



RELATÓRIO DE ATIVIDADES

2025





RELATÓRIO DE ATIVIDADES

2025

SOBRE NÓS	2
MENSAGEM DO PRESIDENTE	4
MENSAGEM DO SUPERINTENDENTE.....	6
JOVEM DE FUTURO	8
GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONAIS.....	18
SEMINÁRIO INTERNACIONAL.....	20
CRISE CLIMÁTICA	21
PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO	22
FORTELECIMENTO DA DEMOCRACIA.....	23
PRESENÇA NA MÍDIA.....	24
PARCERIAS E FOMENTOS	25
SELO DE SUSTENTABILIDADE E POLÍTICA INTERNA	27
EXPEDIENTE.....	28



Este documento é interativo. Clique no índice e no menu superior das páginas para navegar no Relatório, e nos links, ao longo do texto, para mais informações sobre os temas abordados.



SOBRE NÓS

Somos uma instituição sem fins lucrativos dedicada à melhoria da educação pública no Brasil. Nosso propósito é contribuir para que todos os estudantes tenham acesso a uma educação de qualidade, capaz de ampliar oportunidades e promover seu desenvolvimento. Para isso, atuamos no fortalecimento da gestão pública e das capacidades estatais das redes de ensino, apoiando práticas sistêmicas, colaborativas e baseadas em evidências que aprimoram o desenho e a implementação das políticas educacionais.



NOSSOS VALORES



Conectar
ideias



Acelerar
transformações



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

Toda a nossa atuação é viabilizada 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 Projeto Jovem de Futuro	29.036
Produção de conteúdos formativos	5.860
Estudos e pesquisas	9.026
Gerenciamento de projetos/tecnologia da informação	7.841
Apoios, parcerias e comunicação	11.441
Despesas operacionais	42.408
TOTAL	105.613

**GARANTIR O DIREITO DE APRENDER É CONDIÇÃO PARA QUE O BRASIL
AMPLIE OPORTUNIDADES, REDUZA DESIGUALDADES E AVANCE RUMO A UM
MODELO DE DESENVOLVIMENTO MAIS JUSTO E INCLUSIVO**

PEDRO MOREIRA SALLES, PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO UNIBANCO

DO LEGADO DO MÉTODO AOS NOVOS HORIZONTES DE FORTALECIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA

PEDRO MOREIRA SALLES
Presidente do Conselho

Garantir o direito à aprendizagem de todos os estudantes – contribuindo para um projeto de desenvolvimento mais justo, sustentável e democrático – exige redes de ensino capazes de formular, implementar e aprimorar políticas públicas continuamente. Esse esforço é fundamental para promover uma melhoria consistente e célere nos resultados em um cenário cada vez mais complexo, marcado por desigualdades históricas e urgências contemporâneas como os eventos climáticos extremos.

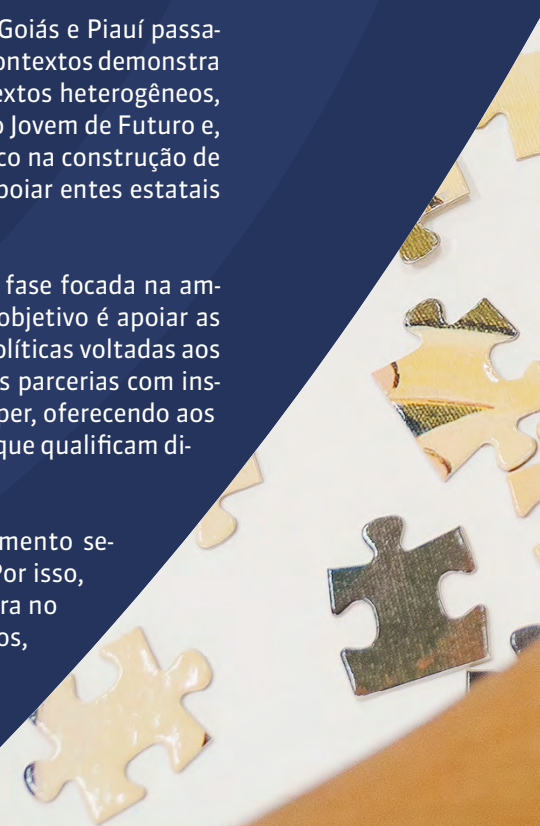
Conectado a esses desafios, o Instituto Unibanco atua em parceria com as secretarias estaduais de Educação. Desde 2007, por meio do programa Jovem de Futuro (JF), contribuimos decisivamente para o fortalecimento da gestão educacional nas redes públicas, acumulando resultados de impacto atestados pelas avaliações mais rigorosas do setor.

Em 2025, essa trajetória alcançou um novo estágio de maturidade. A conclusão da transferência do Circuito de Gestão – método que adaptou o ciclo PDCA à lógica da educação pública – evidencia a incorporação profunda de seus instrumentos, ritos e técnicas aos processos das secretarias de Educação.

A forma autônoma como Ceará, Espírito Santo, Goiás e Piauí passaram a conduzir a metodologia em seus próprios contextos demonstra a consolidação desse processo. A partir de contextos heterogêneos, o êxito reflete a metodologia implementada pelo Jovem de Futuro e, paralelamente, a estratégia do Instituto Unibanco na construção de bens públicos, que responde à necessidade de apoiar entes estatais de maneira técnica, dialógica e consistente.

Com esse avanço, o Jovem de Futuro inicia uma fase focada na ampliação das capacidades analíticas das redes. O objetivo é apoiar as secretarias de Educação no aprimoramento de políticas voltadas aos desafios atuais da educação. Para isso, firmamos parcerias com instituições de referência, como a FGV-Clear e o Insper, oferecendo aos gestores acesso a conhecimentos e ferramentas que qualificam diretamente a tomada de decisão.

Assim, a produção e a mobilização de conhecimento seguem como dimensões centrais dessa agenda. Por isso, 2025 marcou também o relançamento da Cátedra no Insper, sob a liderança de Ricardo Paes de Barros, o PB. A iniciativa reafirma a importância de co-





**EM UM CENÁRIO GLOBAL
DE FRAGMENTAÇÃO E
DESINFORMAÇÃO, A
ESCOLA SE REAFIRMA
COMO ESPAÇO
INDISPENSÁVEL DE
COESÃO SOCIAL.**

nectar pesquisa de ponta, formulação de políticas públicas e gestão educacional. Agradecemos enormemente ao professor Sergio Firpo, que liderou a Cátedra desde seu início.

Entre as urgências globais, a crise climática ganha centralidade crescente. Nossa atuação na Conferência das Partes da ONU, a COP30, como única representação do campo fundacional no Bloco Azul – somada ao prêmio internacional concedido a um projeto arquitetônico apoiado por nós para conceber escolas resilientes –, reforça uma premissa fundamental: a educação, a redução de desigualdades e a mitigação climática compõem um único eixo de transformação.

Em um cenário global de fragmentação e desinformação, a escola se reafirma como espaço indispensável de coesão social. Diante disso, renovamos nosso compromisso com a educação pública e com o fortalecimento das capacidades estatais.

Garantir o direito de aprender é condição para que o Brasil amplie oportunidades, reduza desigualdades e avance rumo a um modelo de desenvolvimento mais justo e inclusivo.

GARANTIR DIREITOS, FORTALECER A DEMOCRACIA

RICARDO HENRIQUES
Superintendente Executivo

Ampliar oportunidades, reduzir desigualdades e elevar os níveis de aprendizagem de forma simultânea e ágil, fortalecendo valores democráticos. Este é o desafio coletivo que se impõe ao Brasil para garantir efetivamente o direito à educação a todos os estudantes, independentemente de sua origem social, território, raça ou gênero.

Trata-se de uma questão estrutural e histórica que, longe de se estabilizar, torna-se cada vez mais exigente e urgente, especialmente diante das pressões sobre a própria democracia brasileira.

É diante desse duplo desafio – educacional e democrático – que o Instituto Unibanco reafirma seu papel como agente privado comprometido com a construção de bens públicos. Por meio do programa Jovem de Futuro (JF), há quase 20 anos apoiamos a gestão educacional nas redes públicas, aliando rigor técnico e capacidade de adaptação a novos contextos.

O ano de 2025 marcou a consolidação dessa trajetória: todos os estados parceiros que não estavam em ciclo de avaliação de impacto concluíram a transferência do Circuito de Gestão para suas rotinas, seguindo o passo dado pelo Espírito Santo em 2024.

Esse acúmulo abre espaço para um novo salto e inaugura sua quarta geração. O JF4 amplia o foco da gestão escolar para o ciclo completo das políticas públicas. Agora, a metodologia integra a teoria da



mudança, os marcos de implementação e o uso sistemático de dados. Essa evolução já produz impactos concretos, especialmente nas políticas de recomposição das aprendizagens.

No Ceará, apoiamos o fortalecimento de uma política estruturada para enfrentar as defasagens em matemática no ensino médio, enquanto no Espírito Santo atuamos na consolidação de uma política integrada, baseada em monitoramento contínuo e uso estruturado de evidências. Já em Goiás, a agenda de equidade ganhou centralidade por meio de estratégias de personalização do ensino. Em Minas Gerais, contribuimos para reorganizar processos de gestão e fortalecer capacidades institucionais estratégicas da Secretaria de Estado de Educação. No Piauí, colaboramos para qualificar o planejamento e o acompanhamento da política educacional. No Rio Grande do Sul, os aprendizados do programa inspiraram a criação de um ciclo próprio de governança educacional, desenvolvido e conduzido pela própria Secretaria de Educação.

Observados em conjunto, esses resultados expressam uma diretriz estratégica clara: fortalecer o Estado como protagonista da transformação educacional. Em vez de oferecer soluções pontuais ou dependentes, buscamos contribuir para o desenvolvimento de capacidades permanentes – aquelas que permitem às redes diagnosticar seus desafios, formular políticas, implementá-las com qualidade e aprender continuamente com a própria experiência.

Esse compromisso também se expressa em nossa atuação em escala nacional. Em parceria com o Ministério da Educação (MEC), contribuimos tecnicamente para a reformulação do Plano de Ações Articuladas (PAR) e para a estruturação da Rede Nacional de Articuladores (RenaPAR). As duas iniciativas ampliam a capacidade de estados e municípios a diagnosticar melhor seus desafios, planejar com mais consistência e ampliar a cooperação federativa, um avanço estratégico em um momento de construção do Sistema Nacional de Educação (SNE) e do novo Plano Nacional de Educação (PNE).

Ao qualificar essa atuação, o Instituto Unibanco contribui para que o direito à educação se traduza em políticas mais efetivas. A escola,

nesse processo, permanece como espaço central de convivência, reconhecimento das diferenças e formação para a vida pública.

Ao fortalecer essas capacidades, reforça-se também a própria democracia, que se sustenta na capacidade concreta de garantir direitos – entre eles o direito à educação de qualidade para todos. A escola, assim, ocupa um papel central como espaço de convivência, construção de valores democráticos e reconhecimento das diferenças.

É com essa visão que a agenda de equidade ganha peso em nossas ações. Em 2025, além do trabalho nas redes, apoiamos o Terceiro Setor por meio do 2º Edital de Fortalecimento Institucional, focado na equidade étnico-racial. O objetivo é ampliar a incidência de organizações negras, indígenas e quilombolas no campo educacional.

Ao integrar essas diferentes frentes – da gestão educacional à incidência nacional, da produção de conhecimento ao fortalecimento da sociedade civil –, torna-se evidente que educação, equidade, democracia e sustentabilidade constituem dimensões indissociáveis de um mesmo projeto de desenvolvimento.

O ano de 2026 se apresenta como mais um período desafiador. A complexidade dos problemas exige consistência, capacidade de adaptação e compromisso público. Com esse horizonte seguimos atuando, confiantes de que o fortalecimento contínuo do Estado e das políticas públicas educacionais compõe o caminho para enfrentar as desigualdades e ampliar as oportunidades para todos os estudantes brasileiros.



**É DIANTE DESSE
DUPLO DESAFIO
– EDUCACIONAL E
DEMOCRÁTICO –
QUE O INSTITUTO
UNIBANCO REAFIRMA
SEU PAPEL COMO
AGENTE PRIVADO
COMPROMETIDO COM
A CONSTRUÇÃO DE
BENS PÚBLICOS.**

EVOLUIR É PRECISO

A 4ª geração do Jovem de Futuro aprofunda o apoio às redes, desenvolvendo capacidades permanentes que permitem diagnosticar desafios, formular e implementar políticas mais efetivas.

O ano de 2025 marcou o início de uma nova etapa na trajetória do programa Jovem de Futuro (JF), nossa principal frente de atuação, implementada nos estados do Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Piauí e Rio Grande do Sul. Criado em 2007 com o propósito de contribuir para a melhoria da aprendizagem no ensino médio público por meio do fortalecimento da gestão educacional, o programa evoluiu ao longo dos anos, incorporando aprendizados e aprimoramentos metodológicos que ampliaram seu alcance e potencial de impacto.

Em 2025, esse percurso deu origem à **quarta geração do Jovem de Futuro**. A nova abordagem é voltada ao fortalecimento das capacidades institucionais das redes de ensino, por meio da integração entre a gestão educacional e o ciclo de políticas públicas, com o objetivo de transformar dados e evidências em políticas educacionais cada vez mais consistentes, efetivas e orientadas à equidade.

No Jovem de Futuro – 4ª geração, ou simplesmente JF4, como temos chamado esta nova etapa do programa, o Circuito de Gestão



A NOVA ABORDAGEM É VOLTADA AO FORTALECIMENTO DAS CAPACIDADES INSTITUCIONAIS DAS REDES DE ENSINO

(CdG), principal instrumento metodológico da iniciativa, passa a desempenhar uma função ainda mais estratégica, contribuindo não apenas para o acompanhamento e o alinhamento das ações educacionais, como também para a formulação, implementação, monitoramento, avaliação e aprimoramento contínuo das políticas prioritizadas pelas redes de ensino.

O JF4 fortalece, assim, a diretriz estratégica do Instituto Unibanco. Mais do que implementar metodologias ou fomentar projetos específicos, atuamos como parceiro técnico das redes de ensino, apoiando o fortalecimento de capacidades institucionais que permitam às secretarias de Educação conduzir suas políticas públicas de forma cada vez mais autônoma e sustentável.

Essa atuação se materializa por meio de assessoria técnica, formação continuada, apoio à governança, à qualificação do uso de dados e ao monitoramento de políticas públicas prioritizadas pelas redes de ensino. Ao longo desta seção, é possível observar como esse trabalho se traduziu em iniciativas concretas nos estados parceiros.

QUARTA GERAÇÃO DO JOVEM DE FUTURO



1ª geração

Foco direto nas escolas, com formação de gestores escolares e apoio às práticas de gestão pedagógica.



2ª geração

Ampliação da atuação para redes estaduais inteiras, promovendo maior escala e disseminação de práticas entre escolas, regionais de ensino e secretarias de Educação.



3ª geração

Consolidação do Circuito de Gestão (CdG) como principal instrumento metodológico do programa, alinhando escolas, regionais e secretarias de Educação em ciclos contínuos de planejar, fazer, checar e agir e em uma cultura de corresponsabilização pelos resultados de aprendizagem.



4ª geração - JF4

Integração do Circuito de Gestão ao ciclo de políticas públicas (CdG+), fortalecendo a capacidade das redes de transformar dados e evidências em políticas mais consistentes e efetivas.

Componentes estruturantes

Em sintonia com um dos principais desafios da educação pública brasileira, o JF4 apoiou, em 2025, os estados parceiros na qualificação de políticas voltadas particularmente à recomposição das aprendizagens. Essa atuação se organizou em torno de três componentes estruturantes:

- **Integração do Circuito de Gestão ao ciclo de políticas públicas (CdG+)** – Permite que dados, evidências e aprendizados gerados pelas redes orientem a formulação, implementação, monitoramento e aprimoramento contínuo das políticas públicas.
- **Governança e gestão dos dados educacionais** – Fortalece a capacidade das redes de produzir, integrar e utilizar dados e evidências de maneira estratégica e ética para orientar a tomada de decisão e monitorar a implementação das políticas.
- **Desenvolvimento dos profissionais da educação** – Promove o desenvolvimento de competências analíticas, avaliativas e estratégicas de técnicos e gestores de todas as instâncias (secretarias, regionais e escolas), elevando a capacidade das redes de planejar, implementar, monitorar e revisar políticas educacionais.

OS TRÊS COMPONENTES DO JF4

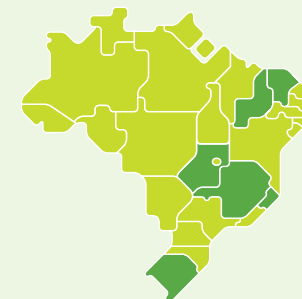


JOVEM DE FUTURO: UM RETRATO DE 2025

Estados parceiros

6

(CE, ES, GO, MG, PI e RS)



Escolas participantes

6.163

Estudantes alcançados

1.760.842

CEARÁ ENFRENTA DEFASAGENS EM MATEMÁTICA COM POLÍTICA ESTRUTURADA

A Política de Recomposição das Aprendizagens do Ceará assumiu em 2025 uma prioridade clara: enfrentar as defasagens em matemática no ensino médio. Segundo resultados do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (Spaee), 75% dos estudantes da 2ª série encontravam-se, em 2024, nos níveis “crítico” e “muito crítico” de aprendizagem na disciplina.

Nossa parceria com a Secretaria da Educação do Estado do Ceará (Seduc-CE) concentrou-se em fortalecer o programa **Foco na Aprendizagem**, iniciativa responsável por desenvolver e integrar o conjunto de ações da Seduc-CE voltadas à recomposição das aprendizagens. Para isso, foram mapeados os fatores associados às defasagens em matemática, construída a Teoria da Mudança da política e organizados mecanismos de implementação e monitoramento capazes de ampliar a capacidade da rede de acompanhar sua execução e aperfeiçoá-la continuamente.

Ao olhar para o Foco na Aprendizagem pelas lentes do ciclo de políticas públicas, a Seduc-CE elencou os principais fatores associados às defasagens em matemática. Entre eles estavam desafios relacionados ao planejamento pedagógico, ao uso de dados para orientar o ensino, à utilização dos materiais didáticos e ao acompanhamento das práticas docentes. A partir daí, a Seduc-CE definiu uma cadeia de ações para endereçar as dificuldades levantadas, bem como expandiu



JF4 no CE

Escolas

687

Estudantes

317.131



FOCO NA APRENDIZAGEM

Articula ações didático-pedagógicas voltadas à garantia do direito à aprendizagem dos estudantes, por meio de avaliação diagnóstica e formativa, formação continuada de professores, tutoria de língua portuguesa e de matemática e uso de material didático estruturado (MDE), com ênfase na equidade educacional.

Consulte o [infográfico do programa](#).

o sistema de monitoramento da política de recomposição, que passou a incluir indicadores de implementação, além de indicadores de resultado como frequência, notas e avaliações externas.

Na ponta da implementação, a formação também ganhou lugar de destaque e abrangeu principalmente técnicos da Seduc-CE e das regionais de ensino. Ao longo de 2025, foram realizados diversos momentos formativos e de assessoria técnica destinados ao fortalecimento da gestão e da implementação da política. Nesse contexto, a parceria apoiou discussões de aprimoramento da Política de Formação Continuada da rede e a realização de duas edições da Formação de Coordenadores Escolares, que alcançaram 419 profissionais e foram voltadas ao acompanhamento da recomposição das aprendizagens.

Esse esforço foi complementado pela realização de um Piloto de Diagnóstico de Práticas de Ensino em 49 escolas, utilizando observação de aulas, reflexão dos docentes e escuta dos estudantes. O objetivo era produzir um mapa coletivo de práticas presentes nas escolas e identificar prioridades de desenvolvimento profissional.

SAIBA MAIS

Conheça o [Guia de Apoio à Implementação da Iniciativa Foco na Aprendizagem com Equidade](#), elaborado com apoio técnico do programa Jovem de Futuro do Instituto Unibanco.



JF APOIA ESPÍRITO SANTO NA CONSOLIDAÇÃO DE UMA POLÍTICA INTEGRADA

Em 2025, o Espírito Santo enfrentava um desafio duplo: avançar na recomposição das aprendizagens e transformar um conjunto de iniciativas já existentes – como materiais pedagógicos, cursos variados e instrumentos de acompanhamento – em uma frente de trabalho integrada e robusta. Em resposta a esse cenário, nossa parceria com a Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo (Sedu-ES) apoiou a formalização e consolidação da **Política de Recomposição das Aprendizagens** como uma agenda estruturante da rede estadual.

Instituída em março daquele ano pela Portaria nº 093-R/2025, a Política de Recomposição das Aprendizagens passou a articular currículo, rotinas pedagógicas, avaliações e formação continuada em torno de uma estratégia comum voltada à melhoria da aprendizagem. Sua implementação foi amparada pela definição clara de



JF4 no ES

Escolas

329

Estudantes

154.253

atribuições nos diferentes níveis de responsabilidade da rede, da secretaria às escolas, e por mecanismos de governança e de acompanhamento técnico.

Nessa direção, foi criada uma nova Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (Smar) voltada à coleta de evidências, à análise contínua das práticas e dos resultados e ao ajuste das ações a partir da identificação de lacunas de aprendizagem. Integrada ao Circuito de Gestão Capixaba, a Política de Recomposição das Aprendizagens passou a operar em um ciclo contínuo de avaliação, formação, planejamento, intervenção e revisão, aproximando a estratégia da rede das rotinas das escolas.

No âmbito do esforço de monitoramento, a Sedu adotou o Índice de Consistência da Implementação

(ICI) para acompanhar a execução da política no que se refere ao uso das avaliações, dos recursos pedagógicos e da formação continuada. O ICI foi aplicado em quatro ciclos ao longo de 2025 e apontou consistência geral de implementação de 75,1%, com resultados expressivos no uso das avaliações (90%) e dos recursos pedagógicos (81,3%). O acompanhamento também permitiu identificar a formação continuada como o principal desafio da política (ICI de 54%).

Como já mencionado, a formação continuada constituiu um dos pilares da Política de Recomposição das Aprendizagens desde sua criação. Em 2025, a Sedu promoveu formações híbridas (presenciais e virtuais) voltadas ao currículo, ao uso de evidências e à prática pedagógica, além de ações como a Formação de Formadores em Recomposição das Aprendizagens e a criação do **Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento em Gestão Pedagógica**. Os resultados do ICI mostraram que fortalecer os profissionais responsáveis pela implementação deve permanecer como prioridade em 2026.

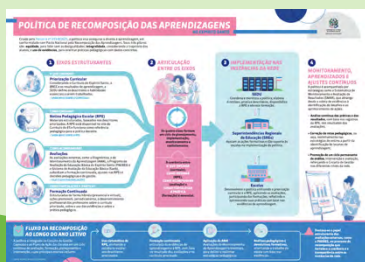


NÚCLEO DE PESQUISA

Composto pelas secretarias da Educação do Espírito Santo e do Ceará, pelo Instituto Unibanco, pela Universidade Diego Portales (Chile) e pelo Instituto Canoa, o Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento em Gestão Pedagógica funciona como um espaço de reflexão sobre desafios concretos da gestão pedagógica e caminhos para qualificar as práticas nas escolas, aproximando repertório acadêmico, experiência de rede e análise de implementação. O núcleo foi criado em agosto de 2025, sob a liderança do Instituto Unibanco.

SAIBA MAIS:

Leia a [portaria que instituiu a Política de Recomposição das Aprendizagens do Espírito Santo](#). Consulte o [infográfico da política](#), elaborado com apoio técnico do programa Jovem de Futuro do Instituto Unibanco.





Escolas

925

Estudantes

428.298

EM GOIÁS, EQUIDADE E PERSONALIZAÇÃO CAMINHAM JUNTAS

Em Goiás, avançar na recomposição das aprendizagens significa também acolher a diversidade de uma das maiores redes estaduais de ensino do país. Distribuída em 40 Coordenações Regionais de Educação, a rede atende territórios muito distintos, com escolas urbanas, rurais, indígenas e quilombolas. Avaliações recentes da Secretaria de Estado da Educação de Goiás (Seduc-GO) revelaram diferenças importantes de desempenho entre regionais e escolas, reforçando que a equidade educacional exige abordagens pedagógicas mais adequadas às necessidades dos estudantes.

Nesse cenário, em 2025, nossa parceria com a Seduc-GO atuou simultaneamente sobre a estrutura da política e sua implementação nas escolas: de um lado, fortalecendo a Política de Recomposição e Ampliação das Aprendizagens; de outro, ampliando as condições para que os professores pudessem **personalizar o ensino** a partir das defasagens específicas de seus alunos.

Em linha com a proposta do JF4 de aproximar a gestão educacional do ciclo das políticas públicas, a Seduc-GO buscou compreender os aspectos a serem aprimorados para que a rede conseguisse garantir a aprendizagem dos estudantes de forma mais consistente e equitativa. Gestores e técnicos historicamente vinculados à execução de projetos e ações pedagógicas passaram a incorporar de forma mais sistemática instrumentos e metodologias voltados ao desenho,

monitoramento e avaliação de políticas, incluindo a Árvore de Problemas, a Teoria da Mudança, indicadores de processo e o acompanhamento contínuo da implementação.

Esse percurso, apoiado por atividades de assessoria realizadas pelo Instituto Unibanco, ampliou as capacidades analíticas da rede e a cultura de monitoramento e avaliação na gestão educacional. Houve maior integração entre equipes, uso mais qualificado de dados e evidências e a consolidação dos espaços de governança e acompanhamento das políticas educacionais.

Na implementação, o diagnóstico apontou a formação docente como eixo estruturante da recomposição das aprendizagens e da personalização do ensino. A formação entre pares foi definida como estratégia prioritária para fortalecer a capacidade dos professores de analisar práticas, trocar experiências e reorganizar o planejamento pedagógico conforme as necessidades dos estudantes.



PERSONALIZAR O ENSINO

A personalização do ensino envolve o uso de informações sobre a aprendizagem dos estudantes para orientar o planejamento das aulas, definir estratégias diferenciadas e acompanhar o desenvolvimento das habilidades prioritárias. Trata-se de um processo que articula currículo, avaliação, formação docente, materiais de apoio e acompanhamento escolar.



MINAS GERAIS MIRA NO FORTALECIMENTO DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

2025 foi um ano marcado pela reorganização interna da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), que envolveu a revisão de prioridades e a reestruturação de iniciativas já em andamento. Dentro desse cenário, a atuação se concentrou no fortalecimento de capacidades institucionais consideradas estratégicas para lidar com os desafios da rede e na qualificação de processos de gestão. Uma das ações realizadas foi o apoio ao seminário dedicado à função do inspetor escolar. Outra foi a estruturação do Escritório de Projetos da SEE-MG.

O **1º Encontro Técnico dos Coordenadores de Inspeção** aconteceu em abril e promoveu reflexões sobre a identidade da inspeção escolar em Minas Gerais. O evento também revisitou as atribuições desses profissionais à luz da Resolução no 4.487/2021, que prevê a atuação do inspetor como agente do Circuito de Gestão (CdG).

* 1º ENCONTRO TÉCNICO DOS COORDENADORES DE INSPEÇÃO

- Realizado entre 7 e 10 de abril de 2025.
- Reuniu 94 participantes, entre coordenadores de inspeção e inspetores.
- Contou com representantes das 47 Superintendências Regionais de Ensino (SREs) de Minas Gerais.



JF4 em MG

Escolas

2.370

Estudantes

581.817

Palestras sobre liderança educacional e clima escolar, somadas a dinâmicas de construção coletiva, resultaram em contribuições para o aprimoramento dos protocolos que orientam o exercício da função.

O Instituto Unibanco atuou na assessoria técnica para a estruturação do evento, colaborando com a facilitação e a consolidação dos debates em um relatório-síntese. O encontro representou um passo importante na transição do perfil do inspetor escolar: de uma cultura mais centrada em auditoria e fiscalização para uma postura de apoio técnico e compromisso com a melhoria da gestão pedagógica nas escolas.

Quanto à estruturação do Escritório de Projetos da SEE-MG, apoiamos a realização de um **diagnóstico inédito** dos projetos, programas e ações da SEE. O trabalho permitiu mapear 150 ações em curso, revisar prioridades, explicitar critérios de decisão e aperfeiçoar os fluxos de governança.

O Escritório de Projetos foi instituído como um núcleo especializado e de suporte à Assessoria Estratégica da SEE-MG, responsável pelo planejamento estratégico da secretaria e por monitorar seus projetos prioritários. Sua estruturação representou um passo importante para fortalecer os processos de gestão da SEE-MG orientados à aprendizagem dos estudantes.

**DIAGNÓSTICO INÉDITO**

O diagnóstico serviu de base para a definição das entregas prioritárias para 2025 e 2026, além de orientar uma agenda estratégica com visão até 2030.

MAIS CLAREZA POR MELHORES RESULTADOS NO PIAUÍ

Em 2025, nossa parceria com a Secretaria de Estado da Educação do Piauí (Seduc-PI) concentrou-se na qualificação do Programa Gestão da Aprendizagem, principal iniciativa da rede para a recomposição das aprendizagens e a elevação dos resultados educacionais. Em um estado que alcançou nota 4,5 no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) do ensino médio em 2023 – a melhor do Nordeste, ao lado de Pernambuco –, o programa passou a orientar os esforços da rede para o alcance uma meta audaciosa, com equidade.

O processo trouxe maior clareza aos objetivos, indicadores e mecanismos de acompanhamento da política, apoiado pela construção de uma Teoria da Mudança que explicitou os desafios da rede, os resultados esperados e os caminhos para alcançá-los. Esse esforço se traduziu em um plano de ação robusto e consistente, acompanhado por uma estrutura de governança fortalecida por fóruns técnicos, táticos e estratégicos e pelo uso de uma matriz de distribuição de responsabilidades (Matriz RACI).

O monitoramento do programa passou a considerar semanalmente a execução das ações, os resultados das avaliações e indicadores como frequência, notas dos estudantes e aulas dadas. A adoção do Índice



JF4 no PI

Escolas
525

Estudantes
11.684

de Consistência da Implementação (ICI) permitiu acompanhar a qualidade da implementação da política em diferentes instâncias da rede e transformar dados antes subutilizados em informações relevantes para a tomada de decisão. Esse movimento foi reforçado pelas Visitas de Assessoramento Pedagógico (VAPs) às escolas e pelo **avanço significativo da agenda de dados** da Secretaria da Educação.

No campo do desenvolvimento dos profissionais da educação, apoiamos a realização de um curso sobre ciclo de políticas públicas para 15 técnicos e gestores da Seduc-PI, ministrado pela FGV Clear. Na gestão pedagógica, o projeto-piloto de Observação de Sala de Aula destacou-se como estratégia de formação em serviço, envolvendo 42 coordenadores pedagógicos, 42 escolas e 133 registros de observação. Já a formação de gestores escolares baseada na aprendizagem entre pares mobilizou 30 diretores mediadores, com potencial para alcançar cerca de 600 gestores da rede por meio de comunidades de prática.



AVANÇO DA AGENDA DE DADOS

Apoiamos o fortalecimento do laboratório de dados da Seduc-PI, com a estruturação de indicadores, painéis e fluxos de informação voltados à tomada de decisão. Outro destaque foi o uso articulado de diferentes sistemas e fontes de dados: o Sigae reuniu informações sobre planos de ação, tarefas e indicadores de execução; o iSeduc subsidiou o acompanhamento de indicadores como frequência, notas e aulas dadas; e o Mobieduca.me apoiou a análise dos resultados dos estudantes nas avaliações da rede. Essa integração ampliou a capacidade da Secretaria da Educação de consolidar informações e utilizá-las para orientar decisões voltadas à melhoria da aprendizagem. O diagnóstico de maturidade em governança e gestão de dados refletiu essa evolução, passando de 1,43 em janeiro de 2024 para 1,74 em junho de 2025.

GESTÃO E GOVERNANÇA NA VERSÃO DO JF NO RIO GRANDE DO SUL

Nossa parceria com a Secretaria da Educação do Rio Grande do Sul (Seduc-RS) entrou em uma nova etapa em 2025. Depois de dois anos de atuação do Jovem de Futuro na rede estadual, em um contexto atravessado pelos impactos das enchentes de 2024, os aprendizados acumulados com o Circuito de Gestão (CdG) **inspiraram** a criação do Ciclo de Governança da Educação. Desenvolvido pela própria Seduc-RS, esse sistema de governança educacional organiza e integra o planejamento, a implementação, o monitoramento e o aperfeiçoamento das políticas da rede em larga escala.

Posto em palavras simples, o Ciclo de Governança da Educação acompanha e orienta, com base em dados, as principais rotinas da rede em diferentes níveis – da escola ao gabinete do governador. A coordenação do sistema, que abrange as 30 Coordenadorias Regionais de Educação (CRE) do estado, ficou a cargo da Subsecretaria de Governança e Gestão da Rede Escolar (Subgov). Para apoiar seu funcionamento, a Seduc-RS estruturou o Núcleo de Gestão Educacional e instituiu a função de mediador de gestão,



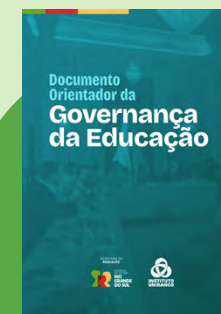
Escolas

1.327

Estudantes

160.659

de dados e evidências na tomada de decisão. Ao longo de 2025, mais de quatro mil profissionais da educação participaram de ações relacionadas ao Ciclo de Governança da Educação, contribuindo para sua incorporação à rede estadual.



SAIBA MAIS

Conheça o Documento Orientador da Governança da Educação, elaborado com apoio técnico do programa Jovem de Futuro do Instituto Unibanco.



ELEMENTOS DO CDG PRESENTES NO CICLO DE GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO

- Foco no estudante
- Equidade educacional
- Lógica de planejar, fazer, checar e agir (PFCA)
- Gestão orientada por evidências
- Formação continuada
- Corresponsabilização das diferentes instâncias da rede pelos resultados educacionais

A implementação do Ciclo de Governança da Educação envolveu uma ampla agenda de formação, assessoria e troca de experiências entre as regionais. Comunidades de Resultados, mentorias e espaços de acompanhamento apoiaram a disseminação do modelo e o alinhamento das equipes em torno de objetivos, indicadores e rotinas comuns, fortalecendo o uso

GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONAIS

O caminho que percorremos em anos de colaboração com redes estaduais de ensino nos permitiu acumular aprendizados relevantes sobre gestão educacional e os desafios enfrentados pelas secretarias de Educação.

Foi a partir desse repertório e em diálogo com o Ministério da Educação (MEC) que, em 2025, contribuímos, em uma escala mais ampla, para agendas de alcance nacional voltadas à melhoria da qualidade da educação pública e ao fortalecimento da cooperação entre União, estados e municípios.



Colaboração com o Novo PAR

Uma das frentes em que atuamos foi na reformulação do quinto ciclo do Plano de Ações Articuladas (PAR), com vigência para o período de 2025 a 2028. Nosso apoio se deu por meio de cooperação técnica com o MEC para o redesenho e o fortalecimento do chamado Novo PAR, bem como para a estruturação e implementação da Rede Nacional de Articuladores do PAR (**RenaPAR**).

O PAR é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão das redes públicas de educação básica que orienta a oferta de assistência financeira e técnica do MEC aos estados, aos municípios e ao Distrito Federal, com foco na melhoria da qualidade da educação. Sua função é organizar e qualificar a transferência de recursos suplementares e voluntários da União aos entes federativos, contribuindo para o alcance das metas do Plano Nacional de Educação (PNE).

Lançado em fevereiro de 2025, o Novo PAR passou a operar em uma plataforma eletrônica totalmente reformulada. As etapas de diagnóstico e planejamento tornaram-se mais alinhadas às realidades das redes de ensino e aos desafios da educação brasileira.

O diagnóstico visa oferecer um panorama da rede de ensino a partir da articulação de dados oficiais provenientes de bases como o Censo Escolar e o Censo Demográfico, do Instituto Brasileiro de

O QUE MUDA COM O NOVO PAR?



Potencial de eficácia: a transferência de recursos discricionários passa a se orientar por prioridades definidas em planejamentos estruturados pelas secretarias de Educação, e não por solicitações desarticuladas das principais necessidades dos territórios.



Equidade: o planejamento parte de um diagnóstico construído com indicadores calculados para todas as etapas e modalidades da educação básica, considerando também os vários grupos de estudantes em termos de raça e nível socioeconômico.



Participação: as equipes envolvidas com o PAR foram ampliadas, abrangendo diferentes tipos de representação e especialidade.



Colaboração: o Novo PAR busca fortalecer a relação entre União, estados e municípios e estimula a cooperação entre os próprios entes federativos.



RENAPAR

Criada pelo MEC, a Rede Nacional de Articuladores do PAR a reúne mais de mil profissionais, entre articuladores regionais e coordenadores estaduais indicados pelas secretarias estaduais de Educação e pela União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime). Tais profissionais atuam como formadores das equipes técnicas locais e no fortalecimento da colaboração entre os entes federativos.

Geografia e Estatística (IBGE), além de indicadores sintéticos desenvolvidos para apoiar os gestores das secretarias de Educação na priorização de ações e no planejamento.

Ao todo, a ferramenta reúne mais de 300 indicadores relacionados ao contexto socioeducacional das redes de ensino, aos resultados educacionais de crianças, jovens e adultos, às condições de ensino e aprendizagem e aos recursos financeiros disponíveis. Ela incorpora, ainda, informações oriundas de um questionário preenchido coletivamente por equipes técnicas das secretarias de Educação.

A partir da análise e reflexão sobre os dados do diagnóstico, os entes federativos são convidados a elaborar um plano executivo estruturado e

articulado com o plano decenal de educação. Nesse documento, as secretarias de Educação explicitam a cadeia de mudanças que pretendem promover ao longo do quadriênio, definindo metas anuais e ações de gestão educacional, formação dos profissionais da educação, práticas pedagógicas, avaliação e fortalecimento da infraestrutura e dos recursos pedagógicos.

Além do Instituto Unibanco, o processo de construção do Novo PAR contou com a colaboração técnica da Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI), da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco, na sigla em inglês) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV).



RESULTADOS PRELIMINARES DO NOVO PAR

Adesão:

27 Secretarias Estaduais e
5.564 Secretarias Municipais de Educação.

Planejamentos elaborados:

100% das UFs e
99,8% dos municípios.

Articuladores formados

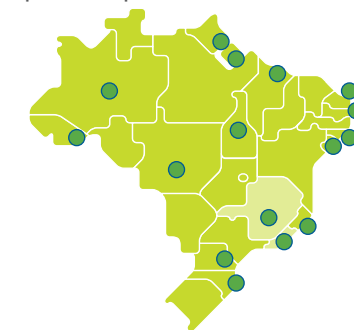
+ de 1.000 profissionais, entre articuladores regionais e coordenadores estaduais.

Pesquisa sobre políticas de recomposição

Em parceria com o MEC, iniciamos, em março de 2025, uma pesquisa diagnóstica sobre as políticas de recomposição das aprendizagens. Em linhas gerais, o estudo visa compreender como essas políticas vêm sendo implementadas nas redes estaduais, distrital e municipais de educação, a fim de promover um intercâmbio de conhecimentos e de práticas entre os entes federativos. A participação na iniciativa se deu por adesão.

PARTICIPANTES

Ao todo, 25 UFs (exceto RJ e MG) e 16 capitais* manifestaram interesse e responderem ao questionário da pesquisa. A divulgação dos resultados está prevista para 2026.



*Aracaju, Belo Horizonte, Belém, Cuiabá, Curitiba, Florianópolis, João Pessoa, Manaus, Macapá, Maceió, Natal, Palmas, Rio Branco, Rio de Janeiro, São Luís e Vitória

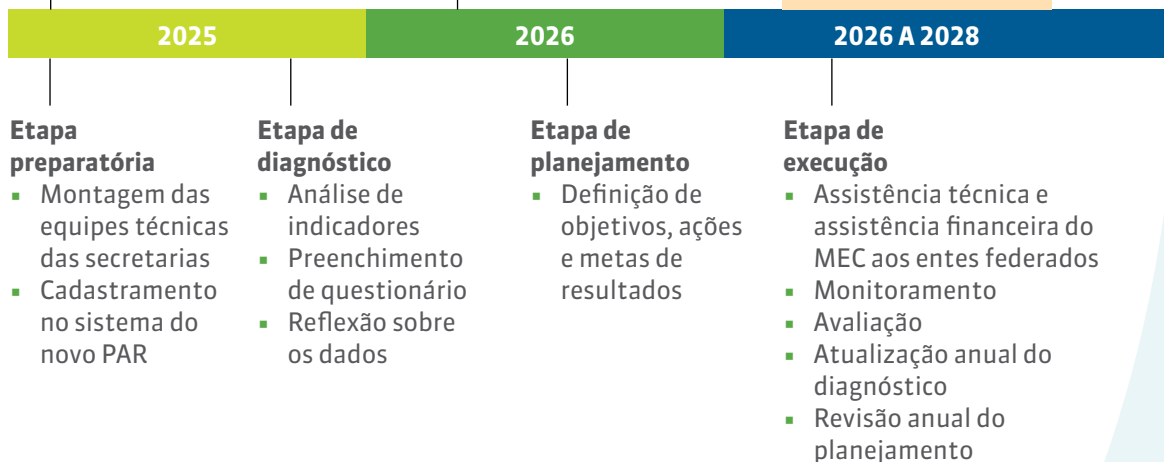
FLUXO DO NOVO PAR

Fev. - Lançamento do Novo PAR

Fev. a jun. - Etapa preparatória e de diagnóstico

Set. - Início da etapa de planejamento

Mar. - Término da etapa de planejamento





O V Seminário Internacional de Gestão Educacional recebeu o Jacaré de Bronze no Prêmio Caio 2025, na categoria Evento Técnico-Científico.

ENTRE A RECOMPOSIÇÃO E O FUTURO

No retrovisor, um déficit educacional histórico, agravado pelas perdas de aprendizagem deixadas pela pandemia de covid-19. À frente, expectativas de desempenho cada vez maiores, impulsionadas pelo avanço acelerado da tecnologia. E, no presente, o duplo desafio de as políticas educacionais tirarem o atraso e, ao mesmo tempo, promoverem um salto qualitativo na educação básica brasileira. Foi nesse cenário que o Instituto Unibanco realizou, em 28 de agosto, o V Seminário Internacional de Gestão Educacional.

Organizado em torno do tema “Recomposição e avanço das aprendizagens”, o evento lotou o

Teatro Bravos, em São Paulo (SP), reunindo mais de 800 gestores, professores e especialistas em educação. Caravanas de educadores se deslocaram até o seminário para ouvir autoridades do Brasil e exterior e debater o assunto ao lado de seus pares. Foi uma jornada de conhecimento e de troca de experiências que tratou de que forma currículo, formação de professores, avaliação e gestão podem acelerar aprendizagens com equidade e excelência.

Ao final do seminário, 30 jovens do Coral Jovem Heliópolis emocionaram a plateia cantando *Sal da Terra*, de Beto Guedes e Ronaldo Bastos: “Vamos precisar de todo mundo”.

“A SOCIEDADE BRASILEIRA TEM UMA ORIGEM COLONIAL E SE ORGANIZA COMO NAÇÃO EM CIMA DA DESIGUALDADE. O PRIMEIRO PILAR QUE ESTRUTURA A NOSSA SOCIEDADE É A DESIGUALDADE E O SEGUNDO É O RACISMO.”

KÁTIA SCHWEICKARDT, secretária nacional de Educação Básica do Ministério da Educação (MEC)

SAIBA MAIS

Participação presencial:

800 pessoas

entre gestores educacionais, professores e especialistas em educação

Participação on-line:

3 mil

espectadores únicos;
2,1 mil mensagens no chat
e mais de 2,9 mil reações

Convidados internacionais:

Alonso Sanchez (Banco Mundial), Dennis Alonzo (Univ. NSW, Austrália), Meera Tendolkar (Pratham, Índia) e Phil Lambert (especialista em educação, Austrália).



Assista às mesas de debates:

- [Abertura com Ricardo Henriques](#)
- [“A natureza da recomposição e seu lugar como orientadora das políticas públicas”](#)
- [“O desenho das políticas públicas: só recomposição basta?”](#)
- [“Implementando a recomposição: da teoria à prática”](#)
- [“Caminhos para a melhoria das políticas públicas”](#)

EDUCAÇÃO QUE ENFRENTA CATÁSTROFES

Eventos extremos, como tempestades severas, ciclones, enchentes, deslizamentos, ondas de calor, secas prolongadas e queimadas, têm se tornado mais frequentes no Brasil, afetando o cotidiano escolar e as condições de aprendizagem de crianças e jovens, sobretudo os mais vulneráveis. Diante desse cenário, entendemos que é urgente buscar respostas capazes de proteger suas trajetórias educacionais.

30ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP30)

Em um ano em que o engajamento com as questões do clima tomou o Brasil, reforçamos nosso compromisso com essa agenda participando, em Belém (PA), de **quatro painéis da COP30**, quando também lançamos a **série de guias Educação e Mudanças Climáticas**.

OS QUATRO PAINÉIS DA COP30

- 12/11 – “Transição justa na prática: jovens e escolas como agentes de mudança climática”, com a participação do nosso superintendente-executivo, Ricardo Henriques.
- 13/11 – “Emergências climáticas na educação: ferramentas para escolas resilientes”, com a participação de Carolina Fernandes, especialista em relações institucionais do Instituto Unibanco.
- 14/11 – “Educação resiliente: recomendações para fortalecer a resiliência dos sistemas educacionais brasileiros frente às mudanças climáticas”, em formato de podcast ao vivo, também com a participação de Carolina Fernandes.
- 19/11 – “A nova economia: educação, investimento e futuro do trabalho”, painel promovido em parceria pelo Instituto Unibanco e o Consórcio da Amazônia Legal.

* GUIAS EDUCAÇÃO E EMERGÊNCIAS CLIMÁTICAS

Realizada pelo Consórcio da Amazônia Legal, em parceria com o Instituto Unibanco, o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef, na sigla em inglês) e o Vozes da Educação, a série Educação e Mudanças Climáticas reúne cinco cadernos, dos quais três foram concluídos em 2025 e apresentados na COP30.



Caderno 1
Fundamentos
Conceituais

Caderno 2
Logística e
Infraestrutura

Caderno 3
Acolhimento e
Apoio Psicológico



Projeto Escolas Resilientes vence o Holcim Awards

Em meio às enchentes que deixaram milhares de estudantes sem aulas no Rio Grande do Sul em 2024, apoiamos a Secretaria de Educação do estado no desenvolvimento do Projeto Escolas Resilientes. A iniciativa envolveu a elaboração do projeto básico de uma escola-modelo adaptada aos desafios da crise climática e recebeu, em 2025, o Prêmio da América Latina no Holcim Foundation Awards, considerado uma das principais premiações internacionais na área de arquitetura e construção sustentável.

Assinado pelos escritórios Andrade Morettin e sauermartins, o projeto foi reconhecido como um modelo inovador para escolas localizadas em áreas de risco, concebido para operar tanto no cotidiano escolar quanto em momentos de emergência. Nessas situações, a estrutura também pode atuar como abrigo comunitário sem implicar necessariamente a interrupção das atividades letivas.

Desafios de infraestrutura

Um **levantamento** realizado pelo Observatório de Educação do Instituto Unibanco e divulgado no início de 2025 demonstrou algumas das limitações da infraestrutura escolar brasileira para garantir ambientes adequados à convivência e ao aprendizado diante dos efeitos da crise climática. Com base em dados do Censo Escolar 2023, o estudo apontou deficiências importantes em itens como climatização das salas de aula, quadras esportivas cobertas e pátios cobertos. Entre as 27 unidades federativas, apenas 14 oferecem salas de aula com ar-condicionado em mais da metade de suas escolas, 54% das escolas públicas não contam com quadras cobertas e 36% não possuem pátios cobertos.

CIÊNCIA A SERVIÇO DA EQUIDADE

Seja por meio da geração de dados e evidências, seja pela avaliação e sistematização de práticas e experiências, a produção de conhecimento científico continuou sendo, em 2025, um eixo estratégico de nossos esforços de colaboração voltados à melhoria da educação pública e ao fortalecimento das políticas educacionais no Brasil. Nessa perspectiva, entre os diferentes estudos e pesquisas concluídos ao longo do ano, destacamos duas iniciativas desenvolvidas com nosso apoio.



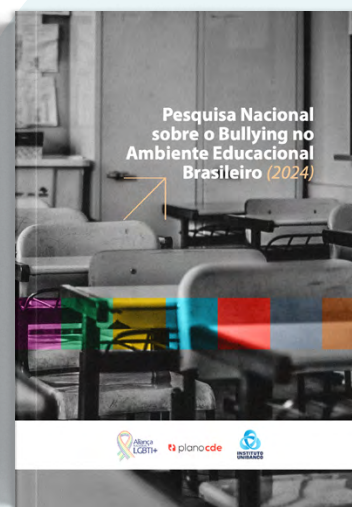
diretos na saúde mental e no desempenho educacional desses alunos, incluindo o aumento do risco de evasão escolar. Acesse o documento completo [aqui](#).

Pesquisa Nacional sobre o Bullying no Ambiente Educacional Brasileiro (2024)

Em parceria com o Instituto Unibanco e com apoio técnico do Plano CDE, a Aliança Nacional LGBTQI+ realizou, entre agosto de 2024 e janeiro de 2025, a Pesquisa Nacional sobre o Bullying no Ambiente Educacional Brasileiro (2024). Os resultados do estudo, que buscou compreender as experiências de estudantes LGBTQI+ nas instituições de ensino, foram reunidos em uma publicação lançada em abril de 2025.

A pesquisa investigou temas como percepção de segurança, vivências de *bullying*, violências e discriminações, e questões relacionadas à saúde mental e às redes de apoio de adolescentes e jovens LGBTQI+. Nossa contribuição ao projeto dá continuidade à proposta de oferecer aos diretores escolares subsídios para a implementação de ações preventivas e corretivas voltadas a combater o preconceito e a violência na comunidade escolar.

Os resultados da pesquisa apontam para um cenário de insegurança no ambiente escolar, marcado por situações discriminatórias e pelo receio dos estudantes LGBTQI+ de buscar apoio junto aos profissionais da educação.



Educativa e pela Conhecimento Social, em parceria com a Fundação Itaú, o Unicef e a Unesco, além do Instituto Unibanco. Acesse o documento completo [aqui](#).

Relatório Inaf Brasil 2024 – Alfabetismo: do analógico ao digital

A pesquisa do Indicador de Alfabetismo Funcional (Inaf) retomou sua série histórica seis anos após a edição anterior, realizada em 2018, e incorporou, como novidade, a dimensão do mundo digital ao indicador.

No Inaf, o alfabetismo funcional é mensurado pelas habilidades da população brasileira de 15 a 64 anos para compreender, interpretar e usar informações escritas e numéricas no cotidiano. A evolução da pesquisa reflete a necessidade de o indicador acompanhar as transformações nas formas como as pessoas se informam, se comunicam, estudam, trabalham, consomem, cuidam da saúde e participam da sociedade.

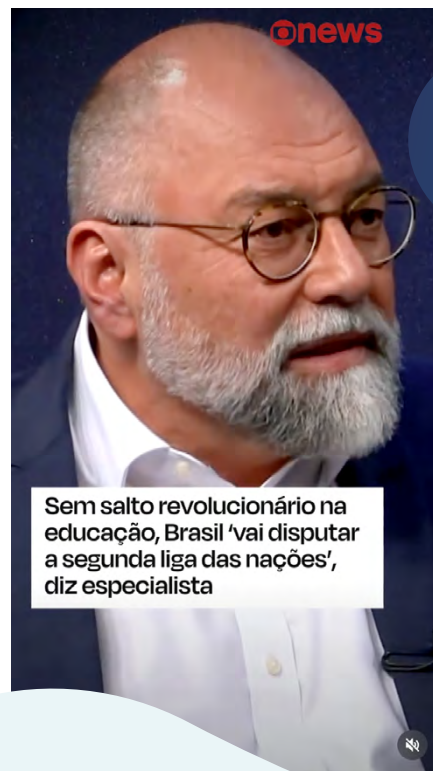
O Inaf é o único indicador brasileiro dedicado a mensurar os níveis de alfabetismo dos adultos e, segundo a edição 2024, quase 30% dos brasileiros entre 15 e 64 anos ainda enfrentam o analfabetismo funcional. Isso significa que, ainda que saibam ler e escrever, muitos têm dificuldade para aplicar essas habilidades em tarefas simples como interpretar ou produzir um texto, fazer cálculos e utilizar ferramentas digitais. Os resultados do Inaf 2024 foram divulgados em maio de 2025.

QUAL É O PAPEL DA EDUCAÇÃO NA PROTEÇÃO DA DEMOCRACIA?

Diz-se com frequência que a democracia é imperfeita, mas admite correção. Que amadurece no dissenso, em um processo permanente de construção coletiva, e que continua sendo, apesar dos pesares, o melhor arranjo possível para a vida em sociedade. No Instituto Unibanco, acreditamos na educação como instrumento de fortalecimento da democracia, convicção esta que temos buscado aprofundar no debate público.

Nesse esforço, duas abordagens têm permeado particularmente nossos posicionamentos. A primeira situa-se no campo da educação para o exercício da cidadania e da convivência democrática. Ela se sustenta no respeito entre as pessoas, na tolerância e na valorização da diversidade, contribuindo para a construção de um clima escolar positivo, favorável à aprendizagem e ao florescimento dos potenciais individuais – benefícios que, em última instância, reverberam sobre toda a coletividade.

A segunda abordagem remonta à associação entre democracia, equidade e garantia de direitos e se traduz na defesa de um pacto em torno de uma educação de qualidade efetivamente para todos, capaz de transcender partidos, governos e ciclos eleitorais. Um compromisso duradouro – e até hoje sem precedentes – que permita ao Brasil enfrentar seus déficits educacionais históricos e reduzir a distância que ainda o separa da fronteira global do conhecimento.



Sem salto revolucionário na educação, Brasil 'vai disputar a segunda liga das nações', diz especialista

CONFIRA ALGUNS DE NOSSOS POSICIONAMENTOS EM 2025

“...o ‘momentum’ agora, passado o primeiro quarto do século XXI, poderia ser o de fortalecimento do campo dos direitos garantidos no pós-Segunda Guerra, um espectro amplíssimo em que a gente conseguiu ter uma estratégia emancipadora das mulheres, dos povos originários, dos povos afrodescendentes, das pessoas LGBTQI+.”

RICARDO HENRIQUES, superintendente-executivo do Instituto Unibanco, no [Programa Roberto D'Ávila](#).



[Brasil ainda distante da fronteira do conhecimento](#)

(O Estado de S.Paulo, 28/10/2025).



[Sofrimento individual tomou lugar do conflito de classe, diz sociólogo francês](#)

(Folha de S.Paulo, 09/11/2025).

NOSSA PRESENÇA NO DEBATE PÚBLICO

↑ crescimento em relação a 2024

MATÉRIAS PUBLICADAS

1.889



CRESCIMENTO DE

20%

EM RELAÇÃO A 2024

Veículos de destaque na cobertura regional

A Tribuna (ES), CBN, Correio do Povo (RS), Estado de Minas (MG), Folha de Pernambuco (PE), Globo, JC PE (PE), O Estado de S. Paulo, O Povo (CE), Valor Econômico e Zero Hora (RS)

Alcançar visibilidade por meio da **imprensa** amplia nossa capacidade de incidência na causa que nos mobiliza, que é a melhoria da qualidade da educação pública por meio da gestão educacional. Em 2025, nossa exposição ganhou espaço em temas ligados a políticas públicas, educação básica, equidade e juventudes, além da disseminação de novos dados e evidências em educação. Ricardo Henriques, superintendente-executivo do Instituto Unibanco, teve participação relevante no debate público como porta-voz desses temas.

Entre as pautas que mais repercutiram na cobertura do Instituto Unibanco estão a construção do novo Plano Nacional de Educação (PNE), a transição escola-trabalho e os desafios da juventude, bem como a divulgação dos resultados do Índice de Alfabetismo Funcional (Inaf) 2024 e da Pesquisa Nacional sobre o Bullying no Ambiente Educacional Brasileiro (2024). Leia mais sobre esses dois estudos na página XX.

Na **mídia regional**, a cobertura também deu destaque às pesquisas sobre o Inaf 2024 e o *bullying*, conectando as evidências levantadas às realidades territoriais. Foram recorrentes, ainda, inserções sobre gestão escolar, inteligência artificial (IA) e mudanças climáticas.

Nas **mídias digitais**, ampliamos nossa presença com uma estratégia voltada a traduzir evidências e pesquisas sobre educação pública em conteúdos mais acessíveis ao público interessado no tema.



REDES SOCIAIS

Métricas de 2025

Instagram

Alcance total:

15.388.116 ↑ +34%

Interações: 641.042 (+131%)

Alcance orgânico: 685.949 (+30%)

LinkedIn

Impressões:

277.520 ↑ +121%

Interações: 46.199 (+91%)

PRODUTOS DIGITAIS

Visualizações e acessos em 2025



Observatório de Educação

Visualizações de página:

201.259

Aprendizagem em Foco

Visualizações de página:

1.373.127

SOMAR PARA TRANSFORMAR

Seja pela dimensão do país e a complexidade de seus desafios, seja pela diversidade de seus territórios e a riqueza de iniciativas já existentes na sociedade civil, a melhoria da educação pública no Brasil demanda trabalho conjunto e uma articulação ampla e plural.

Por isso, atuamos em parceria com organizações da sociedade civil (OSCs), investidores sociais privados, movimentos sociais, coletivos de base, universidades, centros de pesquisa, redes governamentais e organismos internacionais comprometidos com o fortalecimento das políticas públicas educacionais e com temas como equidade, diversidade, juventudes e gestão educacional.



SÃO PARCERIAS QUE COMBINAM CONHECIMENTO TÉCNICO, LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL E CAPACIDADE DE INCIDÊNCIA, AMPLIANDO O POTENCIAL DE TRANSFORMAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS.

OSCs APOIADAS EM 2025

- ABAVE – Associação Brasileira de Avaliação Educacional
- ABF – Associação Brazil Foundation
- ABPN – Associação Brasileira de Pesquisadores(as) Negros(as)
- Ação Educativa
- AIPG – Instituto Auschwitz para a Prevenção de Genocídio e Atrocidades Massivas
- Aliança LGBTI+
- ANEBHI
- Associação Mulheres Quilombola em Ação Dandara dos Palmares
- Associação Aldeia Indígena Takuari
- Associação Berê Xikrin
- Associação Comunitária de Desenvolvimento do Candéal II
- Associação Crioulas do Quilombo Urbano do Barranco de São Benedito
- Associação Cultural de Tradição Afro-Brasileira Afoxé Omô Nilê Ogunjá
- ACSEQP – Associação Cultural, Social da Etnia Quilombola Perpetuar
- CAL – Consórcio da Amazônia Legal
- CEERT – Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades
- Cecop – Centro de Documentação e Comunicação Popular
- Cieb – Centro de Inovação para a Educação Brasileira
- Conselho Indígena Tremembé de Almofala
- Copime – Coordenação dos Povos Indígenas de Manaus e Entorno
- Equidade.info
- Foreeia – Fórum de Educação Escolar e Saúde Indígena do Amazonas
- Fundação Arymax
- Fundação Getúlio Vargas
- Fundação Itaú
- Gife – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
- IEDE – Interdisciplinaridade e Evidência no Debate Educacional
- Ilê da Oxum Apará
- Ilú Obá De Min
- Imaginable Futures
- Insper
- Instituto Amazonas
- Instituto Ame Sua Mente
- Instituto Articule
- Instituto DACOR
- Instituto de Arte e Cultura da Bahia
- Instituto Guetto
- Inka – Instituto Kaingang
- Instituto Península
- IRM – Instituto Rodrigo Mendes
- Labedu – Laboratório de Educação
- Linc – Laboratório de Inclusão Produtiva das Juventudes
- Mahin Treinamentos & Consultoria Ltda.
- Movimento pela Base
- N'zinga – Coletivo de Mulheres Negras
- Profissão Docente
- Rede Kalunga Comunicações
- Redenec – Rede Nacional de Educação Cidadã
- RIMHA – Instituto de Estudos e Pesquisas sobre Resistência, Identidade, Memória, História e Agência
- Secretaria de Educação do Estado do Piauí
- Secretaria de Estado de Educação de Goiás
- Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
- Secretaria de Estado de Educação do Ceará
- Secretaria de Estado de Educação do Espírito Santo
- Secretaria da Educação do Rio Grande do Sul
- TPE – Todos Pela Educação
- UDP – Universidad Diego Portales
- Unicef

PROMOVENDO A CONSTRUÇÃO DE REDES COLABORATIVAS

As 20 OSCs selecionadas no 2º Edital de **Fortalecimento Institucional** – Equidade Étnico-racial na Educação participaram, em junho de 2025, do encontro inaugural da iniciativa.

Cada organização selecionada recebe um apoio financeiro de R\$ 100 mil por ano, ao longo de três anos. As OSCs também contam com mentoria e acompanhamento em uma trilha formativa voltada ao desenvolvimento institucional, com ênfase em temas como identidade, liderança, gestão, incidência política, comunicação e sustentabilidade.

O processo busca promover a construção de redes colaborativas entre as organizações, por meio de comunidades de práticas que incentivam o aprendizado compartilhado, o trabalho conjunto e a troca.

Fruto de uma parceria com a Imaginable Futures, o edital é tido como uma ação inovadora em um campo ainda pouco explorado: o fomento ao fortalecimento institucional de organizações indígenas e quilombolas. O projeto é executado com a parceria técnica da ponteAponte e termina em meados de 2028.

* FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

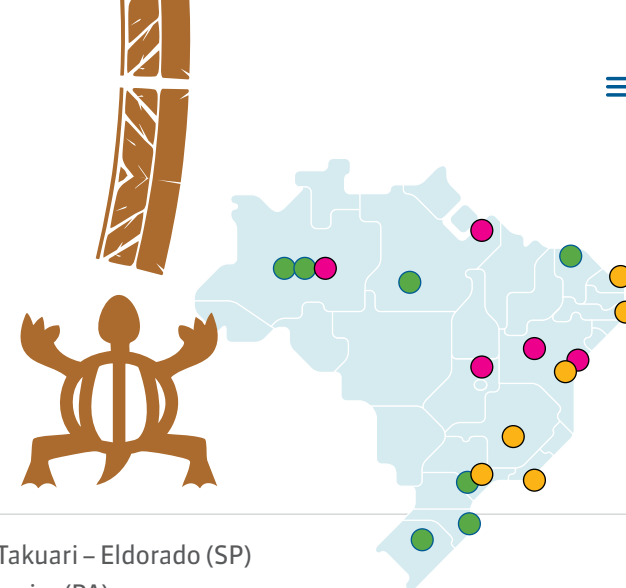
Entende-se por fortalecimento institucional o processo de desenvolvimento e aprimoramento das capacidades, estruturas e recursos de uma organização, com o objetivo de potencializar os resultados das suas ações e criar melhores condições para que sustentem sua atuação ao longo do tempo.

ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES

Tipo de liderança

 Indígena	- Associação Aldeia Indígena Takuari – Eldorado (SP) - Associação Berê Xikrin – Altamira (PA) - Conselho Indígena Tremembé de Almofala – Itarema (CE) - Coordenação dos Povos Indígenas de Manaus e Entorno (Copime) – Manaus (AM) - Fórum de Educação Escolar e Saúde Indígena do Amazonas (Foreeia) – Manaus (AM) - Instituto Amazonas – Barra Velha (SC) - Instituto Kaingáng (Inka) – Coxilha (RS)
 Quilombola	- Associação Comunitária de Desenvolvimento do Candeal II – Camaçari (BA) - Associação Crioulas do Quilombo Urbano do Barranco de São Benedito – Manaus (AM) - Associação Cultural, Social da Etnia Quilombola Perpetuar (ACSEQP) – Ananindeua (PA) - Associação Mulheres Quilombolas em Ação Dandara dos Palmares – Morro do Chapéu (BA) - Rede Kalunga Comunicações – Cavalcante (GO)
 Negra	- Associação Cultural de Tradição Afro-Brasileira Afoxé Omô Nilê Ogunjá – Recife (PE) - Centro de Documentação e Comunicação Popular (Cecop) – Natal (RN) - Ilê Da Oxum Apará – Itaguaí (RJ) - Ilú Obá De Min – São Paulo (SP) - Instituto de Arte e Cultura da Bahia – Salvador (BA) - N'zinga – Coletivo de Mulheres Negras – Belo Horizonte (MG)

Nota: Duas instituições optaram por não ter seus nomes divulgados.



INICIATIVA E RECONHECIMENTO À GOVERNANÇA E GESTÃO

Sete vezes ouro

O Instituto Unibanco recebeu, pelo sétimo ano consecutivo, o selo Ouro do **Programa Brasileiro GHG Protocol**, reconhecimento destinado às organizações com excelência na gestão e na transparência de suas emissões de gases de efeito estufa. O programa é coordenado pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces) e adota a principal metodologia internacional de contabilização e reporte dessas emissões.



O SELO OURO É ATRIBUÍDO ÀS ORGANIZAÇÕES QUE PUBLICAM INVENTÁRIOS COMPLETOS DE EMISSÕES, SEGUEM OS PADRÕES METODOLÓGICOS DO GHG PROTOCOL E PASSAM POR VERIFICAÇÃO INDEPENDENTE DOS DADOS REPORADOS.



Política ASG

Em abril de 2025, lançamos nossa **Política ASG**, documento que estabelece diretrizes e compromissos do Instituto Unibanco nas áreas ambiental, social e de governança corporativa. As diretrizes abrangem temas que vão da redução do uso de recursos naturais à gestão de resíduos, do respeito à diversidade ao combate ao trabalho infantil e escravo, além de práticas de governança pautadas pela ética e pela transparência. Voltada prioritariamente aos colaboradores do Instituto Unibanco, a política também orienta o relacionamento com outras partes interessadas, como parceiros e fornecedores.

Presidente

Pedro Moreira Salles

Vice-presidente

João Moreira Salles

Conselheiros

Pedro Moreira Salles
 João Moreira Salles
 Claudia Costin
 Claudio de Moura Castro
 Gabriela Lotta
 Marcos de Barros Lisboa
 Marcelo Orticelli
 Neca Setúbal
 Ricardo Paes de Barros
 Rodolfo Vilella Marino
 Ricardo Henriques

Diretoria

Pedro Moreira Salles
 Claudio Arromatte
 Cristina Aguiar
 Daniel Buched
 Jânio Gomes
 Maira Carvalho
 Marcelo Orticelli
 Paulo Miron
 Valeria Marretto
 Ricardo Henriques

EQUIPE TÉCNICA**Superintendente Executivo**

Ricardo Henriques

Gerentes

Mirela de Carvalho
 Núbia Freitas Silva Souza
 Ricardo Madeira
 Tiago Borba

Colaboradores

Adson Rithiele da Silva Pereira Aguiar
 Alan Ary Meguerditchian
 Alexandra Forestieri
 Aline Silva de Andrade
 Ana Paula Muniz Possebom
 Andre Bezerra de Oliveira
 Andre de Souza Correa
 Anna Luiza Ferreira De Assis Penna
 Antonio Correia de Melo Gois
 Barbara Caroline de Sousa
 Appolinario
 Bruna Diniz Leal Nunes
 Bruna Dominici Cricci
 Camila Graca Camatta
 Carine dos Santos Nascimento
 Carolina Carvalho Fernandes Colossio
 Carolina Patrocina Quiquinato
 Clovis de Almeida Silva
 Cristina Lohmann Couri
 D'avila Maria Gomes Mendes
 Daniel Carvalho de Oliveira
 Deusiane Das Gracas Paiva De Souza
 Ebraim Martins De Andrade
 Eduardo Gabor
 Evandro Braga Teodoro
 Fabiana Cristina dos Santos de Souza
 Fabiana da Silva Bento
 Fabio Junior Rocha Vianna
 Felipe Junio Santos de Souza
 Fernanda Akiyama Aoki

Fernanda Arantes e Silva
 Fernando Esperandio
 Fernando Gonçalves Marques
 Fernando Oliveira da Silva
 Filipe Vicentini Faeti
 Flavia Andrea Rodrigues da Silva
 Leandro
 Gabriel Negri Nilson
 Gabriela Rabelo de Paula
 Gabrielle De Oliveira da Silva
 Giedra Fontoura Lopes
 Guilherme Secundo Santos
 Helio Rogerio dos Santos Luz
 Izabel Ruth da Silva
 Jane Reolo da Silva
 Juliana Silva Lombardo
 Katia Cedro da Silva
 Laís Paulino de Jesus Moncao
 Leonardo Cunha dos Santos
 Lidia Forghieri Mendes Correa
 Lisandra Cristina Saltini
 Lorena Polo
 Lya Amaral Romanelli Franco
 Marcelo Lema Del Rio Martins
 Marcelo Lins de Souza
 Marcelo Pessoa da Silva
 Mardem Feitosa
 Mariana Bittar
 Marilia de Toledo Zonho Dos Santos
 Marina de Sene Pierri Neofiti Andrade
 Marlon Marcelo
 Matheus de Lima
 Mirian da Silva Salomão
 Natalia Pinheiro Manzoni
 Paola Picolo Monachesi
 Patricia Santos Bizzotto Soares
 Rafael Brum Carvalho Rodrigues
 Raquel Souza dos Santos
 Rayssa Avila do Valle
 Renato De Lima Hingel
 Rodger Richer de Santana Rocha

Romario Leite Pimentel Dos Santos
 Ronaldo Gomes Valente
 Samara Fonteles da Cunha
 Samara Jaqueline de Souza
 Sidinei Batista da Cruz
 Suerda Maria Nogueira do Nascimento
 Thais Lima Fraga
 Thais Soares Correia
 Thauany da Silva Bandeira
 Thayna Monteiro Bastos
 Thaynann Rossini Farlis Araujo
 Thiago Aparecido Garcia Falheiros da Costa
 Tiago Torres Gomes
 Valquiria Allis Parlagreco
 Victoria Jaeger
 Wallace Faveron de Almeida
 Yara Mara De Queiroz Alves da Graça
 Lima

ELABORAÇÃO DO MATERIAL**Coordenação**

Alan Ary Meguerditchian
 Fernanda Aoki
 Mayara Penina

Redação e edição

Mayara Penina
 Sandra Mara Costa

Revisão

Mauro de Barros

Projeto gráfico e diagramação

Mario Kanno e Beto Nejme

Edição de arte

Fernanda Aoki

Fotos

Acervo Instituto Unibanco

Ilustrações

Mario Kanno e Beto Nejme



