

RELATÓRIO
INSTITUTO NATURA
2013

...DAMOS SOZINHA RESPONSÁVELS
...DAMOS APRENDAMOS
...DAMOS ENSIAMAMOS



VISÃO DO INSTITUTO NATURA

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



2013, um ano de integração e parcerias para a transformação da educação



Perceber a importância das relações, de que nada existe por si só, tudo é interdependente, é a chave para a grande revolução humana em torno da valorização da paz e da solidariedade.

Como diz um velho ditado africano, “é preciso toda uma aldeia para educar uma criança”. De fato, todos aprendemos uns com os outros ao longo da vida. E somos responsáveis por isso. Todos nós formamos uma comunidade de aprendizagem. A escola assume o papel de um centro de inovação, a bússola que nos guia no processo de formação integral, de exercício da cidadania e, conseqüentemente, de transformação social.

Construir condições para que uma escola se transforme, garanta altas expectativas de aprendizagem para todos os alunos, seja inclusiva e, ao mesmo tempo, diminua a desigualdade social na medida em que envolve pais e comunidades na responsabilização pela educação e pelo aprendizado de todos, por toda a vida, tem sido o grande desafio do Instituto Natura.

Em 2013, o Instituto Natura seguiu em frente no esforço para que a educação de todos e para todos seja um valor na sociedade. Temos trabalhado em parceria com outros institutos e fundações, empresas, órgãos de governo e a própria comunidade escolar, buscando pontos de consenso que possam ser impulso-

nadores da transformação educacional necessária para a criação de uma sociedade mais justa e solidária.

Juntos, avançamos no apoio à gestão pública da educação, incentivamos o desenvolvimento de tecnologias inovadoras de ensino e fomentamos a realização dos sonhos de famílias e comunidades por meio do seu envolvimento no dia a dia da escola. Foram, enfim, projetos vividos intensamente, com prazer e alegria, por uma equipe apaixonada por o que faz. Convido-o a conhecer essas iniciativas nas páginas seguintes.

Um grande abraço,

Pedro Villares

Diretor-presidente do Instituto Natura



educar para **transformar**

A construção de um mundo melhor começa com uma educação mais inclusiva e justa. Somente ela é capaz de abrir horizontes, ampliar a consciência e gerar oportunidades. Com essa crença, fazemos parte de uma rede formada pelo governo, secretarias municipais e estaduais de Educação, entidades nacionais, outros institutos e fundações ligados à educação, além da comunidade escolar, para promover a aprendizagem de todos, ao longo de toda a vida, apoiar a excelência na gestão pública da educação e fomentar a inovação em tecnologias educacionais.

Desenvolvemos e apoiamos projetos com foco na educação pública (educação infantil, ensinos fundamental e médio) e com potencial de replicabilidade, de forma que possam pautar ou se transformar em política pública. Em 2013, promovemos e apoiamos 19 projetos, em conjunto com diversos parceiros. Essas iniciativas beneficiaram mais de 73 mil escolas, 143 mil diretores, coordenadores e professores e cerca de 3 milhões de alunos. Elas estão divididas em três pilares de atuação, que se complementam e estruturam a organização da Rede de Apoio à Educação, programa concebido pelo Instituto Natura em 2013, que integra projetos e comunidade na implementação de políticas educacionais, potencializando compromissos e resultados.

Apoio à gestão pública da educação, para contribuir com o desenvolvimento e a implementação das melhores práticas de gestão nos sistemas públicos de educação.

Inovação em tecnologias educacionais, que apoia a criação de modelos de escola que sejam atrativos, eficientes e incorporem tecnologias digitais de aprendizagem.

Transformação educacional e social, com o apoio a programas que empoderem a atuação da sociedade no seu papel de corresponsável pela educação.



Sabemos que há um grande potencial de mobilização a partir da diversidade de uma rede composta por 1,6 milhão de Consultores e Consultoras Natura (CNs), no Brasil e nas Operações Internacionais da Natura, e temos a intenção de sensibilizá-los cada vez mais para o tema da melhoria 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 30 profissionais. Nossa principal fonte de recursos é a renda obtida com a comercialização da linha Natura Crer para Ver de produtos não cosméticos. Em 2013, a arrecadação líquida (antes do imposto de renda) alcançou o volume recorde de R\$ 17 milhões no Brasil. Além da linha Natura Crer para Ver, recebemos 0,5% do lucro líquido anual da Natura para a manutenção operacional de nossas atividades.

FLUXO DE CAIXA (gerencial) (R\$ milhares)	2013	
Receita Líquida Crer para Ver (CPV)	34.063,91	
Arrecadação Líquida da linha Natura (LAIR)	17.065,84	
Mobilização Social pela Educação (incluindo a mobilização de CNs)	1.778,01	
TOTAL investido em Projetos	11.160,90	% investido
TRILHAS	2.535,02	23%
Comunidade de Aprendizagem	1.318,36	12%
Escolas de Alternância	857,85	8%
GENTE - Ginásio Experimental de Novas Tecnologias Educacionais	760,55	7%
Apoios Institucionais	749,28	7%
Pesquisa sobre governança nas Secretarias Estaduais de Educação	743,92	7%
Métodos Inovadores de Ensino	513,33	5%
Khan Academy	501,47	4%
Rede de Apoio à Educação	453,69	4%
Plinks	411,94	4%
Projeto Chapada	375,93	3%
Conviva Educação	361,45	3%
Educação Compromisso de São Paulo	349,30	3%
Escolas que Inovam	290,46	3%
Programa de Ensino Integral	273,05	2%
Progestão	207,99	2%
Pacto pela Educação do Pará	163,41	1%
Escola Digital	115,20	1%
Prêmio Gestão Escolar	107,59	1%
Learning One to One	71,07	1%
Despesas Operacionais e folha de pagamento¹	3.014,48	
Saldo Natura CPV 2012²	16.700,00	
Saldo Natura CPV 2013³	20.358,26	

1. Em 2013, passamos a considerar a alocação parcial do diretor-presidente e da gerente de Comunicação e total da gerente de Educação.

2. Realizamos um estudo do saldo da conta de Crer para Ver e identificamos uma diferença em relação ao que foi publicado na página 7 do relatório anual de 2012.

3. Saldo final acrescido de receitas financeiras decorrentes de aplicação financeira.

Abrangência dos nossos projetos

Amapá
552 escolas 16 municípios

Roraima
364 escolas 15 municípios

Pará
7.607 escolas 144 municípios

Amazonas
2.990 escolas 62 municípios

Acre
1.107 escolas 22 municípios

Tocantins
485 escolas 135 municípios

Rondônia
575 escolas 52 municípios

Goiás
1.157 escolas 192 municípios

Distrito Federal
435 escolas 1 município

Mato Grosso
652 escolas 135 municípios

Mato Grosso do Sul
621 escolas 77 municípios

Maranhão
6.345 escolas 217 municípios

Piauí
3.390 escolas 224 municípios

Ceará
3.019 escolas 184 municípios

Rio Grande do Norte
2.143 escolas 167 municípios

Paraíba
3.402 escolas 223 municípios

Pernambuco
4.883 escolas 185 municípios

Alagoas
2.167 escolas 102 municípios

Sergipe
1.452 escolas 75 municípios

Bahia
10.261 escolas 417 municípios

Espírito Santo
1.151 escolas 74 municípios

Rio de Janeiro
3.096 escolas 88 municípios

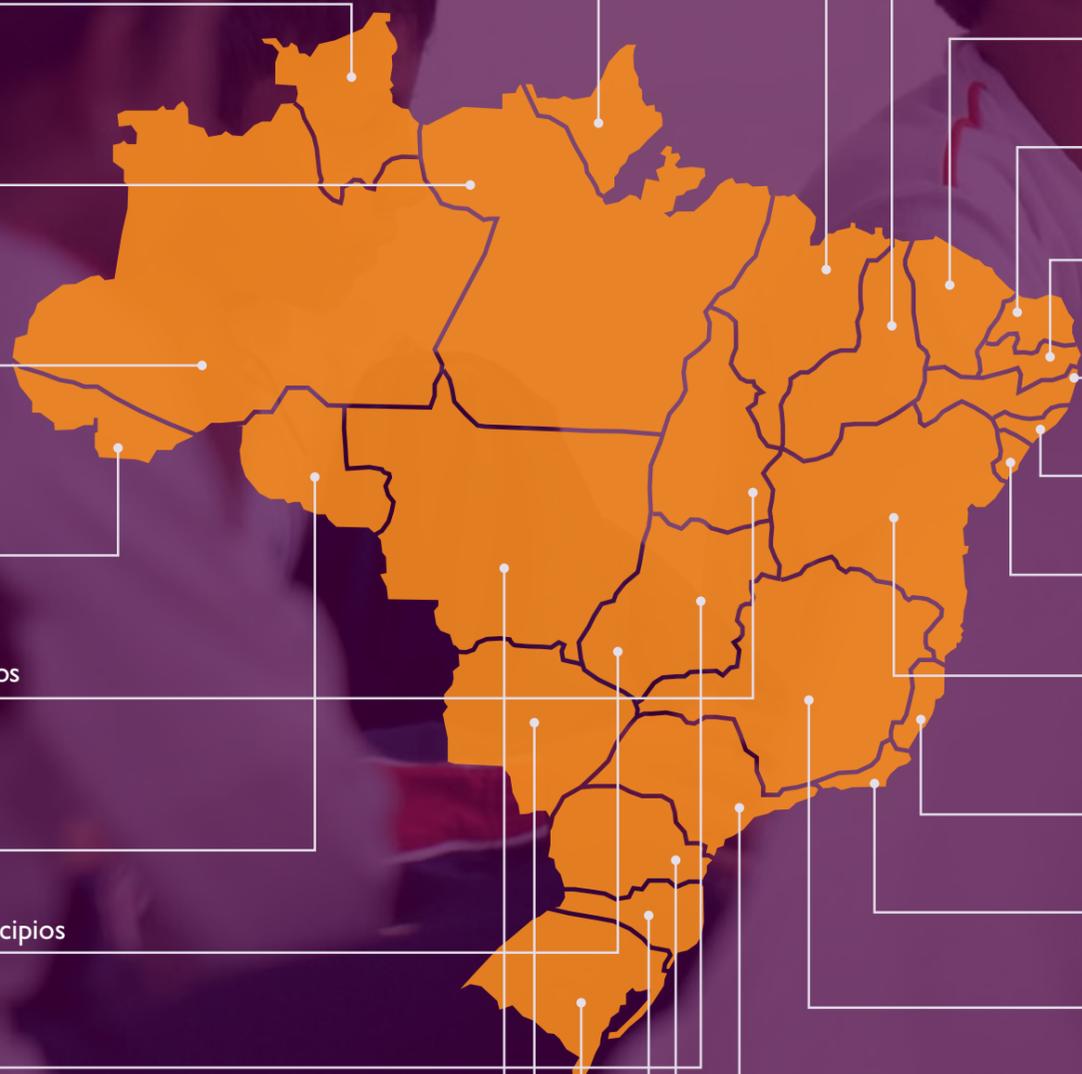
Minas Gerais
2.617 escolas 579 municípios

São Paulo
5.376 escolas 491 municípios

Paraná
1.062 escolas 242 municípios

Santa Catarina
1.377 escolas 216 municípios

Rio Grande do Sul
2.516 escolas 354 municípios



Número de escolas beneficiadas estimado a partir de referências do Ministério da Educação, secretarias estaduais e municipais de Educação e institutos e fundações de Educação parceiras dos projetos.

TRAJETÓRIA DE APRENDIZADOS

Nossa história tem início em 1995, quando a Natura lançou a linha de produtos não cosméticos Crer para Ver, subsidiada pela empresa, comercializada e divulgada pelos Consultores e Consultoras Natura, que atuam como parceiros nas vendas dos produtos, sem lucro. Desde então, os **recursos obtidos com a venda desses produtos são totalmente revertidos a projetos voltados à educação**. Desde 2010, esses recursos passaram a ser gerenciados pelo Instituto Natura, que aplica e acompanha os resultados desses investimentos.

NATURA CRER PARA VER NO BRASIL

	unid.	2011	2012	2013
Arrecadação líquida do CPV ¹	R\$ milhares	8.397	12.835	17.066
Valor total investido ²	R\$ milhares	5.838	15.521	15.953
Municípios atendidos		343	3.300	4.653
Escolas atendidas ³		4.943	72.000	73.707
Professores, coordenadores e diretores participantes ³		18.471	140.000	143.062
Alunos beneficiados ³		922.028	3.000.000	3.095.982
Secretarias municipais de Educação parceiras		-	-	3.860
Secretarias estaduais de Educação parceiras		-	-	27 ⁴

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.

4. 26 estados e Distrito Federal.

(SEDE DE TRANSFORMAÇÃO) = (CHEIO DE EDUCAÇÃO)



Criação da linha Natura Crer para Ver e, em parceria com a Fundação Abrinq, início do investimento do lucro com a venda dos produtos em educação.

1995

Criação do Prêmio Crer para Ver, para reconhecer Consultores e Consultoras Natura (CNs) que se dedicaram à venda dos produtos da linha.

O programa Crer para Ver recebe o Prêmio PNBE de Cidadania (Política Nacional da Biblioteca Escolar) como Melhor Projeto de Educação do ano.

1998

1997

Apoio ao Projeto Chapada, na região da Chapada Diamantina (BA), voltado à formação de professores do Ensino Fundamental da rede pública – projeto mais antigo beneficiado pela linha Natura Crer para Ver.

Implementação do Projeto Promotoras Representantes, por meio do qual promotoras se tornam disseminadoras do programa na rede de Consultores e Consultoras Natura.

2001

2000

Criação do Projeto Consultoras-Professoras, para sensibilizar as integrantes da nossa rede que também são professoras a discutir a melhoria do ensino.

2004

A linha Natura Crer para Ver apoia a campanha Educação de Jovens e Adultos (EJA) com auxílio dos Consultores e Consultoras Natura, que estimulam jovens e adultos a voltar aos estudos.

Em parceria com o MEC, é lançado o Prêmio EJA, para reconhecer boas práticas nas escolas do País.

Apoio ao projeto Em Cada Saber, Um Jeito de Ser, que capacitou, até 2008, 160 professores em três municípios do semiárido baiano.

2005

SEDE DE TRANSFORMAÇÃO = CHEIO DE EDUCAÇÃO

Ampliação do programa **Natura Crer para Ver**, que passa a estabelecer parcerias com o setor público e organizações da sociedade civil e a ter como foco prioritário a leitura em escolas de educação infantil de todo o País.

Apoio à criação do Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (ICEP).

2007

2006

Natura assume a gestão integral do **Crer para Ver**, encerrando a parceria com a Fundação Abrinq.

Lançamento do Projeto **TRILHAS** que, hoje, beneficia mais de 3 milhões de alunos em 3,3 mil municípios brasileiros.

2009

2008

Encerramento da Campanha EJA. Com o apoio das CNs e das escolas, **162 mil pessoas voltaram a estudar.**

Criação do Instituto Natura, para fortalecer a atuação da Natura na área da educação.

O Instituto assume a gestão dos recursos originados pela linha Natura Crer para Ver.

A linha **Natura Crer para Ver completa 15 anos**. Sua linha de produtos é relançada, com uma nova linguagem.

2010

2011

O projeto **TRILHAS** se transforma em política pública, em uma parceria do Instituto Natura com o Ministério da Educação, **beneficiando 72 mil escolas do Brasil.**

A linha de produtos **Natura Crer para Ver** registra arrecadação recorde de recursos **no Brasil e na América Latina.**

No Brasil, a aplicação dos recursos é ampliada para: apoio à gestão pública da educação, inovações em tecnologias educacionais e transformação educacional e social. Nas operações dos demais países, os recursos são aplicados localmente.

2012

Criação e implementação da **Rede de Apoio à Educação (RAE)**, que integra projetos e a comunidade na implementação de políticas educacionais, potencializando compromissos e resultados.

Fortalecimento do apoio aos projetos desenvolvidos na **América Latina.**

2013

SEDE DE TRANSFORMAÇÃO = CHEIO DE EDUCAÇÃO

GOVERNANÇA

evolução na gestão de projetos

ESTRUTURAMOS NOSSO MODELO DE GOVERNANÇA EM LINHA COM NOSSAS CRENÇAS E NOSSO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nos conselhos, contamos com a participação de executivos, conselheiros da Natura e de membros externos que nos fornecem um olhar especializado e atualizado sobre os desafios da educação brasileira.

Conselho de Administração

Reúne-se quatro vezes ao ano e responde pelas principais deliberações do Instituto em temas como planejamento estratégico, resultados e novos projetos. O Conselho é composto pelo diretor-presidente da Natura, Alessandro Carlucci, pelos copresidentes e fundadores da empresa, Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal, e Pedro Luiz Barreiros Passos, e por Antônio Jacinto Matias¹, da Fundação Itaú Social.

Conselho Consultivo

Reúne-se quatro vezes ao ano, sendo uma dessas reuniões em conjunto com o Conselho de Administração. Ele é formado por especialistas em educação no Brasil. Seus membros são: Fernando Abrucio, da Fundação Getulio Vargas; Germano Guimarães, do Instituto Tellus; Maria Alice Setubal, 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; Mozart Neves Ramos, do Conselho Nacional de Educação e do Movimento Todos pela Educação; e Rafael Parente, consultor da área de Educação.

Conselho Fiscal

Reúne-se duas vezes por ano e 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*. Seus membros são: Lucilene Prado, presidente do Conselho Fiscal do Instituto Natura; Gilberto Mifano, consultor externo do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças da Natura; Lavinia Junqueira², conselheira Fiscal da Natura; e Taiki Hirashima³, da Hirashima & Associados.

1. Em 2014, Antônio Jacinto Matias deixa o Conselho de Administração, enquanto Ricardo Henriques, do Instituto Unibanco, passa a fazer parte do grupo.

2. Ingressou no Conselho Fiscal em julho de 2013.

3. Deixou o Conselho Fiscal em julho de 2013.

“ A MAIOR FORÇA DO INSTITUTO NATURA ESTÁ NA CRENÇA E NOS VALORES DAQUELES QUE O COMPÕEM. SEMPRE TRANQUILOS, SEMPRE PARCEIROS, SEMPRE MINUCIOSOS, SEMPRE ME SURPREENDERAM COM PALAVRAS E ATITUDES APROPRIADAS, PRECISAS E NECESSÁRIAS. O INSTITUTO DEMONSTRA, NA PRÁTICA, O QUE É SE IMPORTAR, DE VERDADE, COM AS PESSOAS E COMO EMPODERAR CRIANÇAS E JOVENS PARA QUE ELES SE TORNEM AGENTES TRANSFORMADORES DE SUAS REALIDADES E DE SEUS FUTUROS. ”

Rafael Parente, consultor da área de Educação.



Rituais de gestão e equipe

As atividades do Instituto Natura seguem as diretrizes que regem uma organização da sociedade civil de interesse público (Oscip), categoria da qual fazemos parte, e nosso balanço financeiro anual é certificado por auditores independentes. Em 2013, essa verificação foi feita pela Ernst & Young.

Nossa equipe é composta por especialistas na área de educação pública, com *know-how* em gestão de projetos, e por profissionais provenientes da Natura, que, além de partilharem a experiência corporativa, disseminam as crenças e a

essência da empresa. Ao todo, somos 30 pessoas, entre colaboradores diretos (15), terceirizados (12), estagiários (2) e jovens aprendizes (1).

Para gerir nossas iniciativas, que possuem caráter multidisciplinar, multistakeholder e de alta abrangência, adotamos uma metodologia de gestão com ênfase em conexão e integração, encantamento, inovação e catálise e que segue as etapas:

Seleção de projetos: uma vez definida a estratégia, que é refletida em nosso Balanced Scorecard (BSC), os projetos são

selecionados, anualmente, considerando as diretrizes do próprio BSC (veja na pág. 11), sua aderência a elas e o potencial de impacto. Essa análise é realizada pelo grupo de gestores do Instituto Natura.

Planejamento: em 2013, reforçamos e qualificamos esta etapa, que, além de definir as frentes de trabalho, com objetivos e responsáveis, cronograma e orçamento detalhado, passou a contar com informações e reflexões quanto ao seu contexto, metas e monitoramento dos resultados.

Acompanhamento: etapa de gestão propriamente dita, que utiliza rituais de monitoramento da implementação dos projetos, com o apoio de processos de governança, que se dividem em duas frentes: Gestão Instituto Natura de Projetos (GIP) e Gestão Instituto Natura (GIN). Na primeira, os gestores alinham-se com as equipes sobre a rotina dos projetos e as diretrizes, para garantir a eficiência e os resultados esperados no processo de implementação. Na GIN, o diretor-presidente e os gestores definem as diretrizes-macro de atuação e definem as questões administrativas e financeiras do Instituto.



Entrevista

AVALIAÇÃO DE PROJETOS

Monitorar e avaliar processos, os resultados e o impacto gerado por nossos projetos são requisitos fundamentais para o Instituto Natura. Acreditamos que a transformação da educação só ocorrerá se estiver pautada em políticas públicas baseadas em evidências. A partir dessa premissa, em 2013, iniciamos um estudo sobre as diferentes formas de avaliação de projetos e passamos a incorporar em nossa gestão o desenvolvimento de processos de avaliação de impacto. Muitos foram nossos parceiros no desafio de conceber rituais de monitoramento de resultados e na construção de indicadores de impacto para nossos projetos. Convidamos um deles, o diretor executivo da Move, Daniel Brandão, mestre em Educação e especialista em Avaliação de Programas e Projetos Socioambientais, a nos falar sobre esse tema:

Um dos maiores desafios para o terceiro setor é, justamente, avaliar os resultados de seus projetos. Por que isso acontece?

Ainda há questionamentos sobre por que fazer isso, dada a necessidade de investir tempo e dinheiro, e dúvidas sobre como conduzir dentre tantas possibilidades técnicas. Mas ressalto que, em primeiro lugar, temos que desfazer esse mito de que é um desafio ou de que o terceiro setor não investe nisso e deixar a zona de conforto. Vejo hoje um profundo esforço dos institutos e fundações em buscar a avaliação de impacto dos seus projetos. O desafio está, na verdade, em avançar, no sentido de qualificar essas avaliações e articular seus resultados com o planejamento estratégico.

Quais as alternativas existentes hoje para aferir se um projeto está, de fato, fazendo a diferença na vida das pessoas beneficiadas? Há alguma demanda ou característica específica para a área da educação?

A abordagem econométrica, com o estudo de dados secundários, como os da Prova Brasil, Ideb e Censo Escolar, é importante, mas não suficiente para responder todas as perguntas. Procura-se, então, preencher essas lacunas com a utilização de métodos mistos, que incluem a coleta de dados primários a partir de instrumentos mais personalizados, como grupos focais e observação de práticas. Na área de educação, porém, existem ainda outros dois instrumentos absolutamente apropriados, que são o desenvolvimento de uma matriz de indicadores, que deixa muito claro para a equipe de projeto o que precisa ser avaliado, e o que chamamos de teoria da mudança. Esta última é uma abordagem contemporânea, que vem ganhando força no Brasil e que nos ajuda a entender a complexidade do contexto e a lógica da intervenção do projeto, ou seja, as mudanças sociais que pretendemos obter com ele.

Qual a importância de organizações, como o Instituto Natura, investirem na avaliação dos impactos gerados por suas iniciativas?

Com o bom uso estratégico interno, a iniciativa favorece a capacidade de aprendizagem da instituição, incluindo acertos e erros, além de permitir que esses aprendizados sejam compartilhados. O Instituto Natura vem experimentando diversos parceiros e abordagens e preocupando-se em desenvolver o marco lógico de seus projetos ainda na fase de planejamento. Ele tem feito movimentos claros no sentido de qualificar a avaliação e inseri-la na pauta, não como meta, mas como escopo do seu processo de gestão.

Daniel Brandão

especialista em Avaliação de Programas e Projetos Socioambientais



Compromisso com o futuro, hoje

Os resultados que encontramos hoje na educação pública de nosso País evidenciam que o modelo de escola que impera atualmente não condiz com o ritmo das mudanças e com os desafios impostos pela sociedade da informação, marcada pela necessidade de construir, comunicar e compartilhar conhecimento, acelerada pelo desenvolvimento das tecnologias da informação. É preciso, portanto, investir em modelos educacionais inovadores, nos quais a escola seja um espaço atrativo para a formação integral da criança e do jovem; um local que, por excelência, garanta um ensino com altas

expectativas para todos. Ao mesmo tempo, ela deve cumprir a sua função de garantir a aprendizagem cognitiva e não cognitiva dos alunos e promover a aprendizagem de todos aqueles envolvidos no processo educacional, aumentando assim os indicadores de coesão social, não só da comunidade escolar, mas de toda a sociedade.

Conscientes desse desafio, revisitamos, em 2013, nosso planejamento estratégico e construímos um mapa indicando os principais agentes transformadores da educação (veja o infográfico na pág. 12), um extenso levantamento

sobre as práticas de ensino inovadoras existentes hoje, além de um conhecimento mais aprofundado sobre comunidades de aprendizagem, uma proposta que vai ao encontro da nossa visão (saiba mais na pág. 24). Internamente, debatemos nossos direcionadores estratégicos e nos aproximamos de iniciativas da Natura. Com isso, chegamos aos pontos focais que orientaram nossa atuação durante o ano:

Concentrar esforços, agrupando os projetos por plataformas de inovação e fazendo sua transição de “projetos-piloto” para “projetos em implementação”;



Aumentar ênfase e concretude em comunidades de aprendizagem, considerado o projeto estruturante para a transformação social pela educação e com alto potencial de replicabilidade;

Maior integração estratégica dos nossos projetos com a Natura, por meio do Programa Amazônia e da integração com as iniciativas e projetos latino-americanos;

Maior ênfase na mobilização da sociedade com apoio dos Consultores e Consultoras Natura, uma proposta iniciada como piloto em 2012 e que se manteve ao longo de 2013;

Implementar a gestão do conhecimento, sistematizar projetos e avaliar seus impactos, objetivos ligados a nossa estratégia e que devem fazer parte de nossa cultura;

Reforçar o papel de articuladores, o que consideramos um de nossos diferenciais, a partir de nossa disposição para promover a conexão, a integração e o encantamento em todas as nossas relações.

OLHANDO À FRENTE

Para 2014, incluímos como foco estratégico o fomento à criação e à difusão de técnicas pedagógicas inovadoras, com foco na mensuração de impacto e na facilitação da adoção por redes de ensino. Vamos ainda atuar com proximidade aos órgãos públicos, no suporte à implementação dos nossos projetos,

por meio da Rede de Apoio à Educação (veja pág. 14), e apoiar a concepção de um Currículo Nacional por meio do diálogo entre parceiros, profissionais da educação e Ministério da Educação, contribuindo para o movimento de catálise entre os projetos já existentes e a produção de uma solução inovadora

para a construção da proposta curricular.

Também pretendemos atuar com a Natura criando uma agenda comum de iniciativas ligadas à educação envolvendo os Consultores e Consultoras Natura, a partir da nossa crença de que todos aprendem continuamente com todos, ao longo da vida.

“O INSTITUTO NATURA POSSUI UMA CARACTERÍSTICA INTRÍNSECA DE ATUAR COMO UM ÍMÃ NO PROCESSO DE ARTICULAÇÃO E COLABORAÇÃO COM OUTRAS INSTITUIÇÕES, O QUE LHE CONFERE UMA VANTAGEM COMPARATIVA, ESPECIALMENTE EM UM CENÁRIO ONDE HÁ GRANDE FRAGMENTAÇÃO DE INICIATIVAS. ESSE PODER DE SINERGIA DEVE SER UM FOCO ESTRATÉGICO PARA O INSTITUTO, ASSIM COMO A IDENTIFICAÇÃO E A DISSEMINAÇÃO DE TEMAS INOVADORES EM ASPECTOS FUNDAMENTAIS PARA A EDUCAÇÃO.”

Fernando Abrucio, professor e pesquisador de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas (FGV).

BALANCED SCORECARD (BSC) DO INSTITUTO NATURA

CRIAR CONDIÇÕES PARA CIDADÃOS FORMAREM UMA COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM

GESTÃO EDUCACIONAL DE EXCELÊNCIA

Gestão pública eficiente gerando boas políticas e melhor desempenho educacional

EDUCAÇÃO INOVADORA

Políticas públicas que favoreçam novos modelos educacionais, focados em personalização e colaboração

EDUCAÇÃO CUIDADO DE TODOS

Rede engajada e comprometida com a educação para todos ao longo da vida, com princípios de convivialidade

REDE DE APOIO À EDUCAÇÃO

REDE QUE INTEGRA PROJETOS E COMUNIDADE NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS, POTENCIALIZANDO COMPROMISSOS E RESULTADOS

APOIO À GESTÃO PÚBLICA DA EDUCAÇÃO

Contribuir para o desenvolvimento e implementação de melhores práticas de gestão nos sistemas públicos de educação

INOVAÇÕES EM TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS

Apoiar a criação de modelos de escola que sejam atrativos e eficientes e incorporem tecnologias digitais de aprendizagem

TRANSFORMAÇÃO EDUCACIONAL E SOCIAL

Criar programas que empoderem a atuação da sociedade, em especial as CNs, no seu papel de corresponsável pela educação

EXPERTISE NA GESTÃO DE MÚLTIPLOS PROJETOS COMPARTILHADOS

ALIANÇAS COM INSTITUTOS E GOVERNOS

Participar na construção de consensos e alianças que viabilizem projetos de política pública de alta relevância

EXECUÇÃO VIA PARCEIROS

Formar parcerias e favorecer o desenvolvimento de organizações que detenham conhecimento e capacidade de execução

EXCELÊNCIA NA GESTÃO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS

Garantir qualidade na gestão, adequada mensuração de processo e impacto e viabilidade de financiamento público dos projetos

TRABALHAR EM REDE DE FORMA ENCANTADORA

Atuar em rede de forma acolhedora, criativa e colaborativa, criando laços firmes para a perenidade dos projetos

EQUIPE CAPACITADA E COMPROMETIDA COM A TRANSFORMAÇÃO DA EDUCAÇÃO

FORMAÇÃO DE GESTORES IN

Estimular o protagonismo e a gestão de redes e complexidade

LIDERANÇAS DE PROJETOS

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

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

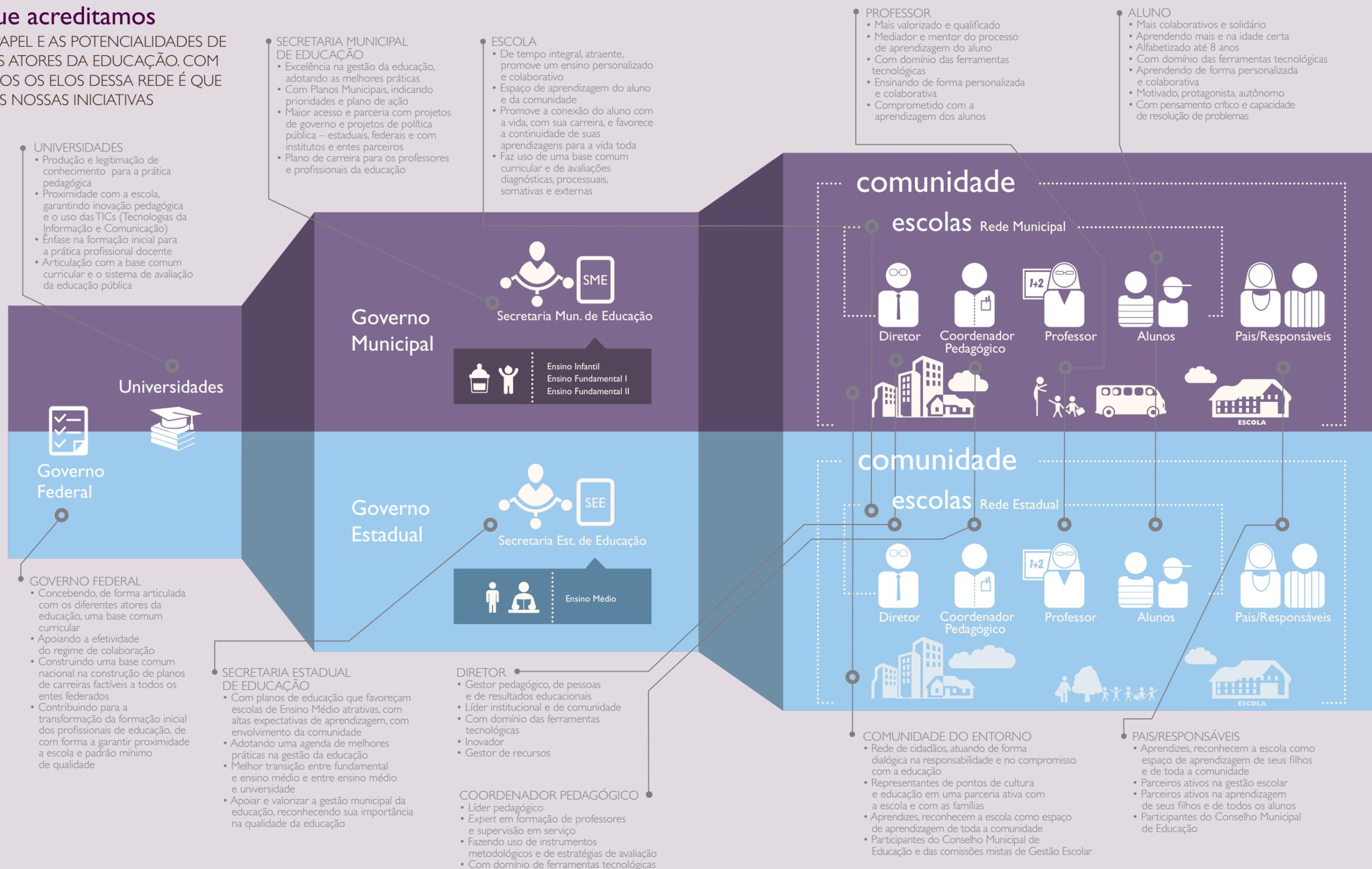
O BSC (Balanced Scorecard) é um instrumento de gestão da estratégia onde são definidos nossos objetivos e indicadores, divididos em 4 dimensões (de cima para baixo): 1 - Resultados Esperados, 2 - Pilares de Projetos, 3 - Processos Internos e 4 - Aprendizado e Crescimento.



VISÃO SISTÊMICA DOS PROJETOS

A educação em que acreditamos

UMA REFLEXÃO SOBRE O PAPEL E AS POTENCIALIDADES DE CADA UM DOS DIFERENTES ATORES DA EDUCAÇÃO. COM O ENVOLVIMENTO DE TODOS OS ELLOS DESSA REDE É QUE CONCEBEMOS E APOIAMOS NOSSAS INICIATIVAS



REDE DE APOIO À EDUCAÇÃO

Potencializando **compromissos** **e resultados**

A partir das experiências acumuladas e das parcerias construídas e consolidadas ao longo da nossa trajetória, concluímos que seria fundamental a estruturação de uma rede que pudesse garantir a implementação e o desenvolvimento de nossos projetos. Com ela, seria possível monitorar e acompanhar, passo a passo, a execução de nossas iniciativas, suas transformações em políticas públicas, além de colaborar para o fortalecimento da gestão das secretarias municipais de Educação, com foco na elaboração, revisão e implementação dos Planos Municipais de Educação (PMEs), em conso-

nância com o Plano Nacional de Educação (PNE).

Para tornar isso realidade, estruturamos a Rede de Apoio à Educação (RAE), concebida como um pilar transversal a todos os nossos projetos, permitindo a nossa atuação de maneira diferenciada e focada em cada localidade. Ela nasce de uma iniciativa até então parte de nosso portfólio, a Rede de Ancoragem do projeto TRILHAS (saiba mais sobre esse projeto na pág. 23), e ganha força para integrar parceiros e comunidade na implementação de políticas educacionais.

Em 2013, a rede atuou em 19 municípios beneficiados pelo

Projeto Chapada (veja na pág. 26), na Bahia, além de 27 municípios do nordeste paraense e três da região do Juruá (AM), que integram o Programa Amazônia, um compromisso de longo prazo assumido pela Natura com o desenvolvimento da região. A rede permitiu o acompanhamento mais próximo dos projetos TRILHAS e Conviva Educação, incluindo formações presenciais e suporte e acompanhamento a distância. O resultado foi notório: todos os municípios do Projeto Chapada passaram a utilizar o ambiente virtual Conviva Educação com frequência, beneficiando-se de todas as ferramentas

“A PROPOSTA DA REDE VEM AO ENCONTRO DO QUE A UNDIME PENSA SOBRE COMO INSTITUTOS E FUNDAÇÕES DEVEM AGIR. O DIFERENCIAL IMPORTANTE NAS RELAÇÕES É SABER OUVIR AS NECESSIDADES DA PONTA E TROCAR INFORMAÇÕES SOBRE TUDO O QUE ACONTECE.”

Cleuza Repulho,
presidente da Undime Nacional (União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação).

de apoio à gestão das secretarias municipais de Educação. No caso do TRILHAS, todos os técnicos das secretarias municipais foram cadastrados no portal do projeto, e professores e alunos passaram a vivenciar experiências de alfabetização, por meio dos materiais oferecidos para as escolas, até então impensadas para a realidade local.

A experiência de 2013 nos fez perceber que poderíamos ampliar o nosso escopo de atuação, não só do ponto de vista do número de regiões estratégicas atendidas, como também no apoio para a elaboração dos Planos Municipais de Educação (PME) e na articulação com as seccionais estaduais da União Nacional dos Dirigentes Municipais da Educação (Undime).

Assim, para 2014, o programa será estruturado em duas frentes de atuação. Uma delas é a Articulação, com o intuito de conectar os diferentes públicos da rede, facilitando a atuação conjunta e a troca de experiências. Aqui, queremos também apoiar a criação e o uso de ferramentas tecnológicas pelas seccionais da Undime para o acompanhamento do desempenho dos municípios, principalmente com relação à utilização do Conviva Educação.

Outra frente de atuação é a Implementação Regional, com o intuito de favorecer o desenvolvimento e o acompanhamento dos nossos projetos nos municípios beneficiados. Ela pode acontecer em três níveis de atuação:

Atuação Plena: inclui o diagnóstico das necessidades dos municípios, a implementação de nossos projetos que atendem a essas demandas e a contribuição para o desenvolvimento dos Planos Municipais de Educação. Enquadram-se aqui Benevides (PA) e Cajamar (SP);

Parceria PME: oferece apoio presencial e/ou a distância para a implementação de nossos projetos, além da elaboração e do desenvolvimento dos Planos Municipais de Educação. Nesta categoria, estão os municípios do nordeste paraense (NEPA) e da região do Juruá (AM), além de Uruçuca (BA), cidade onde atuaremos em parceria com o Instituto Arapyauú. No caso do Pará, articularemos a efetivação do regime de colaboração com o Pacto pela Educação do estado (veja na pág. 18);

Apoio a distância: suporte à implementação e ao acompanhamento dos projetos nos municípios brasileiros, cujo modelo de operação está em fase de detalhamento.



Evento da Rede de Apoio à Educação dos municípios do nordeste paraense.

QUEM FAZ PARTE DA REDE DE APOIO À EDUCAÇÃO?

DIRIGENTES MUNICIPAIS DA EDUCAÇÃO | TÉCNICOS DAS SECRETARIAS MUNICIPAIS E ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO | INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E ENTIDADES | UNIÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DA EDUCAÇÃO (UNDIME) | CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO (CONSED) | PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS | DIRETORES, COORDENADORES E PROFESSORES DAS ESCOLAS | ALUNOS, PAIS E FAMILIARES | COMUNIDADE ESCOLAR | CONSULTORES E CONSULTORAS NATURA (CNs) | CONSULTOR E CONSULTORA NATURA ORIENTADOR(A) (CNOs) | GERENTES DE RELACIONAMENTO (GRs) E GERENTES DE VENDAS (GVs) DA NATURA



APOIO À GESTÃO PÚBLICA

BUSCAMOS
COMPARTILHAR AS
MELHORES PRÁTICAS DE
GESTÃO, ENCURTANDO
DISTÂNCIAS E
DEMOCRATIZANDO O
CONHECIMENTO

Conviva Educação

Como resultado de uma parceria inédita com outros 10 institutos e fundações, lançamos, em 2013, o Conviva Educação, um ambiente virtual gratuito, idealizado para apoiar a gestão da educação municipal, com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade de ensino e da aprendizagem dos alunos. A plataforma conta com gestão da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e o apoio do Conselho Nacional de Secre-

tários de Educação (Consed) na divulgação e mobilização nos municípios. O investimento inicial do projeto foi de R\$ 4 milhões.

O Conviva Educação oferece recursos virtuais que permitem às secretarias municipais de Educação terem acesso a dados, informações e ferramentas para conduzirem seu dia a dia com maior eficiência. Eles atendem a diversos temas da gestão da educação, como Gestão Orçamentária e Financeira, Alimentação Escolar, Gestão Democrática, Transporte Escolar, Gestão Pedagógica, entre outros. A plataforma oferece ainda um calendário com datas importantes para as secretarias, cursos de formação de caráter pedagógico e técnico e um fórum, que convida ao

debate, ao estreitamento das relações, à divulgação de melhores práticas e ao compartilhamento de experiências entre os diversos municípios.

“O Conviva traz algumas novidades em relação às políticas públicas e à articulação entre os diferentes setores. A primeira, e mais importante, é que partiu da premissa de que os gestores públicos devem ser respeitados, a partir de um diálogo generoso e democrático”, afirma Maria do Pilar Lacerda, diretora da Fundação SM, parceira e responsável pela frente de relações institucionais do projeto. “Talvez tenha sido um dos projetos mais fortes de que participei no sentido de juntar governo, institutos, fundações, empresas e muitas pessoas em torno de um grande objetivo.”

Essa característica também é exaltada por Ana Inoue, consultora de investimento social do Banco Itaú BBA, outra instituição parceira no Conviva. “A convergência de forças confere maior poder de negociação e capacidade de agregar conhecimentos”, reforça. Ela lembra que, para fazer mudanças irreversíveis na educação, é preciso tempo, e o Conviva foi concebido para alcançar resultados no longo prazo. “Temos que pavimentar toda a trilha dos gestores municipais, de onde estão hoje até o uso, de fato, da plataforma. Entre eles perceberem o benefício dela e a utilizarem há um oceano. Temos que construir as pontes e fazer com que o Conviva seja algo desejável e de valor para o secretário”, avalia Ana.

Ao final de 2013, mais de 3.800 municípios e cerca de 10 mil usuários das secretarias de Educação faziam parte do Conviva Educação. O foco inicial para adesão à plataforma são os municípios com até 50 mil habitantes, ou seja, 3.985 localidades, que representam 70% dos existentes no País.

O município de Abaetetuba (PA) é um exemplo de como o Conviva Educação pode apoiar o dia a dia da gestão pública. “Trabalhei com a área financeira para a formatação do orçamento e com os gestores para a elaboração do calendário escolar”, conta Rosenilda Costa da Silva, técnica da Secretaria Municipal de Educação do município. Há um esforço atual para reunir todas as informações e preencher os requisitos da plataforma, de modo que ela

seja capaz de traçar o perfil do município, incluindo os recursos administrados e os dados estatísticos. “Com um olhar democrático, farei agora uma abordagem com os demais técnicos da Secretaria para que eles conheçam a ferramenta e percebam o quanto ela facilita o nosso trabalho”, conclui Rosenilda. Para 2014, continuaremos promovendo a plataforma, com o apoio das seccionais da Undime em todo o Brasil, e, mais especificamente, no escopo da Rede de Apoio à Educação, fomentando a utilização por parte dos municípios, oferecendo oficinas de formação para o uso qualificado da ferramenta e identificando iniciativas inovadoras nas secretarias resultantes do uso de informações e ferramentas do Conviva Educação. Para conhecer a plataforma, visite www.convivaeducacao.org.br.

The image shows a person interacting with a laptop displaying the 'Conviva Educação' web application. The browser address bar shows the URL demo.convivaeducacao.org.br. The page features a navigation menu with options: Painel, Agenda, Gestão, Indicadores, Fórum, and Biblioteca. The main content area is titled 'GESTÃO DA ESTRUTURA E DOCUMENTAÇÃO ESCOLAR' and includes a flowchart with icons for 'Organização', 'Matrícula', 'Calendário Escolar', 'Documentação', and 'Rotina'. A sidebar on the left contains sections for 'Biblioteca', 'Legislação', and 'Legislação Municipal'.



Entrevista

COM A PALAVRA, OS DIRIGENTES MUNICIPAIS

Cleuza Repulho é secretária municipal de Educação de São Bernardo do Campo (SP) e presidente da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), responsável pela gestão do Conviva Educação. Ela nos concedeu uma breve entrevista. Confira:

Quais os principais desafios atuais da gestão da educação nos municípios?

Considerando que a educação é um campo de direitos sociais, há vários desafios que os gestores municipais têm a enfrentar. Na educação infantil, é necessário ampliar as vagas na creche e universalizar as matrículas das crianças com 4 e 5 anos na pré-escola. No ensino fundamental, garantir a aprendizagem, o que envolve formação, valorização e remuneração adequada para os profissionais da educação básica, garantia de infraestrutura, materiais e insumos suficientes e com qualidade nas escolas. Há,

também, toda a demanda de educação de jovens e adultos, que precisa ser enfrentada pelos gestores, tendo em vista as suas especificidades. Em todas essas etapas e modalidades, é necessário, ainda, atender às particularidades da educação inclusiva, rural, indígena e quilombola.

Como as parcerias público-privadas podem contribuir para o cenário da educação no âmbito municipal?

As fronteiras entre o público e o privado são múltiplas. Portanto, devemos ter cuidado nesse aspecto. Essas parcerias devem considerar as experiências do município e a realidade local, ter regras bem definidas e prever formas de controle social, tanto pela sociedade quanto pelos órgãos estatais. É necessário ter cuidado para não confundir parcerias público-privadas com privatização.

Como o Conviva Educação apoia o dirigente municipal da Educação?

O Conviva concentra e organiza informações sobre áreas da gestão educa-

cional, políticas e programas, de forma a aprimorar o planejamento a ser feito pela equipe da Secretaria de Educação. Além disso, colabora com o processo de gestão por meio de ferramentas, fluxos e diagnósticos. Com a sobrecarga de trabalho cotidiano de uma secretária, a organização e os dados fornecidos pelo Conviva contribuem com a melhoria das atividades desenvolvidas.

Qual tem sido o retorno dado pelos secretários e suas equipes sobre o uso do Conviva Educação?

Considerando-se o tempo de lançamento das ferramentas e dos processos, o retorno dos dirigentes tem sido bem positivo e espontâneo.

Quais são os próximos planos do Conviva Educação?

Trabalhar mais a fundo nas áreas de gestão e lançar a nova área, que tratará do Plano Municipal de Educação, uma importante política de Estado para o aprimoramento da educação municipal. Consolidar o uso do ambiente pelas secretarias e aprimorar sempre os conteúdos.

Cleuza Repulho

presidente da Undime Nacional

A vez dos estados

Para que pudéssemos ter um retrato do cenário da educação estadual de nosso País, conhecendo assim mais de perto o trabalho que vem sendo conduzido, apoiamos, em 2013, a realização de uma pesquisa de campo que contou com a adesão das 26 secretarias estaduais da Educação e do Distrito Federal. Esse levantamento, uma iniciativa do Conselho Nacional dos Secretários de Educação (Consed) com execução da Fundação Getulio Vargas (FGV), identificou as necessidades e os desafios vividos pelos secretários estaduais e suas equipes, nos aspectos institucionais, de recursos humanos e financeiros, relacionados aos seus principais programas e políticas, articulação com outros níveis de governo e com a sociedade, destacando inovações e iniciativas inspiradoras que possam ser disseminadas.



Algumas delas foram compartilhadas e debatidas durante um seminário, promovido ao final do ano, que contou com a presença dos técnicos de cada secretaria estadual. O próximo passo é formatar um ambiente virtual que permita a troca de experiências e a cooperação, disseminando-o junto do Consed, por meio de um processo de articulação. Esse diagnóstico, fruto da pesquisa, também auxiliará o Instituto Natura a direcionar esforços e recursos para apoiar os estados na estruturação de pactos pela educação e na transição de novos dirigentes com as eleições estaduais de 2014.



Seminário sobre a pesquisa de Governança das Secretarias Estaduais de Educação, em São Paulo (SP).



“NO REGIME DE COLABORAÇÃO ENTRE OS PODERES, O ESTADO TEM O PAPEL DE AGLUTINADOR E INDUTOR DAS MELHORES PRÁTICAS, DIALOGANDO COM A PAUTA MUNICIPAL PARA A DEFINIÇÃO DA MELHOR ESTRATÉGIA. PARA ELE, A CONSTRUÇÃO DE UM RELACIONAMENTO SÓLIDO ENTRE ESSAS INSTÂNCIAS E O TERCEIRO SETOR FAZ COM QUE TODOS SE RESPONSABILIZEM POR QUESTIONAR E MELHORAR AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO. O INSTITUTO NATURA TEM UMA ABORDAGEM DE ESCUTAR E APRENDER E, A PARTIR DAÍ, CONSTRUIR A PARCERIA. É MUITO IMPORTANTE QUE ESSA ATITUDE SE TRANSFORME EM UM PADRÃO DE RELACIONAMENTO ENTRE OS DEMAIS INSTITUTOS E PARCEIROS.”

Maurício Holanda Maia, secretário-adjunto de Educação do Estado do Ceará.

PACTO PELA EDUCAÇÃO DO PARÁ

Alinhados ao Programa Amazônia, da Natura, firmamos, em 2013, uma parceria com a Synergos para sermos um dos apoiadores do Pacto pela Educação do Pará, idealizado pela Secretaria de Educação do Estado com o objetivo de promover a melhoria da qualidade do ensino público, aumentando em 30% o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), em um período de cinco anos.

Além de acompanharmos de perto o andamento das iniciativas, seja pela participação nos processos de governança em conjunto

com a secretaria estadual ou por intermédio da Synergos, parceira na implementação do projeto, contaremos com a Rede de Apoio à Educação (RAE) nos municípios contemplados pelo Programa Amazônia, da Natura. Nossos projetos articulados pela RAE são o TRILHAS, o Conviva Educação e as Escolas de Alternância. Neste último, os alunos alternam períodos de residência na escola com outros dedicados à vivência do aprendizado na propriedade familiar rural, por meio de projetos voltados para a atividade econômica no campo e na floresta. Em 2012, o Ministério da Educação (MEC)

reconheceu a importância da pedagogia de alternância como alternativa à evasão escolar nas zonas rurais. O desafio agora é consolidar a integração dessas escolas à política pública de educação.

No Pará, o projeto Escolas de Alternância busca fortalecer a Associação Regional das Casas Familiares Rurais do Estado do Pará (ARCAFAR) para que 27 escolas vinculadas à associação obtenham a titulação permanente de escolas comunitárias. Atualmente, as escolas possuem apenas o título provisório concedido pelo Conselho Estadual da Educação do Pará.

Escolas em tempo integral

Com base em avaliações externas nacionais e internacionais, o Instituto Natura formalizou o posicionamento em defesa da escola pública em tempo integral como sendo aquela com melhores condições de garantir eficácia, coesão social e equidade desempenho escolar. Quando observamos os resultados do exame internacional PISA, por exemplo, verificamos que em nenhum dos países bem posicionados os estudantes contam com apenas quatro horas de aula por dia. O mesmo ocorre quando temos os dados do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem): escolas em tempo integral são as que promovem os melhores resultados de aprendizagem no Brasil, sendo elas públicas ou privadas.

Nessa perspectiva, temos apoiado os esforços de secretarias estaduais e municipais de Educação na implementação e no desenvolvimento desse modelo escolar, visando fortalecê-lo e torná-lo uma política nacional de educação. Esse apoio tem sido realizado por meio de uma parceria estratégica que articulamos com o Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE), cujo modelo de escola em tempo integral

tem obtido êxito nas redes onde está implementado. Além da excelência acadêmica e de professores com dedicação exclusiva, ele promove a construção do projeto de vida dos estudantes, estimulando sua autonomia e seu protagonismo.

Nossa primeira parceria no tema teve início em 2012, com o apoio ao programa “Educação: Compromisso de São Paulo”, iniciativa da Secretaria Estadual da Educação, com a participação da sociedade civil. Além de atuarmos no Comitê Estratégico da iniciativa, ajudamos a construir e a implementar o Programa de Ensino Integral de São Paulo, apoiando a gestão e a governança e financiando as atividades do ICE, responsável pela metodologia pedagógica.

Analisado dentro da rede, este modelo de escola teve desempenho 14% maior no Ensino Fundamental e 24% no Ensino Médio. Na última edição do Idesp (Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo), divulgado em abril de 2014, tanto no Ensino Fundamental, como no Ensino Médio, houve melhoria na distribuição dos níveis de proficiência em português e matemática. Em 2013,

tanto o Ensino Fundamental como o Ensino Médio avançaram nos resultados em comparação com 2012. O Ensino Fundamental passou de 2,63 para 3,01 e o Ensino Médio passou de 2,16 para 2,67.

Inicialmente com foco no Ensino Médio, o projeto atingiu, em 2012, 16 escolas paulistas, beneficiando 4,5 mil alunos. Já em 2013, esse número saltou para 69 escolas, desta vez com a participação dos últimos anos do Ensino Fundamental, chegando ao total de 17 mil alunos. A meta é ter, em 2018, 1.000 escolas operando no modelo de educação integral no Estado de São Paulo.



Alunos da Escola Estadual Jardim Riviera, participantes do Programa de Ensino Integral, em Santo André (SP).



Escala nacional

Buscamos agora impulsionar a concepção e a disseminação de projetos de educação integral também em outros estados e municípios. No final de 2013, o Instituto Natura assinou um termo de cooperação técnica com a Secretaria Municipal de Educação de Fortaleza (CE) para a implementação, em 2014, de seis escolas em tempo integral, contemplando cerca de 2.880 alunos. Logo depois, em fevereiro de 2014, assinamos um novo convênio, desta vez com a Prefeitura de Sobral, também no Ceará, para a realização de um projeto-piloto no município, beneficiando 900 alunos. Em ambos os casos, contamos com a parceria técnica do ICE. Lançamos, em conjunto com outros 14 institutos e fundações, o Centro de Referências em Educação Integral, que tem o objetivo de apoiar gratuitamente gestores públicos, escolas e agentes comunitários que pretendem ou já estão desenvolvendo programas nessa área.

O Centro de Referências contém materiais formativos e instrumentais e um banco de experiências sobre diferentes temas relacionados à educação integral. Futuramente, oferecerá formações presenciais e a distância e orientação direta a escolas e gestores municipais e estaduais. Para conhecer, acesse www.educacaointegral.org.br.

Também passamos a apoiar, a partir de 2014, o Observatório do Plano Nacional de Educação (PNE), especificamente com relação à meta 6, que prevê “oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% dos alunos da educação básica”. O observatório é uma plataforma que monitora os indicadores de cada uma das 20 metas do PNE e oferece análises sobre as políticas públicas educacionais já existentes e que serão implementadas ao longo dos dez anos de vigência do plano. A iniciativa é de 20 organizações ligadas à educação.



INOVAÇÕES EM TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS

INCENTIVAMOS UM MODELO EDUCACIONAL ATRAENTE, EFICIENTE E QUE INCORPORA TECNOLOGIAS DIGITAIS DE APRENDIZAGEM



Alunos beneficiados pelo projeto Ginásio Experimental de Novas Tecnologias Educacionais (GENTE), Escola Municipal André Urani, Rio de Janeiro (RJ).

GENTE

Lançado em março de 2013, como um projeto-piloto na Escola Municipal André Urani, na comunidade da Rocinha, o Ginásio Experimental de Novas Tecnologias Educacionais (GENTE) prevê o uso irrestrito de tecnologias e inovação pedagógica para colocar o aluno no centro do processo de aprendizagem. Idealizado pela Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, com o apoio do Instituto Natura e de outros parceiros, o GENTE beneficiou, em seu primeiro ano, 180 alunos do 7º ao 9º anos do Ensino Fundamental. Em 2014, já serão 240 alunos.

Lá, não há turmas, séries ou salas de aula. *Netbooks* e lousas digitais fazem parte do cotidiano. O conteúdo, as habilidades e as competências são desenvolvidos nas aulas digitais da Educopédia, plataforma que inclui material de suporte para professores, como sequências didáticas com jogos digitais, vídeos e testes. Aliás, no GENTE, os professores assumem um novo papel: o de mentores que garantem a personalização do processo de aprendizagem.

Após o primeiro ano de atividades, apesar dos desafios, já pudemos colher alguns frutos dessa experiência inédita. “O corpo escolar e os pais relataram o progresso dos alunos em termos socioemocionais, especialmente com relação a autonomia, colaboração e solidariedade”, afirma Alice Andrés Ribeiro, gestora do projeto GENTE. Segundo ela, todos os alunos gostam de estar misturados nos times multisseriados, em vez de separados em turmas.

Com esse piloto inicial, as primeiras lições aprendidas apontam para a necessidade de aprimorar a formação do professor, apoiando-o com ferramentas pedagógicas que o auxiliem no trabalho de mentoria dos alunos. Outro ponto fundamental é a introdução e consolidação do uso da Máquina de Testes, uma plataforma digital que permite o acompanhamento individualizado da aprendizagem do aluno, por meio de avaliações frequentes e obtenção de resultados imediatos. Com isso, será possível aprimorar a personalização do ensino, já realizada em 2013, de acordo com as demandas de cada aluno e com dados mais concretos e apurados.



Escolas que **Inovam**

E o que aconteceria se inseríssemos a cultura digital em um modelo pedagógico já tido como inovador? Apostando que isso potencializaria ainda mais as práticas existentes, apoiamos, em parceria com a Fundação Telefônica Vivo a introdução das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) na escola municipal Campos Salles, localizada na comunidade de Heliópolis, em São Paulo. A iniciativa faz parte do projeto Escolas que Inovam. Inspirada na Escola da Ponte, em Portugal, a Campos Salles guia-se pelos princípios de uma escola democrática, que incentiva a aproximação com a comunidade, autonomia, responsabilidade

e solidariedade. Em março de 2013, a escola deu seus primeiros passos para adotar uma plataforma digital que abriga e gerencia as atividades da escola, em especial os roteiros de estudo, o principal instrumento pedagógico que orienta a rotina de professores e alunos.

Entre outubro e novembro de 2013, um time formado por sete alunos e cinco professores da Campos Salles navegou, pela primeira vez, na plataforma e foi desafiado a produzir um roteiro de estudos sobre um tema do seu interesse, usando as funcionalidades multimídia disponíveis. Essa experiência forneceu subsídios para a implementação definitiva do projeto, prevista para até o final de 2015, beneficiando 800 alunos.



Alunos beneficiados pelo projeto Ginásio Experimental de Novas Tecnologias Educacionais (GENTE), Escola Municipal André Urani, Rio de Janeiro (RJ).

AValiação de Impacto

Em 2013, o Movimento Todos pela Educação, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), deu início a um projeto de avaliação de impacto do uso da tecnologia na aprendizagem, com o apoio de Instituto Natura, Fundação Telefônica Vivo, Itaú BBA e Samsung. Conduzida pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), a avaliação será aplicada na rede estadual de Goiás, nas aulas de Matemática dos alunos do 9º ano do Ensino Fundamental. Ao longo de 2013, um grupo formado por consultores especialistas realizou ações de planejamento e desenvolvimento do projeto, incluindo a plataforma digital com atividades inovadoras, o desenho das estratégias de formação e acompanhamento, além da metodologia de avaliação. A implementação do projeto se inicia em 2014, com previsão de finalização da avaliação de impacto em 2015.



Recursos Digitais de Aprendizagem



Alunos da EMEF M'Boi Mirim III, beneficiados pelo projeto Khan Academy, no Jardim Ângela (SP).

A incorporação da tecnologia nas escolas também pode acontecer por meio do desenvolvimento e da implementação de recursos e objetos digitais de aprendizagem (ODAs), concebidos de acordo com as propostas curriculares existentes. Em 2013, avançamos de forma significativa em projetos de apoio ao desenvolvimento de ODAs e, em 2014, investiremos em iniciativas que favoreçam sua implementação nos municípios contemplados em nossa Rede de Apoio à Educação, dando atenção especial ao uso qualificado dessas ferramentas por parte dos professores e, consequentemente, dos alunos.

Khan Academy

É o caso, da plataforma do projeto Khan Academy, que hoje inclui mais de mil vídeos e 100 mil exercícios para o aprendizado de matemática. A chegada dessa solução ao Brasil é resultado da parceria entre a Fundação Lemann e a Khan Academy, com o apoio do Instituto Natura, Instituto Península, Fundação Telefônica Vivo e ISMART. Em 2013, o projeto foi implementado em redes de ensino brasileiras, atendendo a aproximadamente 12 mil alunos do 3º ao 5º ano do Ensino Fundamental, de 36 escolas, com acompanhamento e suporte pedagógico próximo de uma equipe de consultores. Para 2014, 50 mil alunos serão beneficiados.

Em 2014, a plataforma Khan Academy em português passa a ter acesso livre, em escala nacional, podendo atender alunos e professores de todo o Brasil, além dos alunos já contemplados diretamente pelo projeto. O grande diferencial da Khan Academy é que ela se adapta a cada

usuário. Além disso, todo o desenvolvimento dos estudantes pode ser monitorado por um tutor – pai ou professor, por exemplo.

“A tecnologia mudou dramaticamente a nossa vida, mas ela ainda não mudou a educação”, salienta Denis Mizne, diretor executivo da Fundação Lemann. “Estamos entusiasmados, pois é um produto de alta qualidade e uma grande contribuição não só para incorporar a inovação no dia a dia das escolas, mas também para a aprendizagem de matemática, um dos principais problemas da educação no Brasil hoje.” Denis lembra que o cenário é desafiador: ao final do 5º ano do ensino fundamental, apenas 30% dos alunos dominam o conteúdo de matemática esperado para essa fase. Ao final do 9º ano, esse número cai para cerca de 10%.

Plinks

Outro projeto conduzido ao longo do ano foi o desenvolvimento do Plinks, criado pelo Instituto Ayrton Senna e pela empresa Joy Street, com apoio do Instituto Natura e da Fundação Telefônica Vivo. O Plinks é uma plataforma gratuita de jogos digitais e rede social onde alunos do 4º ao 7º anos do Ensino Fundamental podem, de forma lúdica, desenvolver suas habilidades e competências em Língua Portuguesa e Matemática.

Entre agosto e novembro de 2013, o projeto esteve em fase experimental, disponibilizado para estudantes de 10 redes públicas de ensino brasileiras. O projeto será expandido em 2014 e também contará com a nossa Rede de Apoio à Educação para sua adoção em regiões estratégicas pré-definidas.



Escola **Digital**

Iniciativas como a Khan Academy e o Plinks são apenas alguns dos milhares de recursos e objetos digitais de aprendizagem disponíveis hoje. Por isso, lançamos, em 2013, a plataforma Escola Digital, um site de busca que reúne mais de 1.200 ferramentas de ensino, como videoaulas, jogos, animações, infográficos e mapas, entre outros, que facilitam a aprendizagem dentro e fora da sala de aula. Com isso, esperamos contribuir para o acesso de professores e alunos da rede pública a objetos de aprendizagem de qualidade, possibilitando o uso de tecnologias inovadoras que enriqueçam o processo de ensino. A plataforma também apoia alunos que querem aprofundar seus estudos e pais preocupados em acompanhar a educação dos filhos.

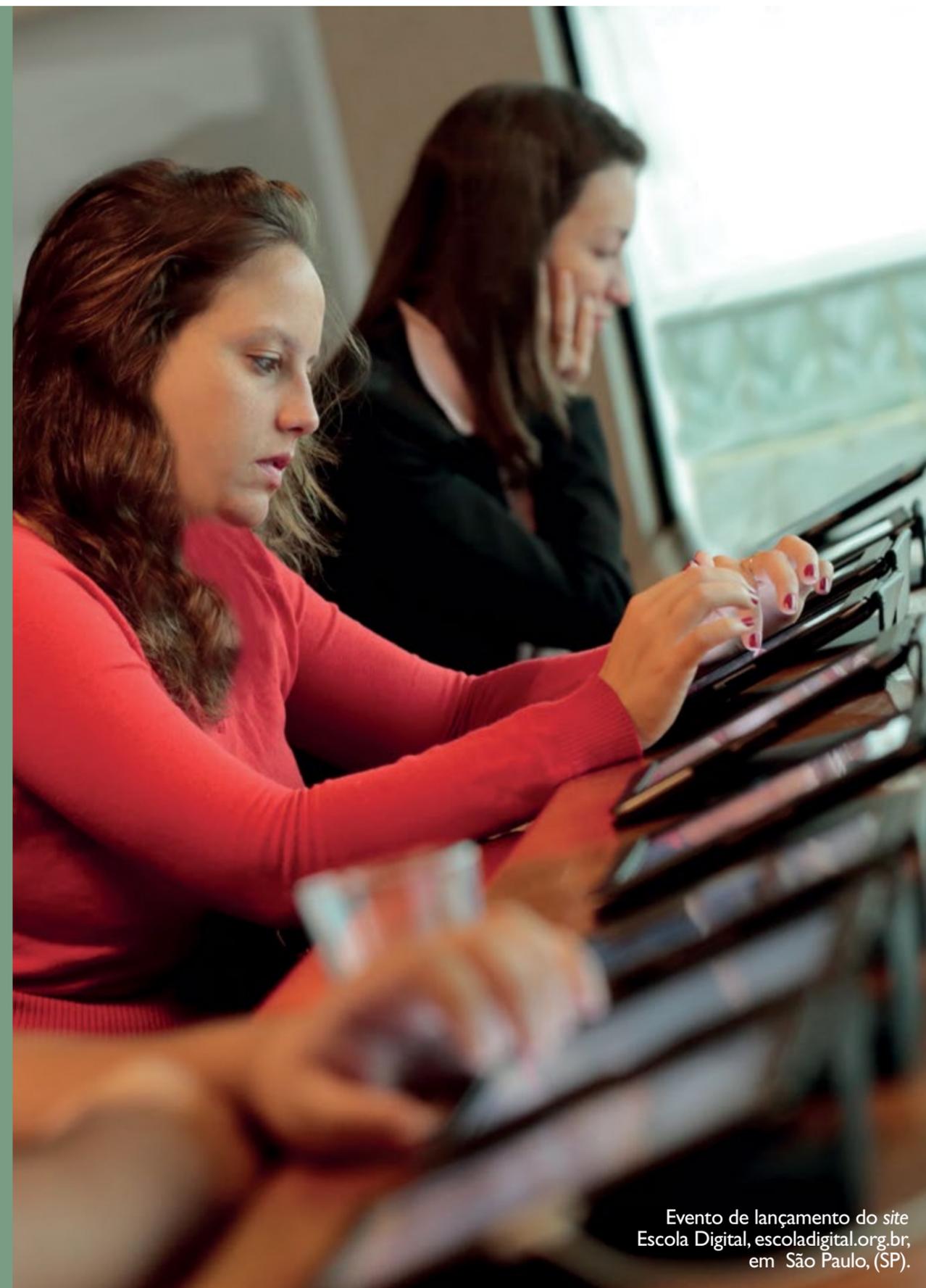
O Escola Digital foi construído em parceria com o Instituto Inspirare, com a colaboração do Instituto Educadigital, da TIC Educa e da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo.

Os processos de identificação, curadoria e categorização dos objetos digitais foram realizados a partir dos parâmetros curriculares nacionais. O mapeamento foi baseado em pesquisa *online*, entrevistas com educadores, empreendedores, especialistas e usuários, além de chamada pública. Grande parte da coleção foi identificada por professores da rede estadual de educação de São Paulo, que se dedicaram intensamente a garimpar e analisar a qualidade desses materiais.

A plataforma, disponível em www.escoladigital.org.br, deve continuar ampliando o seu acervo, por meio da contribuição dos próprios usuários, que poderão enviar sugestões de objetos, preenchendo um formulário disponível na *homepage* do site. A expectativa é que as secretarias de Educação adotem a plataforma como suporte pedagógico e que ela sirva de inspiração e referência para o desenvolvimento de soluções que

atendam às demandas locais. É o caso da experiência de São Paulo: a partir do Escola Digital, a secretaria estadual da Educação, com apoio do Instituto Natura, Instituto Inspirare e outros institutos e fundações, construiu e está implementando o projeto Currículo +, que reúne os objetos digitais de aprendizagem articulados ao currículo da rede paulista.

Em 2014, reforçaremos o apoio aos professores e às secretarias, não só orientando quanto ao uso qualificado da plataforma, como também com relação às práticas pedagógicas. Pretendemos, ainda, que desenvolvedores e investidores possam identificar oportunidades para a criação de novos objetos ainda não disponíveis e realizar o desenvolvimento de uma segunda versão da plataforma, com mais funcionalidades, enriquecendo e potencializando o seu uso por secretarias de Educação, professores e alunos.



Evento de lançamento do site Escola Digital, escoladigital.org.br, em São Paulo, (SP).



Alunos da EMEB, Augusto Gomes Cardim, beneficiados pelo projeto TRILHAS, em São Bernardo do Campo (SP).

TRILHAS

A tecnologia educacional vai muito além do uso do computador. É o caso do Projeto TRILHAS, um conjunto de materiais elaborado para instrumentalizar e apoiar o trabalho dos professores no campo da leitura, escrita e oralidade, com o objetivo de inserir as crianças da Educação Infantil e do primeiro ano do Ensino Fundamental em um universo letrado.

Trata-se de uma tecnologia de apoio à alfabetização que lançamos em 2009, mas foi em 2011 que ganhou notoriedade, ao ser reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC) como uma política pública eficaz para ser implementada, no ano de 2012, em escala nacional. Com essa parceria, o TRILHAS está presente, hoje, em todos os estados brasileiros, em 3.300 municípios, beneficiando cerca de 72 mil escolas das redes municipal e estadual, totalizando em torno de 140 mil professores e mais de 3 milhões de crianças beneficiadas.

Em 2012, concebemos uma rede que nos ajudou a implementar o projeto nas escolas, incentivando o uso dos materiais e a formação continuada dos professores. A iniciativa foi fundamental para a replicação do projeto em larga escala, mobilizando mais de 4 mil representantes das secretarias de Educação em 100 encontros por todo o Brasil, com a parceria da União Nacional dos Dirigentes Municipais (Undime) e do Conselho Nacional dos Secretários de Educação (Consed) no processo de articulação. Uma vez apropriados do projeto, tiveram como compromisso replicar os conteúdos para os gestores das escolas, e estes, por sua vez, aos professores.

Nos meses de maio e junho de 2013, promovemos outros 42 encontros, em todos os estados do país, em que estiveram presentes cerca de 2 mil técnicos das secretarias de Educação estaduais e municipais. Essa experiência deu tão certo que nos

inspirou a criar, a partir dela, a Rede de Apoio à Educação, estruturada para ajudar a implementar, além do TRILHAS, outros projetos (saiba mais na pág. 14). O Portal TRILHAS (www.portaltrilhas.org.br), criado logo no início do projeto para favorecer a comunicação a distância, foi uma forte ferramenta de troca de experiências dessa rede. Com oferta de acervo de textos e vídeos de referência em educação, além de espaços para debates, sua reformulação foi planejada em 2013. Em 2014, o site estará mais ágil e melhor organizado, com novidades, como a oferta de cursos à distância para o fortalecimento da formação nos municípios e a continuidade do uso do TRILHAS nas escolas. Para valorizar as ações das escolas públicas no sentido de aumentar os índices de leitura e escrita das crianças, o TRILHAS desenvolveu duas formas de reconhecimento: o “Rede que Ensina”, voltado à valorização dos professores que desen-

volver boas práticas a partir das orientações do projeto, e o “Município Leitor”, para reconhecer os esforços de estímulo à leitura feitos por cidades brasileiras. Na primeira edição do reconhecimento, foram recebidas 700 experiências, sendo que os selecionados do “Rede que Ensina” terão seus trabalhos publicados em um caderno especial “Trilhas de Leitura pelo Brasil”, enquanto os municípios leitores escolhidos conquistarão um novo acervo de livros literários.

O próximo passo são conduzir uma avaliação de impacto sobre o uso do TRILHAS no processo de alfabetização das crianças em três municípios de pequeno, médio e grande portes, no Estado de São Paulo, e realizar o monitoramento do uso dos materiais em território nacional. Pretendemos, assim, sistematizar os resultados para legitimar as premissas do projeto.

TRILHAS E A EDUCAÇÃO INFANTIL

Em 2013, o TRILHAS estava em uso no Ensino Fundamental da rede municipal do Rio de Janeiro, mas, para ajudar a alcançar a meta de alfabetização na idade certa, a Secretaria de Educação pediu a implementação do projeto também na Educação Infantil. Conjuntos de materiais específicos para a faixa etária foram entregues em 650 escolas de Educação Infantil, beneficiando 3.062 professores e 71.849 crianças. Foram feitos encontros de formação nas instituições que possuem exclusivamente turmas com crianças de 4 a 6 anos, e foi oferecido apoio por meio do Portal TRILHAS.

“Já há algum tempo utilizamos o TRILHAS no ciclo de alfabetização, mas a experiência com a Educação Infantil, embora recente, tem se mostrado promissora”, antecipa Claudia Costin, secretária municipal de Educação do Rio de Janeiro. “Acreditamos que vá ajudar muito a introduzir entre os pequenos a prática social da leitura, complementando iniciativas nossas como a “Minha Primeira Biblioteca”, em que bebês e crianças pequenas recebem livros para compor seu acervo pessoal.”



TRANSFORMAÇÃO EDUCACIONAL E SOCIAL

comunidade de aprendizagem

SONHAMOS COM UMA NOVA ESCOLA, PARA UMA NOVA SOCIEDADE. NO APRENDIZADO DE TODOS, POR TODOS, PARA TODOS

Um dos nossos maiores desafios para 2013 era, sem dúvida, concretizar o conceito de comunidades de aprendizagem, que inspira e orienta nossa visão de “Criar condições para cidadãos formarem uma comunidade de aprendizagem.” Nos últimos dois anos, procuramos aprofundar nosso conhecimento sobre o tema e decidimos que era chegada a hora de colocá-lo em prática.

Em parceria com a Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, implementamos, no segundo semestre do ano, um projeto-piloto no qual iniciamos a transformação de duas escolas. Isso significa que, a partir daquele momento, os ginásios experimentais Epitácio Pessoa, no Andaraí, e Bolívar, no Engenho de Dentro, passaram a implementar as cha-

mas “atuações educativas de êxito” (veja box ao lado), com o objetivo de promover um movimento de transformação social a partir do envolvimento das famílias e da comunidade no dia a dia da escola. Com isso, esperamos diminuir as desigualdades a partir de melhores oportunidades de aprendizado para todos, não só do ponto de vista do conhecimento formal e dos resultados dos alunos, mas também de uma convivência pautada em valores como diversidade e solidariedade.

Participar de uma experiência como essa requer que todos os envolvidos (alunos, professores, familiares, gestores, agentes sociais) participem de um processo de transformação, que tem as seguintes etapas:

- Sensibilização: é a formação de

toda a comunidade escolar;

- Tomada de Decisão: a comunidade escolar decide se quer ou não implementar o projeto;

- Sonho: todos sonham a escola que desejam para o futuro

- Seleção de prioridades: decidir quais são as prioridades mais urgentes e os sonhos mais relevantes;

- Momento do planejamento: desenho do caminho que será percorrido para alcançar esses sonhos. Carla Aida, diretora adjunta da escola Epitácio Pessoa, explica que muitas das iniciativas propostas pelo projeto coincidiram com o desejo dos professores e da equipe pedagógica. “O projeto nos ensinou a sistematizar as ações que já aconteciam na escola, mas de forma desordenada. Antes, era tudo uma colcha de retalhos”, explica. “Apre-

ndemos a focar, e as coisas começaram a fluir.”

Ela conta que a gestão pedagógica era muito centralizadora, e o projeto mudou sua atitude, incentivando a autonomia dos alunos, funcionários e familiares. “Vimos que as coisas não precisam ser só do nosso jeito. Do jeito deles também dá certo”, avalia. A escola já implementou, como atuações de êxito, os grupos interativos, a tertúlia dialógica e as comissões mistas com participação da comunidade. Os próximos passos são a biblioteca tutorada e a formação de familiares.

Em 2014, pretendemos consolidar a experiência e disseminar esses princípios e práticas em outros contextos. É o caso, por exemplo, dos municípios de Uruçuca (BA) e Benevides (PA).

Imagens de alunos, professores e voluntários na Escola Municipal Epitácio Pessoa, beneficiados pelo projeto de Comunidade de Aprendizagem.



BASE CIENTÍFICA

A transformação de centros educativos em comunidades de aprendizagem é uma proposta desenvolvida pelo Centro Especial de Investigación en Teorías y Prácticas Superadoras de la Desigualdad, da Universidade de Barcelona. Toda a estruturação do conceito conta com uma base científica de mais de 30 anos de pesquisa, envolvendo 70 estudiosos de diferentes países e áreas do conhecimento. No Brasil, o Núcleo de Investigação e Ação Educativa (Niase), da Universidade Federal de São Carlos (SP), também é estudioso do tema.

A proposta foi avaliada pela Comissão Europeia, por meio do projeto INCLUD-ED, e os resultados desse estudo feito, em 14 países, foram incluídos nas diretrizes e recomendações do Parlamento Europeu para superar o abandono da escola e a desigualdade na educação. Entre eles estão a melhoria dos resultados acadêmicos em todas

as matérias, diminuição radical nos índices de repetência e de evasão escolar; melhoria da convivência, com redução de conflitos e aumento da participação, do sentido e da qualidade da aprendizagem para todos os envolvidos. As condições de vida também foram impactadas, com o aumento da inserção no mercado de trabalho, dos níveis de saúde e da qualidade de moradia da comunidade.

A análise do INCLUD-ED levou à identificação das atuações educativas de êxito, que funcionam em qualquer contexto educacional e social. São elas:

Grupos Interativos: agrupamento de todos os alunos de uma classe em subgrupos de quatro ou cinco jovens, da forma mais heterogênea possível. Cada subgrupo é tutorado por uma pessoa adulta da escola ou um voluntário da comunidade;

Tertúlias Dialógicas: construção coletiva de significado e conhecimento com base no diálogo sobre as melhores criações da humanidade nos campos da literatura, artes e música;

Biblioteca Tutorada: ampliação do tempo de aprendizagem, com a abertura da biblioteca ou de outros espaços da escola, inclusive aos finais de semana, com atividades organizadas por uma comissão de voluntários e professores;

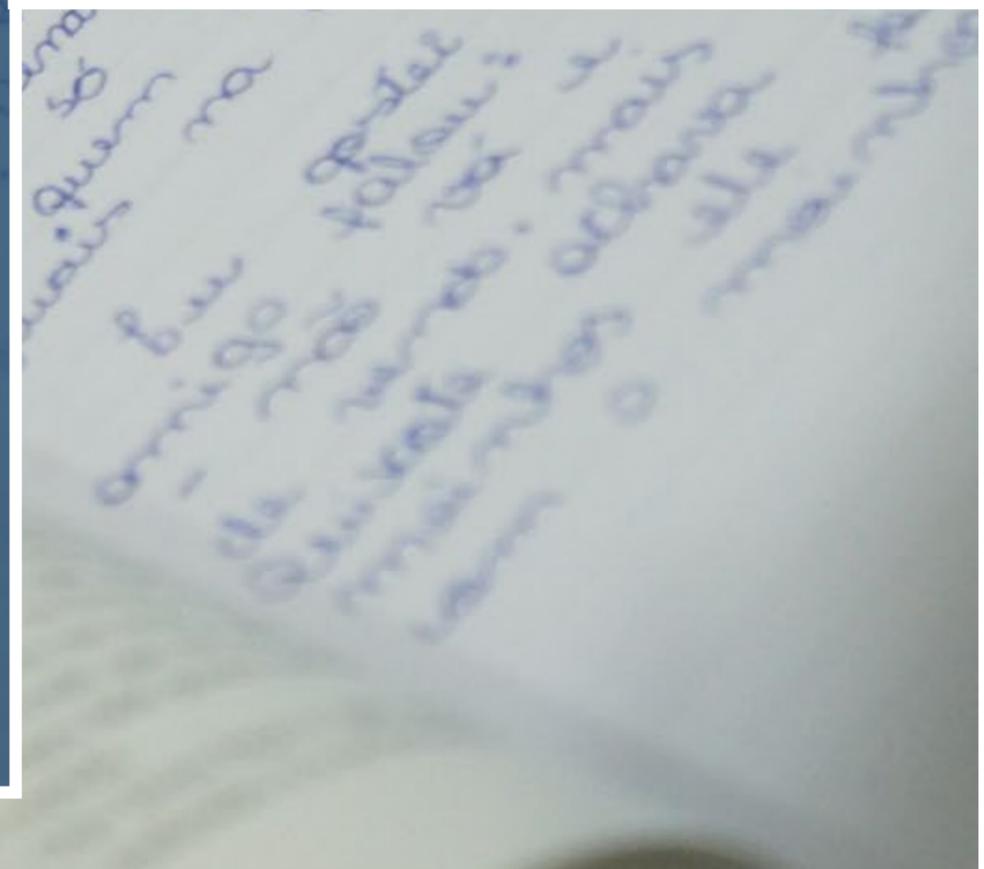
Formação de Familiares: a escola se abre para oferecer formação aos familiares;

Participação Educativa da Comunidade: seja diretamente, como voluntária nas atuações de êxito, ou na gestão e organização do centro educativo, por meio das comissões mistas de trabalho;

Modelo Dialógico de Prevenção e Resolução de Conflitos: envolve toda a comunidade na elaboração das pautas e das normas de convivência, promovendo assembleias e espaços de diálogo;

Formação Pedagógica Dialógica: construção de conhecimento dos professores sobre as bases científicas e teóricas de seu trabalho, procurando evidenciar os resultados obtidos por seus alunos.

Para saber mais sobre as atuações educativas de êxito, visite www.comunidadeaprendizagem.com.





Tertúlia Dialógica

“ A COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM MUDOU A MINHA VIDA. EU ERA MUITO SÉRIA, NÃO LIDAVA DIRETO COM OS ALUNOS. FUI CONVIDADA PARA PARTICIPAR DO GRUPO INTERATIVO E DA COMISSÃO MISTA E, AGORA, EU LIDERO O GRUPO, PROPONDO ATIVIDADES. EU NÃO SEI MUITO, NÃO. ESTOU RELEMBRANDO MEU TEMPO DE ESTUDANTE E POSSO DIZER QUE APRENDO TANTO QUANTO ELES.

Luciene Santos, funcionária e voluntária da escola Municipal Epitácio Pessoa.

A GENTE ESTÁ NA ESCOLA EM FAMÍLIA, É UMA EXTENSÃO DA NOSSA CASA. OS ALUNOS ESTÃO DESCOBRINDO CADA VEZ MAIS QUE A ESCOLA É MUITO INTERESSANTE. O OLHAR DELES SE TORNA MAIS APURADO: ELES APRENDEM CONTEÚDOS IMPORTANTES E SÃO ESTIMULADOS A SEREM MAIS CRIATIVOS E, COM CERTEZA, MAIS FELIZES.

Rosane Cavalcanti, mãe de um aluno na escola Municipal Epitácio Pessoa.

Imagens de alunos, professores e voluntários na Escola Municipal Epitácio Pessoa, beneficiados pelo projeto de Comunidade de Aprendizagem.

Consultores e Consultoras Natura pela Educação

Certos do poder de mobilização das Consultores e Consultoras Natura, não só no Brasil, mas também em nossas operações internacionais, iniciamos, em 2012 e 2013, experiências-piloto para o engajamento dessas mães, pais, educadores e aprendizes nos projetos do instituto, convidando-os a conhecer essas iniciativas e valorizá-las, como resultado de seu esforço na divulgação dos produtos da linha Natura Crer para Ver.

Desde 2012, elas participam como voluntárias do projeto Mobiliza pela Educação, liderado pelo Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (ICEP). Por meio dele, os municípios da Chapada e do semiárido baiano elaboraram, naquele ano, propostas de educação envolvendo escola, poder público e comunidade e apresentaram-nas aos candidatos à prefeitura. No Dia “E” (o dia da Educação no município), esses dirigentes assinaram o compromisso de incluir essas propostas como parte essencial do plano de educação para o município, nos quatro anos seguintes.

A partir daí, os membros das Comissões de Avaliação das Ações dos Fóruns de Educação (CAAFEs) passaram a fazer o acompanhamento desses planos para garantir sua execução. Essas comissões se reúnem periodicamente, durante o mandato do prefeito, e são formadas por professores, coordenadores pedagógicos, diretores, funcionários da escola, pais, técnicos da secretaria de Educação, sindicatos, conselhos, associações e trabalhadores locais. Em 2013, 120 consultoras Natura estavam inscritas no projeto, com a proposta de exercer seu papel de parceiras na mobilização de sua rede de relações em prol da educação de qualidade em seus municípios.

Luciene Bispo de Souza, de América Dourada (BA), é uma delas. “Participei de pertinho da mobilização, acompanhando tudo, sem perder um encontro sequer”, comenta. “Recebi um treinamento do Instituto Natura e, hoje, sou Consultora Natura representante. Tudo o que acontece no projeto eu passo para os outros Consultores e

Consultoras”. Entre as melhorias realizadas em sua comunidade, e que vieram à tona nos fóruns locais de educação, estão a reforma de algumas escolas, a construção de mais salas de aula, a compra de equipamentos para o refeitório e de um carro adequado para o transporte da merenda.

“Quem participa se conscientiza de que todos somos responsáveis e podemos contribuir para a qualidade da educação. Do outro lado, cabe ao poder público posicionar-se e atuar de maneira mais transparente e efetiva nas ações que são abraçadas pela comunidade como prioridades”, comenta Amanda Pimentel, Gerente de Relacionamento Natura da região da Chapada Diamantina, na Bahia. “A cada encontro, a cada mobilização, entendemos que muito do que queremos conquistar está em nossas mãos. Como Natura, somos uma comunidade inclinada para o bem estar bem social. É um privilégio fazer parte de ações de engajamento tão organizadas e construirmos, no dia a dia, uma sociedade mais democrática e justa.”

Elisa Valeria Camarate, Consultora Natura Orientadora, voluntária do Projeto de Comunidade de Aprendizagem na Escola Municipal Epitácio Pessoa, no Rio de Janeiro (RJ).





Elisa Valeria Camarate, Consultora Natura Orientadora, voluntária do Projeto de Comunidade de Aprendizagem na Escola Municipal Epitácio Pessoa, no Rio de Janeiro (RJ).

A experiência carioca

A implementação do projeto de Comunidade de Aprendizagem em duas escolas do Rio de Janeiro também foi uma oportunidade para inserir os Consultores e Consultoras em um processo de transformação social. A partir da sensibilização da equipe de força de vendas da Natura, identificamos 76 Consultoras interessadas em acompanhar o projeto e as convidamos a participar como representantes da comunidade.

“Uma das escolas beneficiadas é pertinho da minha casa, e a coordenadora pedagógica me convidou para participar das práticas e divulgar o projeto na comunidade, a fim de conseguir a adesão dos pais. Aceitei o convite com muita alegria”, relembra Elisa Valeria Camarate, Consultora Natura Orientadora. “Particpei de algumas tertúlias dialógicas, isto é, um momento em que nos reunimos para ler e comentar textos da literatura clássica universal, compartilhando

opiniões, construindo significados e conhecimentos. Fiquei admirada com a facilidade com que alguns alunos podiam se identificar com as histórias. Esse era um momento mágico de crescimento, em que todos saíram ganhando!”, relata Elisa. Em 2014, continuaremos expandindo essas iniciativas de engajamento das CNs pela Educação, aprendendo com esse processo e oferecendo a cada dia mais oportunidades de atuarem dentro do seu papel de mães e pais, aprendizes e educadores na melhoria da educação do Brasil.

Projeto Chapada

Primeira iniciativa de educação apoiada pela Natura desde 1997 e, a partir de 2010, sob a coordenação do Instituto Natura, o projeto Chapada continuou colhendo bons frutos em 2013, com base no apoio à formação continuada de coordenadores, diretores pedagógicos e outros profissionais da educação em 19 municípios da Chapada Diamantina e do semiárido baiano. Com a condução do Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (ICEP), foram realizados, ao longo do ano, 10 encontros de supervisão e formação, quatro assessorias pedagógicas, sete oficinas para equipes técnicas, além de acompanhamento continuado para 1.853 profissionais, de 374 escolas públicas.

Os resultados da atuação do ICEP na região são notórios. Em uma amostra composta por crianças de turmas de todas as séries, pode-se verificar que os municípios iniciantes do projeto levariam pelo menos dois anos para conseguir que menos da metade dos seus estudantes estivessem alfabetizados, ou seja, compreendessem as regularidades do sistema de escrita.

Com o investimento do Projeto Chapada, em um ano de formação, esse índice subiu para 71,9%, um avanço considerável que será consolidado no segundo ano de formação das equipes pedagógicas. Com relação a leitura e produção de textos, os dados sinalizaram que apenas de 20% a 30% dos estudantes do 5º ano conseguiam fazê-lo com autonomia no início do ano. Em novembro, esse número subiu para 65%, na produção de textos, e 41%, na leitura.

Já os municípios veteranos, ou seja, aqueles que já participam do projeto há pelo menos três anos, apresentaram, em março, uma média de 66% de estudantes alfabetizados, número que subiu para 88% em novembro. Já na 5ª série,

os índices de leitura subiram de 42% para 54% e, em escrita, de 41% para 86%.

O ano de 2013 também foi dedicado à sistematização do projeto, com a publicação de um caderno de formação das equipes técnicas das secretarias municipais de Educação para divulgação e uso em escala nacional, e à continuidade da frente de mobilização política, na qual participamos por meio do engajamento dos Consultores e Consultoras Natura.

O ICEP atuou ainda como nosso parceiro na região da Chapada para o acompanhamento mais próximo da implementação e do desenvolvimento dos projetos TRI-LHAS e Conviva Educação. Com relação ao projeto Conviva Educação, contamos, além do apoio do ICEP, com a parceria do Itaú BBA, de acordo com os objetivos da Rede de Apoio à Educação.



APOIOS INSTITUCIONAIS

ALÉM DAS ATIVIDADES RELACIONADAS DIRETAMENTE AOS NOSSOS PROJETOS ESTRATÉGICOS, TAMBÉM APOIAMOS ALGUMAS INICIATIVAS QUE SE IDENTIFICAM COM NOSSAS CRENÇAS E COMPROMISSOS E SOMAMOS FORÇAS EM PROL DO MODELO DE EDUCAÇÃO EM QUE ACREDITAMOS. EM 2013, DESTACAMOS NOSSO APOIO INSTITUCIONAL ÀS INICIATIVAS A SEGUIR

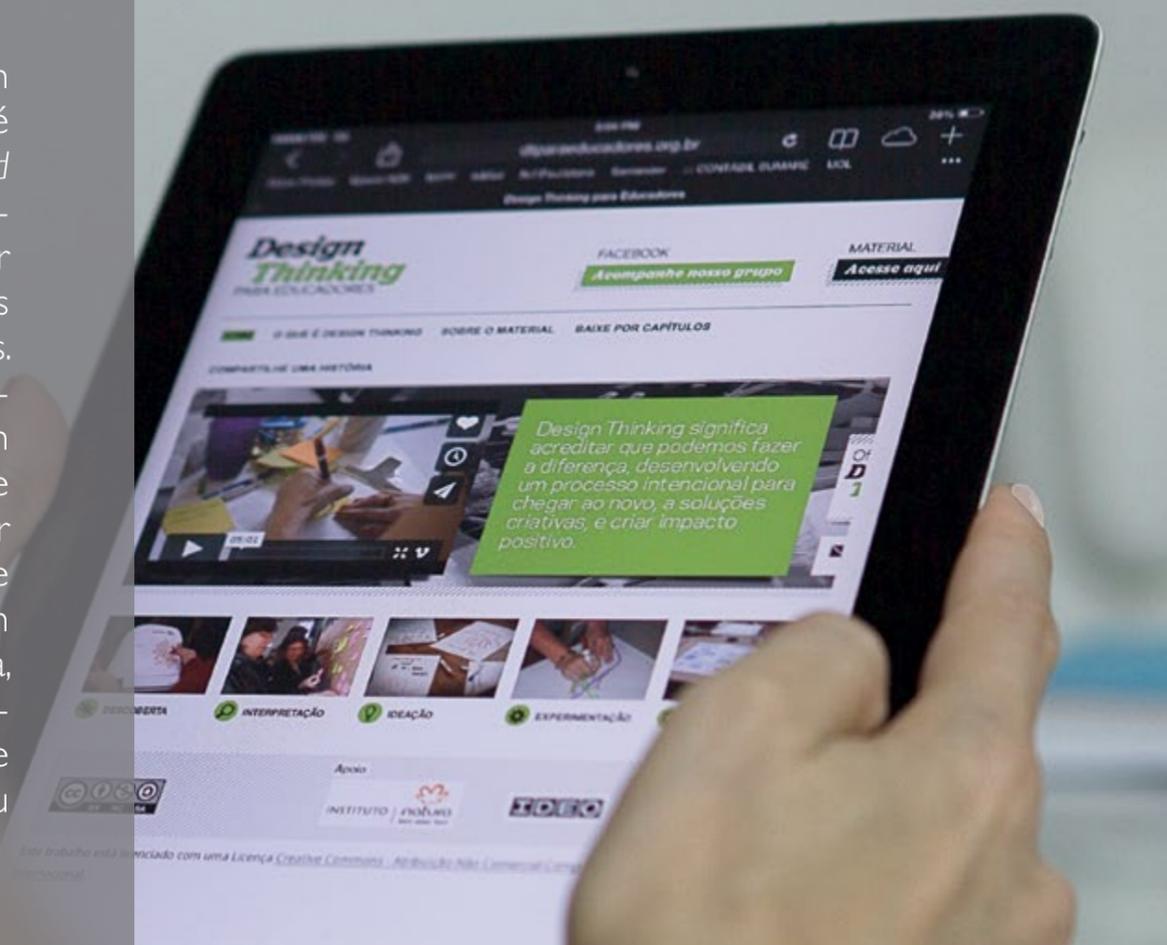
Diversa e Plural Brasil

Trata-se de iniciativas capitaneadas pelo Instituto Rodrigo Mendes. A primeira delas é uma plataforma colaborativa dedicada à produção de conhecimento por meio de pesquisa e troca de experiências em educação inclusiva. Tem como públicos-alvos profissionais da educação e gestores públicos que se sentem desafiados a incluir estudantes com deficiência nas escolas regulares. Já o Plural é um programa de formação no campo da educação inclusiva voltado para educadores e gestores da rede pública de ensino, com ações planejadas a partir das demandas e do contexto de cada projeto.

Design Thinking para Educadores

Com uma abordagem que considera o professor um *designer*, um criador de soluções para o processo de ensino e aprendizagem, o Design Thinking para Educadores foi trazido para o Brasil pelo Instituto Educadigital, com apoio do Instituto Natura. A primeira versão desse material foi criada em 2012, pela empresa americana de *design* e inovação IDEO. Na versão brasi-

leira, foi desenvolvido um site do projeto, de onde é possível fazer o *download* desse recurso educacional aberto, composto por um livro de orientações e cadernos de atividades. Com esse material, educadores interessados em métodos inovadores de ensino podem enfrentar desafios cotidianos de forma colaborativa, em situações de sala de aula, no trabalho entre professores, na resolução de problemas da escola ou de desafios no entorno.



Site do projeto Design Thinking:
www.dtparaeducadores.org.br/site.

Geekie Games

Com a disponibilização de uma plataforma gratuita de aprendizagem adaptativa, o projeto ofereceu aos estudantes a possibilidade de prepararem-se para o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), de forma personalizada, conforme as necessidades e o ritmo de cada um.

A plataforma ofereceu, no total, 600 mil aulas e 11 milhões de exercícios. Cerca de 900 mil simulados foram realizados pelos estudantes. O impacto da ferramenta foi tão positivo que o Ministério da Educação (MEC) formalizou a adesão do projeto à Certificação do Inep/MEC, bem como o apoio do Governo Federal para a versão 2014 da plataforma.



Site do projeto Geekie Games:
ir.geekielab.com.br

2º Congresso do Movimento Todos pela Educação

Com o tema “Educação: Agenda de Todos, Prioridade Nacional”, apoiamos a realização do evento, que debateu a cooperação e a articulação de diversos atores da sociedade rumo ao cumprimento da agenda de garantir a educação para todos, com qualidade e equidade, no Brasil.

OPERAÇÕES INTERNACIONAIS



Um olhar além do Brasil

Seminário sobre Comunidade
de Aprendizagem no México.

AS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS DA NATURA JÁ INVESTIRAM R\$ 10 MILHÕES EM INICIATIVAS VOLTADAS À EDUCAÇÃO, COM RECURSOS OBTIDOS DA VENDA DE PRODUTOS DA LINHA CRER PARA VER

O programa teve início na Argentina, em 2008, e foi estendido, em 2009, ao México, Peru, Colômbia, Chile e França. As linhas de atuação foram: formação de docentes, melhoria da gestão e ferramentas pedagógicas. Somente em 2013, foram investidos, aproximadamente, R\$ 4,7 milhões em projetos que beneficiaram 475 escolas, 2.366 professores e 92.243 alunos.

Por acreditar no “fazer juntos” e na interdependência, promovemos, em 2013, um seminário interno com representantes dessas operações internacionais. Esse encontro serviu para constatarmos a pertinência de trabalharmos juntos e as oportunidades de sinergia e de compartilhamento de recursos, além da melhoria nos resultados e do aprendizado mútuo proporcionados por essa parceria.

Com isso, desenvolvemos e aprovamos uma estratégia de atuação conjunta, na qual mantivemos os projetos locais que estavam alinhados às nossas crenças, incluímos outros e, especialmente, definimos uma agenda comum, baseada na criação de um portfólio regional de projetos que contasse com o apoio do Instituto Natura. Estabelecemos como prioridade os pilares de Transformação Educacional e Social e de Apoio à Gestão Pública da Educação. No primeiro deles, iniciamos, já em 2013, a implementação do projeto de Comunidade de Aprendizagem, com a realização de um seminário interno na Colômbia e de fóruns no México e no Peru, que reuniram escolas, representantes do poder público, especialistas, organizações do terceiro setor e universidades. No início de 2014, como mais um passo nessa trilha conjunta, representantes do México, Peru e Brasil participaram da etapa de formação na Universidade de Barcelona, sendo que o Peru já iniciou a transformação de sete escolas, envolvendo o poder público e a universidade. Acreditamos que o ano será importante para o projeto, que se tornará realidade também nos demais países.

Já no pilar de apoio à gestão pública, iniciamos, em parceria com o Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CI-PPEC), sediado na Argentina, a condução de uma pesquisa regional que identifique as melhores práticas na gestão da educação em sete países da América Latina, a partir dos resultados da prova aplicada pelo Programa Internacional de Avaliação de Estudantes, conhecido como PISA. O fruto desse trabalho será um mapa, que norteará os investimentos futuros em educação, sejam eles públicos ou privados, inclusive os provenientes da comercialização da linha de produtos Natura Creer para Ver.

Para 2014, prevemos ainda o envolvimento de Consultores e Consultoras Natura (CNs) nessas iniciativas, promovendo sua sensibilização e mobilização na causa da educação também nos países da América Latina.



Seminário sobre Comunidade de Aprendizagem no Peru.

NOSSA EQUIPE



UM AGRADECIMENTO ESPECIAL A TODOS AQUELES QUE FAZEM PARTE DO INSTITUTO NATURA. Pessoas que buscam inovação e o aperfeiçoamento contínuo por meio de suas escolhas e atitudes. Uma equipe apaixonada por fazer bem feito e que vive, diariamente, o prazer de cuidar das relações, comprometida com uma educação de todos e para todos.



BALANÇO FINANCEIRO

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E 2012

(Em milhares de R\$)

	Nota explicativa	2013	2012
Ativos			
Circulantes			
Caixa e equivalentes de caixa	4	7.849	1.407
Outros créditos		-	85
Total dos ativos circulantes		7.849	1.492
Não circulantes			
Imobilizado	5	340	399
Total dos ativos não circulantes		340	399
Total dos ativos		8.189	1.891
Passivos e patrimônio líquido			
Circulantes			
Fornecedores	6	1.200	1.258
Obrigações trabalhistas	7	497	442
Obrigações tributárias		108	93
Outras obrigações		2	4
Total dos passivos circulantes		1.807	1.797
Patrimônio líquido			
Patrimônio social	8a	1.235	1.004
(Déficit)/Superávit acumulado	8b	5.147	(910)
Total do patrimônio líquido		6.382	94
Total dos passivos e patrimônio líquido	8	8.189	1.891

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E DE 2012

(Em milhares de R\$)

	Patrimônio social	Superávit (déficit) acumulados	Patrimônio líquido total
Saldos em 31 de dezembro de 2011	<u>821</u>	<u>5.971</u>	<u>6.792</u>
Fundo patrimonial	183	-	183
Déficit do exercício	-	(6.881)	(6.881)
Saldos em 31 de dezembro de 2012	<u>1.004</u>	<u>(910)</u>	<u>94</u>
Fundo patrimonial	231	-	231
Superávit do exercício	-	6.057	6.057
Saldos em 31 de dezembro de 2013	<u>1.235</u>	<u>5.147</u>	<u>6.382</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.



BALANÇO FINANCEIRO

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E 2012

(Em milhares de R\$)

	Nota explicativa	2013	2012
Receitas sociais			
Doações Natura Cosméticos S/A		2.089	1.649
Doações Crer para Ver		20.000	8.500
Doações outras empresas e organizações		3.125	966
Total de receitas sociais	9	<u>25.214</u>	<u>11.115</u>
Despesas sociais			
Com pessoal	10	(2.599)	(1.766)
Gerais e administrativas	10	(1.294)	(1.121)
Com projetos	10	(15.435)	(15.361)
Superávit (déficit) antes do resultado financeiro		<u>5.886</u>	<u>(7.133)</u>
Receitas financeiras	11	180	261
Despesas financeiras	11	(9)	(9)
Superávit (déficit) do exercício		<u>6.057</u>	<u>(6.881)</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E 2012

(Em milhares de R\$)

	2013	2012
Fluxo de caixa das atividades operacionais		
Superávit (déficit) do exercício	6.057	(6.881)
Ajustes de receitas e despesas não envolvendo caixa		
Depreciações e amortizações	79	64
(Aumento) redução dos ativos e passivos		
Partes relacionadas	85	11
Outros ativos	-	(44)
Fornecedores	(58)	(700)
Obrigações trabalhistas	55	384
Obrigações tributárias	15	79
Outros passivos	(2)	(16)
Caixa gerado pelas (aplicado nas) atividades sociais	<u>6.231</u>	<u>(7.102)</u>
Fluxo de caixa das atividades de investimento		
Adições de imobilizados	(20)	(106)
Caixa líquido utilizado nas atividades de investimento	<u>(20)</u>	<u>(106)</u>
Fluxo de caixa das atividades de financiamento		
Aumento do fundo patrimonial	231	183
Caixa líquido gerado nas atividades de financiamento	<u>231</u>	<u>183</u>
Aumento (redução) no caixa e equivalentes de caixa	<u>6.442</u>	<u>(7.025)</u>
Saldo inicial do caixa e equivalente de caixa	1.4047	8.432
Saldo final do caixa e equivalente de caixa	7.849	1.407
Aumento (redução) no caixa e equivalentes de caixa	<u>6.442</u>	<u>(7.025)</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

BALANÇO FINANCEIRO

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PARA O PERÍODO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013

(Valores expressos em milhares 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 do Instituto para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2013 e 2012 foram preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem os pronunciamentos,

interpretações e orientações emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e orientações contidas na Interpretação ITG 2.002 – Entidade sem Finalidade de Lucros, aprovadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) por meio da Resolução 1.409/12. A Associação adotou todas as normas, revisões de normas e interpretações emitidas pelo Comitê de pronunciamentos contábeis (CPC) que estavam em vigor em 31 de dezembro de 2013. As demonstrações financeiras foram preparadas utilizando o custo histórico como base de valor. As principais práticas contábeis aplicadas na preparação das demonstrações financeiras 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.

BALANÇO FINANCEIRO

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. Instrumentos financeiros

Os instrumentos financeiros somente são reconhecidos a partir da data em que o Instituto se torna parte das disposições contratuais dos instrumentos financeiros. Quando reconhecidos, são inicialmente registrados ao seu valor justo acrescido dos custos de transação que sejam diretamente atribuíveis à sua aquisição ou emissão. Sua mensuração subsequente ocorre a cada data de balanço de acordo com as regras estabelecidas para cada tipo de classificação de ativos e passivos financeiros.

2.7. 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 haja 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, esses 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 financeiras 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

	<u>12/2013</u>	<u>12/2012</u>
Caixa e bancos	1.031	88
Aplicações financeiras		
- CDBs pós-fixados	<u>6.818</u>	<u>1.319</u>
	<u>7.849</u>	<u>1.407</u>

Em 31 de dezembro de 2013, os Certificados de Depósito Bancário (CDBs) eram remunerados por 97,3% (98% em 31 de dezembro de 2012) 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.

BALANÇO FINANCEIRO

5. IMOBILIZADO

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	31 de dezembro de 2012	Adições	31 de dezembro de 2013
Valor de custo:				
Benfeitorias em propriedade de terceiros	15	214	-	214
Móveis e utensílios	7	224	6	230
Equipamentos de informática	18	70	14	84
Total de custo		<u>508</u>	<u>20</u>	<u>528</u>
Depreciação				
Benfeitorias em propriedade de terceiros	15	(69)	(40)	(109)
Móveis e utensílios	7	(29)	(23)	(52)
Equipamentos de informática	18	(11)	(16)	(27)
Total de depreciação		<u>(109)</u>	<u>(79)</u>	<u>(188)</u>
Total geral		<u>399</u>	<u>(59)</u>	<u>340</u>

6. FORNECEDORES

	2013	2012
Fornecedores nacionais	93	262
Provisões de contas a pagar	1.107	996
	<u>1.200</u>	<u>1.258</u>

7. OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

	2013	2012
Encargos sociais sobre folha	69	51
Provisão para férias e encargos	172	140
Salários a pagar	256	251
	<u>497</u>	<u>442</u>

BALANÇO FINANCEIRO

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 2013, o total acumulado de destinações ao fundo patrimonial classificado como patrimônio social era R\$ 1.235 (R\$ 1.004 em 31 de dezembro de 2012).

b) Superávit (déficit) acumulado

Em 31 de dezembro de 2013, o superávit acumulado era de R\$ 5.147, (déficit de R\$ 910 em 2012), constituído com o objetivo de aplicação em futuros investimentos.

9. RECEITA POR DOAÇÕES

	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Receita por doações:		
Doações Natura Cosméticos ¹	2.089	1.649
Doações Crer para Ver ²	20.000	8.500
Doações outras empresas ³	3.125	966
	<u>25.214</u>	<u>11.115</u>

(1) Doação associada à mantenedora Natura Cosméticos S.A., que poderá destinar, anualmente, até 0,5 % 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 pelo Instituto Natura.

BALANÇO FINANCEIRO

10. DESPESAS OPERACIONAIS

	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Com pessoal		
Salários	1.692	1.278
Encargos	691	360
Benefícios	<u>216</u>	<u>128</u>
Total	<u>2.599</u>	<u>1.766</u>
Gerais e administrativas		
Manutenção e Conservação	119	85
Consultorias e Serviços administrativos	342	368
Aluguel	521	391
Comunicação e vídeos	36	70
Viagens	111	17
Amortizações	40	40
Sindicatos	30	39
Outras	<u>95</u>	<u>111</u>
Total	<u>1.294</u>	<u>1.121</u>
Projetos	<u>15.435</u>	<u>15.361</u>

11. RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS

	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Receitas financeiras:		
Juros com aplicações financeiras	<u>180</u>	<u>261</u>
Despesas financeiras:		
Outras despesas financeiras	<u>(9)</u>	<u>(9)</u>
Receitas (despesas) financeiras	<u>171</u>	<u>252</u>

12. 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.

13. APROVAÇÃO PARA EMISSÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As presentes demonstrações financeiras foram aprovadas para publicação pelo Conselho de Administração do Instituto em reunião realizada em 3 de abril de 2014.

BALANÇO FINANCEIRO

RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

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

Examinamos as demonstrações financeiras do Instituto Natura ("Instituto") que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2013 e as respectivas demonstrações do resultado (superávit e déficit), dos resultados abrangentes, das mutações do patrimônio líquido 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 financeiras

A Administração do Instituto é responsável pela elaboração e adequada apresentação dessas demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicáveis às Entidades sem fins lucrativos (ITG 2.002) e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente de se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras 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 financeiras 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 financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente de 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 financeiras do Instituto para planejar os procedimentos 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 financeiras tomadas em conjunto. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Opinião sobre as demonstrações financeiras

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Instituto Natura em 31 de dezembro de 2013, 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 Entidades sem fins lucrativos (ITG 2.002).

São Paulo, 03 de abril de 2014.

ERNST & YOUNG TERCO

Auditores Independentes
CRC-2SP015199/O-6

Alessandra Aur Raso

Contadora
CRC-1SP248878/O-7



Conheça mais sobre o Instituto
Natura e seus projetos. Acesse:
www.institutonatura.org.br
ou fotografe o código ao lado.

EXPEDIENTE

Coordenação geral
Instituto Natura

Direção de arte e projeto gráfico
Modersign Design e Inovação

Texto, edição e revisão
Report Sustentabilidade

Fotografias
**Wilson Spinardi Junior,
Daniela Giorgia, Hélio Melo,
Silvia Zamboni e acervo
Instituto Natura**

*Este relatório foi composto em
GillSans.*

TODOS SOMOS RESPONSÁVEIS
TODOS APRENDAMOS
TODOS ENSEINAMOS



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
www.facebook.com/institutonatura
www.youtube.com/user/naturainstitutonat

