

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNO**

**SARA LOUREIRO FIGUEIREDO**

**PARCERIAS ENTRE ORGANIZAÇÕES DA  
SOCIEDADE CIVIL (OSCs) E ESCOLAS PÚBLICAS:  
MODELOS DE GESTÃO E SEUS IMPACTOS NA  
APRENDIZAGEM**

**BRASÍLIA**

**2023**

**SARA LOUREIRO FIGUEIREDO**

**PARCERIAS ENTRE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL  
(OSCs) E ESCOLAS PÚBLICAS: MODELOS DE GESTÃO E SEUS  
IMPACTOS NA APRENDIZAGEM**

Monografia apresentada à Escola de  
Políticas Públicas e Governo da Fundação  
Getulio Vargas, como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração Pública

Área de concentração: Administração  
Pública

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tatiana Sansone Soster

**BRASÍLIA**

**2023**

**SARA LOUREIRO FIGUEIREDO**

**PARCERIAS ENTRE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL  
(OSCs) E ESCOLAS PÚBLICAS: MODELOS DE GESTÃO E SEUS  
IMPACTOS NA APRENDIZAGEM**

Monografia apresentada à Escola de Políticas Públicas e Governo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Área de Concentração: Administração Pública

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Profa. Dra. Tatiana Sansone Soster  
FGV-EPPG

---

Profa. Dra. Aline Brêtas de Menezes  
FGV-EBAPE

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha gratidão a todos os envolvidos para a realização deste trabalho em toda a minha graduação, mas em primeiro lugar agradeço a Deus que até aqui me sustentou, a Jesus que é o firme fundamento e ao Espírito Santo que foi o consolador em todo esse processo. Não existe nada que não esteja no centro da vontade do Senhor e a conclusão desse ciclo é a prova disso, Ele permanece fiel.

À minha família que esteve comigo durante toda a graduação, me auxiliando nos estudos e dando todo o suporte durante as aulas remotas na pandemia. A minha mãe Suzana, ao meu pai Paulo e a minha irmã Ester, que mesmo com a distância me apoiaram, amaram e deram todo o apoio necessário para que esta etapa fosse concluída com êxito. Também ao meu tio Robson que como gestor público sempre esteve disposto e empenhado em me ajudar. Aos meus queridos avós, Antônio e Conceição o meu muito obrigada por sempre serem casa.

Aos meus tão fiéis e fortes companheiros de turma e amigos para a vida, Artur, Jefferson, Yngrid, Gabrielly e Hudson. Sem vocês nada seria igual e não teríamos concluído juntos, com tantos desafios, essa graduação. A minha amiga Lara que começou conosco e seguiu outro sonho, por ter feito parte e ainda se fazer presente.

Aos meus amigos queridos e de longas datas, Andressa, Maria Luiza, Luana, Pedro Victor, Lídia, Nicolly e Clara, por sempre terem se feito tão presentes durante toda a minha graduação, mesmo distantes, estavam por perto.

Às minhas colegas de apartamento, Beatriz e Thaís, por fazerem parte, tão de perto e com tanto envolvimento de todas as etapas da minha vida desde que vim morar em Brasília e concluir os últimos dois anos de graduação. Certamente o apoio e o amor de vocês me deram forças para continuar. Obrigada por serem família longe de casa. A Yara e a Laisa que também fizeram parte desses anos na faculdade.

Aos presentes que ganhei em Brasília, Letícia M., Giovana L. e Jhon, Isabela Isa, Letícia O. e Gabriel B., Lorena, Giulia, Camila e Rodrigo, Ester R., Guilherme O. e Anna Laura, Samuel, Luís Carlos, Isabela e Rafael, Júnior e Guilherme V, por terem feito meus dias melhores vivendo igreja e comunidade.

Aos colegas de trabalho que ganhei durante o estágio no SESI, Kledson, Ruan, Ives, Cacau, Edilene, Leonardo, Gabriel e Filipe, por terem sido companhia e fonte de aprendizado durante

os últimos anos de graduação.

A todos os professores da FGV EPPG que foram excepcionais e me impulsionaram durante o curso, evidenciando minha escolha pela Administração Pública e me iluminando na área que gostaria de seguir, pelo aprendizado e por todo o conhecimento compartilhado. À minha orientadora, Tatiana, por ter me aceitado me orientar em todo esse processo e por ser uma entusiasta da educação. À minha parecerista, Aline, que me deu aula de Parcerias Público Privadas, que sempre brilhou meus olhos, por todo o apoio e disposição em colaborar nesse processo, mesmo de longe.

À minha casa espiritual em Fortaleza, Comunidade das Nações e à minha casa espiritual em Brasília, Igreja Internacional da Reconciliação, por serem afagos e fortaleza em todas as horas. Ao ministério Greenhouse e todos envolvidos, vocês foram fonte de força e alegria neste último ano.

## RESUMO

As parcerias entre Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e as escolas públicas são alternativas de melhoria para a qualidade do ensino e da gestão das escolas na rede pública do Brasil. O presente estudo tem o objetivo de buscar os conteúdos disponíveis online, relacionados a essa relação de parceria que existe e funciona em muitos lugares, a fim de investigar seus impactos, identificando modelos de gestão escolar e como eles trazem resultados na melhoria da aprendizagem dos alunos, de modo a contribuir para o avanço da qualidade da educação pública por meio da análise dessas colaborações. Para responder ao problema de pesquisa, a metodologia qualitativa utilizada para a realização da pesquisa foi focada na análise de conteúdo disponível sobre o tema. O referencial teórico destaca os principais conceitos estudados e traz um pouco dos achados da pesquisa que são concluídos nos resultados e nas considerações finais. Os estudos analisados contribuem com o entendimento do funcionamento dessas parcerias entre OSCs e escolas públicas, tanto nos modelos de gestão escolar adotados, quanto no impacto na aprendizagem que essas relações de parceria produzem.

**PALAVRAS-CHAVE:** Parcerias; Organizações da Sociedade Civil; Gestão escolar; Escolas públicas; Educação

## ABSTRACT

Partnerships between Civil Society Organizations (CSOs) and public schools are alternatives for improving the quality of teaching and management of schools in the public network in Brazil. The present study aims to search for content available online, related to this partnership relationship that exists and works in many places, to investigate its impacts, identifying school management models and how they bring results in improving student learning, to contribute to the advancement of the quality of public education through the analysis of these collaborations. To answer the research problem, the qualitative methodology used to carry out the research was focused on the analysis of available content on the topic. The theoretical framework highlights the main concepts studied and brings some of the research findings that are concluded in the results and final considerations. The studies analyzed contribute to the understanding of the functioning of these partnerships between CSOs and public schools, both in the school management models adopted and in the impact on learning that these partnership relationships produce.

**KEYWORDS:** Partnerships; Civil Society Organizations; School management; Public schools; Education.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

HTPC – Trabalho Pedagógico Coletivo

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MOSC – Mapa das Organizações da Sociedade Civil

MROSC – Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

ONGs – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

OSCs – Organizações da Sociedade Civil

OSCIPs – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 O PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 O que são as OSCs?.....	13
2.2 A Educação pública no Brasil.....	14
2.3 Como funcionam as parcerias entre as OSCs e as escolas públicas?.....	15
2.4 Modelos de gestão na educação.....	17
2.5 Impacto na aprendizagem dos estudantes.....	18
3. METODOLOGIA.....	20
4. RESULTADOS.....	23
4.1 Parcerias entre OSCs e Escolas Públicas.....	24
4.2 Modelos de Gestão nas Parcerias.....	25
4.3 Impacto da Aprendizagem na Gestão Escolar.....	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS.....	29

## 1 INTRODUÇÃO

Organização da Sociedade Civil (OSC) é o termo utilizado pela legislação brasileira para designar entidades privadas sem fins lucrativos, cooperativas com enfoque social e organizações religiosas dedicadas a iniciativas sociais ou de interesse coletivo. São pessoas jurídicas formadas voluntariamente por indivíduos, voltadas a atividades de relevância pública, como educação, saúde, cultura, assistência social, esporte, preservação do meio-ambiente, entre outras (PARCERIAS, 2023).

Essas organizações podem atuar em cooperação com o Poder Público, por meio de parceria, em uma dessas três modalidades: 1. Termo de colaboração, no qual há transferência de recursos financeiros por parte do Estado e o objeto a ser desenvolvido é por ele proposto; 2. Termo de fomento, no qual há transferência de recursos financeiros por parte do Estado e o objeto a ser desenvolvido é proposto pela OSC; 3. Acordo de cooperação, no qual não há transferência de recursos financeiros por parte do Estado (BRASIL, 2014).

No cenário da educação brasileira, ocorreram mudanças significativas na educação pública do Brasil, entretanto, persistem alguns desafios, notadamente evidenciados pelos dados de desigualdade e modelos de gestão no país. Nesse contexto, as OSCs se destacam como parceiros estratégicos, desempenhando um papel crucial na gestão escolar e na busca por melhorias na qualidade do ensino.

A distinção entre Organizações Não Governamentais (ONGs) e OSCs é essencial para compreender a natureza dessas parcerias. Enquanto as ONGs tradicionalmente mantinham iniciativas educacionais independentes, as OSCs, regulamentadas pelo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), estabelecem parcerias com a administração pública. A transparência é um ponto forte dessas organizações, evidenciada pelo Mapa das Organizações da Sociedade Civil (MOSC), que contribui para a transparência e colaboração na execução de projetos (HADDAD e OLIVEIRA, 2001).

A educação pública tem o potencial de ser um instrumento crucial na resolução das desigualdades sociais no Brasil. O sistema educacional contemporâneo enfrenta desafios inerentes às escolas públicas, demandando abordagens inovadoras para garantir a qualidade do ensino. Nesse contexto, as parcerias entre OSCs e escolas públicas emergem como uma estratégia promissora.

A presente pesquisa se justifica pela necessidade de compreender como diferentes modelos de gestão nessas parcerias impactam os resultados de aprendizagem dos alunos. Investigar a influência dessas parcerias na aprendizagem dos estudantes, é essencial para informar políticas públicas e práticas educacionais, contribuindo para o aprimoramento do sistema educacional público brasileiro.

Por fim, escolheu-se, para o presente estudo, uma abordagem metodológica qualitativa, a análise de conteúdo. Tendo em vista o objetivo de contribuir com o conhecimento das parcerias existentes entre as Organizações da Sociedade Civil e as escolas públicas, em nível nacional.

## **1.1 O Problema de Pesquisa**

### **Pergunta de pesquisa:**

Como diferentes modelos de gestão nas parcerias entre OSCs e escolas públicas impactam os resultados de aprendizagem dos alunos?

### **Problema de pesquisa:**

O estudo busca investigar de que maneira a escolha e implementação de diferentes modelos de gestão nas parcerias entre OSCs e escolas públicas impactam diretamente os resultados de aprendizagem dos alunos, buscando compreender os fatores-chave que influenciam a eficácia dessas colaborações educacionais.

## **1.2 Objetivos**

**Geral:** Investigar o impacto das parcerias entre OSCs e escolas públicas, identificando modelos de gestão escolar e como eles trazem resultados na melhoria da aprendizagem dos alunos, de modo a contribuir para o avanço da qualidade da educação pública por meio da análise dessas colaborações.

### **Específicos:**

- Avaliar o Impacto das Parcerias entre OSCs e Escolas Públicas
- Investigar os Modelos de Gestão que ocorrem quando as parcerias existem, identificando suas características e dinâmicas.
- Identificar o impacto da aprendizagem no contexto da Gestão Escolar nas parcerias entre

### **1.3 Justificativa do Estudo**

A temática de Parcerias entre OSCs e Escolas Públicas: Modelos de Gestão e seus Impactos na Aprendizagem é importante pois reflete uma dinâmica atualmente presente nos serviços públicos, em especial na educação. Estas parcerias são um instrumento valioso para elevar o nível de ensino nas escolas públicas, visando atender às demandas crescentes por um sistema de ensino mais eficiente e eficaz.

As OSCs têm um importante papel de parceiro estratégico quando se fala em educação pública, principalmente na gestão escolar. Apesar dos desafios dessa colaboração, a forma como se organizam tem impactos na gestão educacional do sistema público de ensino, e o modelo de gestão adotado pode influenciar diretamente na aprendizagem dos estudantes, um aspecto central para a qualidade da educação (MAIA, 2019).

Investigar a influência dessas parcerias na aprendizagem é crucial para compreender o verdadeiro impacto dessas colaborações no desenvolvimento educacional dos alunos, tornando-se um elemento essencial para a construção de uma educação pública mais qualificada e significativa. Dessa forma, esta pesquisa se fundamenta como um compromisso em fortalecer a base de conhecimento, ampliando a compreensão dessas dinâmicas, a fim de orientar políticas públicas e práticas educacionais. O objetivo final é promover benefícios tanto para os estudantes quanto para a sociedade civil como um todo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O que são as OSCs?

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs), são entidades privadas sem fins lucrativos que operam de forma legalmente constituída, autônoma e voluntária. Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), as OSCs são privadas, pois não fazem parte da estrutura Estatal; sem fins lucrativos, já que não distribui os lucros, que devem ser reaplicados; legalmente constituídas, ou seja, institucionalizadas; autoadministradas, pois gerenciam suas próprias atividades; e voluntárias, uma vez que é constituída por grupos de pessoas que deliberam livremente sobre elas (PEREIRA e ANDRADE, 2021).

A Lei 13.019, de 31 de julho de 2014, fornece às diretrizes legais para a atuação das OSCs no Brasil, por meio do Marco Regulatório das OSCs, também conhecido como MROSC, que

"estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e às organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação" (BRASIL, 2014).

Essa Lei foi posteriormente alterada trazendo mudanças significativas, pelo novo marco regulatório, em vigor na Lei 13.204, de 14 de dezembro de 2015, que:

“estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis n ° 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999.” (BRASIL, 2015).

No Brasil, a identificação, organização e gestão dos dados públicos das OSCs são de responsabilidade do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), por meio do Mapa das Organizações da Sociedade Civil (MOSC), disponível em uma plataforma virtual, que foi uma proposição do Decreto nº 8.726/2016. O MOSC tem o objetivo de contribuir para uma melhor visualização dos dados de transparência pública colaborativa entre as OSCs e suas parcerias. Além de contribuir com informações sobre as diversas organizações existentes e como elas trabalham e colaboram com projetos de grande importância para a tomada de decisões de gestão no âmbito público (IPEA).

As OSCs desempenham um papel de grande importância no cenário externo, e demonstram uma notável capacidade de articulação a nível local, regional, nacional e internacional, tendo portanto, sua competência reconhecida como setor que contribui com pautas relevantes para atuação na sociedade. Na América Latina, essas organizações destacam o país como uma democracia vibrante, devido a influência nas redes temáticas, e a capacidade de produzir e canalizar um expressivo fluxo de informações, colaborando com diferentes atores, em áreas diversas (OLIVEIRA e HADDAD, 2001).

As normas do MROSC contribuem para a transparência dos processos que envolvem as parcerias entre as OSCs e o governo, sendo um ponto forte dessas organizações. Existem alguns fatores que evidenciam a transparência da Lei 13.019/2014, como a obrigatoriedade de uma conta única e separada para cada parceria, a exigência da publicização do relatório geral de atividades, além do controle de resultados com o que se pode ou não ser gasto, entre outras. As OSCs têm papel importante em casos de fiscalização e controle nas parcerias, exigindo por exemplo transparência do Estado quanto às questões de prestação de contas (LEICHSENRING, 2020).

## **2.2 A Educação pública no Brasil**

Após mudanças no conceito de escolas públicas ao longo dos anos, tem-se na contemporaneidade, um entendimento de instituição estatal, mantida, organizada e gerida pelo Estado. No Brasil, o cenário da educação pública se inicia com o ensino religioso, após algumas transformações sociais, tem-se o que hoje denominamos de ensino laico, em que o Estado não interfere religiosamente, uma vez que também funciona dessa maneira. Historicamente, quanto

mais a ideia de Estado brasileiro se consolida e se solidifica, mais avanços ocorrem na educação pública, pelo reconhecimento da necessidade de se institucionalizar o direito à educação à população (SAVIANI, 2002).

O processo de criação de escolas públicas no Brasil foi uma etapa mais complexa do que sua expansão, que se deu ao longo do século XX. Os cenários são diferentes quando se trata das etapas de ensino, a educação infantil tem um processo, o ensino fundamental e médio outro e a educação superior se desenvolveu de forma diferente também. Durante os períodos dos diferentes governos brasileiros dessa época, foram dados diferentes enfoques nas políticas educacionais (BITTAR, 2012).

O período do governo de Getúlio Vargas foi fortemente marcado por transformações sociais e a criação de um ministério voltado à educação foi uma delas. Além de realocar a responsabilidade da oferta de educação, que seria então do poder público e das famílias, fundase a ideia de que o Estado deve garantir um ensino público, gratuito e laico. Após isso, o governo militar também contribuiu para mudanças significativas no cenário educacional do Brasil. Porém, a democratização do acesso à educação veio mesmo após a Constituição de 1988, com incentivo por meio de diversas políticas públicas de incentivo (DA SILVA FERREIRA, 2021).

Considerando a realidade brasileira, a educação, historicamente permeada por disparidades, exerce seus efeitos mais evidentes nas instituições de ensino públicas. As desigualdades presentes nessas escolas são manifestas através de diversos fatores, como o acesso desigual e as condições variadas às quais os estudantes estão submetidos. Tais disparidades impactam significativamente o processo de aprendizagem, uma vez que se observam contrastes marcantes entre as realidades dos alunos pertencentes a diferentes níveis socioeconômicos. Os desafios enfrentados pelos estudantes mais vulneráveis à desigualdade repercutem seu desenvolvimento escolar (CONCEIÇÃO, 2015).

### **2.3 Como funcionam as parcerias entre as OSCs e as escolas públicas?**

As organizações da Sociedade Civil, quando ainda conceituadas de forma geral como Organizações Não Governamentais (ONGs), tinham iniciativas educacionais, mas que não possuíam relação com a educação pública. Isso acontecia por motivos diversos, mas principalmente pelos interesses desses grupos serem distintos dos interesses governamentais, e

em um cenário em que as ideias sobre iniciativas na educação não eram consensuais, ainda mais em um cenário que deixava a entender que a educação pública, na verdade, atendia aos interesses dos governos vigentes, e não algo constitucionalizado como se tem atualmente (OLIVEIRA e HADDAD, 2001).

O cenário educacional no Brasil mudou, caminhando para uma uniformização, no período democrático brasileiro. A sociedade civil atua fortemente nos movimentos sociais acompanhados de transformações sociais diversas e também relacionadas às ideias sobre educação. As ONGs, por sua vez, desempenharam um importante papel nesse processo, uma vez que lutaram por uma educação pública de qualidade, com a criação de programas com temas relevantes. Um marco dessa relação foi a migração de pessoas que trabalhavam nessas organizações do terceiro setor para a rede pública, o que trouxe uma diferente perspectiva quanto a forma de organização das instituições públicas de ensino e o atendimento de seus interesses.

A articulação e o trabalho conjunto entre as Organizações da Sociedade Civil e as Escolas Públicas, segundo o estudo do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária, são parcerias que trazem benefícios e avanços na educação e na sociedade, pela diversidade de práticas educativas que podem ser integradas. Os estudantes possuem mais acesso a amplos saberes que são de um interesse para além do que a instituição que fornece a educação é capaz de conceder, envolve as mais diversas organizações da sociedade civil, com multiplicidade de temáticas dentro do universo educativo. Além de promover a conciliação de interesses coletivos, essas parcerias também enriquecem o repertório sociocultural dos estudantes, introduzindo-os a uma realidade educacional mais plural (LOMONACO e BRUNSIAN, 2015).

De acordo com o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), embora a relação de parceria entre o Estado e as OSCs produza inúmeros benefícios, é importante reconhecer que o Estado também detém a capacidade de influenciar o funcionamento dessas organizações. No contexto brasileiro, a Lei MROSC estabelece um ambiente regulatório favorável para essas parcerias, garantindo, inclusive, que as OSCs tenham voz no processo decisório governamental. Contudo, é essencial compreender que essa relação de parceria apresenta tanto vantagens quanto desvantagens para ambas as partes envolvidas, e ainda possui instabilidades nesta relação (MENDONÇA e FALCÃO, 2016).



Para formalizar uma parceria com o Poder Público, as OSC devem cumprir os critérios de conformidade estabelecidos na legislação e, em princípio, participar do correspondente procedimento seletivo competitivo, conhecido como chamamento público.

Apesar dos inúmeros benefícios que as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) trazem ao estabelecer parcerias com as escolas públicas, essa colaboração não é tão evidente e frequente. Ambas as OSCs e escolas públicas compartilham objetivos educativos e propósitos públicos, mas a percepção e valorização dessas organizações como agentes capazes de reflexão e produção de conhecimento são recentes no cenário brasileiro. A parceria entre escolas e OSCs visa prioritariamente o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens, alinhando-se com objetivos comuns. O sucesso dessas parcerias demanda, além da vontade das partes envolvidas, a iniciativa de conhecer a comunidade com disposição para correr riscos, a capacidade da escola em reconhecer seus limites, a habilidade para buscar soluções inovadoras e uma ação conjunta inicial para promover o conhecimento mútuo (LOMONACO e BRUNSIAN, 2015).

#### **2.4 Modelos de gestão na educação**

Com as reformas no Estado Brasileiro na última década do século XX e na primeira do século XXI, houve mudanças na gestão do governo. Os incentivos a uma gestão participada do governo foram crescentes e uma nova forma de gerenciamento das unidades escolares ganhou força. A forma de se organizar e gerir os sistemas de ensino mudou de um Estado que antes precisava fornecer tudo, para um que assume um papel de regulação e facilita a iniciativa privada, realocando e redistribuindo recursos, avaliando as necessidades e gerindo as relações entre prestadores públicos e privados. A gestão pública na educação inclui processos de regulação, controle, fornecimento e financiamento e o modelo gerencial traz a ideia de gestão por projetos, que evita dispersão de recursos e possui maior capacidade de desenvolvimento de melhorias na educação (CARVALHO, 2009).

A orientação constitucional e legal no artigo 206, VI, da Constituição Federal (BRASIL, 1988), aliada ao artigo 3º, VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 2005), estabelece a democracia como princípio fundamental na gestão das escolas públicas. Esse preceito implica não apenas a participação da comunidade escolar nas decisões, mas também ressalta a

importância da transparência e exclusividade no processo decisório. Ao aplicar esse princípio à gestão escolar, torna-se relevante considerar como as parcerias entre Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e escolas públicas podem contribuir para fortalecer a democracia na educação. A colaboração entre essas entidades pode ampliar a diversidade de perspectivas e expertise no planejamento e execução de programas educacionais, promovendo uma gestão mais inclusiva e eficaz. A promoção da democracia na gestão escolar se configura não apenas como um imperativo legal, mas também como uma base sólida para o estabelecimento de parcerias construtivas que visam o aprimoramento da educação pública.

A problemática dos problemas educacionais é atribuída à má administração, corporativismo dos professores e ineficiência administrativa. A influência de organismos internacionais na reformulação da escola pública, resulta em processos de terceirização e privatização, com implicações sérias para os educadores. O paradoxo entre a retórica democrática das escolas públicas e práticas centralizadas de poder, apontam para a necessidade de uma gestão escolar verdadeiramente democrática. Apesar das mudanças recentes que enfatizam a participação, gestão democrática e melhoria do financiamento na educação básica, é importante uma abordagem mais ampla, integrando a gestão escolar com a gestão das instituições sociais. Essa integração é vital para a compreensão das complexas relações entre a escola e seu entorno, e destaca-se como uma estratégia relevante no contexto de uma gestão educacional que busca aprimorar a qualidade e equidade do sistema educacional brasileiro (DOURADO, 2016).

As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), ao firmarem parcerias com instituições públicas, influenciam um modelo de gestão por resultados nessas instituições. As OSCIPs são dispostas pela Lei 9.790 de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências (BRASIL, 1999). O objetivo da relação de parceria entre o Estado e o terceiro setor não é a diminuição da atuação do Estado, mas sim colaboração, onde o Estado atua como formulador e fomentador das políticas. Essas parcerias possuem ênfase na gestão por resultados e no Estado como articulador (DE SOUZA, 2008).

## **2.5 Impacto na aprendizagem dos estudantes.**

Os problemas de gestão das escolas públicas geralmente afetam bastante a aprendizagem dos alunos, fatores como diretores que não são líderes aptos e treinados ao cargo de gerir bem a comunidade escolar, outro problema é a descontinuidade das políticas públicas, há mudanças recorrentes quanto ao rumo das tomadas de decisões referentes às escolas, principalmente em relação a quem assume os cargos de diretoria da escola (OLIVEIRA e CARVALHO, 2008). Um problema também é a ausência de profissionais qualificados para gerirem as parcerias com as OSCs, que são formas alternativas de contribuir com a melhoria da gestão escolar com impacto positivo na aprendizagem dos estudantes (ABRUCIO, 2012).

Os modelos de gestão adotados pelas escolas têm impacto significativo na aprendizagem dos alunos. Como afirma um estudo de Abrucio (2012), a gestão da aprendizagem é o ponto mais frágil da gestão escolar. Este ponto está associado a várias questões, incluindo a elaboração do currículo, a capacitação de professores e gestores, bem como o uso inadequado dos Horários de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC). Além disso, a gestão da aprendizagem enfrenta desafios relacionados à dificuldade no acompanhamento da produção dos estudantes dentro do contexto da gestão escolar. Nesse mesmo estudo, o autor traz como soluções para a questão da gestão da aprendizagem, além de reformas e reestruturação do processo pedagógico, capacitar, formar e profissionalizar o gestor escolar.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa é de natureza qualitativa, com um escopo descritivo, utilizando a análise de conteúdo como ferramenta analítica. Essa escolha metodológica foi motivada pela complexidade do tema estudado, que aborda as parcerias entre Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e escolas públicas, e sua influência nos diferentes modelos de gestão e, conseqüentemente, na aprendizagem dos alunos. A opção por uma abordagem qualitativa revela-se apropriada dada a natureza multifacetada do tema, permitindo uma exploração detalhada e uma compreensão aprofundada dos contextos envolvidos. Os dados qualitativos proporcionam uma riqueza de informações que vão além da simples quantificação, permitindo uma análise mais rica e contextualizada das dinâmicas envolvidas nas parcerias OSCs-escolas públicas.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977) significa:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

e enquanto método, foi selecionada por sua capacidade de identificar e interpretar diversos documentos, relatórios e registros existentes relacionados ao tema, enriquecendo a pesquisa com uma variedade de perspectivas e contribuições relevantes. Essa abordagem é essencial para atender às demandas do tema específico, proporcionando uma compreensão abrangente das complexas relações entre modelos de gestão e aprendizagem no contexto das parcerias OSCs-escolas públicas. Além disso, o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem (BARDIN, 1977, p.46).

A coleta de dados foi fundamentada na consulta de documentos e registros arquivísticos disponíveis online, abrangendo uma variedade de fontes, como leis, relatórios e outros documentos pertinentes às Organizações da Sociedade Civil (OSCs), às escolas públicas no contexto brasileiro, bem como aos modelos de gestão escolar e indicadores avaliativos destinados a mensurar o desempenho educacional. Essa abordagem foi adotada para assegurar

uma compreensão mais abrangente das interações entre OSCs e escolas públicas, destacando as principais tendências presentes nos documentos analisados.

O tema escolhido foi por interesse individual, a partir do entendimento da importância do estudo das parcerias entre as Organizações da Sociedade Civil e as escolas públicas, analisando seus modelos de gestão e como impactam na aprendizagem dos estudantes. A escolha de focar na amostra de dados a partir do ano 2000 foi estrategicamente fundamentada. Esse período coincide com a regulamentação mais significativa das OSCs, bem como com alterações importantes nas diretrizes de gestão educacional. Dessa forma, a delimitação temporal se justifica pela necessidade de capturar e analisar as dinâmicas e evoluções mais recentes nesse cenário, fornecendo uma base sólida para compreender as transformações significativas que ocorreram nas parcerias OSCs-escolas públicas durante esse período específico.

Um sistema de codificação foi desenvolvido para identificar categorias e temáticas nos dados coletados. Os trechos pertinentes dos materiais foram codificados com base em conceitos-chave, tais como "Organizações da Sociedade Civil no Brasil", "OSCs e a Educação Pública", "A Educação Pública no Brasil", "Modelos de Gestão na Educação" e "Impacto da Gestão Escolar na Aprendizagem". Esses conceitos foram utilizados nas buscas para aprofundar e solucionar os objetivos gerais e específicos da pesquisa. As pesquisas foram realizadas em diferentes bases de dados, como Scielo, Google Acadêmico e com atenção maior aos periódicos brasileiros da CAPES.

A análise de conteúdo dos dados secundários desdobrou-se na exploração de tendências e padrões, direcionando o foco para compreender o impacto concreto das parcerias nas escolas, assim como estratégias eficazes de colaboração. Os resultados obtidos foram interpretados à luz dos objetivos preestabelecidos da pesquisa, conferindo uma perspectiva robusta e contextualizada.

Essa abordagem metodológica visa proporcionar uma compreensão não apenas ampla, mas também aprofundada dos modelos de gestão presentes nas parcerias entre OSCs e escolas públicas. Este método contribui substancialmente para a construção do conhecimento no âmbito da educação pública brasileira, destacando-se pela sua abordagem abrangente e pela aplicação rigorosa na análise dos dados, agregando valor significativo ao entendimento dessas dinâmicas complexas.

Apesar da metodologia adotada para esta pesquisa oferecer uma boa abordagem na compreensão das parcerias entre Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e escolas públicas, é fundamental reconhecer e destacar as limitações que podem impactar a amplitude e a generalização dos resultados. Uma das principais considerações está na dependência dos dados secundários, que constituem a base informativa deste estudo. Embora tenha sido uma escolha estratégica para alcançar uma visão mais abrangente, há desafios inerentes, especialmente em relação à confiabilidade, atualização e precisão dos dados disponíveis online.

## 4 RESULTADOS

Seguindo em concordância com a descrição metodológica do atual estudo, lista-se os resultados da pesquisa revelam dentro de algumas categorias temáticas (MENDES e MISKULIN, 2017), como no quadro 1.

**Quadro 1** - Categorias de análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EIXOS TEMÁTICOS
Parcerias entre OSCs e Escolas Públicas	Como funcionam as OSCs na educação pública
	Quais tipos de relações existem entre as OSCs e as escolas públicas
Modelos de gestão na educação	Gestão escolar na educação pública
	Gestão das escolas com apoio das OSCs
Impactos na aprendizagem	Como as parcerias impactam na aprendizagem
	Como os modelos de gestão impactam na aprendizagem

Fonte: elaboração própria

Dentro dessas categorias listadas na tabela, observou-se:

### 4.1 Parcerias entre OSCs e Escolas Públicas:

Os resultados obtidos de acordo com os conteúdos analisados, principalmente no estudo sobre Organizações da Sociedade Civil e as escolas públicas, Lomonaco e Brunsizian (2015), demonstram que essas parcerias exercem influência significativa na qualidade da educação, uma vez que além de auxiliarem na gestão e no planejamento escolar, também fazem a mediação de conflitos escolares, trazendo alternativas para eles. De acordo com os vários exemplos expostos nos estudos de casos entre as OSCs e as escolas públicas, muitos resultados

positivos provêm dessas parcerias. São evidenciados também melhorias no rendimento e na frequência dos estudantes em sala de aula, além da relação entre alunos e professores também apresentaram melhorias.

A relação encontrada nas buscas deste estudo entre as OSCs e as escolas públicas é a de parcerias, que exige muito além de apenas apoio e colaboração, envolve compromisso, responsabilidade, alinhamento de esforços e expectativas sobre o projeto a ser desenvolvido. Um ponto forte é que essas parcerias também recebem incentivo da proposta de Educação Integral e das metas do Plano Nacional de Educação (PNE), as quais demandam uma colaboração conjunta entre as entidades educacionais locais e as políticas governamentais. Por fim, o esforço mútuo entre as OSCs e as escolas por um projeto que faça sentido e tenha real impacto na vida dos estudantes é um ponto chave para que os objetivos da contribuição da parceria sejam evidentes. (LOMONACO e BRUNSIAN, 2015).

Em um estudo sobre pedagogia social, Moura et al (2022), afirma que as parcerias entre as Organizações da Sociedade Civil e as escolas estabelecem um cenário propício para ampliar a participação da sociedade civil na busca por aprimoramentos na educação básica formal brasileira. O propósito fundamental é propiciar uma educação integral e de qualidade aos estudantes, destacando-se pela valorização e contribuição efetiva para as políticas públicas educacionais. Este elo estratégico entre OSCs e escolas emerge como um agente transformador, visando não apenas a elevação do padrão educacional, mas também a construção ativa de diretrizes que impactem positivamente o cenário educativo como um todo.

Em um estudo específico sobre a contribuição de OSCs de apoio socioeducativo para escolas, Silva (2020) aponta que a educação não formal desenvolvida pelas OSCs está direcionada para um novo saber pedagógico que busca cada vez mais integração e legitimação na possibilidade de orientar as classes sociais mais vulneráveis a uma formação consciente acerca do posicionamento frente às injustiças sociais, fomentando debates e instigando alternativas de mudanças, uma vez que essas organizações contribuem para a formação dos indivíduos em sociedade.

Sobre as parcerias com as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), Esteffanio (2008), afirma que elas ocupam uma zona de interface entre as políticas públicas, nas quais colaboram de forma conjunta, e as atividades independentes que surgem na vida social, refletindo interesses



e iniciativas voluntárias. Para as instituições educacionais, essas mesmas categorias adquirem diferentes frentes, uma vez que, ao atuarem no âmbito da educação pública, as escolas são induzidas a seguir um projeto político e a desempenhar uma função social claramente definida. Essa ideia demonstra a importância dessas parcerias nas escolas públicas.

#### 4.2 Modelos de Gestão nas Parcerias:

A análise das pesquisas revela que, ao longo dos anos, houve mudanças significativas nos modelos de gestão escolar no Brasil. Nas parcerias entre Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e escolas públicas, diversos modelos de gestão foram adotados, destacando-se a visão de Carvalho (2009), que considera essas parcerias como uma maneira de fortalecer a democracia na educação, enriquecendo a execução de programas educacionais com diversas perspectivas e expertise.

Nos modelos de gestão estabelecidos nessas parcerias, é evidente o reconhecimento da importância do Estado como formulador e fomentador de políticas. Isso sublinha a necessidade de uma abordagem integrada entre a gestão escolar e as instituições sociais para aprimorar a qualidade e equidade do sistema educacional público brasileiro.

Apesar desses avanços, persistem desafios notáveis, incluindo problemas como má administração, corporativismo dos professores e ineficiência administrativa, todos associados aos problemas educacionais. A influência de organismos internacionais tem gerado processos de terceirização e privatização, impactando diretamente os educadores. Mesmo com mudanças recentes enfatizando a participação e gestão democrática na educação, destaca-se a urgência de uma gestão escolar verdadeiramente democrática, conforme ressaltado por Dourado (2016).

#### 4.3. Impacto da Aprendizagem na Gestão Escolar:

A pesquisa revela que os problemas de gestão nas escolas públicas brasileiras têm implicações significativas na aprendizagem dos alunos. A falta de liderança competente por parte dos diretores, a descontinuidade das políticas públicas e a ausência de profissionais qualificados

para gerir parcerias com Organizações da Sociedade Civil (OSCs) são identificados como desafios cruciais. Além disso, de acordo com Carvalho e Oliveira (2008), foi possível identificar que uma das principais questões é a gestão da aprendizagem, que dentro da gestão escolar tem um impacto nos resultados dos estudantes.

De acordo com Abrucio (2012), o impacto dessas parcerias na aprendizagem proporciona uma gestão mais eficiente e diversificada, contribuindo para a execução de programas educacionais mais abrangentes. Já em relação aos modelos de gestão, as pesquisas destacam que a qualidade da aprendizagem é diretamente afetada pela forma como as escolas são geridas e a capacitação contínua dos gestores escolares é essencial nesse processo. Portanto, tanto as parcerias com OSCs quanto os modelos de gestão desempenham papéis cruciais no impacto positivo na aprendizagem dos alunos, exigindo abordagens abrangentes e sustentáveis para promover uma educação de qualidade.

A melhoria da aprendizagem dos estudantes vem de uma gestão escolar que investe no acompanhamento pedagógico e formação dos professores. Isso vem por resultados efetivos que comprovem essa melhoria na aprendizagem por meio da gestão escolar de qualidade, não comente com informações técnicas, mas com relacionamento aprofundado com o corpo escolar, alinhado ao projeto político e pedagógico da escola. A gestão escolar tem o poder de transformar não só a escola e os estudantes, como tem impacto na realidade em que todos vivem. (MENGUE, 2022)

No atual cenário educacional, a qualidade da educação encontra-se estreitamente vinculada aos resultados apresentados nos exames nacionais, os quais funcionam como indicadores cruciais para avaliar o desempenho dos estudantes. Porém, para além dessas métricas, direciona-se uma atenção significativa para a formação de professores e gestores escolares. Para alcançar um aprimoramento substancial na educação, é fundamental valorizar e investir na capacitação desses profissionais, considerando-os como essenciais no processo educativo. A efetiva formação docente e a qualificação dos gestores surgem, assim, como elementos fundamentais para promover uma transformação duradoura e abrangente no sistema educacional. (RIOS, 2012)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados analisados e interpretados oferecem contribuições significativas para a compreensão dos mecanismos de colaboração entre Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e escolas públicas, apontando caminhos para aprimorar a qualidade da educação pública. Contudo, é crucial destacar a complexidade dos desafios relacionados ao engajamento dos professores, à inovação pedagógica e ao apoio da direção nas escolas. Esses desafios podem indicar especificidades nas dificuldades enfrentadas nas escolas, as quais podem ser melhoradas por meio da relação de parceria estabelecida com as OSCs. Nesse sentido, torna-se essencial que as OSCs se alinhem com o projeto político pedagógico e o planejamento escolar, garantindo que a parceria seja efetiva e gere impactos significativos.

O estudo evidencia que os benefícios dessas parcerias se refletem no desenvolvimento integral dos estudantes, sendo que a profundidade do relacionamento entre OSCs e escolas públicas influencia diretamente na assertividade do projeto que impacta a vida dos estudantes envolvidos. Assim, para evitar desalinhamentos, o projeto deve ser construído de maneira colaborativa, considerando as necessidades pedagógicas e estruturais específicas da escola. O estudo também destaca a necessidade de reformas estruturais, reestruturação do processo pedagógico e investimento na capacitação e profissionalização dos gestores escolares como soluções fundamentais para melhorar a gestão escolar e, conseqüentemente, a qualidade da educação. Essa abordagem conjunta fortalece a parceria, assegurando resultados mais eficazes e alinhados com os objetivos educacionais. Em última análise, as parcerias entre OSCs e escolas públicas, quando gerenciadas com transparência, colaboração e modelos de gestão eficazes, representam um caminho promissor para superar desafios educacionais e promover uma sociedade mais justa e educacionalmente equitativa.

Este estudo revela que os diversos modelos de gestão nas parcerias entre Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e escolas públicas exercem influência direta nos resultados de aprendizagem dos alunos. A gestão escolar demonstra uma conexão significativa com a gestão da aprendizagem, sendo crucial para compreender como essas parcerias operam. Os projetos desenvolvidos frequentemente direcionam seus esforços para enfrentar os problemas na gestão escolar, como destacado pelos achados desta pesquisa. Essa abordagem responde ao problema

de pesquisa, que investigou como a escolha e implementação de distintos modelos de gestão nas parcerias entre Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e escolas públicas impactam diretamente nos resultados de aprendizagem dos alunos. A compreensão dos fatores-chave que moldam a eficácia dessas colaborações educacionais é evidenciada pela análise das estratégias adotadas nos projetos desenvolvidos.

O estudo aponta para a quase inexistência na quantidade de estudos e conteúdos produzidos sobre o impacto das parcerias na aprendizagem dos alunos de forma direta, a partir da ótica da gestão escolar, há carência de publicações sobre o tema, principalmente relacionando OSCs e escolas públicas com gestão escolar e impacto na aprendizagem. Por fim, a atual análise de conteúdo permite a compreensão da amplitude das áreas de atuação das parcerias entre Organizações da Sociedade Civil e as escolas públicas.

Para futuras pesquisas, a fim de responder melhor aos objetivos específicos, com dados mais sólidos, pode-se buscar métricas que avaliem o impacto das parcerias na aprendizagem, como os resultados de avaliações aplicadas a nível nacional. Além disso, seria interessante trazer um estudo de caso de uma parceria entre uma OSC e uma escola pública que foi um sucesso e trouxe melhorias significativas para os estudantes.

De modo geral, este estudo contribui para a compreensão do papel fundamental das parcerias entre OSCs e escolas públicas na busca por uma educação de qualidade. Os resultados obtidos oferecem não apenas uma visão do estado atual dessas colaborações, mas também direcionam futuras pesquisas e práticas, incentivando a continuidade do esforço conjunto para aprimorar a educação pública, por meio dessas parcerias. Assim, conclui-se que a gestão eficaz dessas parcerias desempenha um papel vital na promoção de ambientes educacionais mais eficazes e com melhoria na aprendizagem dos estudantes.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. **Estudos & Pesquisas Educacionais**, v. 1, p. 241-274, 2010.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod\\_resource/content/1/BARDIN\\_\\_L.\\_1977.\\_Analise\\_de\\_conteudo.\\_Lisboa\\_\\_edicoes\\_\\_70\\_\\_225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod_resource/content/1/BARDIN__L._1977._Analise_de_conteudo._Lisboa__edicoes__70__225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf).

BITTAR, Marisa; BITTAR, Mariluce. História da educação no Brasil: a escola pública no processo de democratização da sociedade. **Acta Scientiarum. Education**, Maringá, v. 34, n. 02, p. 157-168, dez. 2012. Disponível em [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2178-52012012000200002&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2178-52012012000200002&lng=pt&nrm=iso). Acesso em:

BRASIL. Lei 9.790 de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1999]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19790.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm).

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Dispõe sobre o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 1º ago. [2014]. Seção 1, p. 1. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm).

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: Artigo 206, VI. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação. **Educação & Sociedade**, v. 30, p. 1139-1166, 2009.

CONCEIÇÃO, Viviane Lima da; ZAMORA, Maria Helena Rodrigues Navas. Desigualdade social na escola. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 32, p. 705-714, 2015.

DA SILVA FERREIRA, Ewerton. Educação pública no Brasil:: algumas reflexões. **Semina-Revista Dos Pós-Graduandos Em História Da UPF**, v. 20, n. 3, p. 25-41, 2021.

DE SOUZA, Conceição Aparecida Nascimento. OSCIPs e Termos de Parceria com a Sociedade Civil: Um Olhar Sobre o Modelo de Gestão por Resultados do Governo de Minas Gerais. 2008.

DOURADO, Luíz Fernandes. Gestão em educação escolar. 2016. Disponível em:

[https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/762/02\\_disciplinas\\_form\\_pedagogica\\_caderno\\_06\\_gestao\\_em\\_educacao\\_escolar.pdf?sequence=1](https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/762/02_disciplinas_form_pedagogica_caderno_06_gestao_em_educacao_escolar.pdf?sequence=1).

ESTEUFFANIO, Mariza Brandão. As organizações da sociedade civil de Belo Horizonte em parceria com a escola: reproduções, confrontos e convergências. 2008.

IPEA. Mapa das OSCs. Mapa das Organizações da Sociedade Civil. Sobre o Mapa. 2023. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/sobre>

LEICHSENDRING, Alexandre Ribeiro et al. Marco regulatório das organizações da sociedade civil: avanços e desafios. 2020. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/arquivos/posts/8638-mroscavancosdesafioscompac.pdf>

LOMONACO, Beatriz; BRUNSIAN, Izabel. Organização da Sociedade Civil e escola pública: Uma parceria que transforma. **São Paulo: CENPEC, Fundação Itaú Social**, 2015.

MAIA, Kariádine de Maria Nascimento Pechêco. **Modelo de Gestão para elevar a Qualidade de Ensino na Microrregião do Médio Mearim no Estado do Maranhão-Brasil**. 2019. Tese de Doutorado. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/29519/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20DE%20MESTRADO\\_Kariadine%20Maia.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/29519/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20DE%20MESTRADO_Kariadine%20Maia.pdf).

MENDONÇA, Patricia; FALCÃO, Domenica Silva. Novo Marco Regulatório para a realização de parcerias entre Estado e Organização da Sociedade Civil (OSC). Inovação ou peso do passado?. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 21, n. 68, 2016.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/ttbmyGkhjNF3Rn8XNQ5X3mC/?format=pdf&lang=pt>.

MENGUE, B. V.; KONRATH, R. D. Gestão escolar: impacto na formação pedagógica dos professores e na aprendizagem dos estudantes. **Revista Acadêmica Licenciatura**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 122–129, 2022. Disponível em: <https://ws2.institutoivoti.com.br/ojs/index.php/licenciaeacturas/article/view/214>. Acesso em: 11 dez. 2023.

MOURA, E. S. de; SOUZA, M. L. da S.; ANDRADE, T. V. M. de.; SOBRAL, R. C. da S. Pedagogia Social: As Contribuições dos Projetos Sociais na Educação Básica. Epitaya E-books, [S. l.], v. 1, n. 5, p. 26-36, 2022. Disponível em: <https://portal.epitaya.com.br/index.php/ebooks/article/view/378>. Acesso em: 10 dez. 2023.

OLIVEIRA, A. C. P. D.; CARVALHO, C. P. D.. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, p. e230015, 2018.

OLIVEIRA, Anna Cynthia; HADDAD, Sérgio. As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação. **Cadernos de pesquisa**, p. 61-83, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/6nGcNcVr5hSC7GW7TfKKRYr/?format=pdf&lang=pt>.

PARCERIAS, Sociais São Paulo. Sobre as Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Disponível em: <http://www.parceriassociais.sp.gov.br/OSC/OSC/Sobre>

PEREIRA, Ana Camila Ribeiro; ANDRADE, Pedro Gomes. Por dentro do Mapa das OSCs: metodologia da base de dados (versão 2021). 2021. Disponível em: [https://www.google.com/url?q=https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10955/1/NT\\_56\\_Diest\\_PorDentroVersao2021.pdf&sa=D&source=docs&ust=1701723480368505&usg=AOvVaw3ujmlJfE4M5U1anjTiRzl](https://www.google.com/url?q=https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10955/1/NT_56_Diest_PorDentroVersao2021.pdf&sa=D&source=docs&ust=1701723480368505&usg=AOvVaw3ujmlJfE4M5U1anjTiRzl)

RIOS, Mônica Piccione Gomes. Desafios da gestão escolar para a melhoria da qualidade dos processos do ensino e da aprendizagem do ensino fundamental. **Universidade do Oeste de Santa Catarina–UNOESC. São Miguel do Oeste do Estado de Santa Catarina (SC)**, 2012. Disponível em: [https://anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MonicaPiccioneGomesRios\\_int\\_GT8.pdf](https://anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MonicaPiccioneGomesRios_int_GT8.pdf)

SAVIANI, Dermeval. A história da escola pública no Brasil. **Revista de Ciências da Educação**, v. 5, n. 8, p. 185-201, 2003.

SILVA, Elisângela Marinho da. Educação formal e não formal: a contribuição de Organizações da Sociedade Civil de apoio socioeducativo para a escola. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2020.