

# EDUCAR

## REDE QUE TECE O FUTURO

Somos gratos por integrar uma rede em prol da qualidade da educação

p.08

## DIVERSIDADE DE OLHARES

Contamos com uma governança estruturada para a seleção e apoio a projetos

p.19

## COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM

A transformação social a partir da escola com o envolvimento de familiares

p.24

## MOBILIZAÇÃO PELA EDUCAÇÃO

Ação da comunidade, com o apoio de nossas CNs, proporciona transformações na Bahia

p.44

# VISÃO DO INSTITUTO NATURA

**CRIAR  
CONDIÇÕES**  
PARA CIDADÃOS  
FORMAREM  
UMA COMUNIDADE  
DE APRENDIZAGEM



- 03 MENSAGEM DO DIRETOR-PRESIDENTE
- 04 NOSSA TRAJETÓRIA
- 08 PERFIL
- 13 ESTRATÉGIA
- 19 GOVERNANÇA E GESTÃO
- 24 COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM
- 28 NOSSOS PROJETOS  
Apoio na Gestão Pública  
Inovações em Tecnologias Educacionais  
Transformação Educacional e Social
- 46 BALANÇO FINANCEIRO
- 51 EXPEDIENTE



**2012, um ano**

**que realizamos  
juntos**

**Pedro Villares,**

diretor-presidente  
e grupo de colaboradores  
do Instituto Natura

Com pessoas que, como nós, também buscam um novo modelo de educação para nosso País e para a América Latina.

Com outros institutos, fundações e governo lideramos e apoiamos projetos transformadores, com excelência em gestão.

Com outras empresas e organizações, viajamos e conhecemos escolas que mostram que é possível sim, revolucionar a relação do estudante com o seu aprendizado e que isso gera resultados positivos, que podem ser mensurados.

Com nossos parceiros técnicos, criamos e gerimos novos modelos de ensino e aprendizagem que foram aplicados em projetos para 27 secretarias estaduais, 3.300 municípios, 72 mil escolas, 140 mil professores e 3 milhões de alunos em todo o Brasil.

Com cada pessoa de uma inspirada e estimulante rede de relações, começamos a colocar em prática nossas metas ambiciosas.

Tão ambiciosas quanto a nossa vontade de ver emergir uma educação que abra horizontes, amplie consciências e gere oportunidades.

Uma educação que mobilize toda a sociedade e que também seja mobilizada por ela.

**JUNTOS, APRENDEMOS.**

**JUNTOS, ENSINAMOS.**

**JUNTOS, SOMOS  
TODOS RESPONSÁVEIS.**

Que seja assim  
também em 2013.

**PEDRO VILLARES**

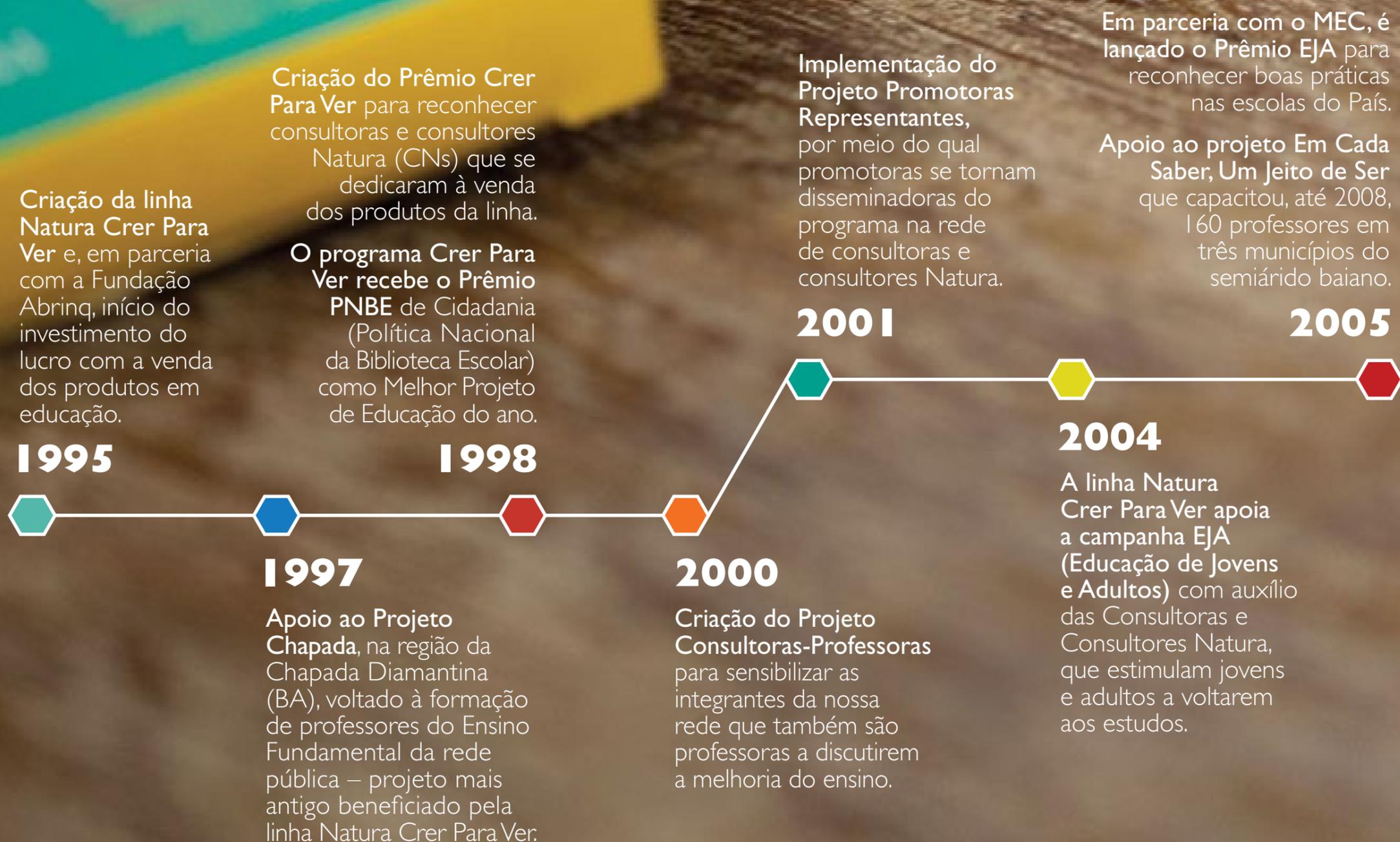
Diretor-presidente  
do Instituto Natura



# nossa trajetória

ACREDITAMOS QUE  
UMA **EDUCAÇÃO DE  
QUALIDADE É FATOR  
DECISIVO** PARA O  
SUCESSO DAS PESSOAS E  
PARA A COMPETITIVIDADE  
DE UM PAÍS

O Instituto Natura nasceu a partir de uma história de quase 20 anos de investimentos sociais da Natura. Com a paixão pela educação, criamos, em 1995, a linha Natura Crer Para Ver, com produtos não cosméticos e cujo lucro é inteiramente investido em projetos educacionais. Desde sua criação, a linha Natura Crer para Ver beneficiou mais de 3 milhões de pessoas em 180 projetos apoiados. Desde 2010, esses recursos são gerenciados pelo Instituto Natura, que aplica e monitora os resultados desse investimento.





“

O Instituto Natura está realizando um projeto de grande alcance para a nossa sociedade. Ao atender a prioridade da educação de qualidade, com mobilização e desenvolvimento de projetos, mostra um caminho e inspira outros atores. Merece destaque sua atuação na articulação de parcerias.

”

**ANTÔNIO JACINTO MATIAS,**  
da Fundação Itaú Social e membro  
do Conselho de Administração  
do Instituto Natura

#### NATURA CRER PARA VER NO BRASIL

	unid.	2010	2011	2012
Arrecadação Líquida do CPV <sup>1</sup>	R\$ milhares	10.099	8.397	12.835
Valor total investido <sup>2</sup>	R\$ milhares	3.877	5.838	15.521
Municípios atendidos		370	343	3.300
Escolas atendidas <sup>3</sup>		5.690	4.943	72.000
Professores, coordenadores e diretores participantes <sup>3</sup>		22.861	18.471	140.000
Alunos beneficiados <sup>3</sup>		427.685	922.028	3.000.000

1. Refere-se ao lucro antes do desconto do Imposto de Renda (IR), destinado ao Fundo da linha Crer Para Ver.

2. Os valores totais dos projetos referem-se ao total realmente aportado no ano (retirado do fundo e direcionado aos projetos e a sua execução).

3. Número de beneficiados estimado a partir de referências do Ministério da Educação, Secretarias Estaduais e Municipais de Educação.

# rede que tece o futuro

ACREDITAMOS  
QUE **NÃO EXISTE  
NADA NO MUNDO  
COM TANTO  
POTENCIAL DE  
TRANSFORMAÇÃO**  
INDIVIDUAL E  
COLETIVA COMO A  
EDUCAÇÃO

O ensino de qualidade abre horizontes, amplia consciência e gera oportunidades, sendo a base para a construção de um mundo melhor. Foi com essa crença que a Natura criou o Instituto Natura em 2010. Desde então, temos participado junto com diversos atores da sociedade de uma mobilização em favor da melhoria da qualidade da educação pública. Estamos honrados e felizes em ter estabelecido nesses três anos uma rede de parceiros que envolve outros institutos e fundações, órgãos do governo e a comunidade escolar em uma atuação conjunta para promover a aprendizagem dentro e fora da escola (*conheça nossos parceiros no quadro nas próximas páginas*).

Desejamos continuar fomentando essa grande rede, alimentando-a com encantamento e práticas inspiradoras e inovadoras, que apoiem e conectem o aluno, o professor, a família e toda a comunidade. A partir de nossa visão de “Criar condições para cidadãos formarem uma Comunidade de Aprendizagem”, desenvolvemos e apoiamos projetos em três pilares que se complementam: **apoio à gestão pública da educação**, para introduzir as melhores práticas aos sistemas brasileiros, apoiando também o redesenho do sistema de gestão educacional público; **inovação em tecnologias educacionais**, que incentiva um novo modelo de escola; e **transformação educacional e social**, com o suporte a projetos que fomentem a transformação social a partir da educação, incorporando princípios de Comunidades de Aprendizagem.

No pilar de transformação educacional e social, engajaremos cada vez mais as consultoras e consultores Natura (CNs) no tema educação e nos projetos que apoiamos, aproveitando o potencial de mobilização dessa rede de 1,2 milhão de cidadãos, presentes nos entornos das escolas públicas brasileiras.

Além da atividade de consultores, eles também são pais e mães, professores, estudantes e pessoas com relação direta ou indireta com a escola, que desejam influenciar positivamente a educação e a sociedade como um todo.

Em 2012, registramos 15 mil CNs que declararam seu interesse em atuar em favor da educação. Com sede independente, localizada na cidade de São Paulo (SP), o Instituto Natura é uma organização sem fins lucrativos, com gestão autônoma e amparada por uma sólida estrutura de governança, que conta com uma equipe de 22 profissionais. Nossa principal fonte de recursos é a linha Natura Crer Para Ver, com produtos não cosméticos.

Em 2012, a arrecadação líquida\* alcançou o volume recorde de R\$ 12,8 milhões no Brasil, com alta de mais de 50% em relação ao ano anterior. Além da linha Natura Crer Para Ver, recebemos 0,5% do lucro líquido anual da Natura para a manutenção operacional de nossas atividades.

\*Refere-se ao lucro antes do desconto do imposto de renda (IR).

<b>FLUXO DE CAIXA</b> (gerencial) (R\$ milhares)	<b>2012</b>	
<b>Receita líquida Crer Para Ver (CPV)</b>	<b>25.797,60</b>	
<b>Arrecadação líquida da linha Natura CPV (LAIR)</b>	<b>12.835,08</b>	
<b>Mobilização Social pela Educação (incluindo a mobilização de CNs)</b>	<b>2.140,21</b>	%
<b>TOTAL investido em projetos</b>	<b>12.223,07</b>	investido
TRILHAS de Leitura	6.862,11	56%
Programa de Ensino Integral	1.132,12	9%
Khan Academy	742,35	6%
Comunidades de Aprendizagem (CA's)	625,87	5%
Plinks	609,23	5%
Conviva Educação	425,51	3%
Progestão e Prêmio Gestão Escolar	342,59	3%
Pesquisa sobre Governança de SEE's	337,10	3%
GENTE	308,40	3%
Projeto Chapada	255,85	2%
Métodos Inovadores de Ensino	170,00	1%
Escolas que Inovam	162,76	1%
Pacto pela Educação do Pará	100,87	1%
Demais Projetos	148,31	1%
<b>Despesas operacionais e folha de pagamento</b>	<b>1.158,26</b>	
<b>Saldo Natura CPV 2011*</b>	<b>25.656,11</b>	
<b>Saldo Natura CPV 2012</b>	<b>22.969,66</b>	

\*Revisamos o saldo de 2011 e identificamos uma diferença positiva em relação ao que foi publicado na página 15 do relatório de 2011.

# nossa presença em 2012

**Amapá**

552 escolas beneficiadas

**Pará**

7.607 escolas beneficiadas

**Roraima**

364 escolas beneficiadas

**Amazonas**

2.990 escolas beneficiadas

**Acre**

1.107 escolas beneficiadas

**Rondônia**

575 escolas beneficiadas

**Mato Grosso**

652 escolas beneficiadas

**Tocantins**

485 escolas beneficiadas

**Goiás**

1.073 escolas beneficiadas

**Mato Grosso do Sul**

621 escolas beneficiadas

**beneficiados**

+ 3.000 municípios

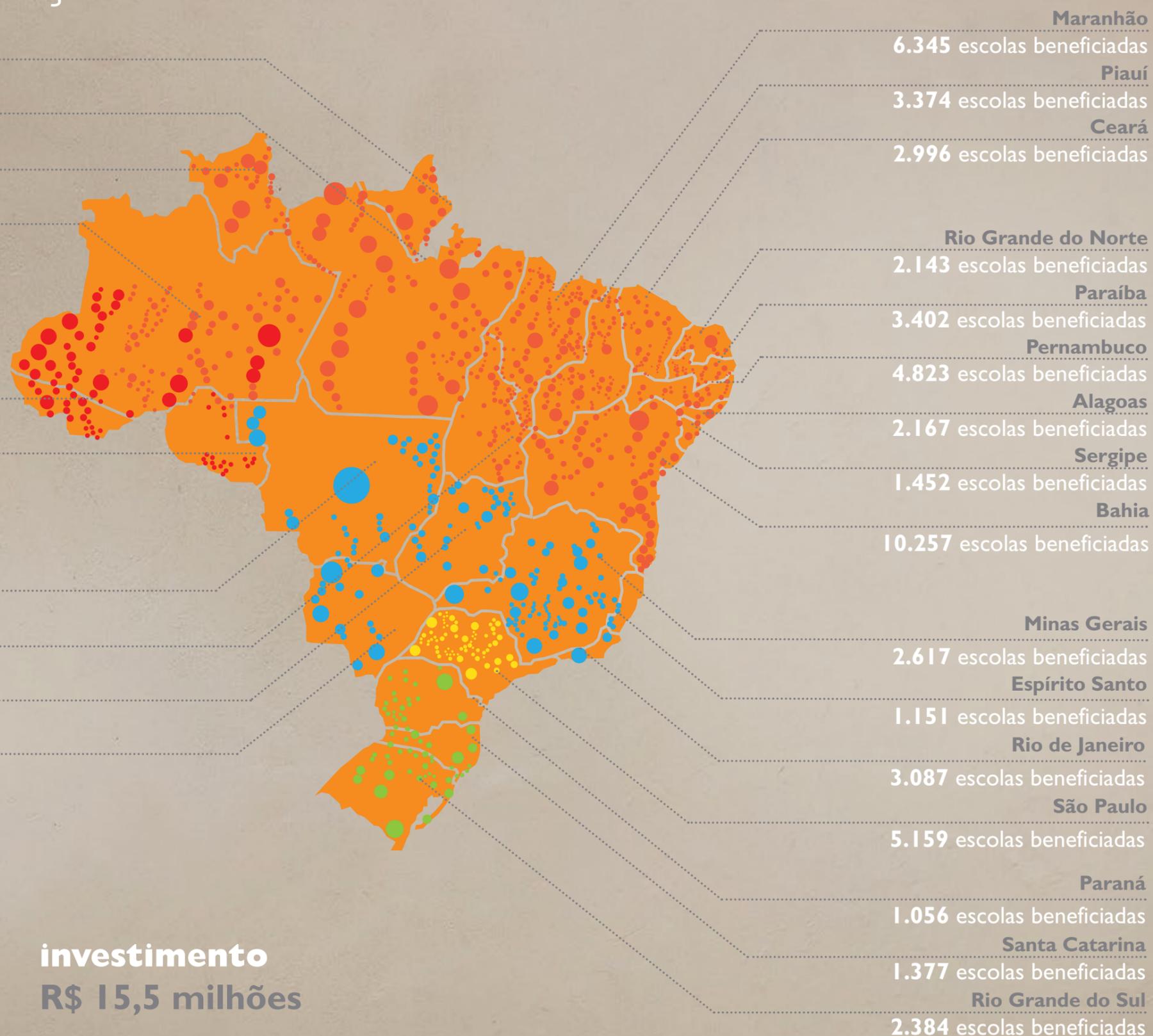
+ 72.000 escolas

+ 140.000 professores

+ 3 milhões de crianças

**investimento**

**R\$ 15,5 milhões**



# nossa rede de parceiros



Conheça mais sobre o Instituto Natura e seus projetos. Acesse: [www.institutonatura.org.br](http://www.institutonatura.org.br) ou fotografe o código ao lado.

# NOSSA ATUAÇÃO

ACREDITAMOS QUE  
**TODOS APRENDEMOS  
COM TODOS. E TODOS  
ENSINAMOS TODOS**

Aluna da escola municipal  
André Urani, no Rio de Janeiro,  
integrante do Projeto GENTE

## **TODOS SOMOS RESPONSÁVEIS TODOS APRENDEMOS TODOS ENSINAMOS**

Essa crença nos move desde a nossa fundação. Atuar de forma colaborativa, ajudando a formar e a articular uma rede de parceiros, potencializa nossas ações socioeducacionais e o desenvolvimento de todos que se relacionam nessa teia.

“A complexidade dos problemas educacionais requer uma visão integrada das ações pelos diferentes parceiros e, nesse sentido, o Instituto Natura destacou-se por sua capacidade de articulação institucional. Envolveu-se como parceiro de projetos de fundações e organizações não governamentais, colaborando com a construção de uma rede nacional de entidades atuantes em educação, que evitam a fragmentação e a pulverização de

ações pontuais”, descreve a socióloga e integrante do Conselho Consultivo do Instituto Natura, Maria Helena Castro Guimarães.

Nossa atuação é focada no ensino público de educação básica (Ensino Fundamental e Médio), mas não se restringe às fronteiras das salas de aula, pois temos o objetivo de inserir a educação nas mais diversas esferas da sociedade, fazendo que o tema se torne presente no cotidiano de todos.

# BALANCED SCORECARD (BSC) DO INSTITUTO NATURA

CRIAR CONDIÇÕES PARA CIDADÃOS FORMAREM UMA COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM

## MELHORES SISTEMAS EDUCACIONAIS

Incorporar as melhores práticas de gestão aos sistemas de ensino

## RADICALIZAÇÃO NO MODELO EDUCACIONAL

Novo modelo de ensino e aprendizagem com foco nas tecnologias que promovem personalização e colaboração

## MOBILIZAÇÃO DA SOCIEDADE COM APOIO DAS CN'S

Engajar nossas CNs para mobilizar diversos atores da sociedade em prol da educação

## OTIMIZAÇÃO DO ISP

Alavancar o ISP (investimento social privado) via parcerias e políticas públicas transformadoras

PROJETOS COM AS ÊNFASES DO IN: CONEXÃO E INTEGRAÇÃO, ENCANTAMENTO, INOVAÇÃO E CATÁLISE

## APOIO NA GESTÃO PÚBLICA DA EDUCAÇÃO

Apoio no redesenho e transformação dos sistemas de gestão educacional

## INOVAÇÕES EM TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS

Fomentar a criação e difusão de técnicas pedagógicas inovadoras

## TRANSFORMAÇÃO EDUCACIONAL E SOCIAL

Apoiar projetos que fomentem a transformação social a partir da educação, incorporando princípios de Comunidades de Aprendizagem

EXPERTISE NA GESTÃO DE MÚLTIPLOS PROJETOS COMPARTILHADOS

## EXCELÊNCIA NA GESTÃO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS

Garantir qualidade na gestão, avaliação e sistematização dos projetos

## ALIANÇAS COM INSTITUTOS E GOVERNO

Ser um articulador na construção de alianças que viabilizem projetos de alta relevância

## EXECUÇÃO VIA PARCEIROS

Formar parcerias com organizações que detenham conhecimento e capacidade de execução

## TECER EM CONJUNTO DE FORMA ENCANTADORA

Conectar e integrar atores da educação, criando um ambiente acolhedor, criativo e colaborativo para emergência de novas soluções

EQUIPE CAPACITADA E COMPROMETIDA COM A TRANSFORMAÇÃO DA EDUCAÇÃO

## LIDERANÇA DE PROJETOS

Formar líderes de projetos com boa articulação, conhecimento técnico e competência de gestão

## GESTÃO DO CONHECIMENTO

Sistematização das experiências e conexão com centros de competência

## DIÁLOGO E ACOLHIMENTO

Disseminar a importância do cuidado nas relações com generosidade e empatia, criando vínculos de qualidade

## ALTO DESEMPENHO PROFISSIONAL E PESSOAL

Fortalecer cultura de dinamismo, eficiência e *accountability*, respeitando o projeto de vida de cada um

## OS PROJETOS QUE APOIAMOS ESTÃO DIVIDIDOS EM TRÊS PILARES:

### APOIO NA GESTÃO PÚBLICA DA EDUCAÇÃO

que consiste no apoio ao redesenho e transformação dos sistemas de gestão educacional em três níveis: estado, município e escola.

### INOVAÇÕES EM TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS

por meio da qual queremos fomentar a criação e difusão de técnicas pedagógicas inovadoras. Nossa atuação propõe a busca de novas metodologias e novos modelos de escola.

### TRANSFORMAÇÃO EDUCACIONAL E SOCIAL

maneira pela qual buscamos projetos transformadores, incorporando princípios de Comunidades de Aprendizagem. Temos ações nas escolas e também na sociedade ([clique aqui e leia mais sobre Comunidades de Aprendizagem](#)).

Como objetivos futuros queremos cada vez mais concentrar esforços nesses três pilares de atuação, investindo em projetos com capacidade de replicabilidade como política pública e atuar com maior proximidade em regiões específicas. Também temos o intuito de reforçar nosso papel de articuladores e dar ênfase e a concretude na criação de Comunidades de Aprendizagem. Por fim, nossos objetivos futuros incluem a maior mobilização das consultoras e consultores Natura, de forma a ampliar nossa rede de atores que atuam na conscientização da importância do tema ([leia mais na página seguinte](#)).

# muito além da **consultoria**

A Natura conta com uma rede 1,5 milhão de consultoras e consultores Natura (CNs), sendo 1,2 milhão apenas no Brasil. Além da atividade de consultoria, eles exercem diferentes papéis na sociedade, como pais e mães, professores, estudantes ou funcionários de escolas. Essas pessoas estão muito próximas à escola, e seu envolvimento com a educação pode gerar um efeito positivo na melhoria da qualidade do ensino. Em 2012, registramos a adesão de 15 mil CNs com interesse em se envolver com o tema educação e difundir-lo na sua rede de relações.

Por sua capilaridade e pela relação que mantém dentro de suas redes e em suas comunidades, acreditamos no enorme potencial mobilizador desse grupo. Em 2013, investiremos na conscientização de CNs, sensibilizando, promovendo o engajamento e estimulando a geração de iniciativas ligadas à educação.

“A primeira contribuição de uma consultora é se interessar pela educação do filho, do sobrinho, do afilhado, do vizinho. Mas ela também pode se preocupar quando conhece uma criança que não está na escola, procurar conhecer as ideias e ações dos políticos nas esferas municipais, estaduais e federal. Pode procurar conhecer as escolas e projetos educacionais da sua localidade e se envolver com um deles”, enumera a consultora Natura Marcia Anchieta. Ela fala com propriedade do assunto, pois, além de CN é coordenadora pedagógica de uma escola pública na comunidade da Rocinha, no Rio de Janeiro. “Sinto de perto a importância de uma educação de qualidade. As crianças certamente vão influenciar a mudança de muitos valores, situações e ações nas comunidades onde vivem”, complementa.



“

Como professora e CN, me movimei para fazer o Instituto Natura ser conhecido por minhas colegas de trabalho e mobilizar minha diretora sobre o projeto TRILHAS de Leitura. Quando vi o nome da escola do meu município (Vila Velha/ES) me senti ainda mais ligada à Natura e com mais responsabilidade em divulgar e poder fazer parte de projetos tão importantes.

**FRANCINÉA LOPES SILVA**, consultora Natura

”

## PERFIL DAS CNs\*

**76%**

possuem relação com uma criança ou jovem em idade escolar

mais de

**50%**

das CNs são responsáveis pela educação dessa pessoa perante a escola

**29%**

são membros da comunidade escolar, sendo 20% professores

**16%**

são envolvidos diretamente com a educação

**13%**

são profissionais da educação que não exercem a atividade

*\*Pesquisa que realizamos em 2012 com 687 consultoras e consultores Natura, em enquete espontânea realizada no portal TRILHAS, no espaço destinado a CNs*

“

A melhoria da qualidade da educação pública no Brasil é algo que todos nós desejamos. O Instituto Natura tem projetos inovadores de tecnologia e Comunidade de Aprendizagem e traz um novo jeito de desenvolver 'com' e não 'para' as pessoas.

**GERMANO GUIMARÃES,**

do Instituto Tellus, integrante do Conselho Consultivo do Instituto Natura

”

ACREDITAMOS QUE  
**A EDUCAÇÃO NÃO ESTÁ APENAS NA SALA DE AULA.**  
ELA ESTÁ NA INTENÇÃO DE APRENDER E ENSINAR DE CADA PROFESSOR, CADA ALUNO, CADA PAI E MÃE. ESTÁ NA INTENÇÃO DE CADA UM DE NÓS

# diversidade de olhares

“

Trata-se de uma estrutura matricial necessária para atuação do Instituto Natura, que tem se comportado muito bem do ponto de vista de articulação e decisões no âmbito de cada Conselho. É importante manter a rotina de atuação de cada um no que se refere a sua autonomia.

**MOZART NEVES RAMOS,** membro do Conselho Nacional de Educação e do Movimento Todos pela Educação e integrante do Conselho Consultivo do Instituto

”

ACREDITAMOS QUE A  
**EDUCAÇÃO** QUE UNE  
O PENSAR E O SENTIR  
SISTEMICAMENTE  
**PODE TRANSFORMAR  
O MUNDO**

## NOSSO MODELO DE GOVERNANÇA CONTA COM UM **CONSELHO CONSULTIVO** FORMADO POR ESPECIALISTAS EM EDUCAÇÃO

Nossa estrutura de governança é formada pelos conselhos de administração, fiscal e consultivo – esse último composto por convidados externos que nos fornecem um olhar especializado e atualizado sobre os desafios da educação brasileira.

**Conselho de Administração** – nosso planejamento estratégico, resultados e novos projetos são apresentados regularmente ao Conselho de Administração, responsável pelas principais deliberações do Instituto. Com quatro reuniões por ano, o Conselho é composto pelo diretor-presidente da Natura, Alessandro Carlucci, pelos copresidentes e fundadores da empresa, Guilherme Peirão Leal, Antônio Luiz da Cunha Seabra e Pedro Luiz Barreiros Passos, e por Antônio Jacinto Matias, da Fundação Itaú Social.

**Conselho Consultivo** – formado por especialistas em educação do Brasil, reúne-se quatro vezes ao ano, sendo duas dessas reuniões em conjunto com o Conselho de Administração. Seus membros são: Fernando Abrucio, da Fundação Getúlio Vargas (FGV); Germano Guimarães, do Instituto Tellus; Maria Alice Setubal, presidente do Conselho de Administração do Centro de Pesquisa para a Educação e Cultura (Cenpec); Maria Helena Castro Guimarães, da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade) do Estado de São Paulo; e Mozart Neves Ramos, membro do Conselho Nacional de Educação e do Movimento Todos pela Educação. Em 2013, passa a integrar o Conselho Rafael Parente, subsecretário de novas tecnologias da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro.

**Conselho Fiscal** – tem papel fundamental em nossas atividades de prestação de contas, sendo o responsável por discutir e aprovar os demonstrativos contábeis e pela realização da auditoria de *compliance*. Reúne-se duas vezes por ano e é formado por: Gilberto Mifano, membro do Comitê de Auditoria da Natura e consultor especial do Conselho de Administração da BM&FBovespa; Lucilene Prado, diretora jurídica da Natura; e Taiki Hirashima, da Hirashima&Associados.

Nossas atividades seguem as diretrizes que regem uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), categoria na qual o Instituto está enquadrado, e o nosso balanço financeiro anual é certificado por auditores independentes. Em 2012, essa verificação foi feita pela Ernst & Young Terco.

## COLABORADORES COM **PAIXÃO PELA EDUCAÇÃO**

Para compor nossa equipe, buscamos no mercado pessoas com experiência em educação e gestão pública e também trouxemos profissionais da Natura, que além de partilhar a experiência corporativa, disseminam as Crenças e a Essência da empresa.

Contamos com 22 profissionais entre colaboradores diretos (15), terceirizados (4), estagiários (2) e jovens aprendizes (1). Entre eles, temos especialistas em gestão de projetos que estruturam a governança das nossas iniciativas, acompanham os objetivos e metas traçados e capacitam nossos colaboradores para fazer o uso de ferramentas, processos e práticas que favoreçam a implementação e acompanhamento dos projetos.

# gestão de projetos

Para gerir projetos multidisciplinares, *multistakeholder* e de alta abrangência, adotamos uma metodologia de gestão que abrange: seleção, planejamento e acompanhamento das iniciativas apoiadas.

## SELEÇÃO DE PROJETOS

Uma vez definida a estratégia, que é refletida em nosso Balanço Scorecard (BSC), anualmente, os projetos passam por um processo de seleção que considera nossos princípios operacionais, ênfases e um indicador que mensure o potencial de transformação (*veja a seguir*).

## PLANEJAMENTO

Uma vez selecionado, iniciamos o processo de planejamento da iniciativa, que consiste em definir as frentes de trabalho com objetivos e responsáveis, cronograma e orçamento detalhado de atividades, o que denominamos arquitetura de implementação. Em 2013, esse processo será reforçado com uma etapa inicial de concepção, buscando explorar todo o potencial do projeto.

## ACOMPANHAMENTO

Finalizada a etapa de planejamento, os projetos são geridos

com o apoio de processos de governança que se dividem em dois grandes âmbitos:

**Gestão Instituto Natura de Projetos (GIP):** reunião operacional na qual os gestores se alinham com as equipes sobre a rotina dos projetos e as diretrizes para garantir a eficiência na implementação.

**Gestão Instituto Natura (GIN):** reunião estratégica entre o diretor-presidente e os gestores, na qual são definidas diretrizes macro de atuação. Esse fórum também trata de questões administrativas e financeiras do Instituto.

# ênfases IN

---

## CONEXÃO E INTEGRAÇÃO

Conectar e integrar todos os atores, protagonistas e responsáveis pela educação

Integrar as várias iniciativas em andamento a uma plataforma comum, criar fóruns de discussão e convergência, coordenar e potencializar entidades, iniciativas, esforços e recursos existentes, atuando em rede

## ENCANTAMENTO

Promover conscientização sobre a importância da educação

Criar compromisso com a educação

Promover prazer, orgulho e motivação em educar e aprender

## INOVAÇÃO

Buscar tecnologia de informação e criatividade nas formas e nos meios de educar e aprender; incluindo, mas não restringindo-se à tecnologia

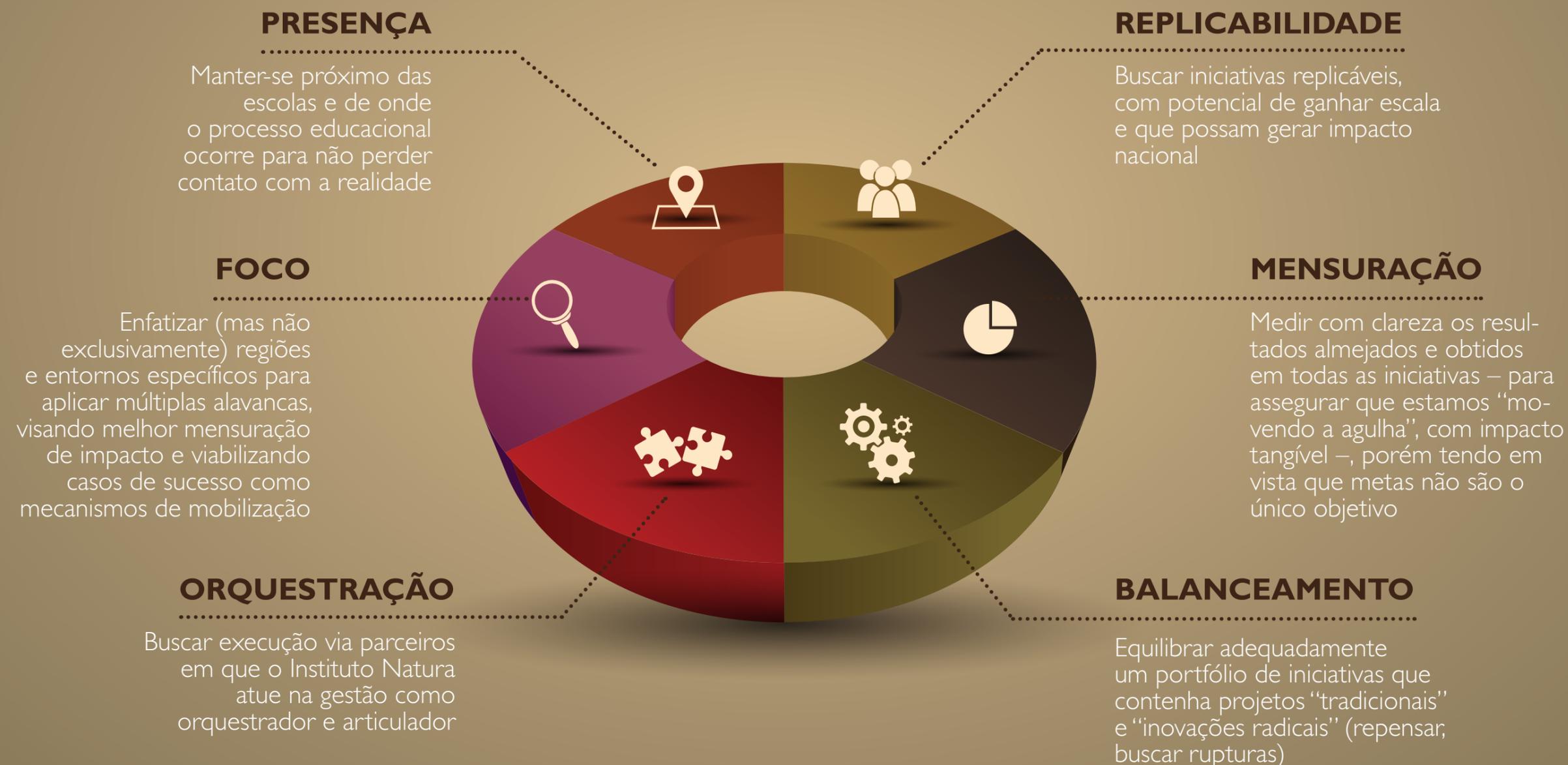
Considerar rupturas e projetos surpreendentes, aceitando sua incerteza

## CATÁLISE

Permitir a emergência de soluções a partir de plataformas que viabilizem e estimulem a auto-organização

---

# princípios operacionais



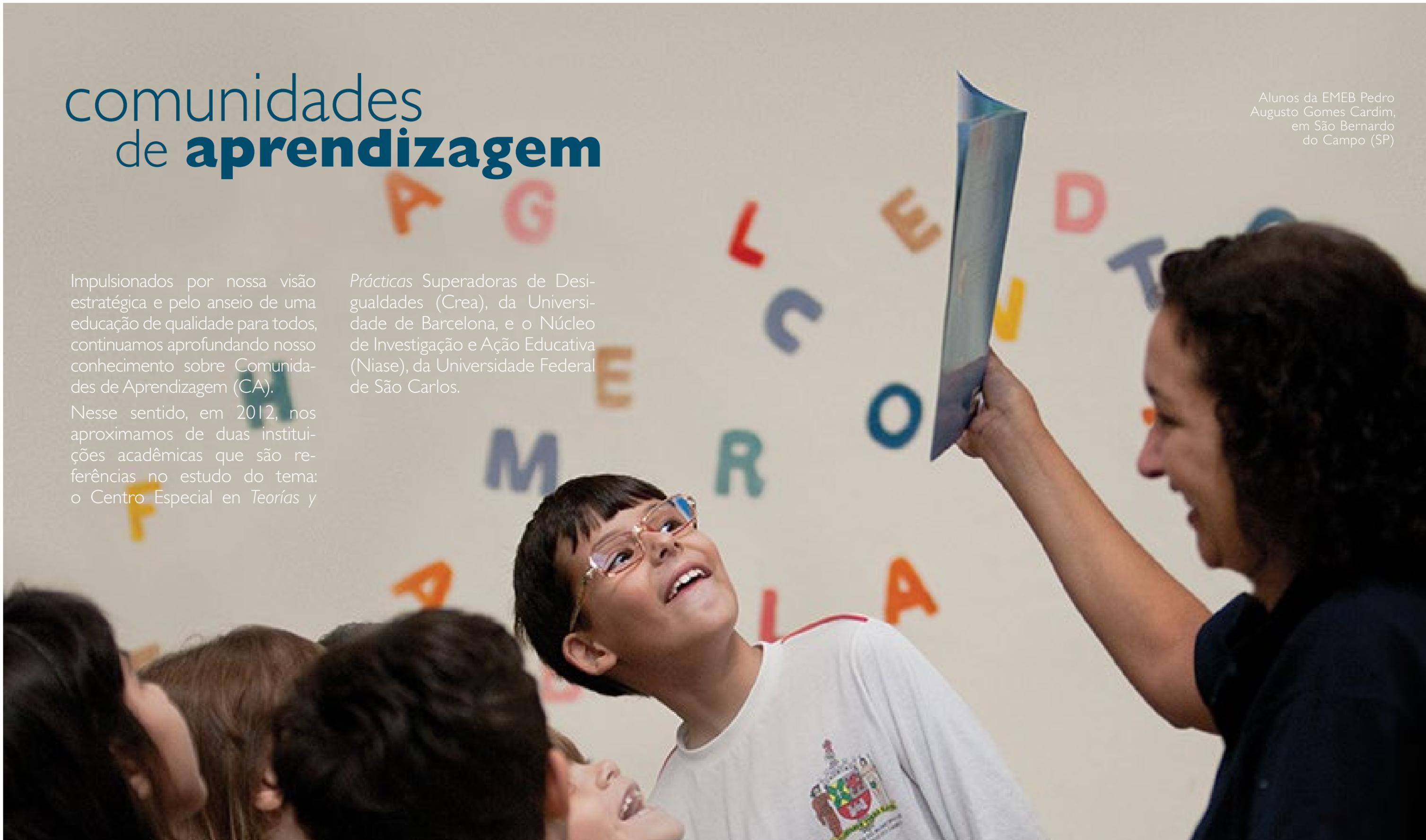
# comunidades de **aprendizagem**

Impulsionados por nossa visão estratégica e pelo anseio de uma educação de qualidade para todos, continuamos aprofundando nosso conhecimento sobre Comunidades de Aprendizagem (CA).

Nesse sentido, em 2012, nos aproximamos de duas instituições acadêmicas que são referências no estudo do tema: o Centro Especial en *Teorías y*

*Prácticas Superadoras de Desigualdades (Crea)*, da Universidade de Barcelona, e o Núcleo de Investigação e Ação Educativa (Niase), da Universidade Federal de São Carlos.

Alunos da EMEB Pedro Augusto Gomes Cardim, em São Bernardo do Campo (SP)



Ambas as instituições difundem a Comunidade de Aprendizagem como uma proposta de transformação social e cultural que tem início na escola, mas que se expande para outros campos, por meio do envolvimento dos familiares e da comunidade nas atividades da escola.

O foco dessa proposta está na aprendizagem dos alunos e no envolvimento de familiares e membros da comunidade em um ambiente de diálogo igualitário que converte a escola em um espaço onde **“todos somos responsáveis, todos aprendemos, todos ensinamos”**.

A metodologia proposta por eles, validada pela União Europeia e comprovada por muitas experiências bem-sucedidas de superação do fracasso escolar nos Estados Unidos e na Europa, mostram que a implementação de princípios como diálogo igualitário, solidariedade, igualdade de diferenças e práticas de êxito que valorizam a diversidade nas interações, proporcionam a melhoria dos resultados dos alunos e uma maior coesão social.

Beatriz Ferraz, gerente de projetos educacionais do Instituto Natura, explica que há três grandes indicadores que possibilitam saber se uma Comunidade de Aprendizagem está ou não estabelecida: equidade, garantindo aprendizagem para todos; eficácia, assegurando a excelência na aprendizagem; e coesão social para transformação dos alunos, da escola e da sociedade, tanto no que diz respeito aos conhecimentos formais como à convivência respeitosa mediada por valores de solidariedade e respeito à diversidade.

Na busca do entendimento do conceito e práticas de CA, promovemos, em parceria com o Niase, uma pesquisa que tinha, entre seus objetivos, identificar e avaliar duas experiências no Brasil e sua aderência ao conceito.

A pesquisa coordenada pela professora Roseli Rodrigues Mello mostrou que, mesmo que intuitivamente, as duas iniciativas estudadas têm, entre seus destaques importantes, princípios para o estabelecimento de uma Comunidade de Aprendizagem.

# experiências pesquisadas no Brasil

Uma das instituições participantes do estudo Comunidades de Aprendizagem – Comunidades Educativas Sustentáveis foi a escola municipal Bom Princípio, de Teresina (PI), que apesar de não contar com recursos de infraestrutura de apoio ao plano pedagógico, como biblioteca, atingiu um alto desempenho no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), com nota 7,7 em 2011, maior que a média do estado e nacional. A escola destacou-se também pela melhora crescente ao longo dos anos com avanço de 75% na nota desde 2007.

O levantamento realizado pelos pesquisadores da Universidade de São Carlos mostrou que um dos principais fatores de êxito da escola é o envolvimento das famílias no planejamento escolar. A cada dois meses, por exemplo, a diretora reúne representantes de todos os agentes escolares no planejamento participativo, que inclui a reflexão sobre o tipo de estudante que a escola quer formar, as exigências que permeiam a sociedade atual, a realidade do entorno e levantamentos da aprendizagem dos estudantes. “A maneira como a escola desenvolve a articulação entre planejamento educacional, ensino e acompanhamento pedagógico e a avaliação da aprendizagem parece ser a chave para os resultados dos estudantes”, conclui a professora Roseli.

Na segunda experiência pesquisada, a participação comunitária também chamou a atenção. O projeto avaliado foi o trabalho do Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (ICEP) na região da Chapada Diamantina (BA), um dos mais antigos projetos beneficiados pela linha Natura Crer Para Ver. Há 15 anos, a organização promove formação contínua de professores e conseguiu envolver a comunidade em uma participação efetiva na educação local. A cada eleição municipal, a população se reúne para definir as prioridades da educação e entregá-las aos candidatos ao cargo. O projeto está presente em 22 municípios da região, sendo que 90% deles alcançou a meta nacional do Ideb em 2011.

ACREDITAMOS QUE É A PARTIR  
DA **EDUCAÇÃO QUE SE FORMA**  
**PESSOAS DE BEM COM ELAS**  
**MESMAS**, CONSCIENTES DO  
OUTRO E COMPROMETIDAS  
COM O MUNDO

Depois de estudos e aprofundamentos, evoluímos nosso entendimento sobre esse tema, que se orienta pelos critérios de eficácia, equidade, coesão social e educação ao longo da vida. Para 2013, o projeto do Instituto Natura de Comunidades de Aprendizagem tem como objetivo disseminar esses princípios e práticas em escolas e em outras esferas da sociedade, atuando em parceria com secretarias municipais de educação que desejam transformar suas escolas em CAs. Apoiaremos a elaboração e publicação de materiais que orientem escolas interessadas, destacando a legislação e os projetos de política pública que já contemplam esses princípios e que possam favorecer a implementação dessa proposta como uma política pública nacional.



## INGRESSO DEFINITIVO DA **COMUNIDADE NA VIDA ESCOLAR**

### **Como se dá a implementação de uma CA?**

A implementação só é possível a partir do comprometimento de diversos agentes da comunidade com um grande projeto de mudança. Entre outras coisas, requer a participação dos familiares e da comunidade na vida da escola, mas não de forma periférica. Propomos uma entrada definitiva desses agentes na vida escolar, isso significa decidir juntos a gestão e o processo de aprendizagem.

### **Existem muitas experiências bem-sucedidas?**

Sim, na Espanha já existem mais de 150 e, em São Carlos (SP), implementamos quatro comunidades. Em todas elas os índices de aprendizagem melhoraram significativamente, com ganhos não apenas dos estudantes, mas dos familiares e da comunidade do entorno que se beneficiam com as soluções dessa escola, que se constitui como um núcleo de grande articulação social.

### **As duas instituições avaliadas podem ser chamadas de Comunidades de Aprendizagem?**

Há práticas que estão diretamente relacionadas a esse contexto. No Projeto Chapada, fica explícita a forte rede de interação e articulação social composta pelos municípios, com grande potencial de transformação. Na escola do Piauí, os agentes, intuitivamente, conectaram as duas principais agências educativas: a família e a escola. Ambas as experiências, já com ótimas práticas e resultados, podem rapidamente ser transformadas em Comunidades de Aprendizagem, e no futuro terá um salto ainda maior.

### **Como o Instituto Natura pode contribuir com essa disseminação no Brasil?**

Sua proposta de atuar em rede tem um potencial enorme para ajudar a difundir a transformação de mais escolas em Comunidades de Aprendizagem no Brasil e, a partir disso, contribuir de forma significativa para a transformação social a partir da educação.

# noossos projetos

Com três anos de trabalho, reforçamos o nosso desejo de atuar em várias dimensões da educação, pois acreditamos que uma educação de qualidade envolve equidade, eficiência no aprendizado e coesão social. Por isso, definimos como nossas principais frentes de atuação:

## **Gestão Pública de Educação**

Apoio ao redesenho e transformação dos sistemas de gestão educacional.

## **Inovação em Tecnologias Educacionais**

Queremos fomentar a criação e difusão de técnicas pedagógicas inovadoras.

## **Transformação Educacional e Social**

Buscamos projetos capazes de fomentar a transformação social a partir da educação, incorporando princípios de Comunidades de Aprendizagem.

Além desses pilares, para orientar a gestão de projetos e garantir a otimização de nossos recursos, organizamos as iniciativas nos seguintes níveis de atuação:

**Lidera e executa:** projetos sob liderança ativa da equipe Instituto Natura.

**Apoia e influencia:** projetos liderados por parceiros, nos quais atuamos de forma colaborativa, buscando potencializar a ação e alinhá-la à nossa visão estratégica.

**Aprende e sistematiza:** projetos com liderança de parceiros, nos quais o Instituto pretende adquirir e sistematizar o conhecimento gerado para replicar em outras iniciativas.

“

As questões educacionais que o nosso País enfrenta atualmente transcendem a atuação isolada do poder público. A prática de ações em parceria é notoriamente rara no Brasil, mas representa um importante sustentáculo em vários países. O Brasil está construindo as redes relacionais de responsabilidade social, por isso iniciativas como a do Instituto Natura devem receber todo nosso reconhecimento.

**HERMAN VOORWALD,**  
secretário da Educação  
do Estado de São Paulo

”

## PORTFÓLIO DE **PROJETOS 2012**

### Atuação Instituto Natura

Lidera e executa – 31%  
Apoia e Influencia – 38%  
Aprende e sistematiza – 31%

### Distribuição dos investimentos

Apoio à Gestão Pública  
de Educação – 28%  
Inovação em Tecnologias  
Educativas – 44%  
Transformação Educacional  
e Social – 28%

### Fase dos projetos

Concepção – 33%  
Desenvolvimento – 7%  
Piloto – 20%  
Projetos implementados – 40%

## apoio à **gestão pública** de educação

<b>PROJETO</b>	<b>ATUAÇÃO</b>	<b>PÁGINA</b>
Programa de Ensino Integral	Apoia e influencia	31 e 32
Pesquisa sobre a Governança das Secretarias Estaduais de Educação	Apoia e influencia	33
Conviva Educação	Lidera e executa	33
Formação de Gestores Escolares – Progestão Online	Apoia e influencia	34
Educação: Compromisso São Paulo	Apoia e influencia	34

## inovação em **tecnologias** educacionais

<b>PROJETO</b>	<b>ATUAÇÃO</b>	<b>PÁGINA</b>
TRILHAS	Lidera e executa	35 a 38
GENTE	Aprende e sistematiza	39 a 41
Âncora	Apoia e influencia	42
Khan Academy	Apoia e influencia	42
Plinks	Aprende e sistematiza	42
Escolas que Inovam	Apoia e influencia	42
Métodos inovadores de Ensino	Apoia e influencia	42

## transformação **educacional** e social

<b>PROJETO</b>	<b>ATUAÇÃO</b>	<b>PÁGINA</b>
Projeto Chapada	Apoia e influencia	43 e 44
Mobilização Social pela Educação	Lidera e executa	45 e 46
Escolas de Alternância	Apoia e influencia	47

# uma escola em tempo integral



Aluno e professor da Escola Estadual Jardim Riviera, em Santo André (SP)

## **MODELO ENVOLVE TRÊS EIXOS ESTRUTURANTES:** EXCELÊNCIA ACADÊMICA, PROFESSORES DEDICADOS APENAS A UMA UNIDADE ESCOLAR E O PROTAGONISMO JUVENIL

Experiências de escolas frequentadas pelos alunos em mais de um período já existem, mas o diferencial do Programa de Ensino Integral de São Paulo é promover uma experiência que utiliza esse período para a formação completa do aluno. Isso significa que, além do currículo tradicional, o processo de aprendizado prevê a construção do projeto de vida dos estudantes, estimula sua autonomia e protagonismo. Os professores também trabalham em regime de dedicação exclusiva e têm remuneração compatível com a função.

Implementado pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo como uma experiência para estudantes do Ensino Médio em 16 escolas do estado, o projeto atendeu 4,5 mil alunos em 2012. Com 45 horas semanais de aula, o currículo une conteúdos tradicionais como Português, Matemática e Geografia a atividades que enfatizam valores e atitudes de cidadania. A partir de uma grade de disciplinas, os estudantes definem aquelas de seu maior interesse como oficinas de sustentabilidade, teatro, Ciências, História e Português.

Os professores orientam os alunos na construção dos seus projetos de vida, metodologia que busca direcionar os esforços dos estudantes de acordo com seus propósitos futuros.

Por fim, a escola de ensino integral adota um modelo de gestão que integra todas as atividades e incentiva a participação da comunidade escolar; o acompanhamento e a avaliação de todo o processo educacional.

A avaliação da própria secretaria de educação revelou que o modelo gerou resultados positivos no desempenho dos estudantes. No exame de leitura e interpretação de texto, por exemplo, a nota cresceu de 33 para 60 pontos, em uma escala de 0 a 100, entre os alunos da 3ª série do Ensino Médio.

Essa metodologia foi inspirada na experiência do Ginásio de Pernambuco, projeto idealizado por um grupo de empresários, educadores e o governo daquele estado e implementado pelo Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação (ICE).

Em 2012, financiamos o trabalho do ICE em São Paulo, ajudamos a construir e a implementar o modelo e estamos apoiando a gestão e a governança do projeto, liderado pela Secretaria Estadual da Educação do Estado de São Paulo. Os demais parceiros da iniciativa são Instituto Unibanco, o Instituto Qualidade do Ensino (IQE), Parceiros da Educação e a consultoria Integration.

## O QUE DIZEM PAIS, ALUNOS E EDUCADORES:

“O sistema educacional está diante de um grande desafio: temos um jovem que olha para a escola e que não se identifica com ela. O Programa de Ensino Integral foi concebido para resgatar o interesse desse jovem, por isso uma das questões centrais do projeto é acreditar no seu propósito de vida, estando ao lado dele durante esta jornada.”

**Valéria Souza**, coordenadora do Programa de Ensino Integral da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo.

“No começo achava que não seria tão bom porque minha filha não poderia mais me ajudar nas tarefas de casa, mas depois percebi o quanto estava fazendo bem para ela e como estava envolvida nos trabalhos da escola.”

**Walmira Ribeiro**, mãe de Jéssica, do 1º ano do Ensino Médio da E.E. Walter Ribas, de Cajamar.

“Oferece a oportunidade que você precisa para o mercado de trabalho no futuro. Quero ser engenheiro eletrônico, fazer mais três faculdades e ajudar nos projetos da escola.”

**Yago Ondersen**, aluno do 1º ano do Ensino Médio na E.E. Prefeito Nestor de Camargo, de Barueri.

## compartilhar boas práticas na **gestão da educação**

Para conhecer e compartilhar experiências na gestão pública, realizamos a Pesquisa sobre a Governança das Secretarias Estaduais de Educação (SEEs). O levantamento tem a parceria do Consed (Conselho Nacional dos Secretários de Educação) e da Fundação Getúlio Vargas, e seus resultados serão conhecidos em 2013. O estudo busca entender a rotina e os desafios das SEEs e nos ajudará a disseminar boas práticas e criar uma agenda para implementação colaborativa de políticas públicas. As 27 secretarias estaduais do Brasil participam do estudo.

Iniciado em 2012, a pesquisa vai gerar um mapa da situação dessas gestões, incluindo aspectos institucionais, de recursos humanos e financeiros, além do levantamento dos principais programas, políticas e experiências bem-sucedidas que possam ser replicadas. “O estado tem um papel importantíssimo na educação brasileira, principalmente quando falamos dos últimos anos do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. Esse diagnóstico nos dará uma visão preciosa”, afirma Fernando Abrucio, pesquisador da Fundação Getúlio Vargas e membro do Conselho Consultivo do Instituto Natura.

## ao lado dos **gestores municipais**

Para apoiar a gestão das secretarias municipais de educação de todo o País, foi criado o Conviva Educação, um ambiente virtual que oferece ferramentas de gestão, formação e trocas de experiências. Fruto de uma parceria entre o Instituto Natura e outros 10 institutos e fundações, com gestão da Undime (União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação) e apoio do Consed (Conselho Nacional de Secretários de Educação) na divulgação e mobilização aos municípios, o portal terá impacto na gestão municipal e na aprendizagem de todos os alunos.

O Conviva Educação otimiza processos, apresenta de forma mais clara as necessidades de um município ou escola e centraliza informações das secretarias de educação. A ferramenta alerta, por exemplo, que contratos estão chegando ao fim e é o momento de abrir uma nova licitação. Também disponibiliza planilhas e ins-

truções financeiras que ajudam a nortear o trabalho de dirigentes municipais de educação e suas equipes. “A profissionalização da gestão das secretarias terá impacto positivo na ponta, pois a qualidade da aprendizagem também está ligada à boa gestão do dia a dia”, destaca Cleuza Repulho, presidente da Undime e secretária municipal de educação de São Bernardo do Campo (SP).

Em menos de dois meses, o Conviva Educação já contava com cerca de 3 mil municípios cadastrados e mais de 5 mil usuários. O projeto é fruto da parceria das seguintes organizações: Instituto Natura, Fundação Itaú Social, Fundação Lemann, Fundação Roberto Marinho, Fundação SM, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Victor Civita, Instituto Gerdau, Instituto Razão Social, Itaú BBA e Movimento Todos Pela Educação. A gestão é da Undime, com apoio do Consed na divulgação e mobilização junto aos municípios.

## OUTRAS INICIATIVAS DE 2012

### Formação de Gestores Escolares (Progestão Online)

Para formar lideranças comprometidas com a gestão democrática da escola, com foco no estudante e apta a usar a tecnologia da informação, o Progestão oferece formação a diretores, vice-diretores e coordenadores pedagógicos com encontros semi-presenciais e programação *online* em 16 estados. Em 2012, chegou a 4,5 mil profissionais. Liderado pelo Consed, tem apoio do Instituto Natura, Instituto Razão Social, MEC e Cenpec.

Em 2013, o projeto terá seu conteúdo e formatos revisados para atender os gestores escolares da educação básica, incluindo a formação para coordenadores e tutores e a criação de uma rede de ancoragem. A revisão será feita pelo Cenpec com parceria do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e do Instituto Natura.

### Educação: Compromisso São Paulo

Em 2011, a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo estabeleceu um plano de ação com cinco temas: aceleração dos resultados do Ensino Fundamental; investimento no capital humano; reforma do Ensino Médio; criação de um modelo para educação em tempo integral; e engajamento e comunicação. Essas iniciativas devem promover uma transformação na qualidade da educação básica do estado. Tem apoio do Instituto Natura e de organizações como Fundação Lemann, Instituto Unibanco, Fundação Victor Civita, Fundação Itaú Social, entre outros.

## NOVO PROJETO PARA 2013

### Pacto pela Educação do Pará

Busca promover a melhoria da qualidade do ensino público, aumentando em 30% o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Integram o Pacto diferentes setores e níveis de governo, fundações, institutos e organizações não governamentais.

Vamos ampliar nossos projetos no estado: TRILHAS de Leitura, Conviva Educação, Escolas de Alternância e Progestão. O objetivo é beneficiar os gestores, alunos e professores das redes municipal e estadual. Também contaremos com o apoio de CNs na mobilização da comunidade.



# trilhas: apoio à alfabetização

Alunos da EMEB Pedro Augusto Gomes Cardim, em São Bernardo do Campo, SP



Alunos da EMEB Pedro Augusto Gomes Cardim, em São Bernardo do Campo, SP



PROJETO AJUDA PROFESSORES A TRABALHAREM LEITURA, ESCRITA E ORALIDADE COM CRIANÇAS DO 1º ANO DO ENSINO FUNDAMENTAL. **COMO POLÍTICA PÚBLICA, CHEGOU A 72 MIL ESCOLAS EM 2012**

O Projeto TRILHAS de Leitura foi criado em 2009, em parceria com a Comunidade Educativa (Cedac). Trata-se de uma tecnologia social com um conjunto de materiais elaborado para auxiliar o trabalho dos professores em leitura, escrita e oralidade, e tem o objetivo de inserir as crianças do primeiro ano do Ensino Fundamental em um universo letrado.

O TRILHAS propõe um conjunto favorável ao processo de alfabetização e, conseqüentemente, ao alcance da meta de atingir 6 pontos no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) no País em 2022. Também está alinhado com o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação que estabelece, entre outros objetivos, a alfabetização de todas as crianças até os 8 anos e o incentivo à leitura em sala de aula.

No ano passado, a iniciativa foi transformada em política pública pelo Ministério da Educação, e os materiais foram distribuídos para escolas de municípios considerados prioritários pela política do MEC,

escolas prioritárias e de todas as capitais, grandes cidades e sistemas estaduais de ensino, beneficiando aproximadamente 3 milhões de alunos da rede pública de ensino e 72 mil instituições.

“O TRILHAS é inovador porque foca na alfabetização, fase até então pouco contemplada por propostas voltadas à leitura e escrita. Apresentar o mundo letrado à criança de uma forma tão dinâmica como o projeto propõe contribui muito para a alfabetização de qualidade”, analisa Cleuza Repulho, presidente da Undime (União dos Dirigentes Municipais de Educação).

## uma rede que apoia **o aprendizado**

Com a ampliação do Projeto TRILHAS para um universo de mais de 3 mil municípios, desenvolvemos uma rede que ajuda a implementar o projeto nas escolas, incentiva o uso dos materiais em sala de aula e apoia a formação dos professores.

Chamado de Rede de Ancoragem, o grupo mobilizou mais de 4 mil representantes técnicos das secretarias municipais de educação além de diretores, coordenadores pedagógicos, professores e professores universitários de todos os estados do Brasil. Para reunir tantos profissionais em favor da melhoria da qualidade da educação, contamos com a parceria de representantes estaduais do Consed (Conselho

Nacional dos Secretários de Educação) e da Undime (União dos Dirigentes Municipais de Educação) que atuam como articuladores da implementação do projeto nos estados e municípios contemplados.

Em 2012, a formação para utilização dos materiais do projeto ocorreu em um encontro nacional que reuniu representantes do Consed e da Undime e os aprendizados foram replicados em cerca de 100 eventos em diversas cidades brasileiras, reunindo técnicos das secretarias municipais beneficiadas pelo projeto. “A Rede de Ancoragem é, sem dúvida, uma grande inovação do projeto, que vai garantir a utilização dos materiais por alunos de todo o Brasil”, conclui Cleuza Repulho, presidente da Undime.

Outro recurso é o portal TRILHAS ([www.portaltrilhas.org.br](http://www.portaltrilhas.org.br)) que disponibiliza orientações e materiais do projeto, conta com fóruns de discussões e debates sobre temas importantes para os profissionais da rede.

“A Rede de Ancoragem foi fundamental para a implementação do projeto nessa escala, que agora caminha para ter mais autonomia, uma vez que os materiais já estão nas escolas. Em 2013, temos o objetivo de ajudar os municípios a se organizarem em polos regionais, atuando com lideranças locais e potencializando ações de colaboração em torno da qualidade do aprendizado da leitura e da escrita”, afirma Beatriz Ferraz, gerente de projetos educacionais do Instituto Natura.

## trilhas da **matemática**

As dificuldades do processo de aprendizagem não estão presentes apenas no ensino da Língua Portuguesa. A Matemática é outra disciplina na qual um número significativo dos alunos da rede pública tem dificuldade para adquirir proficiência. Na tentativa de compreender melhor esse universo, desenvolvemos uma pesquisa para mapear boas experiências de formação e materiais para o ensino da Matemática, em uma parceria com a Fundação Victor Civita. Sistematizado em 2012, o fruto da pesquisa será colocado à disposição dos institutos e organizações educacionais que têm a área da Matemática como foco de suas ações.

## REDE DE ANCORAGEM DO PROJETO TRILHAS DE LEITURA EM 2012

### encontros de formação

**27** encontros de articulação

**100** encontros estaduais  
de formação

**3 mil** encontros locais

**40 mil** encontros escolares

### envolvidos

**81** articuladores estaduais  
(Consed e Undime)

**40** formadores estaduais  
(professores universitários)

**4 mil** formadores locais  
(representantes técnicos  
das secretarias de educação)

**72 mil** formadores escolares  
(diretores e/ou coordenadores  
pedagógicos das escolas)

**140 mil** professores

## ALCANCE DO PROJETO TRILHAS EM 2012

**3,3 mil**  
municípios  
envolvidos

**72 mil**  
escolas receberam  
o material

**3 milhões**  
de alunos  
beneficiados





## um novo **modelo de escola**

Espaços de aprendizagem na escola municipal André Urani, na comunidade da Rocinha, no Rio de Janeiro

“

Com o projeto, queremos personalizar o processo de aprendizagem para as necessidades de cada aluno, tornando-os protagonistas a partir da apropriação das novas tecnologias.

”

**RAFAEL PARENTE,**  
subsecretário de novas tecnologias da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro

**PROJETO GENTE,  
REALIZADO PELA  
SECRETARIA  
MUNICIPAL DE  
EDUCAÇÃO DO RIO  
DE JANEIRO, TRAZ  
TECNOLOGIA  
E ENSINO  
INDIVIDUALIZADO**

Lousa, carteira, salas de aula, séries, aluno, professor. Pegue todos esses elementos que simbolizam o cotidiano das escolas, desconfigure por completo e faça emergir um ambiente de aprendizado totalmente novo. Esse é um projeto inédito implementado na escola municipal André Urani, na comunidade da Rocinha, no Rio de Janeiro (RJ), com o início das aulas em 2013.

Estruturado em 2012, o Projeto GENTE (Ginásio Experimental de Novas Tecnologias) é liderado pela Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro e propõe um rompimento do modelo tradicional de educação, utilizando todo o potencial das novas tecnologias educativas para tornar o processo de aprendizagem mais personalizado.

No lugar de salas de aula e carteiras enfileiradas, o que os estudantes encontram ao chegar à escola são grandes salões equipados com computadores e *tablets*. Os professores assumem o papel de mentores dos alunos, coordenando grupos menores de estudantes, em uma relação menos impositiva e orientando-os na busca das informações que necessitam para entender o conteúdo.

Os 180 alunos do projeto – do 7º, 8º e 9º anos do Ensino Fundamental – deixam de pertencer ao regime seriado e são agrupados em equipes de seis membros cada, chamadas de famílias.

Para formar esses grupos, os gestores avaliam a afinidade entre os estudantes e o seu estágio de aprendizagem. Em um papel de maior protagonismo, os alunos são auxiliados a criar itinerários de aprendizado pessoal, definindo os conteúdos e a forma como vão aprender – por videoaulas, leituras, atividades individuais ou em grupo, entre outros métodos.

Além de financiar o projeto, colaboramos na articulação, na concepção e na construção da proposta pedagógica. Outros parceiros da iniciativa são: Fundação Telefônica Vivo, Intel, Microsoft, Tamboro, Ensina e Instituto Ayrton Senna.

**Rafael  
Parente**

subsecretário  
de novas tecno-  
logias da Secre-  
taria Municipal  
de Educação do  
Rio de Janeiro

## “PRECISAMOS DE UMA NOVA ESCOLA”

O mundo mudou, a forma como nos relacionamos vem sendo transformada e a aquisição de conhecimento é amparada por uma série de recursos em constante inovação. Com tantas pequenas e grandes revoluções no nosso cotidiano, por que não enxergar que a escola também precisa mudar? Quem faz a provocação é Rafael Parente, subsecretário de novas tecnologias da Secretaria Municipal do Rio de Janeiro, um dos idealizadores do Projeto GENTE.

### **O GENTE rompe com os padrões que conhecemos em educação. Por que isso é tão necessário?**

Simplesmente porque a escola em que nós estudamos não atende mais às necessidades do mundo em que vivemos hoje. Estamos diante de jovens que já nasceram totalmente conectados à tecnologia, precisamos de algo realmente diferente, que converse e encante essas pessoas.

### **E como o projeto propõe essa mudança?**

Buscamos formas de promover uma verdadeira personalização da aprendizagem, queremos colocar o aluno no centro desse processo. Propomos uma grande transformação da escola, desde a arquitetura, com a eliminação das salas tradicionais, até o sistema pedagógico, com alunos e professores tomando posições muito mais ativas. Precisamos saber quem são esses alunos, o que eles querem e também conhecer e acompanhar o seu desenvolvimento. E a tecnologia será uma grande aliada neste processo.

### **Como a tecnologia é utilizada?**

Um dos principais recursos é a Máquina de Testes, programa de computador que semanalmente avalia o desenvolvimento do aluno, proporcionando a construção de uma trajetória pessoal. Outro papel que muda é o do professor, que passará atuar como um mentor, tendo à sua disposição todos esses recursos tecnológicos. Já chamaram o GENTE de “escola do futuro”, mas eu prefiro classificá-lo como a “escola necessária”.



## OUTRAS INICIATIVAS DE 2012

### Khan Academy

Traz às escolas brasileiras a metodologia da Khan Academy, instituição que elabora videoaulas *online* em variadas disciplinas e que conta com uma plataforma tecnológica que apoia o professor facilitando a personalização do ensino e a colaboração entre os alunos. A iniciativa já traduziu aulas de Matemática para o Português e os vídeos foram utilizados em 51 turmas de 3º, 4º e 5º anos de escolas de São Paulo. Uma parceria da Fundação Lemann com o Instituto Natura, o Instituto Península e a Khan Foundation.

### Plinks

Apoiamos o desenvolvimento de uma plataforma de rede social e jogos digitais para aprendizagem de crianças de 9 a 13 anos em leitura, escrita e Matemática. Idealizado pelo Instituto Ayrton Senna, também tem apoio da Fundação Telefônica Vivo e parceria técnica da Joy Street. O projeto será implementado a partir de 2013.

### Escolas que inovam

Concebe e desenvolve modelos de usos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) atrelados a propostas pedagógicas inovadoras em duas escolas de São Paulo (SP).

Inspirado nos princípios da Escola da Ponte, de Portugal, envolve alunos, profissionais, pais e comunidade do entorno incentivando a adoção de práticas de Comunidades de Aprendizagem. Projeto é liderado pela Fundação Telefônica Vivo em parceria com o Instituto Natura.

### Projeto Âncora

Por ser um modelo diferente de escola, inspirado nas premissas pedagógicas da Escola da Ponte e de princípios de Comunidade de Aprendizagem, ao longo de 2012, junto com a equipe do Projeto Âncora, estudamos a oportunidade de introdução do uso da tecnologia com o objetivo de potencializar sua proposta pedagógica.

### Métodos inovadores de ensino

Idealizado pelo Movimento Todos pela Educação e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), com o nosso apoio e da Fundação Telefônica Vivo, Samsung e Itaú BBA, pretende avaliar tecnologias de ensino que gerem impacto na aprendizagem dos alunos e considerem quatro princípios: foco na aprendizagem dos alunos; personalização no processo de ensino e na aprendizagem; replicabilidade e escalabilidade; e apoio aos professores. Desenhado em 2012, terá início em 2013.



## NOVOS PROJETOS PARA 2013

### Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC's)

Liderado pelo Instituto Inspira e apoiado por nós, o projeto tem o objetivo de empoderar as diretrizes curriculares nacionais e chegar mais rápido aos professores e alunos, contribuindo com a transformação da qualidade da educação. O projeto envolve ferramentas e práticas inovadoras em tecnologias educacionais disponibilizadas gratuitamente na internet para integrantes da rede pública de ensino.

# projeto envolve a **comunidade**

REALIZADO HÁ 15 ANOS NA CHAPADA DIAMANTINA (BA), AÇÃO SURTIU DA SOCIEDADE CIVIL E **ESTÁ PRESENTE EM 22 MUNICÍPIOS QUE REDUZIRAM A EVASÃO ESCOLAR E AVANÇARAM NO IDEB**

Iniciado em 1997 por um grupo de educadores, profissionais liberais e outros membros de organizações da sociedade civil e gestores municipais, o Projeto Chapada já produziu transformações significativas nos municípios da região da Chapada Diamantina, na Bahia. De 2005 a 2012, a evasão escolar caiu de 8% para 1% nas séries iniciais do Ensino Fundamental, o percentual de aprovação dos alunos subiu de 80% para 94%, e 90% dos municípios atingiram a meta do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) em 2011 (veja quadro na página 45).

A principal contribuição da iniciativa é o apoio à formação continuada de coordenadores, diretores pedagógicos e outros profissionais da educação nos 22 municípios em que está presente. Eles são convidados a participarem de uma extensa agenda de oficinas e encontros que, em 2012, reuniu 2.847 educadores de 525 escolas, beneficiando 71.764 alunos.

Outra conquista do projeto foi o envolvimento da comunidade local na discussão das necessidades para melhorar a qualidade do

ensino e na gestão da escola (leia mais em *Mobilização pela Educação*). “Essa grande articulação transformou radicalmente o ensino. É um modelo com resultados consistentes e que poderia ser replicado em outras regiões do País. Vivemos um momento especial no Brasil, mas o desenvolvimento pleno que buscamos depende da qualidade da educação que se oferece aos cidadãos”, afirma Cybele Amado, diretora do Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (ICEP), responsável pelo projeto.

Vale ressaltar que o próprio ICEP é um desdobramento da articulação educacional na região, criado em 2007 para ampliar o raio de ação do projeto. O Projeto Chapada é a iniciativa mais antiga apoiada pela Natura, desde 1997, apoio assumido pelo Instituto Natura em 2010. O projeto também tem como parceiros o Ministério da Educação, o Consed (Conselho Nacional dos Secretários de Educação), a Undime (União dos Dirigentes Municipais de Educação), secretarias municipais de educação da região e o Itaú-BBA.

# mobilização pela **educação**

Às vésperas das eleições municipais de 2012, cerca de 4 mil pessoas saíram às ruas em 15 municípios que compõem a Chapada Diamantina e o semiárido baiano para cobrar dos candidatos a prefeito o compromisso com metas e ações para melhorar a qualidade da educação pública. O movimento, realizado a cada pleito municipal desde 2004, é um dos exemplos mais significativos do engajamento de toda a comunidade na discussão das prioridades e da melhoria das condições de ensino na região.

A Campanha Chapada e Semiárido pela Educação envolveu 525 escolas no chamado “Dia E”, quando uma carta de compromissos com a educação discutida e aprovada pela população de cada município é entregue aos candidatos a prefeito. Juntos, os municípios apresentaram 1.488 propostas para melhorar a educação.

Além de apoiar o Projeto Chapada, também mobilizamos as consultoras e consultores Natura da região para que se engajem nesse movimento. Essas CNs participaram das discussões sobre a campanha e ajudaram a divulgar a ação em suas comunidades. Colaboradora da Natura responsável pela articulação das consultoras locais, a gerente de relacionamento Nea Kruschewsky mora em América Dourada (BA) e participou do processo. “A qualidade da educação é uma preocupação de todo pai e mãe. Sensibilizados com essa questão, as consultoras e consultores tiveram a oportunidade de colocar a mão na massa, de conhecer mais sobre as questões de educação da nossa região. Foi muito gratificante”, conta Nea.

## NOVOS PROJETOS PARA 2013

### Escolas de Alternância

Temos a intenção de fortalecer a Arcafar (Associação Regional das Casas Familiares Rurais do Estado do Pará) para que as escolas vinculadas a ela obtenham a titulação permanente de condição de escolas comunitárias CFR-PA (Casa Família Rural), integrantes do sistema de ensino, que atualmente possuem o título provisório concedido pelo CEE/PA (Conselho Estadual de Educação do Pará), legitimando a Pedagogia da Alternância.

### Mobilização Social pela Educação

Queremos engajar e sensibilizar 15 mil consultoras e consultores Natura que já participam da nossa rede e também convidar novas CNs a se juntarem em prol da educação, trocando conhecimentos e experiências e atuando, prioritariamente, em três projetos: Pacto do Pará, Mobilização Chapada e Semiárido pela Educação e Comunidade de Aprendizagem.

## 15 ANOS DE EVOLUÇÃO<sup>1</sup>

70% de evasão escolar ao final do Ensino Fundamental I	1,8% de evasão escolar ao final do Ensino Fundamental I; 94,4% de alunos aprovados no 5º ano.
65% de estudantes analfabetos na 2ª série do Ensino Fundamental I	85% de estudantes alfabetizados no 2º ano do Ensino Fundamental I <sup>2</sup> ; 90% de estudantes alfabetizados no 3º ano <sup>2</sup> ; 98% de alunos alfabetizados ao final do 5º ano <sup>2</sup> .
Inexistência de equipes colaborativas	19 equipes técnicas municipais (82 profissionais); 233 diretores escolares, 272 coordenadores pedagógicos e 1.896 professores
Inexistência de formação de educadores articulada ao contexto de trabalho	Todos os municípios com formação continuada de seus educadores.

1. Fonte: ICEP, com informações fornecidas pelos municípios que integram ou integraram a rede do Projeto Chapada.

2. Foram computados todos os alunos da rede, incluindo aqueles com necessidades especiais e defasagem de idade ou série.

## EVOLUÇÃO DO IDEB NOS MUNICÍPIOS INTEGRANTES DO PROJETO CHAPADA

(anos iniciais do Ensino Fundamental)

Município <sup>1</sup>	2005	2011
America Dourada	3.1	4.2
Andaraí	2.0	4.0
Aramari	2.4	4.0
Boa Vista do Tupim	2.2	4.0
Boninal	2.8	4.4
Bonito	2.5	4.1
Cafarnum	2.7	4.0
Ibitiara	3.9	4.9
Iraquara	2.9	4.5
Itaete	2.6	4.4
Lençóis	-	3.7
Marcionilio Souza	2.4	3.7
Novo Horizonte	3.4	4.8
Ouricangas	2.4	5.0
Palmeiras <sup>2</sup>	-	4.0
Piatã	3.2	5.3
Pindobacu	2.3	3.9
Seabra <sup>2</sup>	3.2	3.9
Souto Soares	2.8	4.6
Tapiramuta	2.4	4.4
Utinga	2.0	4.5
Wagner	3.1	4.3

1. Fonte: ICEP, com informações fornecidas pelos municípios que integram ou integraram a rede do Projeto Chapada.

2. Não alcançou a meta do Ideb em 2012.

# balanço financeiro

## BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E 2011

(Em milhares de reais R\$)

	Nota explicativa	2012	2011
<b>Ativo</b>			
<b>Circulante</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	4	1.407	8.432
Partes relacionadas	12	-	11
Outros créditos		85	41
		<u>1.492</u>	<u>8.485</u>
<b>Não circulante</b>			
Imobilizado	5	399	356
		<u>399</u>	<u>356</u>
<b>Total do ativo</b>		<u>1.891</u>	<u>8.841</u>
<b>Passivo e patrimônio social</b>			
<b>Circulante</b>			
Fornecedores	6	1.258	1.958
Obrigações trabalhistas	7	442	58
Obrigações tributárias		93	14
Outras obrigações		4	19
		<u>1.797</u>	<u>2.049</u>
<b>Patrimônio social</b>			
Fundo patrimonial	8a	1.004	821
(Déficit) / superávit acumulado	8b	(910)	5.971
		<u>94</u>	<u>6.792</u>
<b>Total do passivo e patrimônio social</b>		<u>1.891</u>	<u>8.841</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

## DEMONSTRAÇÃO DO SUPERÁVIT (DÉFICIT) EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E 2011

(Em milhares de reais R\$)

	Nota explicativa	2012	2011
<b>Receitas por doações</b>	9		
Doações Natura Cosméticos S.A.		1.649	3.769
Doações Crer pra Ver		8.500	10.758
Doações Outras Empresas e Organizações		966	-
<b>Total de Receitas por doações</b>		<u>11.115</u>	<u>14.527</u>
<b>Despesas operacionais</b>			
Com pessoal	10	(1.766)	(911)
Gerais e administrativas	10	(1.121)	(1.939)
Com projetos	10	(15.361)	(5.838)
<b>Superávit (deficit) antes do resultado financeiro</b>		<u>(7.133)</u>	<u>5.839</u>
<b>Resultado financeiro</b>	11		
Despesas financeiras		(9)	(88)
Receitas financeiras		261	413
<b>Superávit (deficit) do exercício</b>		<u>(6.881)</u>	<u>6.164</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

## DEMONSTRAÇÃO DA MUTAÇÃO DO PATRIMÔNIO SOCIAL EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011

(Em milhares de reais R\$)

	Fundo patrimonial	Superávit (déficit) acumulados	Patrimônio social total
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2010</b>	<u>-</u>	<u>(193)</u>	<u>(193)</u>
Fundo patrimonial	419	-	419
Doação patrimonial	402		402
Superávit do período	<u>-</u>	<u>6.164</u>	<u>6.164</u>
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2011</b>	<u>821</u>	<u>5.971</u>	<u>6.792</u>
Fundo patrimonial	183	-	183
Doação patrimonial	-	(6.881)	(6.881)
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2012</b>	<u>1.004</u>	<u>(910)</u>	<u>94</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

## DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E 2011

(Em milhares de reais R\$)

	2012	2011
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais</b>		
Superávit (déficit) do exercício/período	(6.881)	6.164
<b>Ajustes de receitas e despesas não envolvendo caixa</b>		
Juros sobre empréstimos	-	77
IOF sobre empréstimos	-	6
Depreciações e amortizações	64	46
<b>Aumento (redução) dos ativos e passivos</b>		
Partes relacionadas	11	(11)
Outros ativos	(44)	(41)
Fornecedores	(700)	1.903
Obrigações trabalhistas	384	21
Obrigações tributárias	79	12
Outros passivos	<u>(16)</u>	<u>56</u>
<b>Caixa proveniente das (aplicado nas) atividades sociais</b>	<u>(7.102)</u>	<u>8.232</u>
Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos		(83)
Pagamento de IOF sobre empréstimos e financiamentos	-	(37)
<b>Caixa líquido proveniente das (aplicado nas) atividades operacionais</b>	<u>(7.102)</u>	<u>8.112</u>
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamento</b>		
Amortização de empréstimos e financiamentos	(106)	-
<b>Caixa líquido utilizado nas atividades de investimentos</b>	<u>(106)</u>	<u>-</u>
<b>Caixa líquido proveniente das atividades de financiamento</b>		
Amortização de empréstimos e financiamentos (principal)	-	(1.961)
Ingressos de novos empréstimos	-	335
Fundo Patrimonial	183	419
<b>Caixa líquido proveniente das (aplicado nas) atividades de financiamento</b>	<u>183</u>	<u>(1.208)</u>
<b>Aumento (diminuição) líquido no caixa e equivalentes de caixa</b>	<u>(7.025)</u>	<u>6.904</u>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício</b>	8.432	1.528
<b>Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício</b>	<u>1.407</u>	<u>8.432</u>
<b>Aumento (diminuição) líquido no caixa e equivalentes de caixa</b>	<u>(7.025)</u>	<u>6.904</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

## NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E 2011

(Valores expressos em milhares de reais - R\$, exceto se de outra forma indicado)

### 1. INFORMAÇÕES GERAIS

O Instituto Natura, doravante denominado simplesmente “Instituto”, é uma associação sem fins lucrativos ou econômicos, com prazo de duração indeterminado, com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo na Av. Brigadeiro Faria Lima, nº 201, conjunto 171, Condomínio Edifício Faria Lima, e tem por objeto social a transformação da sociedade, focando a promoção da qualidade de vida, em suas diferentes dimensões, com ênfase na educação, na ampliação das liberdades, na democratização do acesso à informação, no aprofundamento da justiça social e na sustentabilidade.

### 2. RESUMO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

#### 2.1. Declaração de conformidade e base de preparação

As demonstrações financeiras foram elaboradas e estão sendo apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicáveis às pequenas e médias empresas (NBC TG 1.000), as quais levam em consideração as disposições contidas nos pronunciamentos, nas orientações e nas interpretações emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

O Instituto está sujeito ainda à Norma Brasileira de Contabilidade NBCT 10.19 - “Entidades sem finalidade de lucros”, aprovada pela Resolução nº 877/2000 e alterada pelas Resoluções nº 926/2001 e nº 966/2003 do Conselho Federal de Contabilidade, na qual são estabelecidos os critérios e procedimentos específicos da avaliação do registro das

variações patrimoniais e da estrutura das demonstrações financeiras e as informações mínimas a serem incluídas em notas explicativas para as entidades sem fins lucrativos.

As principais práticas contábeis aplicadas na preparação das demonstrações contábeis estão definidas a seguir:

#### 2.2. Caixa e equivalentes de caixa

Incluem caixa, depósitos bancários à vista e aplicações financeiras realizáveis em até 90 dias da data original do título ou considerados de liquidez imediata ou conversíveis em um montante conhecido de caixa e que estão sujeitos a um risco insignificante de mudança de valor. Estão registrados pelos valores de custo, acrescidos dos rendimentos auferidos até as datas dos balanços, que não excedem o seu valor de mercado ou de realização.

#### 2.3. Imobilizado

Avaliado ao custo de aquisição, reduzido pela depreciação acumulada e pelas perdas para redução no valor recuperável (“impairment”), quando aplicável.

A depreciação dos ativos é calculada pelo método linear, para distribuir seu valor de custo ao longo da vida útil estimada.

Os ganhos e as perdas em alienações são apurados comparando-se o valor da venda com o valor residual contábil e são reconhecidos na demonstração do resultado.

#### 2.4. Fornecedores

Reconhecidas pelo valor nominal e acrescido, quando aplicável, dos correspondentes encargos e das variações monetárias e cambiais incorridos até as datas dos balanços.

#### 2.5. Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

As provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas são reconhecidas quando o Instituto tem uma obrigação presente ou não formalizada como resultado de eventos passados, sendo provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação e o valor possa ser estimado com segurança. As provisões são quantificadas ao valor presente do desembolso esperado para liquidar a obrigação, sendo utilizada a taxa adequada de desconto de acordo com os riscos relacionados ao passivo.

#### 2.6. Apuração do superávit / déficit – receitas e despesas

As receitas oriundas de doações são registradas mediante a documentação hábil, quando da efetiva entrada dos recursos. Todas as demais receitas e as despesas necessárias à manutenção das suas atividades são registradas pelo regime de competência.

Não há previsão para devolução das doações ao doador; adicionalmente a Administração do Instituto possui autonomia para a destinação das respectivas doações e não há projetos em que há a efetiva correlação entre a doação recebida e a despesa a ser incorrida.

As despesas com doação são registradas no momento em que os respectivos gastos são incorridos ou quando há um efetivo compromisso contratual assumido de destinação de recursos para um projeto ou iniciativa. Para alguns projetos, estes compromissos são assumidos de maneira parcial, a partir das respectivas prestações de contas dos parceiros para cada fase do projeto.

### 3. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS

A preparação de demonstrações contábeis requer o uso de certas estimativas contábeis críticas e também o exercício de julgamento por parte da Administração do Instituto no processo de aplicação das políticas contábeis.

As estimativas e premissas contábeis são continuamente avaliadas e baseiam-se na experiência histórica e em outros fatores, incluindo expectativas de eventos futuros considerados razoáveis para as circunstâncias. Tais estimativas e premissas podem diferir dos resultados efetivos. Os efeitos decorrentes das revisões das estimativas contábeis são reconhecidos no período da revisão.

### 4. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	2012	2011
Caixa e bancos	88	62
Aplicações financeiras		
- CDBs pós-fixados	1.319	8.370
	<u>1.407</u>	<u>8.432</u>

Em 31 de dezembro de 2012, os Certificados de Depósito Bancário - CDBs são remunerados por 98% (100,1% e 101,5% em 31 de dezembro de 2011) do CDI. A Administração do Instituto tem como política o investimento do excedente de caixa em aplicações financeiras de renda fixa em bancos de primeira linha.

**5. IMOBILIZADO**

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	2012		
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual
Benfeitorias em propriedade de terceiros	20	214	(69)	145
Móveis e utensílios	10	224	(29)	195
Equipamentos de informática	20	70	(11)	59
		<u>508</u>	<u>(109)</u>	<u>399</u>

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	2011		
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual
Benfeitorias em propriedade de terceiros	20	198	(30)	168
Móveis e utensílios	10	173	(12)	161
Equipamentos de informática	20	31	(4)	27
		<u>402</u>	<u>(46)</u>	<u>356</u>

**Mutações do imobilizado**

	2012	2011
Saldos no início do exercício	356	-
Adições(*):		
Benfeitorias em propriedade de terceiros	16	198
Equipamentos de informática	39	31
Móveis e utensílios	51	173
	<u>106</u>	<u>402</u>
Depreciação	(63)	(46)
Saldos no fim do exercício	<u>399</u>	<u>356</u>

(\*) As adições em 2011 representam doações recebidas da Natura Cosméticos S.A., foram contabilizadas no grupo "Fundo Patrimonial" no Patrimônio Social e classificadas como itens que não afetam caixa.

**6. FORNECEDORES**

	2012	2011
Fornecedores nacionais	262	191
Provisões de contas a pagar	996	1.767
	<u>1.258</u>	<u>1.958</u>

**7. OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS**

	2012	2011
Encargos Sociais sobre Folha	51	21
Provisão para Férias e Encargos	140	-
Salários a pagar	251	37
	<u>442</u>	<u>58</u>

**8. PATRIMÔNIO SOCIAL****a) Fundo Patrimonial**

O fundo patrimonial é formado por 10% do valor de doações recebidas das associadas patrocinadoras, quando estas não forem destinadas a projetos específicos. Visa garantir a sustentabilidade e a perpetuação do patrimônio e objeto social do Instituto Natura.

Em 31 de dezembro de 2012, o fundo patrimonial do Instituto era R\$1.004 (R\$821 em 31 de dezembro de 2011).

**b) Superávit (déficit) acumulado**

Em 31 de dezembro de 2012, o déficit acumulado era de (R\$910), (superávit de R\$5.971 em 2011). Constituído com o objetivo de aplicação em futuros investimentos.

**9. RECEITA POR DOAÇÕES**

	2012	2011
Receita por doações:		
Doações Natura Cosméticos S.A. <sup>1</sup>	1.649	3.769
Doações Crer pra Ver <sup>2</sup>	8.500	10.758
Doações Outras empresas (3)	966	-
	<u>11.115</u>	<u>14.527</u>

(1) Doação associada à mantenedora Natura Cosméticos S.A., que poderá destinar, anualmente, até 0,5 % (zero vírgula cinco por cento) de seu lucro líquido.

(2) Doação associada ao Resultado Líquido das vendas da linha de produtos Natura Crer Para Ver.

(3) Doação recebida de outros Institutos e Fundações para destinação em projetos coordenados por este Instituto.

**10. DESPESAS OPERACIONAIS**

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
<b>Com Pessoal</b>		
Salários	1.278	658
Encargos	360	185
Benefícios	128	68
Total	<u>1.766</u>	<u>911</u>
<b>Gerais e Administrativas</b>		
Manutenção e Conservação	85	52
Consultorias e Serviços Administrativos	368	1.211
Aluguel	391	365
Comunicação e Vídeos	70	96
Outras	207	215
Total	<u>1.121</u>	<u>1.939</u>
<b>Projetos</b>	<u>15.361</u>	<u>5.838</u>

**11. RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS**

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
Juros com aplicações financeiras	<u>261</u>	<u>413</u>
Despesas financeiras:		
Juros e IOF com empréstimos e mútuos	(-)	(83)
Outras despesas financeiras	(9)	(5)
	<u>(9)</u>	<u>(88)</u>
Receitas (despesas) financeiras	<u>252</u>	<u>325</u>

**12. TRANSAÇÕES E SALDOS COM PARTES RELACIONADAS****12.1 Saldos e transações com partes relacionadas**

Os saldos a receber e a pagar por transações com partes relacionadas estão demonstrados a seguir:

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
Ativo circulante:		
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	<u>9</u>
Natura Cosméticos S.A.	-	<u>2</u>
	-	<u>11</u>

**13. COBERTURA DE SEGUROS**

O Instituto adota uma política de seguros que considera, principalmente, a concentração de riscos e sua relevância, contratados por montantes considerados suficientes pela Administração, levando em consideração a natureza de suas atividades e a orientação de seus consultores de seguros.

**14. APROVAÇÃO PARA EMISSÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

As presentes demonstrações contábeis serão aprovadas para publicação pelo Conselho de Administração do Instituto em reunião que será realizada em 2 de abril de 2013.

**RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Aos Administradores e Membros do Conselho do Instituto Natura São Paulo - SP

Examinamos as demonstrações contábeis do Instituto Natura ("Instituto") que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2012 e as respectivas demonstrações dos resultados das atividades sociais, das mutações do patrimônio social e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

**Responsabilidade da Administração sobre as demonstrações contábeis**

A Administração do Instituto é responsável pela elaboração e adequada apresentação dessas demonstrações contábeis de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicáveis às pequenas e médias empresas (NBC TG 1.000) e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações contábeis livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

São Paulo, 20 de março de 2013

**ERNST & YOUNG TERCO**

Auditores Independentes  
CRC n° 2 SP 011609/O-8

**Responsabilidade dos auditores independentes**

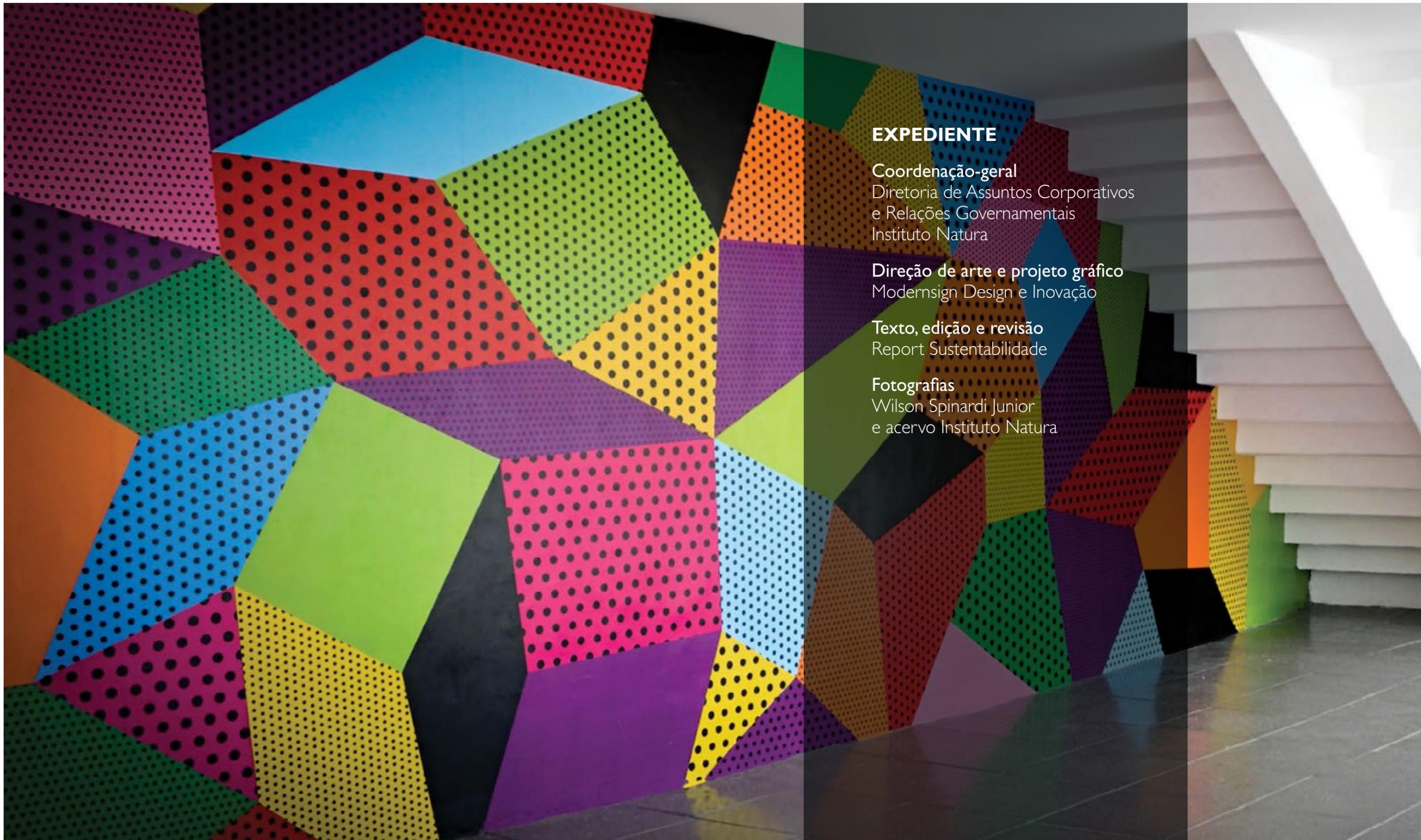
Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações contábeis com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis estão livres de distorção relevante. Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações contábeis. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis do Instituto para planejar os procedimen-

tos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos do Instituto. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela Administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações contábeis tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

**Opinião sobre as demonstrações contábeis**

Em nossa opinião, as demonstrações contábeis, acima referidas, apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Instituto Natura em 31 de dezembro de 2012, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicáveis às pequenas e médias empresas (NBC TG 1.000).



## **EXPEDIENTE**

### **Coordenação-geral**

Diretoria de Assuntos Corporativos  
e Relações Governamentais  
Instituto Natura

### **Direção de arte e projeto gráfico**

Modernsign Design e Inovação

### **Texto, edição e revisão**

Report Sustentabilidade

### **Fotografias**

Wilson Spinardi Junior  
e acervo Instituto Natura



INSTITUTO | natura  
bem estar bem

AV. BRIG. FARIA LIMA, 201, CONJ. 171  
05426-001 SÃO PAULO-SP  
TEL.: +55 (11) 3034 3826  
[www.institutonatura.org.br](http://www.institutonatura.org.br)