovável I-REC.



O **Seminário Educação na Era das Transições**, promovido em outubro pelo Instituto, teve suas emissões compensadas em tempo real, além de ter feito o gerenciamento e a destinação dos resíduos de forma consciente, garantindo as certificações Evento Neutro e Sou Resíduo Zero.



### Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Os 17 ODS fazem parte de uma agenda definida pelas 193 nações-membros da Organização das Nações Unidas (ONU) com compromissos e ações que devem ser implementados por elas até 2030.

As iniciativas internas e externas do Instituto Unibanco, em linha com os pilares de ESG, estão relacionadas com sete ODS, identificados nos ícones acima.



# NOSSOS PARCEIROS

- AÇÃO EDUCATIVA
- ALIANÇA NACIONAL LGBTI
- ASSOCIAÇÃO AMIGOS DA CASA DA AMIZADE
- ASSOCIAÇÃO AREBELDIA CULTURAL
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES(AS) NEGROS(AS) (ABPN)
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL (ABAVE)
- ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA QUILOMBOLA DO LIMOEIRO
- ASSOCIAÇÃO CULTURAL PISADA DO SERTÃO
- ASSOCIAÇÃO DA COMUNIDADE QUILOMBOLA DO BARROSO
- ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO DE SANTA MARIA DO PARÁ (ADESC/PA)
- ASSOCIAÇÃO DE JORNALISTAS DE EDUCAÇÃO (JEDUCA)
- ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DO RANCHO FUNDO
- ASSOCIAÇÃO DOS DEFICIENTES VISUAIS DE CANOAS (ADEVIC)
- ASSOCIAÇÃO EFIGÊNIA VIDIGAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA (AVEC)
- ASSOCIAÇÃO EXPERIMENTAL DE MÍDIA COMUNITÁRIA - BEM TV
- ASSOCIAÇÃO GIRA MUNDO
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE EDUCAÇÃO BÁSICA HÍBRIDA (ANEBHI)
- ASSOCIAÇÃO PIPA
- CÁRITAS DIOCESANA DE CRATEÚS
- CENTRO CULTURAL LÁ DA FAVELINHA
- CENTRO DE DEFESA DA VIDA HERBERT DE SOUZA
- CENTRO DE EDUCAÇÃO PAULO FREIRE (CEPAFRE)
- CENTRO DE ESTUDOS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E DESIGUALDADES (CEERT)
- CENTRO DE EXCELÊNCIA E INOVAÇÃO EM POLÍTICAS EDUCACIONAIS (CEIPE-FGV/EBAPE)

- CENTRO DE INTEGRAÇÃO DE REDES SOCIAIS E CULTURAS LOCAIS - CIRANDAR
- CENTRO DE MULHERES URBANAS E RURAIS
- CENTRO DE INOVAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO BRASILEIRA (CIEB)
- CINEMA NOSSO
- COLETIVO DE INTELLECTUAIS NEGRAS E NEGROS (CDINN)
- CONSELHO BRASILEIRO DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL
- CONSELHO NACIONAL DOS SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO (CONSED)
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP)
- FLACSO BRASIL
- FUNDAÇÃO BEI
- FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV)
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE)
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
- FUNDAÇÃO LEMANN
- FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL
- FUNDO BAOBÁ
- GELEDÉS
- GEPEM
- GIFE
- GOVERNO DO ESTADO DE ALAGOAS
- INSPER
- INSTITUTO AURORA
- INSTITUTO AUSCHWITZ
- INSTITUTO CANARINHOS DE SERGIPE
- INSTITUTO GUETTO
- INSTITUTO MANÁ DO CÉU PARA OS POVOS
- INSTITUTO MARIA E JOÃO ALEIXO
- INSTITUTO NATURA
- INSTITUTO PENÍNSULA
- INSTITUTO PRESENTE
- INSTITUTO REÚNA
- INSTITUTO RODRIGO MENDES
- INSTITUTO SALTO
- INSTITUTO SINGULARIDADES

- ITAÚ EDUCAÇÃO E TRABALHO
- ITAÚ SOCIAL
- KINOFORUM
- LABORATÓRIO DE EDUCAÇÃO (LABEDU)
- MAHIN - ORGANIZAÇÃO DE MULHERES NEGRAS
- MAIS DIFERENÇAS
- MOVIMENTO PELA BASE
- MUSEU DO SAMBA
- NEXO
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE)
- PACTO DE PROMOÇÃO DA EQUIDADE RACIAL
- PORA MAIS B
- PORVIR
- PROFISSÃO DOCENTE
- QEDU
- REDE DE MULHERES NEGRAS DO PARANÁ
- REDES DA MARÉ
- SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE GOIÁS
- SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE MATO GROSSO
- SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
- SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ
- SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
- SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO PIAUÍ
- SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMETRIA
- TODOS PELA EDUCAÇÃO
- UNESCO
- UNICEF
- UNICID
- UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES (CHILE)
- UNIVERSIDADE DE STANFORD (EUA)
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente

Pedro Moreira Salles

Vice-presidente

Pedro Sampaio Malan

Conselheiros

Claudia Costin

Cláudio de Moura Castro

Gabriela Lotta

Marcelo Luis Orticelli

Marcos de Barros Lisboa

Neca Setubal

Ricardo Paes de Barros

Rodolfo Villela Marino

Diretoria

Cláudio José Coutinho Arromatte

Jânio Gomes

Leila Melo

Marcelo Luis Orticelli

Moises João do Nascimento

Paulo Sérgio Miron

Valéria Aparecida Marretto

EQUIPE TÉCNICA

Superintendente executivo

Ricardo Henriques

Gerentes

João Marcelo Borges

Maria Julia Azevedo Gouveia

Núbia Freitas Silva Souza

Ricardo Madeira

Tiago Borba

Colaboradores\*

Adson Rithiele da Silva Pereira

Alan Ary Meguerditchian

Alexandra Forestieri

Aline Silva de Andrade

Ana Clara da Silva Lima

Ana Paula Muniz Possebom

Andre Bezerra de Oliveira

Andre de Souza Correa

Anna Luiza Ferreira de Assis Penna

Antonio Correia de Melo Gois

Bruna Diniz Leal Nunes

Caio de Oliveira Callegari

Carine dos Santos Nascimento

Carlos Artur Santos Guimaraes

Carlos Eduardo Alcantara Brandao

Carolina Carvalho Fernandes Colossio

Carolina Patrocinia Quiquinato

Carolina Silva Ferreira

Caroline Berlese Mello Dourado

Cibely Martins Vieira

Claudio Acacio Souza Dias

Clovis De Almeida Silva

Cristina Lohmann Couri

D'Ávila Maria Gomes Mendes

Daniel Carvalho de Oliveira

Daniel Santos Santana

Deusiane das Graças Paiva De Souza

Douglas Pereira da Silva

Ebraim Martins de Andrade

Eduardo Gabor

Eduardo Ribeiro Guerra

Fabiana da Silva Bento

Fabiana Hiromi Shinkawa

Fabio Junior Rocha Vianna

Fabiola Nascimento Camilo

Felipe Junio Santos de Souza

Fernanda Akiyama Aoki

Fernanda Arantes E Silva

Fernando Esperandio

Fernando Gonçalves Marques

Flavia Andrea Rodrigues

da Silva Leandro

Flavia Costa Oliveira

Gabriel Negri Nilson

Giedra Fontoura Lopes

Guilherme Franca Correa

Helio Rogerio Dos Santos Luz

Isabela Rocha Delcorco

Ivanilda Amado Cardoso

Izabel Ruth da Silva

Jane Reolo da Silva

Jessica Nunes

Joao Claudio Bezerra Peixoto Filho

Joao Paulo de Jesus

Juliana Silva Lombardo

Katia Cedro da Silva

Lidia Forghieri Mendes Correa

Lisandra Cristina Saltini

Luciana Almeida Lima

Lya Amaral Romanelli Franco

Marcelo Lins de Souza

Marcelo Pessoa da Silva

Marcus Vinicius Franca Santos

Mariana Bittar

Mariana Leite Moraes da Costa

Marilia De Toledo Zonho dos Santos

Matheus de Lima

Michele Gilli

Mirian da Silva Salomão

Monalisa Lacerda Silva Basto

Nayara Aparecida Batista

Paola Picolo Monachesi

Pedro Henrique Muniz de Assis

Priscila Soares dos Santos

Rafael Brum Carvalho Rodrigues

Raquel Souza dos Santos

Rayssa Avila do Valle

Renato Alves Resende

Renato de Lima Hingel

Rodger Richer de Santana Rocha

Ronaldo Gomes Valente

Samara Fonteles da Cunha

Sidinei Batista da Cruz

Suerda Maria Nogueira do

Nascimento

Teresa Cristina Barbosa Scofano

Thais Akemi Shiraishi

Thais Dias Luz Borges Santos

Thayna Monteiro Bastos

Thaynann Rossini Farlis Araujo

Tiago Torres Gomes

Valquiria Allis Parlagreco

Vanize Zambom Niederauer

Wallace Faveron de Almeida

\* Relação de colaboradores em dezembro/2023

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação

André Corrêa

Fernanda Aoki

Redação e edição

Cristina Fernandes de Souza

Fabiana Hiromi

Revisão

Carmen Nascimento

Projeto gráfico e diagramação

Mario Kanno e Fabio Bosquê

Edição de arte

Fernanda Aoki e Fabio Bosquê

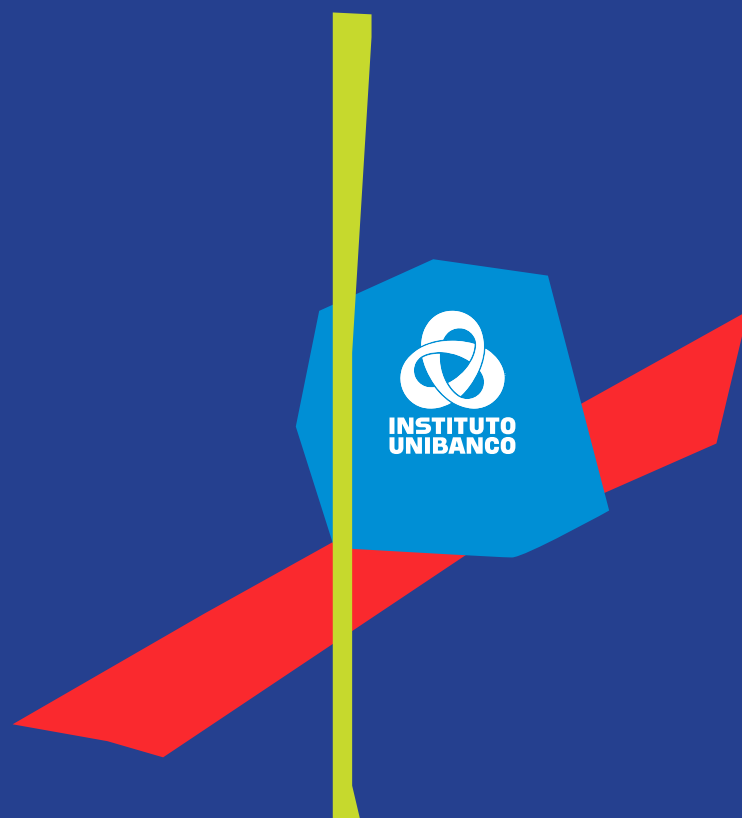
Fotos

Ateliê fotô

Ilustrações

Cássia Roriz







<https://www.institutounibanco.org.br/>

