



ANDERSON JOSÉ DA SILVA ZAMINGNANI

PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

**Guia para diagnóstico e elaboração de mapas estratégicos para melhoria de gestão em
escolas públicas que possuem Ensino para Jovens e Adultos**

TRÊS CORAÇÕES – MG

2024

ANDERSON JOSÉ DA SILVA ZAMINGNANI

Guia para diagnóstico e elaboração de mapas estratégicos para melhoria de gestão em escolas públicas que possuem Ensino para Jovens e Adultos

Produto técnico-tecnológico ao Centro Universitário UninCor (UninCor) como parte das exigências do Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino para obtenção do título de Mestre.
Área de Concentração: Gestão, Planejamento e Ensino

Orientador: Prof. Dr. Antônio dos Santos Silva

TRÊS CORAÇÕES

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário UninCor – UninCor

Z23g Zamingnani, Anderson José da Silva.
Guia para diagnóstico e elaboração de mapas estratégicos para melhoria de gestão em escolas públicas que possuem Ensino para Jovens e Adultos. / Anderson José da Silva Zamingnani. Três Corações, 2024.
38 f.

Orientador: Dr. Antônio dos Santos Silva.
Produto Técnico/Tecnológico do Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino. Centro Universitário UninCor – UninCor.

1. Gestão escolar. 2. EJA. 3. Mapas estratégicos - EJA. I.Silva, Antônio dos Santos (Orient.). II. Centro Universitário UninCor – UninCor. III. Título.

CDU: 37.07

FICHA DE VALIDAÇÃO DE PRODUTO EDUCACIONAL

IDENTIFICAÇÃO DO PTT

Dados básicos

Nome do(a) Mestrando(a): Anderson José da Silva Zamingnani

Título do Produto Técnico/Tecnológico (PTT): Guia para diagnóstico e elaboração de mapas estratégicos para melhoria de gestão em escolas públicas que possuem Ensino para Jovens e Adultos

Título da Dissertação: ABORDAGEM ESTRATÉGICA DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS A PARTIR DO BALANCE SCORECARD EM MUNICÍPIOS DE SÃO PAULO – BRASIL.

Data da banca: 10 de julho de 2024

Possui autorização do Comitê de ética (CEP)? (x) Sim () Não

Links Creative Commons:

[Este trabalho](#) está licenciado sob [CC BY-NC-ND 4.0](#)© 2 por [Anderson José da Silva Zamingnani; Antonio dos Santos Silva](#)

Público destinado

- () Professores da educação básica
- () Estudantes do ensino fundamental
- () Estudantes do ensino médio
- (x) Gestores escolares
- () Gestores municipais de educação

Tipo de produto educacional

- () Sequência didática
- () Material didático
- () Vídeos
- () Páginas na internet
- () Jogos pedagógicos digitais
- () Processos de gestão escolar
- () Processos de gestão de pessoas nas escolas
- () Projetos de gestão para a escola e/ou para escola/comunidade
- (X) Outros – Guia prático

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE - UNINCOR

Três Corações: Av. Castelo Branco, 82 - Chácara das Rosas | CEP: 37417-150 - TELEFONE: 35 3239.1000

Belo Horizonte: Av. Amazonas, 3.200 - Prado | CEP: 30411-186 - TELEFONE: 31 3064.6333

Caxambu: Rua Dr. Viotti, 134 - Centro | CEP: 37440-000 - TELEFONE: 35 3341.3288

- Guia para diagnóstico e elaboração de mapas estratégicos para melhoria de gestão em escolas públicas que possuem Ensino para Jovens e Adultos

Possui URL?

Sim Não

Se sim, qual: Creative Commons

Vincula-se à temática da dissertação?

Sim Não

Vincula-se ao projeto de pesquisa e à linha de pesquisa?

Sim Não

Elementos constitutivos do PTT

a. Possui sumário? Sim Não

b. Possui orientações ao professor? Sim Não

c. Possui orientações ao estudante? Sim Não

d. Possui objetivos/finalidades claros? Sim Não

e. Possui metodologia específica do PTT? Sim Não

f. Possui referências? Sim Não

g. Possui layout adequado à solução do problema da dissertação? Sim Não

h. Possui ilustrações adequadas? Sim Não

Aplicação do PTT

a. Foi aplicado? Sim Não

Se sim, onde? Professores e gestores da educação básica de escolas públicas

b. Pode ser aplicado em outros contextos de ensino? Sim Não

c. O produto foi aplicado em que condição?

Escolas de ensino básico de São Paulo que oferecem EJA.

d. A aplicação do produto envolveu:

Alunos do ensino fundamental

Alunos do ensino médio

Professores do ensino básico

Professores do ensino superior

Diretores de escola

Coordenadores pedagógicos

Outros membros da comunidade escolar

Gestão escolar municipal

MEMBROS DA BANCA

Presidente: Prof. Dr. Antônio dos Santos Silva (UNINCOR)

Membro 01: Profa. Dra. Fernanda Versiani de Rezende - Centro Universitário Unihorizontes

Membro 02: Prof. Dr. Alexandre Tourino Mendonça - UNINCOR

O produto educacional foi considerado:

- (x) Aprovado
() Aprovado com modificações
() Reprovado

Nota atribuída pela banca ao PTT*: 28 pontos

Classificação do PTT no Qualis Edu 1

*Atribuição da nota, vide ficha em anexo neste mesmo documento

Três Corações, 10 de julho de 2024

Documento assinado digitalmente
gov.br ANTONIO DOS SANTOS SILVA
Data: 13/02/2025 18:37:08-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Presidente: Prof. Dr. Antônio dos Santos Silva (UNINCOR)

Documento assinado digitalmente
gov.br ALEXANDRE TOURINO MENDONCA
Data: 10/07/2024 14:53:48-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro interno: Prof. Dr. Alexandre Tourino Mendonça - UNINCOR

Documento assinado digitalmente
gov.br FERNANDA VERSIANI DE REZENDE
Data: 11/07/2024 15:27:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro externo: Profa. Fernanda Versiani de Rezende - Centro Universitário Unihorizontes

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE - UNINCOR

Três Corações: Av. Castelo Branco, 82 - Chácara das Rosas | CEP: 37417-150 - TELEFONE: 35 3239.1000

Belo Horizonte: Av. Amazonas, 3.200 - Prado | CEP: 30411-186 - TELEFONE: 31 3064.6333

Caxambu: Rua Dr. Viotti, 134 - Centro | CEP: 37440-000 - TELEFONE: 35 3341.3288

FICHA TÉCNICA PTT

Público a que se destina o produto: Diretores das Escolas Públicas de Educação de Jovens e Adultos

Categoria deste produto: Relatório Técnico Conclusivo

Finalidade: Contribuir para a melhoria da gestão da EJA em escolas públicas de Educação Básica.

Organização do Produto:

- 1) Introdução
- 2) Desenvolvimento
- 3) Considerações Finais
- 4) Referências Bibliográficas
- 5) Apêndices

Instituição de origem: Centro Universitário UninCor
Mestrado em Gestão, Planejamento e Ensino.

Registro do Produto: Disponibilidade irrestrita, mantendo-se o respeito à autoria do produto, não sendo permitido o uso comercial de terceiros.

Divulgação: Disponível em: <https://www.unincor.br/dissertacoes-mestrado-gestao-planejamento-e-ensino>

Idiomas: Português

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Público Alvo	8
1.2 Finalidade do produto	8
2 <i>BALANCED SCORECARD</i> – BSC: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	8
2.2 Mapa Estratégico: como ferramenta visível de gestão estratégica a partir do <i>Balanced Scorecard</i> - BSC.....	9
2.3 O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) e o mapa estratégico para escolas públicas estaduais que atendem a Educação de Jovens e Adultos	11
3 EXEMPLO DE METODOLOGIA PARA DIAGNÓSTICO E GERAÇÃO DE MAPAS ESTRATÉGICOS EM ESCOLAS PÚBLICAS QUE OFEREM EJA.	14
4 PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA AS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS QUE ATENDEM A EJA ALINHADA AO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (PNE)	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICES.....	31
Apêndice 1 – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	32
ANEXOS	36
Anexo 2 - Folha de avaliação	36

1 INTRODUÇÃO

Caro(a) colega Diretor(a),

Esse guia é um produto técnico resultado de uma pesquisa em escolas públicas que oferecem a modalidade de ensino da Educação de Jovens e Adultos – EJA no Estado de São Paulo, Brasil.

Pretende-se com ele oferecer um roteiro de construção de mapa estratégico que utiliza o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta de gestão e que permite aos Diretores de Escola definir, comunicar, monitorar e avaliar os objetivos e estratégias da instituição, promovendo uma educação de qualidade capaz de transformar a vida dos alunos da EJA e contribuir para o desenvolvimento social e econômico do país

1.1 Público Alvo

Este produto foi elaborado como suporte gerencial para Diretores de escolas públicas que atendem estudantes da Educação de Jovens e Adultos – EJA. Trata-se de uma ferramenta de planejamento e acompanhamento de estratégias para melhoria de ensino da EJA. Parte-se do pressuposto de que há necessidade de ampliar as possibilidades dos gestores escolares no uso de ferramentas de planejamento e acompanhamento de suas atividades. Em especial, o foco deste trabalho é a EJA, aqui entendida como uma das áreas mais carentes de planejamento da educação básica.

1.2 Finalidade do produto

Contribuir para a melhoria da gestão da EJA em escolas públicas de Educação Básica com a proposta de BSC e mapa estratégico

2 *BALANCED SCORECARD* – BSC: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica criada por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990. Ele traduz a estratégia de uma organização em indicadores de desempenho em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Este sistema vai além das métricas financeiras

tradicionais, proporcionando uma visão mais abrangente do desempenho organizacional, conforme vemos em Kaplan e Norton (1997), Walter e Kliemann Neto (2020) e Canan (2020).

Cada uma dessas perspectivas possui objetivos e métricas específicas:

1. **Perspectiva Financeira:** Mede o desempenho financeiro, incluindo receitas, lucros e fluxo de caixa.
2. **Perspectiva do Cliente:** Avalia a satisfação e lealdade dos clientes, bem como a participação de mercado.
3. **Perspectiva dos Processos Internos:** Foca na eficiência e qualidade dos processos internos.
4. **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** Avalia o desenvolvimento de habilidades, inovação e cultura organizacional.

Essas perspectivas são interligadas e ajudam a organização a alinhar suas atividades diárias com seus objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo. Desse modo, o BSC promove a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento contínuo, incentivando a inovação e o compartilhamento de conhecimento.

Para implementar o BSC, é necessário:

1. Traduzir a estratégia em objetivos mensuráveis.
2. Definir indicadores de desempenho para cada objetivo.
3. Estabelecer metas específicas.
4. Desenvolver ações estratégicas para alcançar as metas.
5. Monitorar e revisar o desempenho regularmente.

Para esta proposta de guia acrescentou-se uma etapa de diagnóstico a partir da realização de uma pesquisa. Na atividade dos diretores esta etapa pode ser realizada com a equipe interna das escolas, tais como: professores, supervisores e demais membros da comunidade escolar. Isto porque, a implementação bem-sucedida do BSC requer comprometimento de toda a organização (escola) e uma comunicação clara da estratégia e dos objetivos. Ele oferece uma visão abrangente do desempenho organizacional, alinhando esforços em torno da estratégia e promovendo a aprendizagem contínua.

2.2 Mapa Estratégico: como ferramenta visível de gestão estratégica a partir do *Balanced Scorecard* - BSC

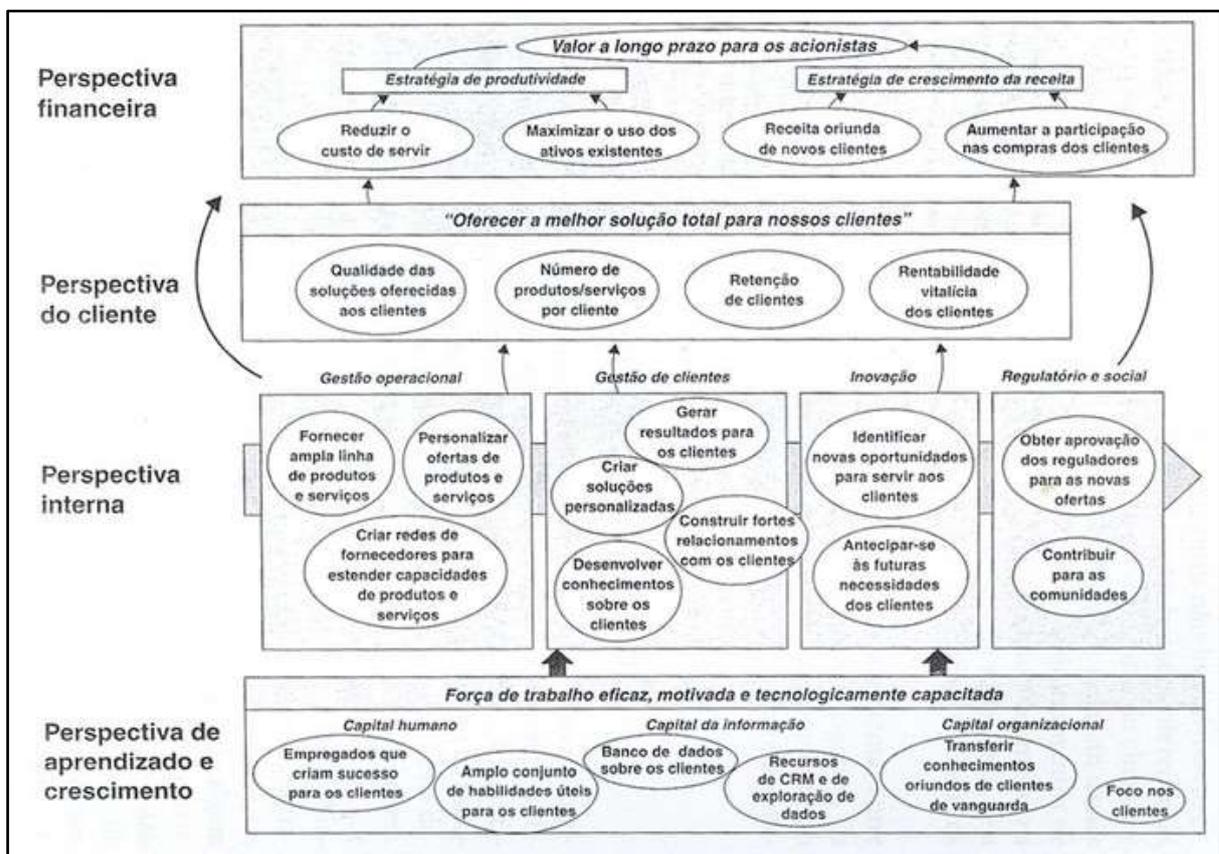
De acordo com Kaplan e Norton (1997, 2004), o mapa estratégico surgiu com base nos seguintes princípios:

1. Estratégia equilibrada das forças contraditórias.
2. Proposição de valor diferenciado para os clientes.
3. Criação de valores por meio dos processos internos.
4. Temas complementares e simultâneos.
5. Alinhamento estratégico que determina o valor dos ativos intangíveis.

A ferramenta parte do princípio de que não se pode gerenciar o que não se mede, e não se pode medir o que não se pode descrever. Por isso, Kaplan e Norton (1997) e Kaplan e Norton (2004) destacam que o mapa estratégico se apresenta como uma ferramenta inovadora para converter ativos intangíveis em tangíveis, atingindo resultados notáveis. Esses resultados são alcançados através da combinação de mapas estratégicos, estratégia em ação e uma organização orientada para a estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (2004), um mapa estratégico é uma ferramenta de gestão que define e comunica uma estratégia empresarial ou institucional. Ele é uma representação visual de um plano de ação para alcançar uma visão de futuro, exemplificado na figura a seguir.

Figura 01: exemplo de Mapa Estratégico genérico



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 338)

Este exemplo mostra uma estrutura genérica que inclui as perspectivas financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento, cada uma com suas categorias, objetivos estratégicos, metas e indicadores.

Kaplan e Norton (1997, 2004), Walter e Kliemann Neto (2020) e Canan (2020) concordam que um mapa estratégico:

1. É composto por indicadores organizados em perspectivas relacionadas aos objetivos estratégicos de uma organização, formando um modelo de gestão integrado.
2. Permite que gestores visualizem claramente os objetivos, estratégias, relações entre áreas e indicadores de progresso na implementação da estratégia.

Assim, o mapa estratégico ajuda a traduzir a estratégia em objetivos claros e mensuráveis, mostrando como estes se conectam para contribuir para a visão e missão da empresa. Embora não haja um modelo padrão, ele deve ser adaptável à realidade de cada organização e incluir elementos essenciais como visão e valores, perspectivas, objetivos estratégicos, metas e indicadores.

2.3 O *Balanced Scorecard* (BSC) e o mapa estratégico para escolas públicas estaduais que atendem a Educação de Jovens e Adultos

A proposta se alicerça na dissertação “*Abordagem estratégica da Educação de Jovens e Adultos a partir do Balanced Scorecard em municípios de São Paulo – Brasil*” do Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino do Centro Universitário UninCor. A partir da pesquisa da dissertação apresenta-se diversas nuances e desafios da Educação de Jovens e Adultos (EJA) sob a perspectiva da gestão escolar. Embora a literatura sobre EJA foque mais em docência e metodologias de ensino, a gestão escolar é igualmente crucial.

Os princípios discutidos na dissertação incluem:

1. Gestão democrática e participativa: essencial para promover um ensino de qualidade, de acordo com Dourado, Barbosa e Amorim (2019).
2. Facilitação de possibilidades educacionais: a gestão deve promover aprendizado significativo e formação de sujeitos críticos, conforme Lück (2000) e Lück (2006).
3. Participação democrática: fundamental, mas requer um esforço coordenado de toda a comunidade escolar, conforme Vasconcelos e Oliveira (2019).
4. Reconhecimento do ambiente escolar integral: A gestão deve ser aberta,

dinâmica e centrada no aluno, promovendo inclusão e desenvolvimento integral, de acordo com Carvalho *et al.* (2020).

Considerando-se esses princípios, a EJA enfrenta um quadro de exclusão e desvalorização dentro das escolas e dos programas de educação pública. A gestão escolar da EJA envolve políticas públicas, organização escolar e capacitação de profissionais, exigindo uma abordagem coletiva e articulada para garantir o sucesso dos estudantes. A aplicação de ferramentas estratégicas como o *Balanced Scorecard* (BSC) e o mapa estratégico pode ajudar a atender as necessidades específicas dessa modalidade de ensino.

Em relação ao uso do BSC (Kaplan e Norton, 1997; Kaplan e Norton, 2004; Oliveira e Paschoalotto, 2019) a proposta original é para atender demandas empresariais. Para seu uso em escolas públicas há necessidade de adaptação, motivo pelo qual se propõe a substituição da denominação da perspectiva financeira e sua abrangência em resultados financeiros por indicadores de satisfação da população. Assim, a implementação do BSC em escolas públicas de EJA pode ajustar as perspectivas tradicionais para refletir objetivos educacionais específicos. Nesse sentido, o mapa estratégico para escolas públicas traz como principal adaptação a quarta arena de planejamento: a perspectiva de “retorno social”.

A proposta de implementação do BSC na escola segue o rito natural da implementação do BSC nas demais organizações. Precisa ter o envolvimento da comunidade escolar, garantindo comunicação clara e alinhamento de objetivos. Por isso, acredita-se que a sua implantação poderá proporcionar maior clareza dos objetivos estratégicos das escolas, melhor compreensão do desempenho e impacto da escola, foco na qualidade educacional e uma cultura de aprendizado contínuo.

Entende-se que o mapa estratégico, como ferramenta de visibilidade pode ajudar os gestores escolares a definir e comunicar a visão, missão, objetivos e estratégias da escola, bem como a monitorar e avaliar o progresso em relação a esses objetivos. Isso pode contribuir para uma gestão mais eficiente e eficaz da escola, com foco na melhoria da qualidade da educação oferecida aos alunos.

De acordo com a lógica adotada pelo BSC, ilustrado graficamente pelo mapa estratégico, os objetivos são organizados em perspectivas e apresentam uma relação de causa e efeito entre eles, ou seja, para o alcance dos resultados institucionais é preciso concentrar esforços balanceados para garantir os indicadores e as metas dos objetivos desde a perspectiva de infraestrutura e aprendizagem até a perspectiva de processos internos. (Walter e Kliemann Neto, 2000; Canan, 2005)

O mapa estratégico representa uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia.

Auxilia a organização a enxergar suas estratégias de forma coesiva, integrada e sistemática numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com seus respectivos propulsores (BRASIL, 2020).

Conforme Walter e Kliemann Neto (2000) e Canan (2005), algumas das perspectivas que podem ser incluídas em um mapa estratégico para escolas públicas são: qualidade do ensino, formação continuada dos professores, gestão de recursos, participação da comunidade, entre outras. Cada escola pode adaptar o mapa estratégico de acordo com suas necessidades e características específicas.

No entanto, é importante ressaltar que a implementação do mapa estratégico requer um comprometimento da equipe gestora e dos demais envolvidos no processo, além de uma cultura de gestão orientada para resultados e melhoria contínua. Além disso, é fundamental que os objetivos e estratégias definidos estejam alinhados com as políticas públicas e as normas regulatórias que regem a educação no país. (Walter e Kliemann Neto, 2000; Canan, 2005)

Na figura 2 é apresentada uma proposta de mapa estratégico genérico que poderá ser aplicado às escolas públicas estaduais que atendem a Educação de Jovens e Adultos. Pode-se ver nela que as perspectivas adaptadas do BSC estão devidamente identificadas com as categorias a cada uma delas correspondentes.

Figura 02: Mapa estratégico genérico para a abordagem da EJA na escola pública estadual



Fonte: elaboração própria (2024)

A proposta de implantação do BSC e dos mapas estratégicos em escolas públicas inicia-se com um diagnóstico. É necessário o conhecimento prévio da situação da escola sobre alguns

elementos genéricos de planejamento para em etapas posteriores buscar um refinamento sobre a situação particular de cada escola.

Assim, a proposta deste Guia refere-se à primeira abordagem com indicadores genéricos. A aplicação destes indicadores genéricos tenderá a ressaltar a necessidade de planejamento de indicadores específicos em etapas de revisão posteriores. Portanto, a partir da próxima seção será apresentado um roteiro de diagnóstico além de uma proposta de montagem do mapa estratégico resultante deste processo.

3 EXEMPLO DE METODOLOGIA PARA DIAGNÓSTICO E GERAÇÃO DE MAPAS ESTRATÉGICOS EM ESCOLAS PÚBLICAS QUE OFEREM EJA.

Este diagnóstico segue a orientação de uma pesquisa de natureza aplicada pois, conforme Vianna (2001, p 119), “(...) quando necessita fazer uso dos resultados dos estudos na solução de problemas, para intervenção em realidade ou compreensão maior de um ou mais dos seus aspectos”. E de acordo com Gil (2021, p. 26), as pesquisas aplicadas “(...) são pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”. Também é caracterizada como descritiva pois, conforme Gil (2021, p. 26), “(...) tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis” e utilizou a abordagem quanti-qualitativo.

O é método quantitativo por ser uma abordagem de pesquisa que se utiliza de técnicas quantitativas para proporcionar uma compreensão mais abrangente e profunda dos fenômenos estudados. Portanto faz-se uso de dados numéricos (quantitativos) organizados com os recursos da estatística descritiva. Para coleta de dados utiliza-se de um questionário. Este questionário foi elaborado e testado na elaboração da dissertação, já citada neste trabalho. O que se tem aqui, é o refinamento do instrumento de pesquisa utilizado na dissertação para ser utilizado pelos diretores de escolas.

A elaboração e teste do questionário seguiu os procedimentos de pesquisa, inclusive com a sua submissão ao Comitê de Ética e Pesquisa – CEP obtendo-se o parecer número 6.170.450. Portanto, o questionário para diagnóstico apresentado neste guia foi testado em pesquisa.

O quadro a seguir sintetiza a técnica de construção do questionário. O roteiro do questionário de diagnóstico conta 17 questões genéricas sobre os temas mais recorrentes na literatura sobre o EJA.

Quadro 01: Perspectivas do BSC, indicadores e questões para escola pública que possui EJA

Perspectiva	Categoria analítica / Indicadores	Questões propostas no questionário
Perspectiva de aprendizado e crescimento	Treinamento e desenvolvimento	Q1- Há incentivo de formação / capacitação para o desenvolvimento dos professores para aplicação direta para a EJA.
	Uso de tecnologia	Q2- A escola promove cursos de uso de tecnologias aplicadas ao ensino na EJA.
	Formação continuada	Q3- Os profissionais participam de formações que os ajudam a trabalhar com os alunos da EJA.
	Uso Metodologias ativas	Q4- Há incentivos para a formação educacional e profissional aos alunos da EJA.
Perspectiva de processos internos	Tamanho de turmas	Q5- Os professores fazem usos de metodologias ativas nas aulas ministradas aos alunos da EJA.
	Uso de projetos	Q6- O número de alunos das turmas da EJA influencia na qualidade do processo de ensino e aprendizagem.
	Aplicação de tecnologias no ensino	Q7- A escola desenvolve projetos direcionados aos alunos da EJA.
	Material específico	Q8- A escola aplica recursos tecnológicos necessários para o desenvolvimento das aulas e atividades aos alunos da EJA.
	Ambiente adequado	Q9- Há materiais apropriados para atender as necessidades de ensino e aprendizagem aos alunos da EJA.
Perspectiva do cliente - aluno	Adequação da linguagem	Q10- O ambiente físico da escolar é adequado receber os alunos da EJA e desenvolver um bom trabalho.
	Relação com mercado de trabalho	Q11- Existe a necessidade de adequação da linguagem para se trabalhar com os alunos da EJA.
	Atratividade do ensino	Q12- O currículo desenvolvido com os alunos da EJA cumpre a função social previsto na LDB de inserção no mercado de trabalho.
	Políticas de incentivo à formação educacional e profissional	Q13- O ensino da EJA é visto como atrativo pelo público alvo (jovens e adultos) da EJA.
Perspectiva do retorno social	Empregabilidade de egressos	Q14- Qual o impacto que a escola tem em relação à empregabilidade dos egressos da EJA.
	Mobilidade social	Q15- O ensino oferecido pela EJA no Brasil hoje promove oportunidade de mobilidade social para o jovem e para o adulto.
	Efetividade do ensino	Q16- O ensino da EJA oferecido no Brasil consegue resgatar a defasagem de ensino daqueles que não estiveram na escola na idade/ciclo recomendada.
	Mudança de padrão de vida	Q17- É possível atribuir ao ensino oferecido pela EJA elementos que expliquem a mudança na qualidade de vida dos seus egressos.

Fonte: elaboração própria (2024)

A partir do quadro acima, apresentam-se nas tabelas 1 a 4 abaixo, modelos de organização de dados conforme a categoria analítica. Propõe-se a organização dos resultados com estatísticas descritivas par posterior avaliação. As medidas propostas são: os valores

mínimos e os máximos e a obtenção da média, da mediana e do desvio-padrão. Para que esses valores sejam obtidos propõe-se a organização do questionário em escala de Likert de 1 a 7, sendo que 1 representa discordo totalmente e 7 concordo totalmente, segundo o exemplo a seguir:

Questão 1 - Há incentivo de formação / capacitação para o desenvolvimento dos professores para aplicação direta para a EJA.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	concordo totalmente						

Os escores das questões podem ser obtidos com o uso do programa Excel segundo os seguintes passos: Selecione a aba dados na seguinte ordem: 1- dados; 2- análise de dados; 3- estatística descritiva; 4- intervalo de entrada. Após selecionar o local de saída dos dados e dar “Ok”. Em caso de o suplemento de dados não estiver habilitado acessar a aba 1- arquivo; 2- opções; 3- suplementos; na parte inferior clicar em “Ir” e selecionar o suplemento desejado.

De posse dos dados montar as tabelas que estão a seguir para avaliar as prioridades de implantação das estratégias, começando com as mais urgentes, ou seja, aquelas que apresentam as medidas que inspiram maior preocupação.

Tabela 1 - Categoria Analítica 1: Perspectiva de aprendizado e crescimento

Questões	Mínimo	Média	desv. Pad	Mediana	Máximo
Q1- Há incentivo de formação / capacitação para o desenvolvimento dos professores para aplicação direta para a EJA.	-	-	-	-	-
Q2- A escola promove cursos de uso de tecnologias aplicadas ao ensino na EJA.	-	-	-	-	-
Q3- Os profissionais participam de formações que os ajudam a trabalhar com os alunos da EJA.	-	-	-	-	-
Q4- Há incentivos para a formação educacional e profissional aos alunos da EJA.	-	-	-	-	-

Fonte: elaboração própria (2024)

Tabela 2 - Categoria Analítica 2: Perspectiva de processos internos

Questões	Mínimo	Média	desv. Pad	Mediana	Máximo
Q5- Os professores fazem usos de metodologias ativas nas aulas ministradas aos alunos da EJA.	-	-	-	-	-
Q6- O número de alunos das turmas da EJA influencia na qualidade do processo de ensino e aprendizagem.	-	-	-	-	-
Q7- A escola desenvolve projetos direcionados aos alunos da EJA.	-	-	-	-	-
Q8- A escola aplica recursos tecnológicos necessários para o desenvolvimento das aulas e atividades aos alunos da EJA.	-	-	-	-	-
Q9- Há materiais apropriados para atender as necessidades de ensino e aprendizagem aos alunos da EJA.	-	-	-	-	-

Fonte: elaboração própria (2024)

Tabela 3 - Categoria Analítica 3: Perspectiva do cliente - aluno

Questões	Mínimo	Média	desv. Pad	Mediana	Máximo
Q10- O ambiente físico da escolar é adequado receber os alunos da EJA e desenvolver um bom trabalho.	-	-	-	-	-
Q11- Existe a necessidade de adequação da linguagem para se trabalhar com os alunos da EJA.	-	-	-	-	-
Q12- O currículo desenvolvido com os alunos da EJA cumpre a função social previsto na LDB de inserção no mercado de trabalho.	-	-	-	-	-
Q13- O ensino da EJA é visto como atrativo pelo público alvo (jovens e adultos) da EJA.	-	-	-	-	-

Fonte: elaboração própria (2024)

Tabela 4 - Categoria Analítica 4: Perspectiva do retorno social

Questões	Mínimo	Média	desv. Pad	Mediana	Máximo
Q14- Qual o impacto que a escola tem em relação à empregabilidade dos egressos da EJA.	-	-	-	-	-
Q15- O ensino oferecido pela EJA no Brasil hoje promove oportunidade de mobilidade social para o jovem e para o adulto.	-	-	-	-	-
Q16- O ensino da EJA oferecido no Brasil consegue resgatar a defasagem de ensino daqueles que não estiveram na escola na idade/ciclo recomendada.	-	-	-	-	-
Q17- É possível atribuir ao ensino oferecido pela EJA elementos que expliquem a mudança na qualidade de vida dos seus egressos.	-	-	-	-	-

Fonte: dados da pesquisa 2024

4 PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA AS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS QUE ATENDEM A EJA ALINHADA AO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (PNE)

A partir das análises dos resultados e discussões da pesquisa realizada passar à criação do mapa estratégico. Para guiá-los nessa tarefa, apresenta-se uma proposta de organização dos resultados em forma de mapa conforme a metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton (1997, 2004).

A primeira tarefa é a organização das estratégias pretendidas seguindo a lógica de planejamento de cada perspectiva. Para exemplificar foram organizados os quadros a seguir que poderão ser utilizados como modelos. Nesse momento, torna-se necessário pensar não somente as estratégias como também as metas a serem atingidas.

A criação de quadros genéricos é indicada para haver coerência no planejamento das perspectivas

Sugere-se quadros com o seguinte formato

Quadro 2 - Proposta de quadro genérico para apresentação de estratégias e metas

Perspectiva	Categorias analíticas - indicadores	Estratégias propostas	Metas relacionadas

Fonte: elaboração própria (2024)

Além do efeito ilustrativo dos quadros a seguir, apresentam-se algumas propostas de estratégias e metas que podem ser pensadas e implementadas em cada arena de planejamento. Estas estratégias e metas forma consequência da pesquisa de teste do questionário que contou com 175 respostas em escolas estaduais de São Paulo – Brasil. Portando. Elas já possuem um lastro de pesquisa.

A seguir, é apresentada uma possibilidade de alinhamento desse quadro guia o com as metas do Plano Nacional de Educação (PNE)

4.5 – Possibilidade de alinhamento do Quadro Guia para a criação do Mapa Estratégico com o Plano Nacional de Educação

O Plano Nacional de Educação (PNE) estabelece diretrizes, metas e estratégias para a

política educacional brasileira, visando garantir uma educação de qualidade para todos. No contexto da Educação de Jovens e Adultos (EJA), o PNE desempenha um papel crucial ao definir parâmetros que orientam a formação de professores, o desenvolvimento de currículos e a promoção de ambientes de aprendizado adequados.

A seguir é apresentada, de forma sintética, uma possibilidade de alinhamento do quadro guia para a criação do mapa estratégico, com as perspectivas do BSC para as escolas públicas, com as metas do Plano Nacional de Educação (PNE) para a Educação de Jovens e Adultos – EJA:

a) A **perspectiva de aprendizado e crescimento** se alinha com várias metas do PNE, especialmente aquelas voltadas para a capacitação de professores e a integração de tecnologias no ensino. Questões como o incentivo à formação dos professores e a promoção de cursos de uso de tecnologias aplicadas ao ensino na EJA são diretamente relacionadas com as metas 15 e 16 do PNE, que visa formar professores para atender à demanda de jovens e adultos, e com a Meta 10, que incentiva a utilização de tecnologias educacionais.

A participação dos profissionais em formações que os capacitam a trabalhar com alunos da EJA também se conecta à meta 16, que enfatiza a formação continuada de professores. Além disso, os incentivos para a formação educacional e profissional dos alunos da EJA refletem a meta 9 e 10 do PNE, que busca expandir a oferta de educação profissional, proporcionando aos alunos oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

b) A **perspectiva de processos internos** foca na qualidade e eficiência dos processos educacionais. A adoção de metodologias ativas nas aulas está alinhada com a meta 7 do PNE, que visa melhorar a qualidade do ensino. A influência do número de alunos nas turmas da EJA na qualidade do processo de ensino e aprendizagem e o desenvolvimento de projetos direcionados aos alunos da EJA refletem as metas 7 e 8, que busca ampliar a oferta de vagas e melhorar a qualidade do ensino. A aplicação de recursos tecnológicos nas aulas e a disponibilidade de materiais apropriados para atender às necessidades de ensino e aprendizagem dos alunos da EJA estão em consonância com as metas 7 e 10 do PNE, respectivamente, que incentivam o uso de tecnologias e a disponibilização de materiais adequados para a melhoria da qualidade do ensino.

c) A **perspectiva do cliente – aluno** destaca as condições oferecidas aos alunos da EJA. A adequação do ambiente físico da escola está alinhada com a meta 7 do PNE, que busca melhorar a infraestrutura escolar. A necessidade de adequação da linguagem para trabalhar com os alunos da EJA e a conformidade do currículo com a função social prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) para a inserção no mercado de trabalho refletem a meta

9 do PNE, que visa adequar currículos e métodos ao público da EJA. A atratividade do ensino da EJA para o público-alvo também se relaciona com as metas 7, 8 e 9, que procura tornar o ensino mais atraente para jovens e adultos, incentivando sua permanência e sucesso no ambiente escolar.

d) **A perspectiva do retorno social** aborda o impacto social e econômico da EJA. A avaliação do impacto da escola na empregabilidade dos egressos da EJA e a promoção da mobilidade social estão diretamente relacionadas com a meta 10 do PNE, que visa melhorar a empregabilidade e promover a mobilidade social. A capacidade do ensino da EJA de resgatar a defasagem escolar daqueles que não puderam frequentar a escola na idade recomendada reflete a meta 9, que busca a recuperação da defasagem escolar. E a atribuição de mudanças na qualidade de vida dos egressos ao ensino oferecido pela EJA está alinhada com a meta 10 do PNE, que visa promover impactos positivos na qualidade de vida dos estudantes.

Portanto, a iniciativa de elaboração de estratégias de ensino para EJA encontra sua origem num anseio nacional de planejamento das diversas arenas da educação brasileira.

Dito isto, passa-se apresentar as propostas de estratégias e metas compiladas a partir do teste do questionário.

Quadro 03: Quadro guia para a criação do mapa estratégico da Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Perspectiva	Categorias analíticas - indicadores	Estratégias propostas	Metas relacionadas
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Treinamento e desenvolvimento	1) Solicitar ao PEC da EJA da Diretoria de Ensino a oferta de formação específica sobre EJA aos professores nas reuniões de ATPC. 2) Busca de parceria com alguma Instituição de Ensino Superior para oferta de formação (palestra, seminário, curso etc.) para professores e diretores sobre a EJA	1) Ofertar, pelo menos, uma formação específica aos professores da EJA nas reuniões de ATPC uma vez por bimestre ao longo do ano. 2) Oferta de formação promovida por Instituição de Ensino Superior no início de cada semestre do ano letivo
	Uso de tecnologia	3) Desenvolver as competências digitais para educadores 4) Fazer parcerias com a Diretoria de Ensino ou Instituição de Ensino Superior para oferta de cursos/capacitações aos professores usarem as tecnologias em suas aulas	3) Garantir que 80% dos educadores participem de programas e/ou formações de desenvolvimento digital. 4) Garantir que 100% dos professores recebam a formação de uso de tecnologia nas aulas da EJA até o final do ano letivo
	Formação continuada	5) Criar programas de formação continuada aos professores que ministram aulas para a EJA. 6) Promover intercambio de troca de conhecimentos, de experiências e te práticas exitosas entre os professores da EJA da mesma unidade escolar ou entre unidades escolares	5) Espera-se que 90% dos professores participem de um programa de formação até o final do semestre e 100% deles até o final do próximo ano letivo. 6) Garantir que 100% dos professores participem deste intercambio até o final do próximo ano letivo.
	Uso Metodologias ativas	7) Promover reuniões de capacitação aos professores da EJA para o uso de metodologias ativas em suas aulas. 8) Orientar os professores da EJA incluírem as metodologias ativas em seus planos de aula.	7) Espera-se que, pelo menos, 90% dos professores estejam capacitados a usarem as metodologias ativas em suas aulas da EJA 8) Garantir que, pelo menos, 90 % dos professores incluam as metodologias ativas em suas aulas até o final do semestre e 100% até o final do próximo ano letivo.

Fonte: elaboração própria (2024)

Quadro 04: Quadro guia para a criação do mapa estratégico da Perspectiva Processos Internos

Perspectiva de Processos Internos	Tamanho de turmas	9) Estudo do redimensionamento do tamanho das turmas da EJA para uma experiência de ensino e de aprendizagem mais produtiva e engajadora. 10) Elaboração de proposta de redimensionamento ideal das turmas da EJA à Diretoria de Ensino e desta para a SEDUC-SP mediante estudos e experiências exitosas.	9) Diminuir o tamanho médio das turmas da EJA em 20% até o final dos próximos dois anos letivos 10) Até o final de dois anos letivos, apresentar para a Diretoria de Ensino e SEDUC-SP uma proposta de redimensionamento ideal embasado em estudos e experiências exitosas
	Uso de projetos	11) Implementação de projetos interdisciplinares na EJA 12) Estabelecer parcerias com empresas locais, organizações sem fins lucrativos e agências governamentais para oferecer oportunidades de mentoria, financiamento e recursos para os projetos de inovação e empreendedorismo dos alunos, visando ampliar o impacto positivo dessas iniciativas na comunidade e na sociedade em geral.	11) Integrar projetos interdisciplinares em pelo menos 70% das disciplinas até o final dos 4 semestres letivos, promovendo uma abordagem holística da aprendizagem que estimule a conexão de conceitos e habilidades entre diferentes áreas do conhecimento e baseando em problemas do mundo real, proporcionando oportunidades significativas de aplicação do conhecimento adquirido na escola. 12) Garantir que, pelo menos, 80% dos alunos da EJA sejam contemplados com oportunidades de mentoria e de inovação promovidas pela parceria entre a escola e as empresas locais, organizações sem fins lucrativos e agências governamentais até o final dos 4 semestres letivos.
	Aplicação de tecnologias no ensino	13) Desenvolvimento de competências digitais para alunos da EJA 14) Capacitação dos professores no uso eficaz das tecnologias de ensino, oferecendo treinamentos regulares e workshops sobre ferramentas educacionais digitais	13) Garantir que 90% dos alunos estejam fazendo uso de tecnologias nas aulas de todas as disciplinas 14) Garantir que 90% dos professores estejam proficientes em utilizar essas tecnologias em suas práticas pedagógicas até o final dos próximos dois anos.
	Material específico	15) Desenvolvimento de material específico e apropriado para a EJA 16) Busca de parcerias de editoras e especialistas em materiais específicas e apropriadas para a EJA	15) Desenvolver material didático adaptado às necessidades e interesses dos alunos de educação de jovens e adultos em pelo menos três áreas do conhecimento até o final do próximo ano letivo. 16) Estabelecer parcerias estratégicas com editoras e especialistas em educação de adultos para garantir o acesso a materiais educativos de alta qualidade e atualizados, cobrindo uma variedade de níveis de habilidade e interesses dos alunos até o final dos próximos três anos.
	Ambiente adequado	17) Melhorar a infraestrutura escolar para atender a EJA 18) Promoção de ambientes de aprendizagem inclusivos e estimulantes para a EJA	17) Realizar uma avaliação abrangente da infraestrutura escolar e implementar um plano de manutenção preventiva para garantir a conservação contínua das instalações escolares, reduzindo assim o tempo de inatividade e proporcionando um ambiente físico seguro e acolhedor para os alunos, professores e funcionários até o final dos próximos dois anos. 18) Reorganizar e equipar as salas de aula para facilitar diferentes modalidades de aprendizagem, incluindo espaços colaborativos, áreas de estudo individual e recursos tecnológicos adequados, até o final dos próximos três anos letivos

Fonte: elaboração própria (2024)

Quadro 05: Quadro guia para a criação do mapa estratégico da Perspectiva Cliente - Aluno

Perspectiva do Cliente - Aluno	Adequação da linguagem	19) Fazer a adaptação de linguagem e dos recursos didáticos para a EJA 20) Promoção de formações aos professores da EJA sobre adequação de linguagem em parceria com o Núcleo Pedagógico da Diretoria de Ensino e/ou com Instituições de Ensino Superior.	19) Desenvolver material didático que utilize uma linguagem acessível e adequada ao nível de compreensão dos alunos de educação de jovens e adultos em pelo menos três disciplinas-chave até o final do próximo ano letivo. 20) Realizar formações regulares para os educadores sobre técnicas de adaptação da linguagem e dos recursos didáticos, fornecendo orientações práticas sobre como tornar o conteúdo mais compreensível e relevante para os alunos, com o objetivo de melhorar a eficácia do ensino e da aprendizagem até o final dos próximos dois anos.
	Relação com mercado de trabalho	21) Estabelecer parcerias colaborativa com instituições de ensino técnico e/ou superior e empresas locais para oferecer oportunidades de estágios e vagas de emprego aos alunos da EJA 22) Implementar um programa abrangente de orientação vocacional para os alunos, incluindo workshops, palestras e sessões de aconselhamento individual visando ajudar os alunos a explorar aspirações e habilidades profissionais	21) Espera-se que 90% dos alunos da EJA tenham oportunidades de estágios e vagas de emprego até o final dos 4 semestres letivos. 22) Espera-se que até o final dos 4 semestres letivos os 100% dos alunos da EJA sejam contemplados com programa de vocacional e profissional.
	Atratividade do ensino	23) Instituição de diversificação de atividades de aprendizagem nas disciplinas ofertadas pela EJA 24) Implantação de expedições pedagógicas aos alunos da EJA	23) Desenvolver e introduzir programas especiais de ensino, como projetos interdisciplinares, aprendizagem baseada em projetos e aulas práticas, que proporcionem experiências de aprendizagem mais envolventes e significativas para os alunos, aumentando assim a atratividade do ensino, até o final dos próximos três anos. 24) Estabelecer parcerias com empresas e organizações locais para proporcionar aos alunos oportunidades de aprendizagem prática e experiências de trabalho, como estágios, visitas técnicas e projetos de pesquisa aplicada, com o objetivo de aumentar a relevância do ensino e preparar os alunos para o mercado de trabalho, até o final dos próximos três anos.
	Políticas de incentivo à formação educacional e profissional	25) Busca de programa(s) de orientação vocacional e profissional que atenda aos projetos de vida dos alunos da EJA 26) Estabelecimento de parcerias colaborativas com instituições de ensino técnico e/ou superior e empresas locais para aprendizagem e desenvolvimento profissional aos alunos da EJA	25) Garantir que, até o final 4 semestres letivos, 80% dos alunos da EJA tenha em seus projetos de vida um plano individual de desenvolvimento vocacional e profissional 26) Garantir que 90% dos estudantes sejam atendidos em cursos e capacitações educacionais e profissionais até o final dos 4 semestres letivos

Fonte: elaboração própria (2024)

Quadro 06: Quadro guia para a criação do mapa estratégico da Perspectiva Retorno Social

Perspectiva do Retorno Social	Empregabilidade de egressos	<p>27) Criar apoio ao desenvolvimento de habilidades profissionais aos alunos da EJ em parceria com as empresas locais e agências de emprego.</p> <p>28) Criar apoio à transição ao mercado de trabalho aos alunos da EJA em parceria com as empresas locais e agências de emprego</p>	<p>27) Estabelecer parcerias com empresas locais para oferecer programas de estágio, aprendizagem prática e oportunidades de emprego para os alunos, visando proporcionar experiências de trabalho relevantes e aumentar suas chances de inserção no mercado de trabalho até o final dos próximos três anos.</p> <p>28) Criar um programa de orientação e suporte para a transição dos egressos para o mercado de trabalho, fornecendo serviços de aconselhamento profissional, apoio na elaboração de currículos e orientação sobre entrevistas de emprego, com o objetivo de aumentar a taxa de empregabilidade dos alunos até o final dos próximos dois anos.</p>
	Mobilidade social	<p>29) Promoção da educação continuada e do acesso ao ensino superior</p> <p>30) Criar apoio ao desenvolvimento de competências profissionais e empreendedoras aos alunos da EJA em parcerias com empresas locais e agências de emprego</p>	<p>29) Desenvolver programas de preparação para exames de admissão ao ensino superior, como o ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) ou vestibulares, para os alunos de educação de jovens e adultos, garantindo que pelo menos 70% dos alunos estejam preparados para ingressar no ensino superior até o final dos próximos três anos.</p> <p>30) Implementar programas de desenvolvimento de habilidades profissionais e empreendedoras para os alunos, incluindo treinamento em habilidades técnicas, gestão de negócios e desenvolvimento de planos de negócios, garantindo que pelo menos 60% dos alunos estejam preparados para iniciar seus próprios negócios ou ingressar no mercado de trabalho após a conclusão do curso.</p>
	Efetividade do ensino	<p>31) Avaliação e acompanhamento contínuo do desempenho dos alunos da EJA.</p> <p>32) Desenvolvimento profissional contínuo dos professores da EJA.</p>	<p>31) Implementar um sistema de avaliação contínua do desempenho dos alunos da EJA, utilizando uma variedade de instrumentos de avaliação, trabalhos práticos e projetos de pesquisa (entre outros), garantindo que 80% dos alunos apresentem melhoria em seus resultados acadêmicos ao longo do próximo ano letivo.</p> <p>32) Promover uma cultura de colaboração e aprendizado entre os educadores, incentivando a troca de experiências e recursos pedagógicos, e a realização de reuniões regulares de planejamento e avaliação, visando melhorar a efetividade do ensino e a qualidade da aprendizagem dos alunos até o final dos próximos três anos.</p>
	Mudança de padrão de vida	<p>33) Promoção de educação financeira e de planejamento de carreira aos alunos da EJA em parceria com empresas locais e/ou Instituições de Ensino Técnico e/ou Superior</p> <p>34) Desenvolvimento de habilidades profissionais e empreendedoras aos alunos da EJA em parceria com empresas locais e agências de emprego</p>	<p>33) Realizar workshops e sessões de aconselhamento individual para os alunos sobre gestão financeira pessoal e desenvolvimento de planos de carreira, com o objetivo de aumentar a autonomia e a autoconfiança dos alunos na gestão de suas vidas financeiras e profissionais até o final dos próximos três anos.</p> <p>34) Estabelecer parcerias com empresas locais para oferecer estágios e oportunidades de trabalho aos alunos, garantindo que pelo menos 50% dos estudantes estejam empregados ou engajados em atividades profissionais relevantes após a conclusão do curso, até o final dos próximos três anos.</p>

Fonte: elaboração própria (2024)

Esse quadro fornece uma abordagem abrangente e detalhada para a implementação do BSC na EJA, com estratégias e metas gerais para cada perspectiva. A partir da elaboração dos quadros pode-se pensar na construção do mapa estratégico, que sintetiza em uma única figura toda a proposta estratégica elaborada a partir do diagnóstico e da aplicação da metodologia baseada no BSC.

4.6 – PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA ESCOLAS PÚBLICAS OFERECEM A EJA

A partir do quadros-guias para a criação do mapa estratégico (quadros 3, 4, 5 e 6) e tendo em vista as discussões e conceituações feitas nos capítulos anteriores, é apresentada na figura 03 uma proposta de mapa estratégico para escolas que oferecem a EJA.

Como foi dito anteriormente, o mapa estratégico, é uma ferramenta de visibilidade que pode ajudar os gestores escolares a definir e comunicar a visão, missão, objetivos e estratégias da instituição, além de monitorar e avaliar o progresso em relação a esses objetivos. Isso pode contribuir para uma gestão mais eficiente e eficaz da escola, com foco na melhoria da qualidade da educação oferecida aos alunos.

De acordo com a lógica do BSC, ilustrada graficamente pelo mapa estratégico, os objetivos são organizados em perspectivas e apresentam uma relação de causa e efeito entre si. Ou seja, para alcançar os resultados institucionais, é necessário concentrar esforços equilibrados para garantir os indicadores e as metas dos objetivos desde a perspectiva de infraestrutura e aprendizagem até a de processos internos.

O mapa estratégico representa uma estrutura sintética para a descrição da estratégia, auxiliando todos na organização a visualizar suas estratégias de forma coesa, integrada e sistemática, em uma cadeia de causa e efeito que conecta os resultados desejados aos seus respectivos impulsionadores.

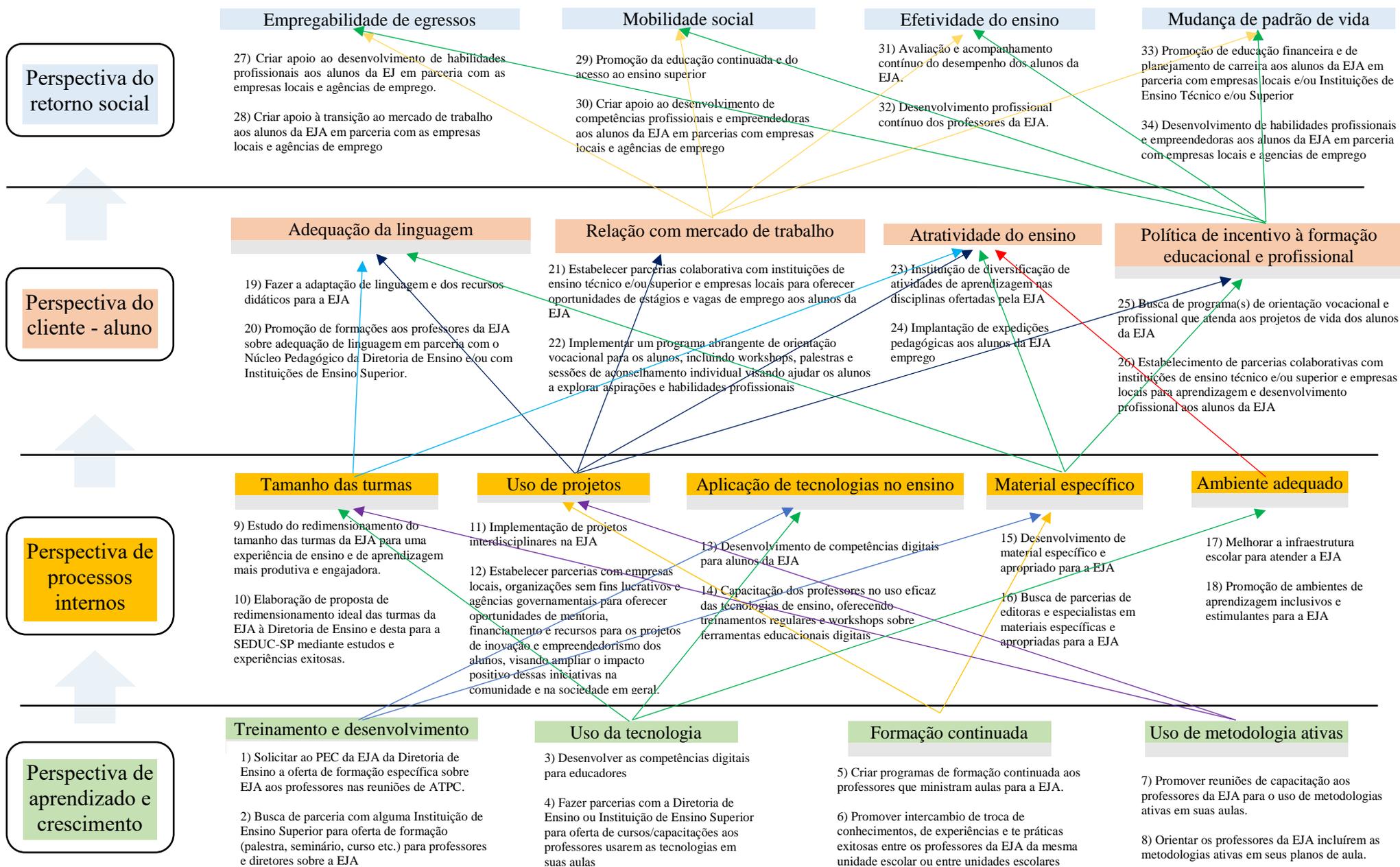
No mapa estratégico proposto na figura 3, sugere-se que na arena de **perspectiva de crescimento e desenvolvimento**, as estratégias de treinamento e desenvolvimento poderão promover a aplicação de tecnologias de ensino e o desenvolvimento de um ambiente adequado na EJA. O uso de tecnologia poderá influenciar o tamanho das turmas, a aplicação de tecnologias no ensino e incentivar a criação de ambiente adequado. As estratégias de formação continuada poderão motivar o uso de projetos e o desenvolvimento de material específico para EJA.

Na arena de **perspectiva de processos internos**, as estratégias de tamanhos das turmas poderão incentivar o uso de adequação de linguagem e promover a atratividade do ensino. As estratégias de uso de projetos poderão melhorar a adequação de linguagem, promover relação com o mercado de trabalho, a atividade do ensino e executar a política de incentivo à formação educacional e profissional. As estratégias de material específico poderão exigir a adequação da linguagem, promover a atratividade do ensino e a política de incentivo à formação educacional e profissional.

Na arena de **perspectiva do cliente-aluno**, as estratégias de relação com mercado de trabalho poderão contribuir para a empregabilidade dos egressos, a mobilidade social, a efetividade do ensino e a mudança de padrão de vida. As estratégias de política de incentivo de formação educacional e profissional poderão contribuir para a empregabilidade dos egressos, a mobilidade social, a efetividade do ensino e a mudança de padrão de vida.

Assim, todo o trabalho desenvolvido nas etapas anteriores converge para a representação a seguir.

Figura 3 - MAPA ESTRATÉGICO PARA ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE SÃO PAULO QUE OFERECEM EJA



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolver um mapa estratégico para as escolas públicas estaduais que atendem a Educação de Jovens e Adultos (EJA), alinhado ao Plano Nacional de Educação (PNE), proporciona uma estrutura robusta para melhorar a qualidade e eficácia da educação oferecida. Essa iniciativa visa alinhar as atividades dessas instituições com as metas do PNE, oferecendo uma estrutura clara e prática para melhorar a educação e, conseqüentemente, a vida dos alunos da EJA.

O alinhamento das estratégias com as metas do PNE garante a conformidade com as diretrizes nacionais de educação, e as metas específicas e mensuráveis permitem um monitoramento contínuo e eficaz do progresso.

A criação deste mapa estratégico não só facilita a gestão escolar, mas também promove uma educação de qualidade, capaz de transformar a vida dos alunos da EJA e contribuir para o desenvolvimento social e econômico do país.

Espera-se que este guia poderá contribuir com a melhoria da gestão das escolas públicas que oferecem a Educação de Jovens e Adultos.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei Federal 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm . Acesso em: 08 de novembro de 2022.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Plano Estratégico Institucional: 2020 – 2023**. (2020). Brasília, MEC, 2020. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=145591-plano-estrategico-mec&category_slug=maio-2020-pdf&Itemid=30192 Acesso em: 15 de maio de 2023.
- CARVALHO, R. de C. C.; AMORIM, A.; AQUINO, M. S.; LOPES, M. M. **Gestão escolar democrática e EJA: o ideal e o real nas escolas públicas municipais**. Crítica Educativa, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 78–90, 2020. DOI: 10.22476/revcted.v3i3.228. Disponível em: <https://www.criticaeducativa.ufscar.br/index.php/criticaeducativa/article/view/228> . Acesso em: 24 maio. 2023.
- DOURADO, R. de C. S.; BARBOSA, R. C.; AMORIM, A. **Gestão Escolar e processo de escolarização da EJA: impasse e perspectiva**. A. Cenas Educacionais, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 297–320, 2019. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/cenaseducacionais/article/view/5148> . Acesso em: 24 maio. 2023.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D. P.; **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- _____. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7ª reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LÜCK, H. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus Gestores**. Brasília, v.17, nº 72, p. 11-33, fev/jun, 2000.
- _____, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- OLIVEIRA, P. H; PASCHOALOTTO, M. A. C. **Utilização da gestão estratégica em escolas públicas: proposição do uso do balanced scorecard**. In: Seminário Internacional de Pesquisa em Política Públicas e Desenvolvimento Social, 2, Franca, 2019, Anais [...], Franca: UNESP, 2019. p. 1-10. Disponível em: <https://www.franca.unesp.br/Home/Pos-graduacao/-planejamentoeanalisedepoliticaspUBLICAS/iisippedes2016/00.pdf> . Acesso em: 10 de maio 2023.

VASCONCELOS, V. O. de; OLIVEIRA, M. W. de. **Educação Popular: uma história, um que-fazer**, Educação Unisinos, vol. 13, núm. 2, mayo-agosto, 2019, pp. 135-146 Universidade do Vale do Rio dos Sinos São Leopoldo, Brasil. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/4939> . Acesso em: 08 de novembro de 2022.

VIANNA, I. O. de A. **Metodologia do Trabalho Científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: E.P.U, 2001.

WALTER, F.; KLIEMANN NETO, F. J. **Uma proposta de metodologia de elaboração do “balanced scorecard”**. In: Congresso Internacional de Custos, 7, 2020, Recife. Anais.... Recife, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/261181270_UMA_PROPOSTA_DE_METODOLOGIA_DE_ELABORACAO_DO_BALANCED_SCORECARD Acesso em: 10 de maio 2023

APÊNDICES

Apêndice 1 – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UNIVERSIDADE VALE DO RIO
VERDE - UNINCOR



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: EJA: breves antecedentes históricos e os dilemas da gestão da qualidade nas escolas públicas

Pesquisador: ANDERSON JOSE DA SILVA ZAMINGNANI

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 70570123.0.0000.0295

Instituição Proponente: Universidade Vale do Rio Verde - UNINCOR

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.170.450

Apresentação do Projeto:

"A pesquisa proposta por este projeto será de natureza aplicada pois, conforme Vianna (2001, p. 119), "(...) quando necessita fazer uso dos resultados dos estudos na solução de problemas, para intervenção em realidade ou compreensão maior de um ou mais dos seus aspectos". E de acordo com Gil (2021, p. 26), as pesquisas aplicadas "(...) são pesquisas voltadas a aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica". Então, com foco na construção de conhecimentos e de finalidade prática, pretende-se que os resultados obtidos pela pesquisa proposta a partir das análises de algumas das pesquisas desenvolvidas em instituições públicas de Ensino Básico sobre a EJA e sobre o BSC e Mapa Estratégico (como ferramentas de gestão) sejam aplicados em escolas públicas estaduais de São Paulo que ofertam a referida modalidade de ensino.

A abordagem proposta para esta pesquisa será a qualitativa na busca de, conforme Vianna (2001, p. 122) "(...) identificar relações, causas, efeitos, consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários a compreensão da realidade estudada e que, geralmente, envolve múltiplos aspectos". Deseja-se compreender a temática com a abordagem

Endereço: Avenida Castelo Branco, nº 82, Bloco B, 4º andar
 Bairro: Chácara das Rosas CEP: 37.417-150
 UF: MG Município: TRES CORAÇÕES
 Telefone: (35)3239-1248 E-mail: cepunincor@unincor.edu.br

Continuação do Parecer: 0.170.450

qualitativa onde, conforme Ramazzo (2005, p. 58),

"(...) o foco de sua atenção é centralizado no específico, no particular, no individual, almejando sempre a compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados". Devido ao cronograma de pesquisa já com prazos próximos da conclusão e a impossibilidade de avançar em outras fontes bibliográficas, a preocupação neste projeto se focará a análise de pesquisas publicadas entre 2000 e 2023 sobre a EJA e sobre a aplicação do método BSC e Mapa Estratégico em instituições públicas do Ensino Básico observando aquelas que tenham relevância com a atualidade e que atendam aos propósitos deste projeto."

Objetivo da Pesquisa:

- Objetivo Primário:

Propor melhorias na qualidade do ensino prestado pela EJA a partir da análise das políticas públicas e das estruturas física e social das escolas.

- Objetivo Secundário:

1. Descrever, brevemente, um recorte histórico e evolução da Educação de Jovens e Adultos - EJA no cenário brasileiro.
2. Identificar o estado da arte sobre a EJA sob o ponto de vista da Gestão.
3. Investigar as políticas públicas vigentes para a EJA.
4. Analisar a qualidade de ensino ofertada pela EJA por meio das ferramentas de gestão.
5. Proporcionar plano(s) de ações para a melhoria de qualidade do ensino da EJA nas escolas por meio de um produto técnico-tecnológico baseado na ferramenta Balanced Scorecard, doravante designado por BSC.

avaliação dos Riscos e Benefícios:

- Riscos:

Riscos moderados de exposição social que serão diminuídos pelo sigilo da origem dos respondentes.

- Benefícios:

Ter uma avaliação do processo de ensino da EJA das escolas que irão participar da pesquisa e também a proposta de melhorias desse processo.

Endereço: Avenida Castelo Branco, nº 82, Bloco B, 4º andar
 Bairro: Chácara das Rosas CEP: 37.417-150
 UF: MG Município: TRES CORACOES
 Telefone: (35)3290-1248 E-mail: cep@unincor@unincor.edu.br

UNIVERSIDADE VALE DO RIO
VERDE - UNINCOR



Continuação do Parecer: 5.170.450

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

"vide conclusões"

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide campo "Conclusões ou Pendências, considerações e Lista de Inadequações"

Recomendações:

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações"

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Análise:

- Atendida;
- Sem pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

Ressalta-se que cabe ao pesquisador responsável encaminhar os relatórios parciais e finais da pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, via notificação do tipo "relatório" para que sejam devidamente apreciadas no CEP, conforme Norma Operacional CNS no 001/13, Item XI.2.d.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2161976.pdf	15/06/2023 09:38:24		Aceito
Cronograma	cronograma.pdf	15/06/2023 09:34:40	ANTONIO DOS SANTOS SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_de_pesquisa_eja.pdf	15/06/2023 09:32:10	ANTONIO DOS SANTOS SILVA	Aceito
Outros	roteiro_de_entrevista_eja.pdf	15/06/2023 09:26:57	ANTONIO DOS SANTOS SILVA	Aceito
Outros	questionario_eja.pdf	15/06/2023 09:26:31	ANTONIO DOS SANTOS SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle.pdf	15/06/2023 09:16:00	ANTONIO DOS SANTOS SILVA	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	15/06/2023 09:15:32	ANTONIO DOS SANTOS SILVA	Aceito

Endereço: Avenida Castelo Branco, nº 82, Bloco B, 4º andar
 Bairro: Chácara das Rosas CEP: 37.417-150
 UF: MG Município: TRÊS CORAÇÕES
 Telefone: (35)3229-1248 E-mail: cepunincor@unincor.edu.br

UNIVERSIDADE VALE DO RIO
VERDE - UNINCOR



Continuação do Parecer: 5.170.450

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

TRES CORACOES, 08 de Julho de 2023

Assinado por:

Fabiano Guimarães Nogueira
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Castelo Branco, nº 62, Bloco B, 4º andar

Bairro: Chácara das Rosas CEP: 37.417-150

UF: MG Município: TRES CORACOES

Telefone: (35)3236-1246

E-mail: cep@unincor.edu.br

ANEXOS

Anexo 2 - Folha de avaliação

ANEXO 1: FICHA DE AVALIAÇÃO DE PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

<p>IES: Centro Universitário UninCor Discente: Anderson José da Silva Zamingnani Título da Dissertação/Tese: ABORDAGEM ESTRATÉGICA DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS A PARTIR DO BALANCE SCORECARD EM MUNICÍPIOS DE SÃO PAULO - BRASIL. Título do Produto Técnico/Tecnológico: Guia para diagnóstico e elaboração de mapas estratégicos para melhoria de gestão em escolas públicas que possuem Ensino para Jovens e Adultos. Orientador: Prof. Dr. Antonio dos Santos Silva</p>	
--	--

FICHA DE VALIDAÇÃO DE PRODUTO/PROCESSO EDUCACIONAL (PTT)

Critério 1- Ter URL própria:

[Este trabalho](#) está licenciado sob [CC BY-NC-ND 4.0](#) © 2 por [Anderson José da Silva Zamingnani](#); [Antonio dos Santos Silva](#)

DIMENSÕES AVALIADAS		CRITÉRIOS DO QUALIS EDU	NOTAS POSSÍVEIS	NOTA MÁXIMA	NOTA FINAL DO PTT
Complexidade - compreende-se como uma propriedade do PE relacionada às etapas de elaboração, desenvolvimento e/ou validação do Produto Educacional. *Mais de um item pode ser marcado.	(x) O PE é concebido a partir da observação e/ou da prática do profissional e está atrelado à questão de pesquisa da dissertação ou tese. (x) A metodologia apresenta clara e objetivamente a forma de aplicação e análise do PE. (x) Há uma reflexão sobre o PE com base nos referenciais teóricos e teórico-metodológicos empregados na respectiva dissertação ou tese. (x) Há apontamentos sobre os limites de utilização do PE. (x) sim () não	DESENVOLVIMENTO 1: baixa complexidade (apenas 1 item marcado pela banca de defesa); 2 pontos: média complexidade (apenas 2 itens marcados pela banca de defesa); 3 pontos: alta complexidade (3 ou mais itens marcados pela banca de defesa)	1, 2 ou 3	3	7
		VALIDAÇÃO 0 pontos: não validado; 1 ponto: validado por comitê ad hoc; 2 pontos: validado por órgão de fomento; 4 pontos: validado por banca de dissertação/tese;	0, 1, 2 ou 4	4	
Registro: O produto possui registro	REGISTRO 0 pontos: sem registro; 2 pontos: com		0 ou 2	2	2

<p>para acesso público?</p>		<p>registro em sistema de informações em âmbito nacional ou internacional. Exemplos: Creative Commons, ISBN, ISSN, ANCINE, Registro de software, Registro de Domínio, Certificado de Registro Autoral, Registro ou Averbção na Biblioteca Nacional, registros de patentes e marcas submetidos ao INPI, outros.</p>			
<p>Impacto – considera-se a forma como o PE foi utilizado e/ou aplicado nos sistemas educacionais, culturais, de saúde ou CT&I. É importante destacar se a demanda foi espontânea ou contratada.</p>	<p>() Protótipo/Piloto não utilizado no sistema relacionado à prática profissional do discente. (x) Protótipo/Piloto com aplicação no sistema Educacional no Sistema relacionado à prática profissional do discente.</p>	<p>UTILIZAÇÃO/APLICAÇÃO NO SISTEMA (educação/ saúde/cultura/ CT&I) 0 pontos: quando não utilizado (protótipo, por exemplo); 3 pontos: com aplicação no sistema local, municipal, estadual, nacional ou internacional.</p>	<p>0 ou 3</p>	<p>3</p>	<p>3</p>
<p>Aplicabilidade – relaciona-se ao potencial de facilidade de acesso e compartilhamento que o PTT possui, para que seja acessado e utilizado de forma integral e/ou parcial em diferentes sistemas.</p>	<p>() PE tem características de aplicabilidade a partir de protótipo/piloto, mas não foi aplicado durante a pesquisa. () PE tem características de aplicabilidade a partir de protótipo/piloto e foi aplicado durante a pesquisa, exigível para o doutorado. (x) PE foi aplicado em diferentes ambientes/momentos e tem potencial de replicabilidade face à possibilidade de acesso e descrição.</p>	<p>APLICABILIDADE 1 ponto: aplicável; 3 pontos: aplicável e aplicado; 5 pontos: aplicável, aplicado e replicável</p>	<p>1, 3 ou 5</p>	<p>5</p>	<p>5</p>
<p>Acesso – relaciona-se à forma de acesso do PTT.</p>	<p>() PE sem acesso. () PE com acesso via rede fechada. (x) PE com acesso público e gratuito. () PE com acesso público e gratuito pela página do Programa.</p>	<p>ACESSO 0 pontos: sem acesso; 1 ponto: acesso via rede fechada; 3 pontos: acesso por Portal nacional ou internacional, Youtube, Vimeo e outros com acesso público e gratuito; 4</p>	<p>0, 1, 3, 4 ou 6</p>	<p>6</p>	<p>6</p>

	() PE com acesso por Repositório institucional - nacional ou internacional - com acesso público e gratuito.	pontos: acesso pela página do programa com acesso público e gratuito; 6 pontos: acesso em repositório institucional, nacional ou internacional, com acesso público e gratuito (ex. Educapes)		
Aderência – compreende-se como a origem do PTT apresenta origens nas atividades oriundas das linhas e projetos de pesquisas do PPG em avaliação.	() Sem clara aderência às linhas de pesquisa ou projetos de pesquisa do PPG stricto sensu ao qual está filiado. (x) Com clara aderência às linhas de pesquisa ou projetos de pesquisa do PPG stricto sensu ao qual está filiado.	ADERÊNCIA 0 pontos = sem aderência às linhas e projetos de pesquisa do programa stricto sensu; 2 pontos = com aderência às linhas e projetos de pesquisa do programa stricto sensu	0 ou 2	2
Inovação – considera-se que o PTT é/foi criado a partir de algo novo ou da reflexão e modificação de algo já existente revisitado de forma inovadora e original.	() PE de alto teor inovador () desenvolvimento com base em conhecimento inédito). (x) PE com médio teor inovador (combinação e/ou compilação de conhecimentos pré-estabelecidos). () PE com baixo teor inovador (adaptação de conhecimento(s) existente(s)).	INOVAÇÃO 1 ponto: baixo teor inovador; 3 pontos: médio teor inovador; 5 pontos: alto teor inovador	1, 3 ou 5	3

Pontuação total do PTT (0-30 pontos) __28__ pontos

Extratos e tabela de conversão

Edu1	200	27 – 30	Avaliação de PTT – Edu __1__
Edu2	120	23 – 26	
Edu3	80	15 - 22	
Edu4	40	5 – 14	
Edu5	10	1 – 4	
EduNC	----	-----	

Breve relato sobre a abrangência e/ou a replicabilidade do PE): Guia para diagnóstico e elaboração de mapas estratégicos para melhoria de gestão em escolas públicas que possuem Ensino para Jovens e Adultos.

Assinatura dos membros da banca:

Presidente da banca: Prof. Dr. Antonio dos Santos Silva (UNINCOR)

Documento assinado digitalmente
gov.br
ANTONIO DOS SANTOS SILVA
Data: 13/02/2025 18:37:08-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro interno: Profa. Dra. Fernanda Versiani de Rezende (Centro Universitário Unihorizontes)

Documento assinado digitalmente
gov.br
FERNANDA VERSIANI DE REZENDE
Data: 11/07/2024 15:27:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

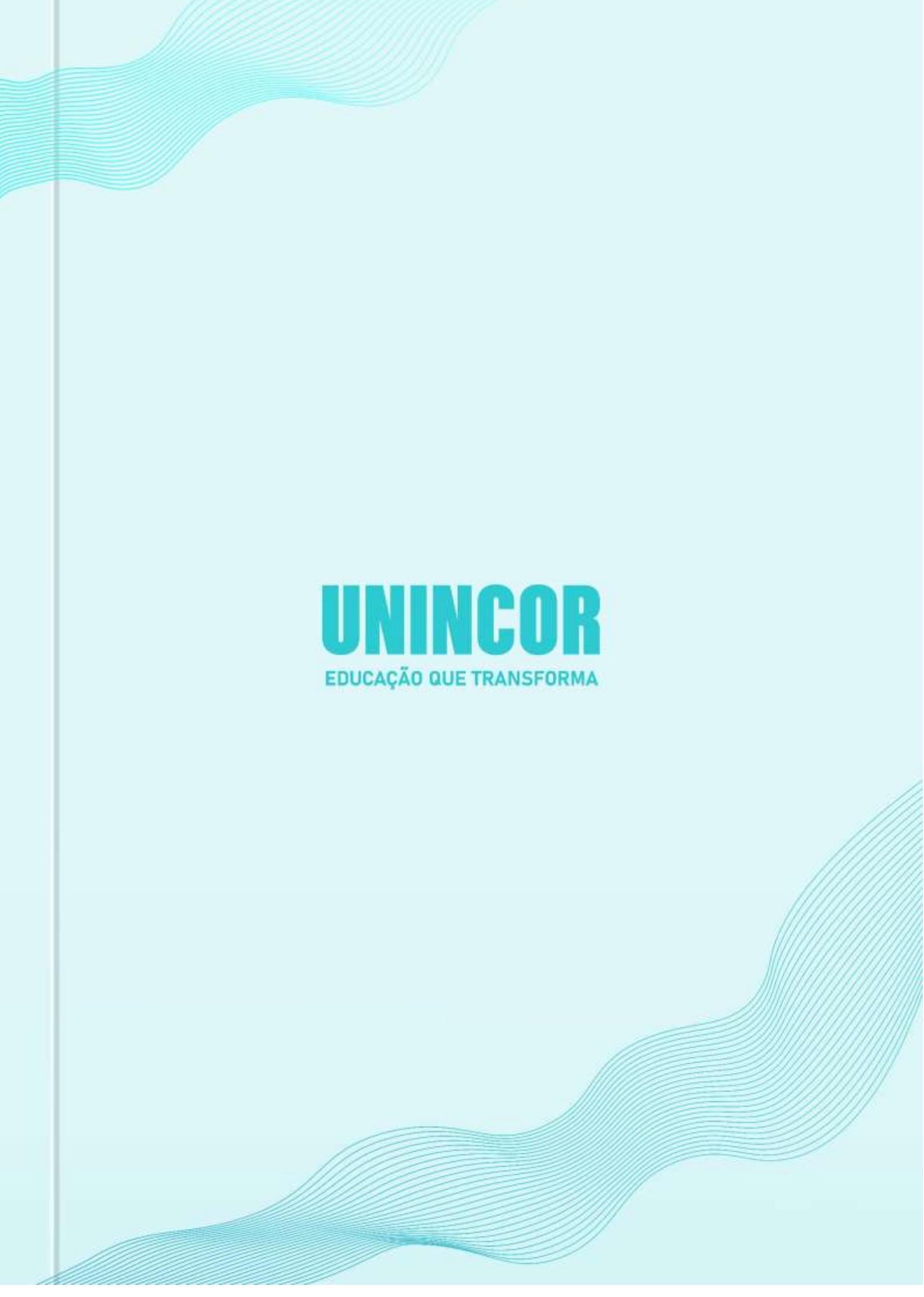
Membro externo: Prof. Dr. Alexandre Tourino Mendonça (UNINCOR)

Documento assinado digitalmente
gov.br
ALEXANDRE TOURINO MENDONÇA
Data: 10/07/2024 14:53:48-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Data da defesa: 10 de julho de 2024

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE - UNINCOR

Três Corações: Av. Castelo Branco, 82 - Chácara das Rosas | CEP: 37417-150 - TELEFONE: 35 3239.1000
Belo Horizonte: Av. Amazonas, 3.200 - Prado | CEP: 30411-186 - TELEFONE: 31 3064.6333
Caxambu: Rua Dr. Vioti, 134 - Centro | CEP: 37440-000 - TELEFONE: 35 3341.3288



UNINCOR
EDUCAÇÃO QUE TRANSFORMA