

# Relatório Anual Instituto Natura 2015

# Visão

Criar condições para cidadãos formarem uma comunidade de aprendizagem



Antônia Robéria, mãe e voluntária do projeto Comunidade de Aprendizagem na Escola, Emef Euclídia Pereira de Azevedo, Horizonte (CE).

Acreditamos no poder transformador da educação e no papel central que ela deve ocupar no desenvolvimento de uma sociedade mais coesa e menos desigual.

Valorizamos a aprendizagem durante toda a vida e acreditamos que todos aprendemos, todos ensinamos e todos somos responsáveis.

Por isso, contribuimos para o fortalecimento das pessoas e organizações que participam da educação e atuamos para que, juntos, somando as forças e o potencial de cada um, possa emergir uma grande comunidade colaborativa, capaz de promover processos e ambientes de aprendizagem mais eficazes e transformadores.

# Sumário

6 Mensagem do Presidente



Entrevista Pedro Villares e David Saad



8 Perfil



Interações  
Natura Crer para Ver  
Fluxo de caixa 2015  
Atuação



12 Iniciativas

**Professor**  
TRILHAS  
Escola Digital

**Escola**  
Comunidade de Aprendizagem na Escola  
Escola em Tempo Integral

**Gestor Público**  
Conviva Educação  
Rede de Apoio à Educação

22 Apoios iN

Governança e equipe iN



24 Demonstrações financeiras



# Mensagem do Presidente

É consenso que vivemos tempos de grandes desafios mundiais. No Brasil, em particular, a retração da economia e a crise política trouxeram para 2015 um clima de instabilidade, que se espalhou por diversos setores do governo e da sociedade. A agenda da educação também sofreu impactos, redução de financiamentos e postergação de iniciativas, nas esferas federal, estadual e municipal.

Esse cenário traz um alerta para os diversos atores da educação em relação ao cumprimento das metas do Plano Nacional da Educação (PNE), que devem ser implementadas integralmente até 2024. Para atingirmos esse objetivo, é necessário o esforço coletivo e colaborativo de todo o sistema educacional e da sociedade.

Já há alguns anos o Instituto Natura tem direcionado esforços para apoiar alguns temas relacionados ao PNE por meio de iniciativas voltadas a alfabetização, escolas em tempo integral, regime de colaboração, base nacional comum curricular, participação de pais e comunidade na escola, inovação e formação continuada de professores.

Iniciativas que apresentamos nas próximas páginas e que têm mostrado evolução em abrangência e resultados e, que, acima de tudo, nos deixam profundamente entusiasmados com o que ainda há por vir, mesmo no contexto desafiador em que vivemos.

Acreditamos na colaboração e na construção coletiva de caminhos e soluções eficientes e trabalhamos em parceria com secretarias estaduais e municipais, entidades como Consed e Undime, parceiros técnicos e outros institutos e fundações. Uma grande rede, que tem impulsionado a melhoria da qualidade da educação no Brasil.

Temos o orgulho de contar com mais de 1,5 milhão de consultoras e consultores Natura, que divulgam a causa e contribuem para a arrecadação de recursos por meio da venda dos produtos Natura Crer para Ver, que são gerenciados pelo Instituto Natura. Como parte integrante da grande comunidade de aprendizagem em que acreditamos, queremos contribuir, em 2016, para que essa rede tenha acesso a experiências de aprendizagem transformadoras e que também possa atuar mais ativamente, participando da educação de suas famílias, rede de relações e comunidades.

Inspirados por nossa visão, “Criar condições para cidadãos formarem uma comunidade de aprendizagem”, seguimos acreditando que é possível, se fizermos juntos, de forma apaixonada e comprometida!

David Saad  
Diretor-presidente do Instituto Natura



Todos aprendemos.  
Todos ensinamos.  
Todos somos responsáveis.

# Entrevista

Novos passos,  
um mesmo rumo

2015 representou um importante ano para o Instituto Natura. Ao completar 5 anos de atuação, foi momento de refletir uma vez mais sobre sua visão, iniciativas e projetos. Foi o ano também em que Pedro Villares, até então diretor-presidente do Instituto, migrou para a presidência do Conselho Administrativo.

Para assumir a direção executiva e levar adiante o sonho de contribuir com a rede de atores da educação para oferecer a crianças e jovens uma educação transformadora, com eficácia, equidade e coesão social, foi convidado **David Saad**, especialista com vasta experiência no tema.

Pedro e David apresentam pontos de vista bastante alinhados a respeito dos desafios e do futuro do Instituto Natura. Confira a seguir.



## **Pedro, como você avalia as mudanças e as conquistas do iN ao longo dos anos em que permaneceu à frente da presidência executiva?**

Costumo dizer que, ao longo destes cinco anos, obtivemos quatro grandes conquistas. A primeira foi a construção de parcerias com o poder público. O iN criou uma marca fortemente integrada ao poder público, abrangendo secretarias de educação estaduais e municipais. A segunda foi a proximidade que estabelecemos com escolas, diretores, coordenadores pedagógicos, professores e alunos. Em terceiro lugar, destaco nosso olhar para o tema comunidade de aprendizagem, que aproxima alunos, familiares, professores, gestores e técnicos das secretarias e torna a escola mais humana, aberta para a interação e a colaboração. E, por último, cito o fomento à inovação como um objetivo transversal a todas as nossas iniciativas e projetos.

## **David, de que maneira você viu o iN ao assumir a direção, em junho de 2015?**

Já tinha uma visão muito positiva do iN, e o principal motivo para eu ter aceitado esse novo desafio foi a crença de que aqui encontraria os ingredientes necessários para realmente poder contribuir de forma relevante com a educação brasileira. Assim que cheguei, logo percebi que essa era mesmo a realidade do Instituto. O iN construiu, ao longo de seus cinco anos, uma forte reputação, atrelada a uma marca

que agrega muito valor; que é a Natura. Tem um perfil articulador, de atuação em conjunto com outros institutos, fundações e entidades de educação, o que faz com que os resultados e experiências obtidos com os projetos sejam compartilhados, gerando valor para muitas pessoas e instituições. Internamente, a gestão e a governança são muito consistentes, trabalho bem constituído pelo Pedro.

## **Pedro, quais legados você considera ter deixado para seu sucessor?**

O iN tem hoje uma visão muito clara e uma estratégia bem definida, com excelente governança e uma rede forte de parceiros. E, acima de tudo, uma equipe de excelência, comprometida, de alta performance e coração gigante.

## **David, a partir dessa herança, como você e toda a equipe planejam o futuro do iN?**

Destaco algumas medidas iniciadas em 2015 e que serão reforçadas em 2016. A primeira delas é a criação de uma área no instituto dedicada a produção de conhecimento e *advocacy*, pois temos a crença de que essas atividades são essenciais para cumprirmos nossos objetivos estratégicos. Isso porque enxergamos oportunidades de articulação e mobilização de atores para promover o diálogo junto às instâncias governamentais a fim de melhorarmos a educação pública no país. Para começar, escolhemos três temas para serem trabalhados nesse sentido: escola em tempo integral, regime de colaboração e

os princípios de comunidade de aprendizagem. Outro ponto a ser ressaltado é a nossa busca contínua por mensuração de dados e resultados. Precisamos analisar constantemente se os indicadores estão avançando e se nossos projetos estão nos levando em direção ao cumprimento de nossa visão. Além disso, temos que focar a consolidação dos projetos e programas, direcionando cada vez mais nossa atuação para os públicos que apontamos como estratégicos. E, também, não poderia deixar de citar o desenvolvimento da equipe iN e de nossa cultura organizacional.

## **Pedro, quais são os principais desafios do iN neste momento?**

O David mencionou dois pontos relevantes. Hoje, mensurar os resultados de nossas iniciativas é fundamental. Temos investido nos projetos, realizado muito, e os retornos são bastante positivos. No entanto, precisamos de mais clareza sobre os impactos que geramos. E acredito que temos potencial para ajudar na construção de novas políticas públicas em educação por meio da experiência vivida com nossos projetos. Também concordo com o David sobre a nossa equipe: temos profissionais altamente qualificados e precisamos atuar para reter essa equipe capacitada. Por isso, a necessidade de darmos corpo ao desenvolvimento de nossa cultura organizacional. E, por último, o que eu posso dizer com toda segurança é que eu, assim como todo o Conselho de Administração, estou muito feliz com os rumos que o Instituto está tomando.

# Perfil



Em 2015, o Instituto Natura celebrou os 5 anos de sua fundação e os 20 anos da criação da linha Natura Crer para Ver

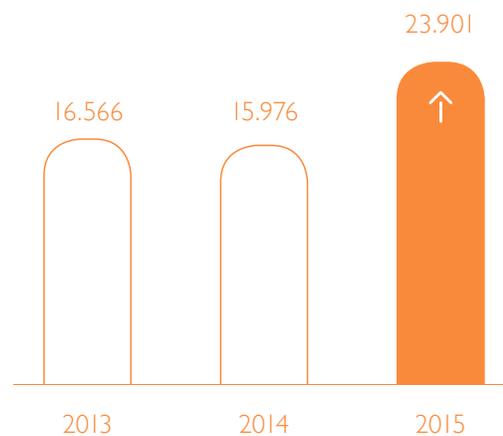
# Interações

A Natura iniciou seu envolvimento com a educação na década de 1990, a partir da consciência de que toda empresa tem um compromisso com a sociedade que vai além da sua atuação corporativa. A Natura acredita que é possível construir uma sociedade mais igualitária e solidária por meio de uma educação de qualidade, que abre horizontes, amplia consciências e gera oportunidades, sendo a base da construção de um mundo melhor.

Com a intenção de envolver colaboradores, consultores e consultoras Natura e parceiros, além de ampliar as relações em torno da causa, foi criada, em 1995, a linha de produtos Natura Crer para Ver. Por meio da comercialização dessa linha, consultoras e consultores Natura abrem mão de seu lucro na venda dos produtos e atuam como grandes divulgadores da causa da educação.

Em 2010, a empresa deu um passo importante com a criação do Instituto Natura, uma OsciP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), com o intuito de fortalecer sua contribuição para a melhoria da qualidade da educação pública no Brasil e nos países da América Latina onde a Natura está presente. O Instituto Natura passou então a gerenciar e aplicar os recursos gerados por Natura Crer para Ver.

## Investimento em projetos (R\$ milhões)



## 19,5 mi

Arrecadação de Crer para Ver em 2015

## 1,1 mi

Consultores Natura compraram 4,6 mi de itens Crer para Ver em 2015

## 100%

Interlocução com os 26 estados + Distrito Federal

## 2.000

Municípios impactados por formações presenciais

## 433 mil

Visitantes únicos/ano nos portais do iN

## 3.800

Profissionais participaram de EADs de projetos iN

## 14

Estados com projetos implementados

## 2,4 mi

Acessos/ano nos portais do iN

## 3.300

Municípios consultaram a plataforma Conviva Educação para elaboração do Plano Municipal de Educação

### Destaques do iN

- R\$ 85 milhões investidos nos últimos 5 anos
- 80 mil escolas beneficiadas
- 80% dos municípios brasileiros impactados, atingindo todos os estados brasileiros

# Fluxo de caixa 2015

## Fluxo de caixa 2015

R\$ (milhares)

Receita Líquida Crer Para Ver (CPV)	36.889
Resultado Operacional Gerencial (LAIR - Lucro Antes do Imposto de Renda)	19.474
<b>Investimento em projetos</b>	
Comunidade de Aprendizagem na Escola	3.091
Rede de Apoio à Educação	3.020
TRILHAS	1.776
Conviva Educação	1.518
Iniciativas Inspiradoras	834
Currículo de Sobral	740
Centro de Inovação	684
ICE - Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação	664
Demais Apoios Institucionais	663
Escola Digital	591
Khan Academy	400
Escolas que Inovam	387
Plinks	351
CAQ - Custo Aluno Qualidade	339
GENTE - Ginásio Experimental de Novas Tecnologias Educacionais	326
Pesquisa: Educação Infantil	277
Educação: Compromisso de São Paulo	276
Áreas de Apoio à Projetos	240
BNCE - Base Nacional Comum da Educação	207
Comunidade de Aprendizagem - Disseminação	198
Escolas de Alternância	160
Pacto do Pará	148
Avaliação Online	141
Centro de Referência em Educação Integral	133
Outros Projetos	37
<b>Total Investido em Projetos</b>	<b>17.201</b>
Despesas Operacionais e Folha de Pagamento	5.115
Mobilização Social pela Educação (incluindo a mobilização de CNs)	1.585
<b>Total investido Crer Para Ver</b>	<b>23.901</b>

[Voltar para o sumário](#)



# Atuação

## Públicos

## Objetivos

## Iniciativas

### Fortalecer pessoas e organizações que participam da educação

O Instituto Natura contribui para o fortalecimento da rede de pessoas e organizações que participam da educação, direcionando iniciativas para algumas delas – professores, em especial dos anos iniciais do Ensino Fundamental I, escolas e gestores públicos.

### Comunidade de aprendizagem

O Instituto Natura deseja disseminar princípios de comunidade de aprendizagem, como a participação colaborativa de todos na educação, o poder transformador das interações, o diálogo igualitário, o respeito, a valorização das diferenças e a solidariedade. O iN também busca criar condições para o engajamento e a incorporação desses princípios nas práticas dos atores e organizações da rede de educação.

### Inovação

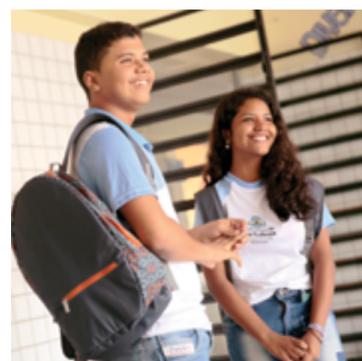
Estimular um ecossistema gerador de inovações efetivas para que cada estudante alcance seu pleno potencial de aprendizagem.

### Professor



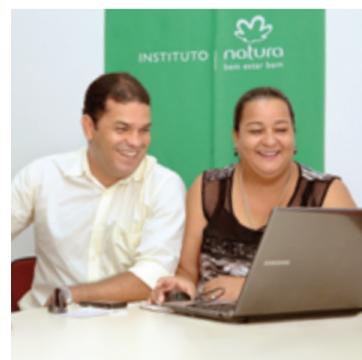
- Contribuir para que professores dos anos iniciais do Fundamental I estejam preparados para que seus alunos atinjam altos resultados em letramento e numeramento.
- Despertar o interesse e incentivar o uso qualificado de ferramentas pedagógicas alinhadas ao mundo digital.

### Escola



- Contribuir para que tenhamos escolas com:
- Gestão orientada a altos resultados de aprendizagem.
  - Conceitos de Comunidade de Aprendizagem incorporados em sua prática.
  - Práticas voltadas para o desenvolvimento integral do aluno.
  - Ensino em Tempo Integral.

### Gestor Público



- Disseminar e incentivar o desenvolvimento e a adoção de melhores práticas de gestão nos sistemas públicos de educação.
- Fortalecer a colaboração horizontal e vertical na gestão pública (MEC, secretarias estaduais e municipais, prefeituras etc.).

### TRILHAS

Conjunto de materiais elaborado para apoiar os professores nos campos da leitura, escrita e oralidade, contribuindo para a meta de alfabetização até os 8 anos de idade.

**3.300\*** municípios  
**72.000\*** escolas  
**30.000** usuários cadastrados no Portal TRILHAS  
**2.000** professores formados pelo EAD do projeto

*\* Distribuição de materiais do projeto realizada pelo Ministério da Educação em 2012.*

### Escola Digital

Rede colaborativa constituída por secretarias estaduais e municipais de Educação, que oferece mais de 10 mil recursos educacionais digitais, disponíveis em plataformas *online* de acesso aberto e gratuito.

**1,8 mi** de acessos/ano  
**1,3 mi** usuários/ano  
**10.000** ODAs curados  
**9** secretarias estaduais com plataformas customizadas  
**8** secretarias municipais com plataformas customizadas

### Comunidade de Aprendizagem na Escola

Iniciativa que visa a uma educação de êxito para todas as crianças e jovens, buscando, ao mesmo tempo, eficácia, equidade e coesão social.

**550** escolas beneficiadas  
**80** profissionais formados para implementação do projeto

### Escola em Tempo Integral

Suporte a desenvolvimento, implementação e expansão de modelos de Escola em Tempo Integral e produção de pesquisas e estudos sobre o tema.

**800** escolas  
**13** redes de ensino

### Conviva Educação

Ambiente virtual gratuito que apoia a gestão das secretarias municipais de Educação, a fim de contribuir para a aprendizagem dos alunos.

**4.900** municípios cadastrados  
**1.100** municípios acessam o Conviva mensalmente

### Rede de Apoio à Educação (RAE)

Rede que integra municípios e atores da educação para apoio à gestão educacional, implementação de projetos e incentivo à colaboração entre os municípios.

**88** municípios integrantes  
**100%** dos municípios apoiados pela RAE elaboraram seus Planos Municipais de Educação (PME) no prazo

# Iniciativas



# Professor



## Apoio do iN ao Professor

- Apoia as práticas pedagógicas por meio de ferramentas tecnológicas ou não
- Contribui para o desenvolvimento profissional de professores, oferecendo cursos a distância e formação presencial
- Colabora para fortalecer o trabalho em rede como catalisador da troca de experiências, em especial para professores dos anos iniciais, com foco em letramento

## Projetos

TRILHAS

Escola Digital



Professoras da Emeb Prof.<sup>ª</sup> Wilma de Toledo Barros Munhoz, de Itapira (SP), fazendo curso a distância do TRILHAS.

### A rede de formação de Itapira

Itapira, cidade do interior de São Paulo, é um exemplo de como a integração dos professores pode fazer a diferença para as escolas e para a aprendizagem dos alunos. A partir da Emeb Prof.<sup>ª</sup> Wilma de Toledo Barros Munhoz, que recebeu os materiais do projeto TRILHAS, professores de outras escolas do município interessaram-se pela iniciativa e se cadastraram no curso a distância do Portal TRILHAS, para que toda a rede de ensino pudesse participar da formação do projeto e cada professor recebesse o seu próprio kit TRILHAS para trabalhar em sala de aula.



Professora Daniela Machado, da Emeb Prof.<sup>a</sup> Wilma de Toledo Barros Munhoz, utiliza os jogos do projeto TRILHAS com os alunos.

## TRILHAS

### O TRILHAS, na opinião dos professores

(Pesquisa realizada via Portal TRILHAS e questionários impressos com 7.978 educadores)

**98%**

Consideram que o material contribui para a instrumentalização do seu trabalho na sala de aula, nos campos da leitura, escrita e oralidade

**95%**

Afirmam que o interesse das crianças pela leitura aumentou com o uso do TRILHAS

**91%**

Dos inscritos no EAD disseram que o curso os ajudou a pensar sobre a importância da alfabetização e promoveu a discussão e a reflexão em conjunto

### O que é

Conjunto de materiais elaborado para apoiar o trabalho docente nos campos da leitura, escrita e oralidade, com o objetivo de inserir as crianças em um universo letrado. Em formato *offline*, no tradicional *kit* TRILHAS, e *online* – [portaltrilhas.org.br](http://portaltrilhas.org.br) –, oferece propostas pedagógicas e formativas para professores do 1º ano do Ensino Fundamental, contribuindo para a meta de alfabetização até os 8 anos de idade.

### Destaques 2015

Como estratégia de formação de professores por meio de ferramentas digitais, o projeto TRILHAS apostou fortemente em EAD. Em apenas quatro meses, foram 8 mil professores inscritos, dos quais 2 mil concluíram o curso, e 100% dos concluintes afirmaram que recomendariam a formação aos colegas.

Os concluintes receberam *kits* TRILHAS para colocar em prática o conhecimento adquirido junto a seus alunos. O *kit* ganhou novo formato em 2015. Seu conteúdo agora vem em uma maleta e, com o intuito de ampliar o repertório de indicações de livros para crianças, contém um novo caderno, com 60 sugestões de obras literárias e orientações pedagógicas para a leitura.



### Próximos passos para 2016

A partir de 2016, todos os concluintes do EAD receberão certificado emitido por uma instituição de ensino validada pelo Ministério da Educação (MEC), além do novo *kit* TRILHAS. Outra novidade é que o Portal TRILHAS ganha nova versão, com conteúdos atrelados a uma proposta formativa vinculada ao EAD do projeto.

Além disso, por meio de uma parceria com a Secretaria de Educação de Pernambuco, o TRILHAS será implementado em todos os municípios do estado, impactando mais de 1.000 professores.

### Portal TRILHAS

**30.000** usuários cadastrados

**20.000** usuários acessaram em 2015 (o dobro em relação ao ano anterior)

### Linha do tempo

**2009** Lançamento do projeto TRILHAS.

**2011** Distribuição do conjunto de materiais TRILHAS para 72 mil escolas, em mais de 60% dos municípios brasileiros, em parceria com o Ministério da Educação.

**2012** Criação do Portal TRILHAS, [portaltrilhas.org.br](http://portaltrilhas.org.br).

**2013** Lançamento de duas ações de reconhecimento: Rede que Ensina e Município Leitor.

**2014** Criação do primeiro curso de ensino a distância (EAD).

O projeto é aprovado para integrar o Guia de Tecnologia do Ministério da Educação (MEC).

**2015** Ampliação da oferta de ensino a distância (EAD), totalizando mais de 2.000 concluintes.



Professora Ana Paula Cardoso, da Emef Prof.ª Judith Siqueira Weber, acessando o Portal Potim+Digital com os alunos, plataforma customizada a partir da Escola Digital.



## Escola Digital

### O que é

A Escola Digital é uma rede colaborativa constituída por secretarias estaduais e municipais de Educação, que oferece mais de 10 mil recursos educacionais digitais, disponíveis em plataformas *online* de acesso aberto e gratuito. Tem como foco apoiar os professores na incorporação de objetos digitais de aprendizagem (ODAs) na prática pedagógica e fomentar a criação e o compartilhamento de conhecimento entre docentes, estudantes e gestores escolares. O projeto é uma parceria entre Instituto Natura, Instituto Inspirare e Fundação Telefônica Vivo. Para saber mais, acesse [escoladigital.org.br](http://escoladigital.org.br).

### Destaques 2015

A principal novidade do ano foi o lançamento da funcionalidade de curadoria e compartilhamento de ODAs entre todas as redes de ensino. Assim que uma nova rede customiza uma plataforma própria da Escola Digital e começa a curar novos conteúdos, estes passam a estar visíveis para todas as outras plataformas já customizadas, formando, assim, uma grande rede de curadores de conteúdo.

Houve ainda o lançamento do EAD Escola Digital, com o objetivo de auxiliar os usuários a utilizarem os recursos disponíveis da melhor forma. São três módulos gratuitos e realizados pelo portal da rede. Também foram lançados um *blog* e a *fanpage*.

“Fiz a formação da Escola Digital ofertada pela Secretaria Municipal de Educação. Foi uma oportunidade de compartilhar experiências com outros professores, facilitou o uso de tecnologia em sala de aula, e também conheci novos conteúdos que posso utilizar com as crianças e tornar o ensino mais dinâmico.”

**Ana Paula Cardoso,**  
professora na Emef  
Prof.ª Judith Siqueira  
Weber, em Potim (SP)

### Próximos passos para 2016

A Escola Digital ampliará sua abrangência de 9 para os 26 estados e o Distrito Federal, criando uma rede colaborativa entre as secretarias de educação com plataformas customizadas, para a troca mais efetiva de conteúdos e experiências.

A plataforma também ganhará uma área para a inclusão de práticas inovadoras em sala de aula e disseminará o uso do EAD com foco na instrumentalização do professor para a incorporação dos ODAs à sua prática pedagógica. Dessa forma, a iniciativa contribuirá ainda mais para que o professor seja capaz de estruturar ambientes e experiências inovadoras de aprendizagem.

### Linha do tempo

- 2013** Lançamento da Escola Digital, disponibilizando, aproximadamente, 1.200 conteúdos pedagógicos digitais.
- 2014** Ampliação da plataforma, com oferta de mais de 4 mil recursos digitais. 60% dos acessos são realizados por professores, coordenadores e gestores escolares.
- 2015** Oportunidade de customização da plataforma beneficiando as redes municipais e estaduais de educação, que podem personalizar o banco de Objetos Digitais de Aprendizagem (ODAs) relacionando-os ao próprio currículo da rede de ensino.

### Rede Escola Digital

- 1,8 mi** acessos/ano
- 1,3 mi** usuários/ano
- 10.000** ODAs curados
- 9** secretarias estaduais utilizam a Escola Digital de maneira customizada
- 8** secretarias municipais também utilizam a plataforma customizada

### O iN também apoia

#### Khan Academy

Liderado pela Fundação Lemann, o projeto traduz, localiza e disponibiliza gratuitamente, em uma plataforma adaptativa, vídeos e exercícios para apoio à personalização da aprendizagem e realiza um programa de formação e acompanhamento em escolas públicas, com foco no ensino básico de Matemática. Saiba mais em [pt.khanacademy.org](http://pt.khanacademy.org).

# Escola



## Apoio do iN à Escola

- Atuação para que todas as escolas do Brasil ofereçam educação em tempo integral, com princípios de comunidade de aprendizagem, voltadas para a excelência acadêmica, e que também garantam o desenvolvimento do aluno em suas dimensões afetiva, emocional, social, física, cultural e ética

## Projetos

Comunidade de Aprendizagem na Escola  
Escola em Tempo Integral



### Comunidade integrada à escola

A Emef Euclídia Pereira de Azevedo fica em uma região rural do município de Horizonte (CE). Apesar de ficar afastada do centro da cidade, com difícil acesso, a comunidade é comprometida em participar das iniciativas da escola junto dos alunos e professores, tendo muitos voluntários, como mães, ex-alunos e os próprios funcionários da escola. Desde a implementação do projeto Comunidade de Aprendizagem na Escola, algumas atuações educativas de êxito estão sendo realizadas, como Grupos Interativos, Biblioteca Tutorada e Tertúlias Literárias.

*O professor de Matemática Francisco Everton de Oliveira participando do grupo interativo em sua aula na Emef Euclídia Pereira de Azevedo, Horizonte (CE).*

## Comunidade de Aprendizagem na Escola



### O que é

Projeto que visa à promoção de uma transformação social que começa na escola, mas integra todo o entorno, incluindo comunidade e familiares. É baseado em um conjunto de atuações educativas de êxito para que todas as crianças e jovens recebam uma educação eficiente e equânime e sejam atores para que a sociedade atinja a coesão social. São atuações que geram melhoria do desempenho acadêmico e da convivência dos alunos.

As etapas de implementação para uma comunidade de aprendizagem abrangem fases de transformação pessoal, da escola e da comunidade, em que todos os públicos envolvidos são sensibilizados a respeito de uma educação de grande qualidade, para que sonhem e desenvolvam altas expectativas em relação à transformação social que a educação é capaz de promover. Educação que deve ser sempre baseada no diálogo, na participação e em uma gestão mais democrática.

### Destaques 2015

Foram beneficiadas 550 escolas (354 no Brasil e 196 nos países da América Latina onde a Natura tem operação). No Brasil, a implementação do projeto foi realizada em parceria com 15 secretarias municipais. Além disso, para permitir a expansão progressiva do projeto, o Instituto Natura certificou mais de 80 formadores, para atuarem no Brasil e na América Latina. Também promoveu ensino a distância (EAD) em seu portal [comunidadeaprendizagem.com](http://comunidadeaprendizagem.com), com o intuito de disseminar o tema e atuações educativas de êxito.

### Próximos passos para 2016

O projeto continua com foco na qualidade da implementação e contará com um novo sistema de monitoramento para melhorar ainda mais o acompanhamento junto às escolas. Outro foco será a expansão da rede de pessoas e instituições disseminadoras dos conceitos de CA, por meio de encontros, certificação, produção de materiais e ensino a distância.

“Não consegui participar do projeto como aluno, mas agora tenho a oportunidade de ser voluntário nos Grupos Interativos e Tertúlias Literárias. A minha atuação no projeto me fez refletir sobre a escolha da minha profissão: quero ser professor de Português.”

**Pedro Henrique Alves de Souza, ex-aluno e voluntário da Emef Euclídia Pereira de Azevedo, Horizonte (CE)**



*Pedro Henrique Alves de Souza, ex-aluno e voluntário da Emef Euclídia Pereira de Azevedo, participando de grupo interativo, uma das atuações de êxito do projeto.*

### Linha do tempo

- 2012** O Instituto aproxima-se de duas instituições acadêmicas que são referência no tema Comunidade de Aprendizagem: Centro Especial de Investigación en Teorías y Prácticas Superadoras de Desigualdades (Crea), da Universidade de Barcelona, e Núcleo de Investigação e Ação Social e Educativa (Niasse), da Universidade Federal de São Carlos.
- 2013** Em parceria com a Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, é implementado um piloto por meio do qual o iN inicia a transformação nas escolas municipais Epitácio Pessoa, Bolívar e Coelho Neto.
- 2014** Expansão do projeto, com 172 escolas beneficiadas no Brasil e 37 em países da América Latina (Peru, México e Colômbia).
- 2015** Certificação de formadores para implementação do projeto e oferta de ensino a distância por meio do portal [comunidadeaprendizagem.com](http://comunidadeaprendizagem.com).



Alunos da Escola em Tempo Integral Maria do Socorro Alves Carneiro, em disciplina eletiva de Artes.

## Escola em Tempo Integral

### O que é

O Instituto Natura acredita na extensão do tempo de permanência na escola como estratégia fundamental para assegurar o desenvolvimento integral do aluno e viabilizar uma educação de qualidade. O iN defende uma educação integral que desenvolva um currículo integrado, não apenas focado na aprendizagem acadêmica, mas também nas dimensões afetiva, emocional, social, física, cultural e ética do aluno, com envolvimento da família, promoção do diálogo e geração de altas expectativas por parte de todos os envolvidos no processo de aprendizagem.

O apoio ao desenvolvimento da Escola em Tempo Integral está alinhado à meta 6 do PNE (Plano Nacional de Educação), que almeja oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% dos alunos da Educação Básica.

### Destaques 2015

Foi desenvolvido o modelo de Escola em Tempo Integral para o Fundamental I, com a parceria do Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação (ICE), para ser implementado como piloto, em 2016, nos municípios de Fortaleza (CE) e Bezerros (PE). Além da continuidade do apoio a diversas redes, como a do estado de São Paulo e a do município de Sobral (CE).

Realizado estudo em parceria com o Instituto Sonho Grande, Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação (ICE) e Bain Consulting sobre custos e resultados de aprendizagem do modelo de Escola em Tempo Integral.

### Próximos passos para 2016

O iN definirá uma estratégia de expansão em longo prazo para apoiar o aumento progressivo do número de Escolas em Tempo Integral e continuar a integração do projeto com os princípios de Comunidade de Aprendizagem. Além disso, começará a produzir conhecimento sobre o tema e realizar ações de apoio e de disseminação da causa.

### O iN direciona seus esforços para

- Apoiar a expansão das Escolas em Tempo Integral em diversos estados. Atualmente, conta com 13 redes de ensino com o modelo ICE implementado, atingindo cerca de 800 escolas no Brasil.
- Produzir estudos e pesquisas sobre o tema, colaborando para disseminá-lo em diversas esferas.

### Linha do tempo

- 2011** Início da parceria com o Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação (ICE), que implementa desde 2004 um modelo de Escola em Tempo Integral replicável em larga escala nas redes públicas.  
  
Parceria com a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo para apoio ao Programa de Ensino Integral (PEI).
- 2013** Apoio ao início da implementação do modelo ICE nos Ginásios Experimentais Cariocas do município do Rio de Janeiro.
- 2014** Implementação das redes municipais de Fortaleza e Sobral (CE), Vitória (ES) e Recife (PE).
- 2015** Parcerias estabelecidas com as redes estaduais de Espírito Santo, Maranhão e Paraíba, com início de implantação entre 2015 e 2016.

### O iN também apoia

#### Centro de Referências em Educação Integral

Projeto liderado pela Associação Cidade Escola Aprendiz, em parceria com outras organizações não governamentais, que contribui para formulação, implementação e aprimoramento de políticas públicas de educação integral a partir de ações de disseminação, formação e articulação. Para saber mais, acesse [educacaointegral.org.br](http://educacaointegral.org.br).

#### Observatório do PNE

Iniciativa desenvolvida pelo Movimento Todos pela Educação que acompanha e monitora as metas do Plano Nacional da Educação por meio de um *site*, além de divulgar ações desenvolvidas para alcançar os resultados propostos. Para saber mais, acesse [observatoriodopne.org.br](http://observatoriodopne.org.br).

#### Educação Compromisso de São Paulo

Desenvolvido pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, o programa tem o objetivo de articular e integrar diversas esferas da sociedade civil em torno de um plano de ação para a educação do estado, baseado em cinco pilares, sendo um deles a educação em tempo integral. Para saber mais, acesse [educacao.sp.gov.br/compromisso-sp](http://educacao.sp.gov.br/compromisso-sp).

“Na disciplina eletiva de Artes, podemos desenvolver nossa criatividade, aprendendo técnicas de desenho e colagem.”

**Alunos da Escola em Tempo Integral Maria do Socorro Alves Carneiro, em Fortaleza (CE)**

# Gestor Público

## Projetos

Conviva Educação

Rede de Apoio à Educação (RAE)



## Apoio do iN ao Gestor Público

- Apoio ao fortalecimento do regime de colaboração horizontal e vertical na gestão pública
- Colabora com as secretarias de Educação, disseminando e incentivando o desenvolvimento e a adoção de melhores práticas de gestão, a fim de contribuir para altos resultados de aprendizagem



*Encontro dos secretários estaduais de Educação no Instituto Natura.*

### Apoio ao Consed

Em 2015, o iN apoiou o Conselho Nacional de Secretários de Educação na implementação de uma nova governança e na finalização de seu processo de planejamento estratégico. O projeto, realizado em parceria com o Instituto Unibanco, contou com a participação da consultoria BCG (Boston Consulting Group) e culminou com alterações da estrutura organizacional, da dinâmica de atuação e do desenvolvimento de um escritório de projetos que acompanha os grupos de trabalho organizados segundo os temas: carreira do magistério e piso salarial; financiamento da educação; base nacional comum curricular; Ensino Médio; tecnologia e inovação nas escolas; gestão escolar; e avaliação da educação.



Andrea Pereira, André de Menezes e Jeruza Lima, da Secretaria Municipal de Educação de Barra do Rocha (BA), utilizam o Conviva Educação.

## Conviva Educação

“O Conviva está contribuindo para uma melhor organização na gestão da nossa secretaria, de forma eficiente. Temos acompanhado as metas do Plano Municipal de Educação (PME) para executar as ações e atender aos prazos determinados. Estamos na expectativa da ferramenta do Memorial de Gestão, que certamente ficará marcada na história educacional de todos os municípios.”

**Jeruza Rocha Lima, dirigente municipal de Educação de Barra do Rocha (BA)**

### O que é

O Conviva Educação é um ambiente virtual gratuito que tem o propósito de apoiar a gestão das secretarias municipais de Educação, favorecendo as condições de aprendizagem de seus alunos, que conta, atualmente, com cerca de 4.900 municípios cadastrados.

Por meio de um conjunto de informações disponíveis relacionadas aos mais diversos temas da gestão (Orçamento, Alimentação, Pedagógico e Transporte, entre outros), ferramentas e indicadores, a plataforma colabora para otimizar os processos administrativos e aprimorar a prática da secretaria, qualificando seus processos do dia a dia. O projeto tem como objetivos contribuir para a equidade de acesso a informação, formar os dirigentes e equipes técnicas e fomentar uma rede de troca de experiências.

A plataforma é uma iniciativa da Undime (União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação) em parceria com 11 institutos e fundações, com apoio do Consed (Conselho Nacional de Secretários de Educação) e da Uncme (União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação) na mobilização e na divulgação com os municípios.

### Destaques 2015

Foi realizado um amplo trabalho junto às secretarias para elaboração e monitoramento dos Planos Municipais de Educação (PME), que precisavam ser entregues por municípios, de acordo com a lei federal que estabelece metas e diretrizes referentes ao Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005), até 24 de junho de 2015. A data era o limite para que fosse possível a aprovação de leis municipais necessárias para o alcance de metas e diretrizes a serem cumpridas até o ano de 2024. O Conviva disponibilizou uma ferramenta completa para que cada secretaria pudesse elaborar, avaliar e monitorar seu plano, além de muni-la com informações sobre marcos legais e orientações para a construção do documento. Além desse trabalho direcionado ao PME, a área de Ges-

tão Pedagógica foi reformulada, com novos conteúdos e com o lançamento da ferramenta Roteiro de Visita Escolar, que tem como objetivo voltar o olhar do gestor para questões pedagógicas por meio da observação do espaço das escolas de Educação Infantil. Foram desenvolvidas ainda ferramentas relacionadas à alimentação escolar e à área Orçamentário-Financeira.

Em 2015, o Conviva conduziu uma iniciativa piloto com o objetivo de testar uma futura estratégia de formação, com o apoio da equipe da Undime. Por meio da atuação de um formador dedicado ao projeto em cada estado, foi possível disseminar e apoiar o uso mais qualificado da plataforma pelos municípios, fortalecendo o contato entre as secretarias e o Conviva. Nos cinco estados participantes dessa iniciativa (AM, MA, MS, RJ e SC), o índice de utilização do Conviva atingiu patamares muito superiores, quando comparados ao período anterior à atuação do formador. Para saber mais, acesse [convivaeducacao.org.br](http://convivaeducacao.org.br).

### Próximos passos para 2016

Em ano de eleições municipais e provável troca de gestão nas secretarias municipais de educação, o Conviva tem como principais desafios apoiar as secretarias na condução do processo de transição quando houver mudança de gestão e contribuir para que gestores e equipes técnicas utilizem a plataforma de maneira mais qualificada.

### Linha do tempo

- 2013** Lançamento do Conviva Educação.
- 2014** Elaboração da área exclusiva dedicada ao Plano Municipal de Educação (PME).
- 2015** Foco de atuação no PME:
  - 3.300 municípios utilizaram o Conviva Educação como fonte de informações e apoio à elaboração e ao monitoramento dos Planos Municipais de Educação.
  - 2.000 municípios foram impactados por formações presenciais em todos os estados do país.

### O Conviva é uma iniciativa da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime)

#### Parceiros

- Fundação Itaú Social
- Fundação Lemann
- Fundação Maria Cecília Souto Vidigal
- Fundação Roberto Marinho
- Fundação SM
- Fundação Telefônica Vivo
- Fundação Victor Civita
- Instituto C&A
- Instituto Natura
- Itaú BBA
- Movimento Todos Pela Educação

#### Apoio na divulgação e mobilização

- Consed – Conselho Nacional de Secretarias de Educação
- Uncme – União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação



## Rede de Apoio à Educação (RAE)

“Nós nos sentimos acolhidos e muito bem assessorados pela equipe da Rede de Apoio à Educação do Instituto Natura. Participar desse coletivo nos impulsiona e motiva a buscar a melhoria da qualidade da aprendizagem. Por meio da troca de experiência e todo o suporte que nos é dado pela RAE, conseguimos enxergar possibilidades extraordinárias e ferramentas incríveis na busca por um trabalho de excelência nas redes de ensino.”  
**Sibeli Neri, dirigente municipal de Educação de Itapetinga (BA)**

### O que é

A RAE é uma rede que integra municípios e atores da educação por meio de ações colaborativas visando disseminar, incentivar e promover o desenvolvimento e a adoção de melhores práticas de gestão nos sistemas públicos de educação.

Sua atuação está estruturada em duas formas. Na forma plena, a RAE tem como objetivo contribuir para a melhora na gestão educacional e nos resultados de aprendizagem dos alunos dos municípios de Cajamar (SP) e Benevides (PA), localidades que abrigam operações da Natura. Para isso, além de implementar os projetos do Instituto Natura, atua nesses municípios de maneira mais específica, de acordo com as necessidades locais, a partir de um diagnóstico dos indicadores educacionais, como o Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), e das demandas locais.

Já na forma de polos, em 86 municípios (BA, PA e SP), a RAE atua na implementação dos projetos apoiados pelo Instituto Natura, além do apoio à gestão municipal, com ações como elaboração dos PMEs (Planos Municipais de Educação) e PCCRs (Planos de Cargo, Carreira e Remuneração).

### Destaques 2015

Além da expansão para mais 60 municípios em 2015, a RAE atuou intensamente na implementação dos projetos do Instituto, como TRILHAS, Conviva Educação e Comunidade de Aprendizagem na Escola. Desenvolveu ainda um importante papel na interação com os municípios onde já são desenvolvidos projetos do iN, trazendo informações a respeito das realidades locais, permitindo, dessa forma, o aperfeiçoamento de ferramentas para atender melhor aos diferentes públicos espalhados pelo Brasil.

Em parceria com a Undime (União dos Dirigentes Municipais de Educação), apoiou a elaboração do Plano Municipal de Educação dos 88 municípios onde atua, que tiveram 100% de aprovação.

*Sibeli Neri, Jucileide Moreira e Rosilene Cavalcante, dirigentes e técnicas de secretarias municipais de Educação, participam do encontro da Rede de Apoio à Educação na Bahia.*

Além disso, na Bahia, também atuou, em parceria com a AMURC (Associação dos Municípios da Região Cacaueira da Bahia) e o Instituto Arapyaú, junto às secretarias na elaboração do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR).

### Próximos passos para 2016

A RAE Plena seguirá com foco na colaboração com as secretarias municipais de Educação de Benevides (PA) e Cajamar (SP), com o objetivo de conceber, articular e desenvolver ações visando disseminar e implementar práticas exitosas.

A RAE Polos tem como foco atuar junto aos municípios parceiros na elaboração de seus Memoriais de Gestão, visando garantir os registros do legado da gestão que se encerra e as informações necessárias para a continuidade dos projetos e processos exitosos. Atua também com projetos pedagógicos e formações em práticas de gestão de maneira colaborativas entre municípios e estados.

A RAE também intensificará a disseminação do conceito de regime de colaboração entre secretarias municipais de uma mesma região, para promover a sistematização de conhecimento compartilhado.

### Linha do tempo

- 2012** Criação da Rede de Ancoragem do Projeto TRILHAS, para o apoio à implementação e à formação do projeto.
- 2013** A partir da experiência com o Projeto TRILHAS, a Rede de Ancoragem incorporou outros projetos do Instituto Natura, transformando-se em Rede de Apoio à Educação (RAE), iniciando sua atuação no formato pleno nos municípios de Cajamar (SP) e Benevides (PA), onde há fábricas da Natura.
- 2014** Implementada a RAE em polos, ampliando sua atuação para municípios no nordeste paraense.
- 2015** Inicia a atuação nos polos Sudeste (interior de São Paulo) e Sul da Bahia.

### Atuação da RAE

- Plena: implementada em Benevides (PA) e Cajamar (SP), localidades que abrigam operações da Natura.
- Polos: implementada em 86 municípios, sendo 36 na Bahia, 26 no Pará e 24 em São Paulo.
- 100% dos municípios integrantes da Rede de Apoio à Educação realizaram seus Planos Municipais de Educação (PME) com o apoio da ferramenta do Conviva Educação.



*Professora Antonia Bruna do Nascimento e alunos da rede de ensino de Sobral (CE), município que iniciou um projeto de desenvolvimento do currículo da rede.*

## **Iniciativa para Inovação na Educação Brasileira (IIEB)**

Em 2015, foi concebida a Iniciativa para Inovação na Educação Brasileira (IIEB), que busca estimular um ecossistema gerador de inovações efetivas para que cada estudante alcance seu pleno potencial de aprendizagem. A iniciativa foi criada com o envolvimento de membros do MEC, das secretarias estaduais e municipais de Educação, Consed e Undime, além da parceria entre Instituto Natura, Fundação Lemann, Fundação Roberto Marinho, Fundação Telefônica Vivo, Instituto Inspirare, Instituto Península e Instituto Sonho Grande.

O próximo passo para 2016 é consolidar o IIEB, buscando ampliar sua rede de articulação e atuação.

## **Base Nacional Comum da Educação (BNCE)**

A desigualdade educacional entre os diferentes municípios e estados é agravada pela falta de uma base nacional comum curricular. Prevista na legislação desde a Constituição de 1988, o prazo para que essa iniciativa entre em vigor é 2016. Isso será fundamental para assegurar equidade na educação.

Em 2015, o Ministério da Educação (MEC) iniciou a articulação com os estados e municípios para reformular e determinar o currículo mínimo para todos os alunos de Educação Básica do país. O texto com a proposta preliminar sobre a Base Nacional Comum Curricular foi desenvolvido em colaboração com membros de secretarias de educação, acadêmicos, profissionais e especialistas da área educacional e a sociedade em geral.

O Instituto Natura, em parceria com outros institutos e fundações, apoia a iniciativa fomentando o debate sobre o assunto e disseminando-o em fóruns educacionais. Também participa do trabalho desenvolvido pelo Movimento pela Base Nacional Comum Curricular, grupo não governamental de profissionais e pesquisadores liderado pela Fundação Lemann, que fomenta o debate em torno da qualificação da Base.

## **Currículo de Sobral**

Sobral (CE) é um município referência no país, possuindo altos índices de resultados de aprendizagem na Educação Básica. Em 2015, em parceria com o Instituto Natura, iniciou um projeto de desenvolvimento curricular para a sua rede de ensino. O trabalho envolve o diagnóstico da situação educacional e curricular do município; levantamento nacional e internacional de melhores práticas curriculares; desenvolvimento dos documentos curriculares; além da elaboração de um plano de implementação do currículo e disseminação dos modelos curriculares utilizados como referência. Todas as etapas contaram com atividades de capacitação da equipe da Secretaria Municipal de Educação e de atores locais engajados no desenvolvimento do currículo.

## **Ginásio Experimental de Novas Tecnologias Educacionais (GENTE)**

Projeto idealizado pela Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro e implementado na EM André Urani, na Rocinha, o GENTE é um modelo inovador de escola que se apropria integralmente de tecnologias educacionais adequadas ao mundo atual, colocando o estudante no centro do processo de aprendizagem e o professor como mentor. Com o apoio do Instituto Natura e da Fundação Telefônica Vivo, a escola passou a contar com uma plataforma digital que permite a avaliação e o acompanhamento personalizado da aprendizagem dos alunos. Esse sistema gerou resultados positivos, beneficiando a aprendizagem dos estudantes e o trabalho pedagógico realizado pelos professores.

# Governança e equipe iN



## Estratégia de atuação

O desenho da estratégia de atuação e o acompanhamento dos projetos envolvem um Conselho de Administração e um Conselho Consultivo, este composto de especialistas em educação que ajudam o Instituto a entender os desafios e oportunidades. Conta ainda com o suporte do Conselho Fiscal, que discute e aprova os demonstrativos contábeis. O balanço financeiro do Instituto é verificado por auditores externos e publicado anualmente.

Internamente, sua equipe é formada por mais de 35 profissionais, com natureza multidisciplinar, composta de especialistas em educação, finanças, comunicação e gestão de projetos.

## Conselho de Administração

### Presidente

**Pedro Villares**

Diretor da Holding GP Leal

**Antonio Luiz da Cunha Seabra**

**Guilherme Peirão Leal**

**Pedro Luiz Barreiros Passos**

Sócios-fundadores da Natura

**Roberto Lima**

Diretor-presidente da Natura

**Denis Mizne**

Diretor executivo da Fundação Lemann

**Ricardo Henriques**

Superintendente executivo do Instituto Unibanco

## Conselho Fiscal

### Presidente

**Lucilene Prado**

Advogada e sócia da Derraik & Menezes Advogados

**Gilberto Mifano**

Conselheiro independente de empresas abertas e fechadas

**Lavinia Junqueira**

Consultora do Comitê de Auditoria da Natura

## Conselho Consultivo

### Axel Rivas

Diretor do Programa de Educação do Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (Cippec), da Argentina

**Fernando Luiz Abrucio**

Coordenador do curso de graduação em Administração Pública da Fundação Getulio Vargas (SP)

**Germano Guimarães**

Diretor-presidente e fundador do Instituto Tellus

**Maria Alice Setubal**

Presidente do Conselho de Administração do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec) e Presidente do Conselho Consultivo da Fundação Tide Setubal

## Maria do Pilar Lacerda

Diretora da Fundação SM

**Maria Helena Guimarães de Castro**

Diretora executiva da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade)

**Mozart Neves Ramos**

Diretor de Articulação e Inovação do Instituto Ayrton Senna

**Rafael Parente**

CEO e fundador da Aondê Educacional e diretor executivo do LABi – Laboratório de Inovação Educacional

# Demonstrações financeiras

## Balancos patrimoniais em 31 de dezembro de 2015 e 2014 (R\$ milhares de reais)

Ativos		Nota explicativa	2015	2014
Circulantes	Caixa e equivalentes de caixa	4	2.007	5.052
	Outros ativos		26	26
	Despesas antecipadas		-	1
	<b>Total dos ativos circulantes</b>		<b>2.033</b>	<b>5.079</b>
Não circulantes	Imobilizado	5	193	273
	Intangível		1	1
	<b>Total dos ativos não circulantes</b>		<b>194</b>	<b>274</b>
<b>Total dos ativos</b>			<b>2.227</b>	<b>5.353</b>

## Demonstração das mutações do patrimônio líquido (negativo) para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 (R\$ milhares de reais)

	Patrimônio social	Superavit (deficit) acumulados	Patrimônio líquido (negativo) total
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2013</b>	<b>1.235</b>	<b>5.147</b>	<b>6.382</b>
Fundo Patrimonial	249	-	249
Deficit do período	-	(3.507)	(3.507)
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2014</b>	<b>1.484</b>	<b>1.640</b>	<b>3.124</b>
Deficit do período	-	(3.137)	(3.137)
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2015</b>	<b>1.484</b>	<b>(1.497)</b>	<b>(13)</b>

## Demonstrações dos resultados abrangentes para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014 (R\$ milhares de reais)

	2015	2014
Deficit do exercício	(3.137)	(3.507)
Outros resultados abrangentes	-	-
<b>Total do resultado abrangente do exercício</b>	<b>(3.137)</b>	<b>(3.507)</b>

## Demonstração dos fluxos de caixa para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 (R\$ milhares de reais)

	2015	2014
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>		
Deficit do período	(3.137)	(3.507)
<b>Ajustes de receitas e despesas não envolvendo caixa</b>		
Depreciações	80	80
Provisão para contingências	41	300
<b>Aumento (redução) dos ativos e passivos</b>		
Outros ativos	1	(27)
Fornecedores e provisões	(294)	(270)
Obrigações trabalhistas	181	381
Obrigações tributárias	84	12
Outros passivos	(1)	(1)
<b>Caixa aplicado nas atividades sociais</b>	<b>(3.045)</b>	<b>(3.032)</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimento</b>		
Adições de ativo imobilizado	-	(14)
<b>Caixa líquido utilizado nas atividades de investimento</b>	<b>-</b>	<b>(14)</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamento</b>		
Aumento do fundo Patrimonial	-	249
<b>Caixa líquido gerado nas atividades de financiamento</b>	<b>-</b>	<b>249</b>
<b>Redução no caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>(3.045)</b>	<b>(2.797)</b>
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	5.052	7.849
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	2.007	5.052
<b>Redução no caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>(3.045)</b>	<b>(2.797)</b>

Passivos e patrimônio líquido		Nota explicativa	2015	2014
Circulantes	Fornecedores e provisões	6	636	930
	Obrigações trabalhistas	7	1.059	878
	Obrigações tributárias		204	120
	Outras obrigações		-	1
	<b>Total dos passivos circulantes</b>		<b>1.899</b>	<b>1.929</b>
Não circulantes	Provisão para contingências	8	341	300
	<b>Total dos passivos não circulantes</b>		<b>341</b>	<b>300</b>
Patrimônio líquido (negativo)	Patrimônio social	9.a	1.484	1.484
	(Deficit)/Superavit acumulado	9.b	(1.497)	1.640
	<b>Total do patrimônio líquido (negativo)</b>		<b>(13)</b>	<b>3.124</b>
<b>Total dos passivos e patrimônio líquido (negativo)</b>			<b>2.227</b>	<b>5.353</b>

## Demonstrações dos resultados para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014 (R\$ milhares de reais)

	Nota explicativa	2015	2014
<b>Receitas sociais</b>	10	<b>24.953</b>	<b>16.262</b>
<b>Despesas sociais</b>	Com pessoal	11	(4.116)
	Gerais e administrativas	11	(1.494)
	Com projetos	11	(22.797)
<b>Deficit antes do resultado financeiro</b>		<b>(3.454)</b>	<b>(3.998)</b>
Receitas financeiras	12	367	495
Despesas financeiras	12	(50)	(4)
<b>Deficit do exercício</b>		<b>(3.137)</b>	<b>(3.507)</b>

**Notas explicativas às demonstrações financeiras para o exercício findo em 31 de dezembro de 2015**

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

**1. Informações gerais**

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

**2. Resumo das principais práticas contábeis**

**2.1 Declaração de conformidade e base de preparação**

As demonstrações financeiras do Instituto para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014 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.

As demonstrações financeiras são apresentadas em reais (R\$), que correspondem à moeda funcional e de apresentação do Instituto.

A Instituição 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 2015. 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.

**2.5 Provisões para contingências**

As provisões para contingências 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 Superavit/ Deficit – receitas e despesas**

As receitas oriundas de doações são registradas mediante a documentação hábil, quando da efetiva entrada dos recursos. Todas as demais receitas e as despesas necessárias

à manutenção das suas atividades são registradas pelo regime de competência.

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

As despesas com doação são registradas no momento em que os respectivos gastos são incorridos ou quando há um efetivo compromisso contratual assumido de destinação de recursos para um projeto ou iniciativa. Para alguns projetos, 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 das 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.

<b>4. Caixa e equivalentes de caixa 2015</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Caixa e bancos	736	161
Aplicações financeiras – CDBs pós-fixados	1.271	4.891
	<b>2.007</b>	<b>5.052</b>

Em 31 de dezembro de 2015 e 2014, os Certificados de Depósito Bancário – CDBs são remunerados por 98,5% 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.

<b>5. Imobilizado</b>	<b>Taxa média ponderada anual de depreciação (%)</b>	<b>2014</b>	<b>Adições</b>	<b>2015</b>
Valor de custo				
Benfeitorias em propriedade de terceiros	15	214	-	214
Móveis e utensílios	7	236	-	236
Equipamentos de informática	18	91	-	91
<b>Total custo</b>		<b>541</b>	<b>-</b>	<b>541</b>
Depreciação				
Benfeitorias em propriedade de terceiros	15	(149)	(40)	(189)
Móveis e utensílios	7	(75)	(23)	(98)
Equipamentos de informática	18	(44)	(17)	(61)
<b>Total depreciação</b>		<b>(268)</b>	<b>(80)</b>	<b>(348)</b>
<b>Total Geral</b>		<b>273</b>	<b>(80)</b>	<b>193</b>

<b>6. Fornecedores e provisões</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Fornecedores nacionais	134	92
Provisões de contas a pagar	502	838
	<b>636</b>	<b>930</b>

<b>7. Obrigações trabalhistas</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Salários a pagar	448	383
Encargos sociais sobre folha	272	214
Provisão para férias e encargos	339	275
Previdência privada	-	6
	<b>1.059</b>	<b>878</b>

8. Provisão para contingências	2015	2014
Riscos trabalhistas	341	300
	<b>341</b>	<b>300</b>

As provisões são revisadas periodicamente com base no histórico de perdas das reclamações trabalhistas para refletir a melhor estimativa corrente.

	2014	Adições	Atualização monetária	2015
Risco trabalhista total provisionado	300	–	41	341

### 9. Patrimônio líquido (negativo)

#### a) Patrimônio Social

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 2015 e em 2014, o total acumulado de destinações ao fundo patrimonial classificado como patrimônio social era R\$ 1.484.

#### b) Superavit (Deficit) acumulado

Em 31 de dezembro de 2015, o Deficit acumulado era de R\$ (1.497), (Superavit de R\$ 1.640 em 2014), constituído com o objetivo de aplicação em futuros investimentos.

10. Receita por doações	2015	2014
Receita por doações		
Doações Natura Cosméticos S.A. <sup>(1)</sup>	2.197	2.245
Doações Crer para Ver <sup>(2)</sup>	20.268	11.080
Doações Outras empresas e Organizações <sup>(3)</sup>	2.488	2.937
	<b>24.953</b>	<b>16.262</b>

<sup>1</sup> Doação associada à mantenedora Natura Cosméticos S.A., que poderá destinar, anualmente, até 0,5 % de seu lucro líquido.

<sup>2</sup> Doação associada ao resultado líquido das vendas da linha de produtos Natura Crer Para Ver.

<sup>3</sup> Doação recebida de outros Institutos e Fundações para destinação em projetos coordenados pelo Instituto Natura.

11. Despesas operacionais	2015	2014
<b>Com Pessoal</b>		
Salários	2.903	2.136
Encargos	986	721
Benefícios	227	196
<b>Total</b>	<b>4.116</b>	<b>3.053</b>
<b>Gerais e administrativas</b>		
Manutenção e conservação	102	101
Consultorias e serviços administrativos	466	590
Aluguel	499	555
Comunicação e vídeos	62	110
Viagens	82	97
Amortizações	79	40
Sindicatos	38	6
Outras	166	463
<b>Total</b>	<b>1.494</b>	<b>1.962</b>
<b>Projetos</b>	<b>22.797</b>	<b>15.245</b>

12. Receitas (despesas) financeiras	2015	2014
Receitas financeiras		
Juros com aplicações financeiras	367	495
	<b>367</b>	<b>495</b>
Despesas financeiras		
Outras despesas financeiras	(50)	(4)
	<b>(50)</b>	<b>(4)</b>
<b>Receitas financeiras</b>	<b>317</b>	<b>491</b>

### 13. Cobertura de seguros

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

### 14. Eventos subsequentes

Em 18 de fevereiro de 2016 o Instituto recebeu doação no montante total de R\$ 5.000 da Natura Cosméticos S.A., sua principal mantenedora, revertendo assim a situação de patrimônio líquido negativo apresentada em 31 de dezembro de 2015.

### 15. Aprovação para emissão das demonstrações financeiras

As presentes demonstrações financeiras foram aprovadas para publicação pelo Conselho de Administração do Instituto em reunião realizada em 12 de abril de 2016.

### Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras

Aos Administradores e Membros do Conselho de Administração Instituto Natura São Paulo – SP

### Introdução

Examinamos as demonstrações financeiras do Instituto Natura (“Instituto”) que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2015 e as respectivas demonstrações do resultado (Superavit e Deficit), 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 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 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

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 2015, 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, 12 de abril de 2016.

### Ernst & Young

Auditors Independentes S.S.  
CRC-2SP015199/O-6

### Drayton Teixeira de Melo

Contador CRC-ISP236947/O-3