

Recomendações para a elaboração de um Mapa Sistêmico

**Orientação metodológica:
Mapa Sistêmico**

Realização:

CIDADE ESCOLA
APRENDIZ

Apoio:

 **imaginable**
futures

**Recomendações para
a elaboração de um
Mapa Sistêmico**

ISBN

Ficha Técnica

PUBLICAÇÃO

Coordenação da publicação

Helena Freire Weffort

Autoras

Bergman de Paula Pereira

Giúlia Luz Garuzi

Helena Freire Weffort

Heloísa H. D. Martins Proença

Edição

Roberta Tasselli

Revisão ortográfica

Fernanda Portela

Diagramação

Vinicius Correa

**Projeto: Territórios
Educativos e Educação
Integral em contexto de
crise: caminhos para a
transformação de redes
e escolas brasileiras**

CIDADE ESCOLA APRENDIZ

Direção Colegiada

Paula Patrone

Raiana Ribeiro

Roberta Tasselli

Diretoria Institucional

Paula Patrone

Diretoria de Programas

Raiana Ribeiro

Diretoria de Comunicação para o Desenvolvimento

Roberta Tasselli

Gerente de Programas

Maíra da Costa

**Apoio
Imaginable Futures**

Sumário

1. Mapa Sistêmico como ferramenta metodológica de transformação

2. A construção do Mapa Sistêmico em um território singular: o caso Soledade (RS)

2.1 Etapas do percurso

3. O Mapa Sistêmico como dispositivo de gestão das políticas públicas educacionais no território

3.1 O Mapa Sistêmico como leitura ampliada do território

3.2 O Mapa como dispositivo de metacognição institucional

3.3 O Mapa Sistêmico e a articulação entre participação e governança

3.4 O Mapa como orientador da política educacional sistêmica e antirracista

3.5 O Mapa Sistêmico como instrumento de gestão democrática

3.6 O Mapa Sistêmico como garantia de sustentabilidade e continuidade da política educacional

4. Síntese de recomendações para o uso do Mapa Sistêmico

4.1. Mapa Sistêmico como dispositivo de gestão das políticas públicas

4.2. Mapa como dispositivo de metacognição institucional

4.3 Mapa e a articulação entre participação e governança

4.4 Mapa como orientador de um olhar sistêmico e antirracista

4.5 Mapa como instrumento de gestão democrática

4.6 Mapa como garantia de sustentabilidade e continuidade da política educacional

5. Exemplos de efeitos do processo em Soledade

6. Materiais de apoio

1. Mapa Sistêmico como ferramenta metodológica de transformação

Na pesquisa-ação “Territórios Educativos e Educação Integral em contexto de crise: caminhos para transformação de redes e escolas brasileiras”, o Mapa Sistêmico surge como uma imagem síntese do que acreditamos serem alavancas para a promoção do Direito à Educação.



Figura 1: Conjunto de alavancas e ciclos de mobilização para uma transformação sistêmica propostos no âmbito da pesquisa-ação

O mapa acima consiste em um conjunto de seis processos relacionais que, juntos, contribuem para uma transformação sistêmica nos territórios.

Para saber mais sobre as alavancas do Mapa Sistêmico, consulte:

[a plataforma Direto à Educação. Caminhos para uma transformação sistêmica](#)

Muito embora esse Mapa tenha servido como guia na pesquisa-ação, não o entendemos como modelo a ser aplicado ou reproduzido nos territórios. Ao contrário, o trabalho que consideramos fundamental que se faça é que cada território possa construir uma imagem de transformação própria, a partir de um processo de diagnóstico, escuta e participação.

Apenas assim o Mapa Sistêmico produzido localmente poderá cumprir a finalidade a que se destina:

- ser um dispositivo de leitura do sistema educacional que torna visíveis relações, tensões, incoerências e lacunas entre políticas, práticas e sujeitos;
- orientar a tomada de decisão de forma democrática e contextualizada, conectando diagnóstico, planejamento e governança;
- e funcionar como instrumento vivo, sendo revisitado, atualizado e aprofundado ao longo do tempo.

O objetivo desta publicação é apresentar algumas recomendações metodológicas para a elaboração participativa de um Mapa Sistêmico tendo como princípio o compromisso com uma Educação Integral Antirracista.

Partimos do caso concreto de Soledade (RS) - um dos municípios participantes da pesquisa-ação - para, então, tecer considerações sobre o Mapa Sistêmico enquanto ferramenta de gestão das políticas públicas no território.

Mapa Sistêmico - Soledade

Verão 2025

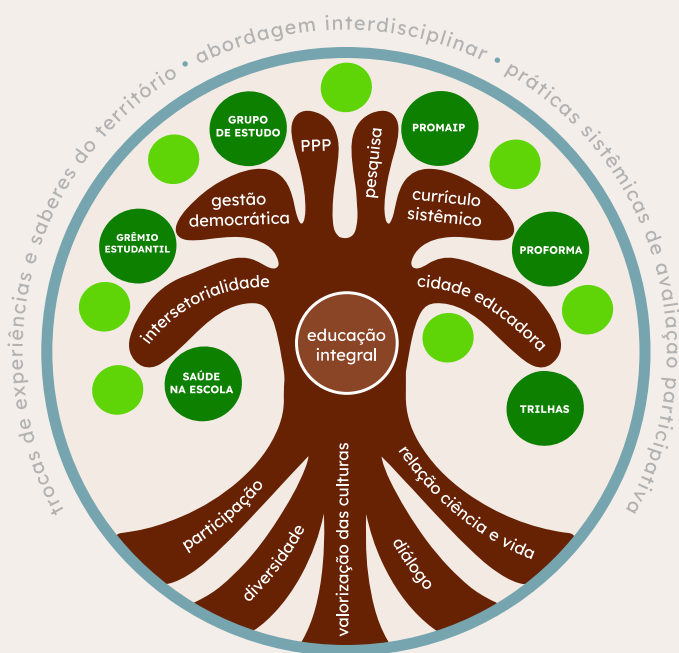


Figura 2: Mapa Sistêmico de Soledade (2025) – síntese visual de princípios (raízes), processos (galhos) e ações/programas (folhas).

2. A construção do Mapa Sistêmico em um território singular: o caso Soledade (RS)

Em Soledade, o Mapa construído foi resultado de um percurso de mobilização, escuta qualificada e pesquisa da própria prática, no qual escolas e gestão educacional passaram a produzir uma leitura diagnóstica mais integrada sobre o funcionamento do sistema de ensino.

Problema sistêmico identificado pelas equipes em Soledade

Ao longo do diagnóstico participativo, o grupo foi se aproximando e compreendendo melhor o problema sistêmico que emergia e tomava forma. Os desafios identificados caracterizam um determinado modo de conceber e gerir a Educação Integral no território e estavam associados à:

- fragmentação de práticas e políticas (formações prescritivas e desconectadas do cotidiano, fluxos pouco claros e sobreposição de funções);
- pouca comunicação e planejamento entre Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC) e escolas;
- e baixa visibilidade de agendas estratégicas (como a primeira infância) no planejamento educacional.

A pesquisa-ação estimulou uma transição para uma lógica de corresponsabilidade e leitura sistêmica do processo de ensino-aprendizagem, orientada pela concepção de Educação Integral Antirracista.

Para mais referências sobre o mapeamento de um problema sistêmico, consulte a orientação: [Abordagem sistêmica do Direito à Educação](#).

2.1 Etapas do percurso

O processo vivenciado passo a passo:

1. Mapeamento de dados e experiências da rede
2. Sistematização de um primeiro Mapa
3. Novo mergulho nas experiências do território
4. Análise dos achados: modelos mentais, dimensões do poder e crenças
5. Formação de grupos de pesquisa e incidência na formulação de políticas: os laboratórios
6. Atualização e apropriação institucional do Mapa Sistêmico

1º Mapeamento de dados e experiências da rede

Chegada na rede: dando início ao reconhecimento do trabalho e aos primeiros disparadores da pesquisa com o grupo

Levantamento de dados sociodemográficos, programas, ações e rotinas da rede.

Levantamento de experiências relevantes e tensões recorrentes no cotidiano escolar e institucional.

Pessoas envolvidas: núcleo da equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC) e núcleo ampliado com escolas e comunidade escolar.

Disparando um mapeamento investigativo em Soledade

O trabalho teve início com o levantamento de dados sociodemográficos e o reconhecimento do contexto e do histórico da rede por meio da leitura de documentos selecionados pela Secretaria de Educação e Cultura do município.

Para a equipe da pesquisa-ação, que não tinha atuado naquele território antes, este mapeamento serviu para construir um perfil inicial do tipo de trabalho realizado, formular questões de verificação e aprofundamento à rede e estabelecer algumas relações entre os programas estudados a partir da documentação compartilhada.



Figura 3: Primeiro exercício de mapeamento sistêmico de Soledade a partir do estabelecimento de relações entre os programas.

Mas o propósito do mapeamento não se restringia a informar a equipe da pesquisa-ação. Muito além disso, tinha como finalidade disparar um processo de investigação do território pelo próprio grupo. Para tanto, uma estratégia da equipe foi iniciar um processo cartográfico, transformando as relações estabelecidas entre os programas na leitura dos documentos – ainda um tanto externas e possivelmente simplificadoras – em um primeiro exercício de mapeamento, que seria colocado à prova no grupo.

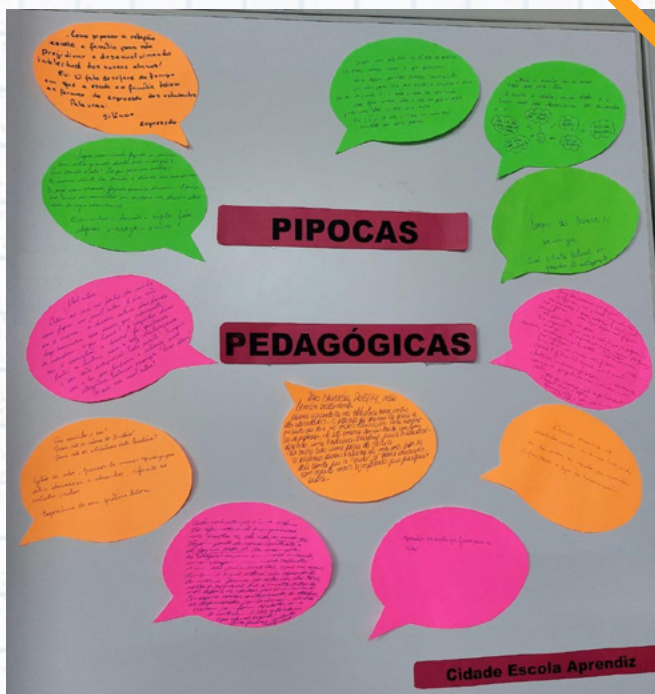


Figura 4: Narrativas produzidas pelos participantes do GD SME - Soledade (RS), depois da leitura de algumas Pipocas Pedagógicas.

O movimento central foi coletivamente descobrir as novas questões que precisariam ser formuladas para investigar, e assim poder aprimorar, as práticas pedagógicas e de gestão da Educação Integral em Soledade. Foi a partir daí que ações, rotinas e experiências profissionais começaram a ser levantadas e sistematizadas no grupo, o que abriu caminho para a configuração de um primeiro mapa coletivo (momento seguinte).

Fonte: Relatório de Pesquisa nº 1, Soledade (Cidade Escola Aprendiz, 2023).

2º Sistematização de um primeiro Mapa

Consolidando um primeiro Mapa coletivo, mais completo e contendo pistas de investigação

Identificação dos princípios, processos e ações existentes.

Identificação de coerências e lacunas e definição de hipóteses de aprofundamento.

Pessoas envolvidas: núcleo de equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC) e núcleo ampliado com escolas e comunidade escolar.

Configurando o Mapa em Soledade pela primeira vez

O levantamento das rotinas e experiências dos diferentes programas da rede deu origem a uma primeira aproximação do que seria o Mapa Sistemico de Soledade. Mas como isso se deu? Duas atividades foram centrais.

Na primeira delas, a equipe da pesquisa-ação orientou que cada pessoa distinguisse, com relação à experiência antes compartilhada, os *processos* que essa experiência colocava *em operação* e seus *princípios orientadores*.

Por exemplo, determinada experiência de formação com a gestão escolar colocava em operação a *construção do projeto político-pedagógico*, e tinha como princípios orientadores a *gestão democrática* e a *participação*.

O que era objeto da elaboração individual poderia ser aprimorado, na sequência, sendo partilhado em pequenos grupos.

Distinguir entre princípios e processos foi um importante exercício na direção da identificação das possíveis “alavancas” para a transformação sistêmica do Mapa, nesse momento embrionário. Como ferramenta de planejamento participativo, o Mapa Sistemico precisa apresentar caminhos, guias de ação coletiva, de processos de mobilização e trabalho.

No entanto, é natural que, ao partirmos das experiências coletadas oralmente ou por meio de breves exercícios de escrita, tais processos estejam misturados aos princípios que lhes dão sustentação. Por isso, é muito oportuno que, além do esforço de nomear (o que muitas vezes está tão incorporado ao cotidiano que segue pouco visível), também se possa estimular o grupo a discriminar o que sejam processos – que deverão ser orientadores – e princípios.

A segunda atividade central para a emergência do Mapa Sistemico em sua primeira versão foi organizar uma apreciação de tudo o que tinha sido coletado

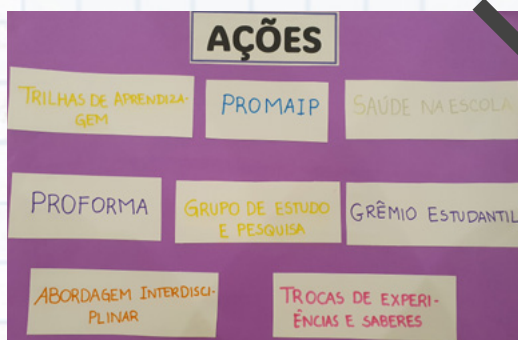
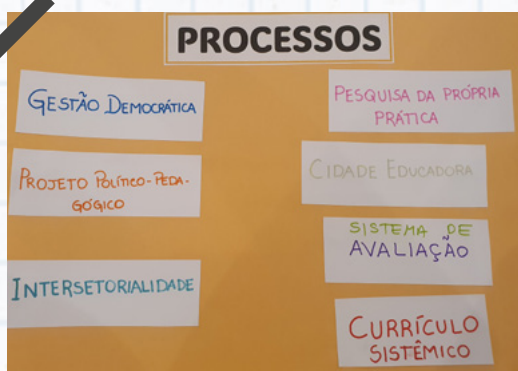
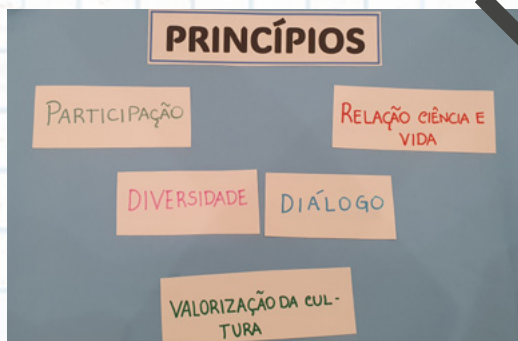


Figura 5: Atividade desenvolvida em Soledade.

e formulado até então – da síntese das experiências ao conjunto dos princípios, processos e ações –, e provocar a identificação dos desafios, lacunas e pontos que poderiam indicar caminhos de investigação.

Reconheceu-se, por exemplo, o quanto a atuação intersetorial, envolvendo outras secretarias e organizações nos territórios, precisava passar a integrar o horizonte do trabalho em Educação Integral. Os resultados das avaliações externas foram outra questão sobre a qual muito se pensou: por que eles não refletiam tantos anos de investimento histórico do município em formação continuada? O que, afinal, impedia a compreensão desses resultados?

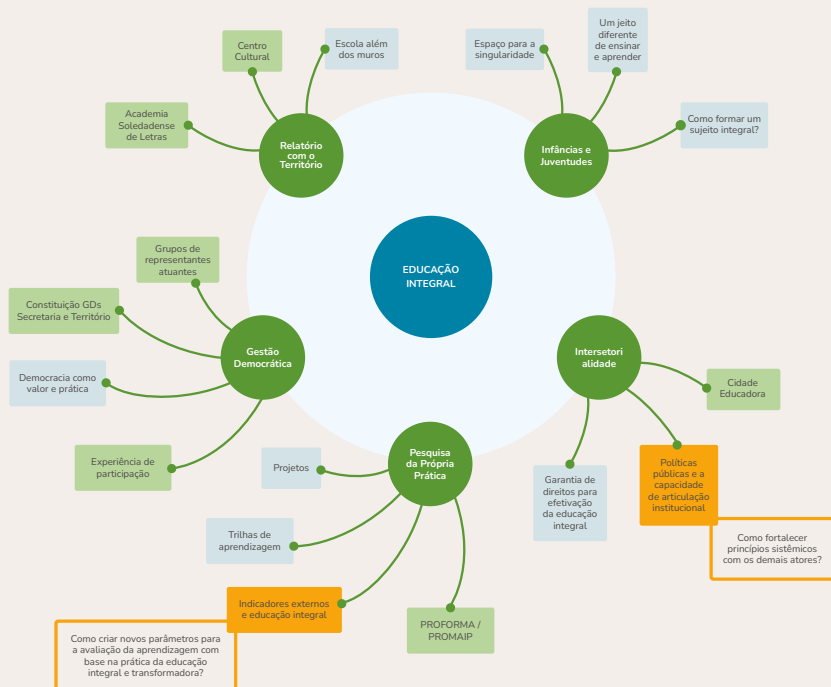


Figura 6: Mapeamento visual dos achados após primeiro ciclo de encontro presencial com Soledade (RS).

Nesse ponto, aproveitar oportunidades de escuta de pessoas que costumeiramente não são ouvidas nos momentos de formulação das políticas públicas foi essencial para sugerir pistas de aprofundamento. No processo de escuta, a distância entre os anseios das e dos estudantes com relação à escola, por exemplo, e aqueles que a SMEC imaginava fomentar contribuiu para que se renovassem as perguntas sobre os sentidos construídos em torno dos processos de aprendizagem, o que abriu uma possibilidade de investigação às metodologias centradas nas e nos estudantes.

Com o acúmulo dessas reflexões, partiu-se para um novo mergulho de experiências, ampliando-se os processos de escuta e participação.

Fonte: Relatório de Pesquisa nº 1, Soledade (Cidade Escola Aprendiz, 2023).

3º Novo mergulho nas experiências do território

Aprofundando a escuta das experiências do território

Estruturação de processo ampliado de escuta.

Exercício de conexão do Mapa ao cotidiano real das escolas e da gestão escolar.

Pessoas envolvidas: núcleo de equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC) e núcleo ampliado com escolas e comunidade escolar.

Exemplo do percurso: Jornada Pedagógica (fevereiro de 2024)

Em Soledade, a Jornada Pedagógica de 2024, que abriu o ano letivo, foi planejada de modo a proporcionar espaços de reflexão e troca sobre práticas pedagógicas em Educação Integral. Esses momentos aconteciam ora em grupos pequenos, ora em grupos mais numerosos, envolvendo docentes, gestão escolar e equipes de apoio de todas as escolas da rede. A Secretaria de Educação e a equipe de pesquisa planejaram juntas esse encontro, incluindo consultas aos coletivos da rede.

A estrutura da Jornada ampliou a escuta e o repertório do grupo, combinando salas temáticas e uma sala específica denominada “Sala Inspiração”, com referências e imagens de projetos educacionais locais, para provocar conexões entre princípios, práticas e território.

Nas diferentes atividades do evento, os grupos foram convidados a registrar reflexões, que foram analisadas pela equipe de pesquisa para mapear aprendizagens, desafios e pistas de aprofundamento. Isso contribuiu para adensar o Mapa Sistêmico e orientar os próximos movimentos de pesquisa da própria prática.

Fonte: Relatório de Pesquisa nº 1, Soledade (Cidade Escola Aprendiz, 2023).

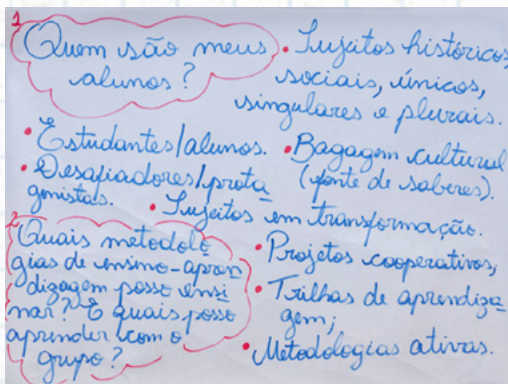


Figura 7: Sala temática, encontro Jornada Pedagógica (dia 15/02/2024).

Figura 8: Exemplo de material produzido e analisado pela equipe de pesquisa.

4º Análise dos achados: modelos mentais, dimensões do poder e crenças

Refletindo sobre o que o processo ampliado de escuta revelou

Problematização de pressupostos, crenças e automatismos que sustentam práticas e decisões.

Registro e síntese coletiva para transformar experiência em conhecimento e insumo de planejamento.

Pessoas envolvidas: núcleo da equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC) e núcleo ampliado com escolas e comunidades escolares.

Exemplo de análise da segunda camada: o que os registros revelaram

A partir da análise colaborativa dos cartazes e registros individuais produzidos na Jornada Pedagógica, aprendizagens foram mapeadas e desafios de formação foram identificados. Ler, analisar e considerar os registros nas palavras dos próprios participantes, entendendo suas expressões como evidências de modos de pensar que orientam decisões e práticas, foi extremamente produtivo. A dedicação de um tempo à leitura e análise dos registros, embora hoje possa soar como algo improvável ou até desnecessário, é essencial para os desdobramentos envolvidos na elaboração do Mapa.

Destacamos três aspectos que ficaram evidentes para o grupo a partir da análise:

a) Modelo mental sobre planejamento e “qualidade do ensino”

Nos registros, observou-se um modelo de ensino centrado na transmissão de conteúdo e no monitoramento individual do aprendizado, com pouca referência às experiências coletivas, colaborativas e conectadas ao território. Esse automatismo ajuda a compreender por que certas práticas permanecem enrijecidas, mesmo quando a rede já se identifica com princípios da Educação Integral.

b) Crenças de “igualdade” e a neutralidade que apaga desigualdades

Também apareceram enunciados que defendem “educação de qualidade e igualdade para todos”, mas com uma noção de igualdade que não considera aspectos necessários à equidade educacional. Ficou evidente a dificuldade em se perceber a Educação Integral relacionada à equidade. Isso significa que as diferenças de raça e de gênero, dimensões pouco abordadas ou consideradas pelos participantes, ainda são tratadas como assuntos secundários e não relacionais (interseccionais). Essa análise indicou a necessidade de investir em ações formativas que trouxessem à tona o letramento racial e de gênero como condição para enfrentar desigualdades vivenciadas no cotidiano.

c) Dimensões do Poder: o que entra e o que fica fora da cena

As perguntas orientadoras da análise incluíram, explicitamente, a presença de Educação Antirracista, Desigualdades de Gênero e a Relação com o Território. Quando esses temas aparecem, pouco ou superficialmente, não se trata apenas de uma “lacuna de conteúdo”, mas de um sinal institucional sobre o que tem autorização para ser dito, priorizado e convertido em decisão. Esse achado orientou a devolutiva ao grupo, com problematizações e convites para ampliar reflexões, incluindo desigualdades e rede intersetorial ativa¹.

5º Formação de grupos de pesquisa e incidência na formulação das políticas na Secretaria: os laboratórios

Constituição de grupos de trabalho para atuação nas alavancas do Mapa Sistêmico

Organização de laboratórios de pesquisa-ação em torno de problemas emergentes.

Tradução do que foi produzido nos laboratórios em ajustes de fluxos, prioridades e diretrizes de política pública.

Pessoas envolvidas: núcleo de equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC) e núcleo ampliado com escolas e comunidades escolares.

1 SOLEDADE. **Relatório de Pesquisa nº 3**: Jornada Pedagógica e interciclo. [S. l.], 2024.

Laboratórios: pesquisa da prática e incidência na política pública

Os laboratórios, em Soledade, foram concebidos não como uma técnica pontual de formação, nem como um espaço complementar às ações já existentes, mas como dispositivos estruturantes de transformação sistêmica, articulando formação continuada, pesquisa da própria prática, qualificação das práticas de gestão e incidência direta na política pública educacional. Nessa concepção, o cotidiano escolar e institucional deixou de ser apenas lugar de execução e passou a ser objeto legítimo de análise, reflexão e decisão, protagonizado pelos próprios sujeitos da rede.

Ao longo do processo, os laboratórios foram sendo compreendidos como espaços nos quais a rede pode produzir uma leitura qualificada de seus desafios; articular práticas escolares e decisões de gestão educacional; sustentar aprendizagem institucional contínua; e gerar insumos concretos para o planejamento da política pública. Esse movimento se expressou na prática quando análises, registros e sínteses produzidos nos laboratórios passaram a alimentar o planejamento da SMEC, contribuindo para a reformulação do Mapa Sistêmico, para a definição de prioridades e para a construção de diretrizes.

Para a gestão, os laboratórios funcionaram como um “espelho qualificado do sistema”, oferecendo insumos para repensar fluxos, prioridades, estratégias de acompanhamento e formas de apoio às unidades escolares.

Exemplo de laboratório constituído: Direito ao ato de ler e escrever no mundo

Desafio formulado pelo grupo “As crianças chegam no 3º ano sem saber ler e escrever, dificultando o avanço nos anos seguintes”.

Na análise coletiva, o grupo apontou causas como ausência de metodologias comuns, fragilidades na formação docente, carência de acompanhamento pedagógico sistemático e baixa articulação entre Educação Infantil e Anos Iniciais. Como ação investigativa pactuada, cada escola se comprometeu a mapear práticas de alfabetização, identificando estratégias bem-sucedidas e dificuldades recorrentes, para compartilhar e construir um repertório comum que sustente um plano integrado de alfabetização para a rede.



Figuras 9, 10, 11 e 12: Laboratórios de Pesquisa em atividade – outubro de 2025.

6° Atualização e apropriação institucional do Mapa Sistêmico

Considerando o Mapa Sistêmico como orientador da gestão

Revisão e atualização do Mapa Sistêmico pela própria SMEC, incorporando aprendizados e novas escolhas políticas.

Definição de rotinas de revisão e uso do Mapa Sistêmico como ferramenta de gestão e governança.

Pessoas envolvidas: núcleo da equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC).

Encontro de planejamento com a equipe da SMEC: uso do Mapa Sistêmico na governança (20/10/2025)

No encontro presencial de 20 de outubro de 2025, a equipe gestora da SMEC revisitou o Mapa Sistêmico como base de leitura e planejamento, deslocando o foco da gestão de uma lógica predominantemente operacional para uma lógica estratégica e relacional, em que as decisões são tomadas à luz de seus efeitos sistêmicos.

Ao tornar visíveis impactos em cadeia, como aqueles produzidos pela organização dos processos formativos, pelos fluxos de acompanhamento e pela definição de prioridades pedagógicas, o Mapa funcionou como instrumento de antecipação, apoiando a projeção de cenários, a identificação de riscos e o reconhecimento de potências antes que problemas se consolidem.

Além disso, esse uso do Mapa fortaleceu a metacognição institucional, isto é, a capacidade da instituição de olhar para si mesma, analisar seus processos de trabalho, seus erros e seus sucessos, bem como aprender com eles de forma consciente. Ao revisitar e atualizar o instrumento, a equipe foi convidada a pensar não apenas o que planeja, mas como planeja, com quais pressupostos e prioridades políticas, consolidando o Mapa como ferramenta viva de gestão e governança, que pode e deve ser revisitada e aprofundada durante o percurso.



Figuras 13 e 14: Encontro presencial com a equipe gestora da SMEC, em 20/10/2025, utilizando o Mapa Sistêmico como referência para leitura integrada do sistema e para o planejamento da política educacional.

Atividades transversais de escuta e sensibilização

Saiba mais

No decorrer do percurso, foram utilizadas atividades transversais (como arte e história) para apoiar a escuta do grupo, favorecer a produção de vínculos e ampliar repertórios.

Assista ao Educação Integral em Movimento: a prática da pesquisa-ação - vídeos-pílula no canal do [YouTube da Cidade Escola Aprendiz](#).

Leia o texto [Educação Integral em Movimento: a pesquisa da própria prática como caminho para transformação sistêmica](#).

Ouçã o podcast [Educação Integral em Movimento: Vozes do Território](#) e confira nos três primeiros episódios da série a experiência da pesquisa-ação em Soledade.

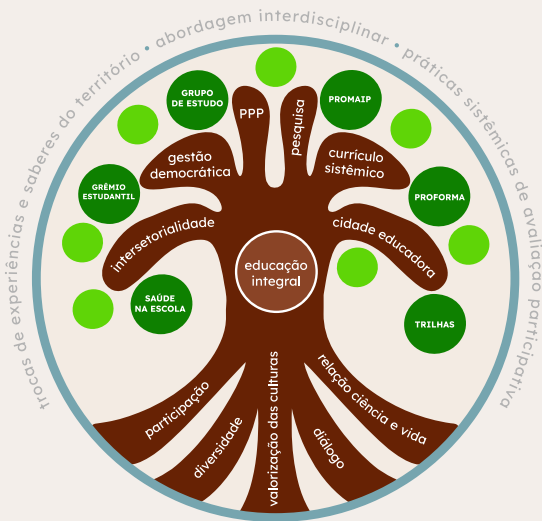


Figura 16: Versão conceitual do Mapa atualizado, criada em outubro de 2025.

3. O Mapa Sistêmico como dispositivo de gestão das políticas públicas educacionais no território

A experiência vivida em Soledade nos permite afirmar que o Mapa Sistêmico ultrapassa a condição de ferramenta diagnóstica ou de apoio à visualização de informações. No contexto da pesquisa-ação, ele se constituiu como um dispositivo de gestão das políticas públicas educacionais, capaz de articular a leitura da realidade, a produção de sentido coletivo e a orientação estratégica da ação governamental no território.

Desde sua concepção, no âmbito da hipótese metodológica desenvolvida pela Cidade Escola Aprendiz, o Mapa Sistêmico parte do reconhecimento de que políticas públicas não se realizam de forma linear, nem por simples indução normativa. Elas se materializam em sistemas complexos, atravessados por relações institucionais, práticas cotidianas, disputas de sentido, condições materiais e escolhas políticas. Assim, o Mapa opera como uma ferramenta de pensamento sistêmico aplicada à gestão pública, permitindo que a complexidade seja visível, analisável e governável.

3.1 O Mapa Sistêmico como leitura ampliada do território

Na experiência de Soledade, o Mapa Sistêmico possibilitou uma mudança qualitativa na forma como a gestão educacional passou a ler o território. Em vez de organizar a política educacional a partir de programas isolados, demandas emergenciais ou respostas fragmentadas, o Mapa criou condições para uma leitura integrada, na qual princípios, processos e ações são compreendidos em sua interdependência.



Figura 17: Encontro presencial com a gestão da SMEC, realizado em 20 de outubro de 2025.

Essa leitura ampliada permitiu à SMEC deslocar o foco da gestão de uma lógica predominantemente operacional para uma lógica estratégica e relacional, na qual decisões são tomadas à luz de seus efeitos sistêmicos. O Mapa tornou visível que escolhas feitas em um ponto do sistema — por exemplo, na organização dos processos formativos, nos fluxos de acompanhamento ou na definição de prioridades pedagógicas — produzem impactos em cadeia sobre escolas, profissionais, estudantes e relações com outras políticas públicas.

Nesse sentido, o Mapa funcionou como um instrumento de antecipação, permitindo à gestão educacional projetar cenários, identificar riscos e reconhecer potências antes que os problemas se consolidassem como crises.

3.2 O Mapa como dispositivo de metacognição institucional

Um dos aspectos mais relevantes da experiência de Soledade foi o modo como o Mapa Sistêmico passou a operar como um dispositivo de metacognição institucional da SMEC, potencializando a capacidade da própria gestão de observar, analisar e ajustar suas práticas pedagógicas.

Esse movimento produziu um deslocamento importante: o planejamento deixou de ser entendido como mera organização de ações e passou a ser reconhecido como processo reflexivo, no qual a gestão educacional aprende sobre seus próprios modos de funcionamento. O Mapa tornou-se, assim, um espelho qualificado do sistema, capaz de evidenciar incoerências, lacunas e tensões, mas também de afirmar escolhas políticas e pedagógicas.

Essa função metacognitiva, promovida com a elaboração e uso do Mapa, é central para a gestão pública em contextos complexos, pois permite que a política educacional seja permanentemente analisada, ajustada e fortalecida a partir de seus próprios efeitos no território.

3.3 O Mapa Sistêmico e a articulação entre participação e governança

Outro achado fundamental da experiência em Soledade diz respeito à capacidade do Mapa Sistêmico de articular participação e governança. Diferentemente de instrumentos participativos que se limitam à consulta ou à escuta pontual, o Mapa se consolidou como uma ferramenta que organiza e traduz a participação em diretrizes de política pública.

As contribuições produzidas nos laboratórios de pesquisa-ação – como as análises do cotidiano escolar, identificação de desafios recorrentes, reflexões sobre gestão e práticas pedagógicas – foram incorporadas ao Mapa como insumos legítimos de planejamento. Esse movimento conferiu densidade política à participação, deslocando-a do campo opinativo para o campo analítico e propositivo.

Ao mesmo tempo, a apropriação do Mapa pela SMEC garantiu que essa participação não se diluísse, mas fosse integrada a uma visão estratégica de governo da Educação. O Mapa, assim, operou como mediador entre a escuta do território e a tomada de decisão governamental, fortalecendo a legitimidade da política pública e a corresponsabilidade entre os diferentes atores do sistema.

3.4 O Mapa como orientador da política educacional sistêmica e antirracista

Na versão 2025 do Mapa Sistêmico de Soledade, torna-se explícito o modo como a gestão educacional passou a organizar sua política pública a partir de princípios estruturantes, e não apenas de ações pontuais. A incorporação da Educação Integral, da equidade étnico-racial e de gênero e da intersetorialidade ao sistema de ensino revela o potencial do Mapa como instrumento de orientação ética e política da gestão.

Esses princípios deixam de aparecer como eixos transversais abstratos e passam a ser articulados a processos concretos e a ações planejadas, permitindo maior coerência entre discurso e prática governamental. O Mapa contribuiu, assim, para que a política educacional do município se organizasse de forma mais consistente em torno da garantia de direitos, reconhecendo as desigualdades estruturais do território e a necessidade de enfrentá-las de maneira sistêmica.

3.5 O Mapa Sistêmico como instrumento de gestão democrática

Por fim, a experiência em Soledade evidencia que o Mapa Sistêmico se consolida como um instrumento vivo de governança e gestão democrática da Educação, não se limitando à sua formalização enquanto documento. Sua atualização pela SMEC, no contexto da pesquisa-ação, demonstra a capacidade da gestão educacional de se apropriar do instrumento, reinterpretá-lo e utilizá-lo como base para o planejamento contínuo da política pública.

Tal uso do Mapa é, em si, um indicador de aprendizagem institucional. Ele expressa uma concepção de gestão pública que reconhece a complexidade do território, valoriza a participação qualificada e sustenta processos permanentes de reflexão e ajuste.

A experiência de Soledade nos permite afirmar, portanto, que o Mapa Sistêmico, quando articulado à pesquisa-ação e aos laboratórios, constitui um potente dispositivo de gestão das políticas públicas educacionais, capaz de fortalecer o governo da Educação, ampliar a democracia institucional e sustentar políticas mais integradas, equitativas e territorializadas.

3.6 O Mapa Sistêmico como garantia de sustentabilidade e continuidade da política educacional

Um dos efeitos mais estratégicos do Mapa Sistêmico, evidenciado na experiência de Soledade, diz respeito à sua capacidade de promover a sustentabilidade de um projeto educacional ao longo do tempo, inclusive em contextos de mudança de governo, alternância política ou troca de equipes gestoras na Secretaria Municipal de Educação e Cultura.

Em sistemas públicos de Educação, é recorrente que mudanças de gestão provoquem descontinuidades, redefinições abruptas de prioridades e, em muitos casos, a interrupção de processos em curso. O Mapa Sistêmico, ao organizar a política educacional a partir de princípios estruturantes, processos institucionais e ações articuladas, cria uma base mais estável e compartilhada para a condução da política pública, reduzindo sua dependência de vontades individuais ou agendas conjunturais.

Na experiência de Soledade, o Mapa também forjou uma espécie de memória institucional ativa da política educacional do município. Mais do que as ações implementadas, ele registra a lógica que as sustenta: quais princípios orientam as decisões, quais processos estruturam a gestão e como as ações se conectam a um projeto educativo mais amplo. Essa explicitação favorece a continuidade, pois torna visível aquilo que, muitas vezes, permanece implícito e vulnerável a rupturas.

Além disso, como dissemos, o caráter participativo do Mapa amplia sua legitimidade institucional. Por não ser um documento exclusivo de uma gestão ou de uma equipe específica, mas expressão de um acúmulo coletivo da rede, o Mapa cria condições para atravessar transições políticas com maior resiliência.

Do ponto de vista da gestão educacional, o Mapa oferece às novas equipes um instrumento de leitura qualificada do sistema, permitindo compreender rapidamente o projeto educacional em curso, suas escolhas políticas e seus desafios estruturais. Em vez de reiniciar diagnósticos ou fragmentar políticas, o Mapa favorece processos de continuidade crítica: ele pode ser revisitado, atualizado e aprofundado, sem que se perca o horizonte de princípios que orienta a política pública.

Nessa perspectiva, a experiência de Soledade evidencia que o Mapa Sistêmico orienta e sustenta a permanência de um projeto educacional no tempo, contribuindo para a consolidação de políticas públicas educacio-

nais mais duradouras, democráticas e comprometidas com a garantia de uma Educação Integral Antirracista e Antissexista, independentemente das mudanças conjunturais de governo.

Que caminhos este Mapa abriu para o município?

- **Reposicionou o planejamento**, transformando a lógica predominantemente operacional para uma lógica estratégica e relacional, com atenção aos efeitos em cadeia das decisões.
- **Funcionou como memória institucional ativa**, tornando explícita a lógica que sustenta ações e favorecendo a continuidade entre gestões.
- **Deu visibilidade e densidade a agendas estruturantes** (Educação Integral, Equidade Étnico-Racial e de Gênero, Intersetorialidade e Primeira Infância).
- **Fortaleceu a corresponsabilidade entre escolas e Secretaria de Educação**, conectando participação qualificada a diretrizes de política pública.
- **Criou uma base comum de linguagem** para análise, pactuação e governança da política educacional.

4. Síntese de recomendações para o uso do Mapa Sistêmico

Os usos abaixo sintetizam aprendizados do território de Soledade sobre o potencial do Mapa Sistêmico de operar como instrumento de gestão pública. Em cada item, apresentamos destaques metodológicos (recomendações) em vez de um roteiro prescritivo.

4.1. Mapa Sistêmico como dispositivo de gestão das políticas públicas

- Trate o Mapa como uma ferramenta de gestão: ele deve orientar prioridades, fluxos e pactos, não apenas descrever ações.
- Integre o Mapa aos ciclos de planejamento e monitoramento (agenda anual, reuniões de equipe, devolutivas à rede).
- Registre versões e decisões associadas a cada atualização, para favorecer a memória institucional e transparência.
- Comece pelo que já existe (ações, rotinas, atores) e pergunte: como isso se conecta? Onde há sobreposição ou vazio?
- Inclua relações intersetoriais e territoriais (Assistência, Saúde, Cultura, Conselhos, organizações comunitárias, entre outras).
- Use o Mapa para reflexão (antecipação) sobre possíveis efeitos: mudanças em um processo (ex.: formação continuada) impactam outros (ex.: acompanhamento, comunicação).

4.2. Mapa como dispositivo de metacognição institucional

- Sustente perguntas qualificadas durante a leitura do Mapa (Quem decide? Com base em quê? Quais efeitos para quem?).
- Valorize o registro como ferramenta de pensamento (narrativas, esquemas, sínteses e decisões tomadas).
- Use o Mapa como espelho: identifique incoerências entre discurso, processos e práticas, e transforme isso em agenda de ajuste.

4.3 Mapa e a articulação entre participação e governança

- Construa instâncias regulares de participação analítica (ex.: laboratórios) para alimentar o Mapa com conhecimento construído a partir do território.
- Faça devolutivas: o que entrou no Mapa, o que não entrou e por qual motivo (critérios e governabilidade).
- Defina papéis e circuitos de decisão (quem propõe, quem valida, como monitorar) para evitar participação apenas consultiva.

4.4 Mapa como orientador de um olhar sistêmico e antirracista

- Explicita princípios (direitos, equidade, interseccionalidade) no Mapa e conecte-os a processos verificáveis (formação, currículo, acompanhamento).

- Pergunte sempre: quais grupos ficam de fora? Onde estão as desigualdades estruturais? Quais barreiras institucionais as reproduzem?
- Evite tratar equidade como eixo transversal abstrato: localize responsabilidades, recursos e ações com capacidade de incidência.

4.5 Mapa como instrumento de gestão democrática

- Mantenha o Mapa público e comunicável (linguagem simples, visual legível, versões acessíveis).
- Use o Mapa para pactuar expectativas entre níveis do sistema (Secretaria de Educação, escolas, conselhos), reduzindo personalização de conflitos.
- Combine o Mapa com rotinas de escuta qualificada, para que a democracia institucional produza decisão e ação.

4.6 Mapa como garantia de sustentabilidade e continuidade da política educacional

- Trate o Mapa como memória institucional ativa: registre a lógica das escolhas, não só a lista de ações.
- Planeje um protocolo de transição: apresentação do Mapa a novas equipes e revisão inicial para atualização sem ruptura de princípios.
- Estabeleça rotina de revisão (ex.: semestral/anual) e um repositório de versões para acompanhar a evolução do sistema.

5. Exemplos de efeitos do processo em Soledade

O caso Soledade evidencia que o Mapa se fortalece quando é alimentado por processos de pesquisa da própria prática, como os laboratórios, e quando retroalimenta decisões de gestão. Entre os efeitos registrados no percurso, destacam-se:

- Aprimoramento de fluxos de comunicação e planejamento entre SMEC e rede escolar, com transição para uma lógica de corresponsabilidade.
- Ampliação de um olhar estratégico sobre a primeira infância e fortalecimento de lideranças temáticas.
- Construção e institucionalização do Plano Municipal pela Primeira Infância (PMPI), regulamentado pela Lei Municipal nº 4.592 (02/12/2025), incorporado como ação estratégica no Mapa 2025.

6. Materiais de apoio

Confira outros materiais sobre o caso de Soledade, no Rio Grande do Sul, produzidos pela equipe da pesquisa-ação:

[Abordagem sistêmica do Direito à Educação](#)

[Podcast Educação Integral em Movimento: Vozes do Território](#)

[Episódio 1 - Soledade: uma cidade educadora e a chegada da pesquisa-ação](#)

[Episódio 2 - A gestão da secretaria e a construção do Mapa Sistêmico local como ferramenta de planejamento participativo](#)

[Episódio 3 - Desdobramentos do Mapa Sistêmico: como nascem práticas sistêmicas e integradas](#)

[Mapa Sistêmico e a criação dos laboratórios](#)

**Acesse os materiais da pesquisa-ação
pelos seguintes canais:**

cidadeescolaaprendiz.org.br/atuacao-sistemica



www.facebook.com/associacaocidadeescolaaprendiz



www.instagram.com/cidadeescolaaprendiz/



go.aprendiz.org.br/oxjLPD

Realização:

APRENDIZ
CIDADE ESCOLA

Apoio:

if **imaginable**
futures