REVISTA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

POLÍTICAS EDUCACIONAIS E TERCEIRO SETOR: A ATUAÇÃO DA "ONG PARCEIROS DA EDUCAÇÃO" NA REDE MUNICIPAL DE BERTIOGA E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO EDUCACIONAL

Iara Lima Alves de Oliveira[1]

Paulo Antonio Rufino de Andrade[2]

Alder Thiago Bastos[3]

RESUMO: O aumento da participação de organizações do terceiro setor na educação pública brasileira tem produzido novas formas de gestão e de governança educacional, modificando as relações entre o Estado e a sociedade civil. Nesse cenário, este estudo analisa a parceria estabelecida entre o município de Bertioga e a "ONG Parceiros da Educação", com o objetivo de compreender seus impactos sobre a gestão educacional e sobre a autonomia pedagógica da rede municipal de ensino. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, tendo o estudo de caso como estratégia metodológica. A produção dos dados baseia-se na pesquisa documental, na análise de materiais institucionais e na observação participante, utilizando a análise de conteúdo como procedimento analítico. O referencial teórico dialoga com autores que investigam as novas formas de regulação das políticas educacionais, a atuação do terceiro setor na educação pública e os processos de privatização indireta da gestão escolar. Os resultados indicam que a parceria contribui para o fortalecimento de práticas de gestão orientadas por dados e indicadores, bem como para a formação de gestores e o aperfeiçoamento do planejamento educacional. Contudo, evidencia-se que tais iniciativas também introduzem sistemas externos de padronização capazes de impactar a autonomia pedagógica das escolas e a definição das prioridades educacionais do sistema municipal, produzindo tensões entre eficiência administrativa e gestão democrática.

[1] Professora da Rede Municipal de Bertioga.

[2] Pós-Doutor pela UNESP (2025), Mestre (2013) e Doutor em Direito Ambiental (2022). Especialista em VDCA pela USP (2006) e Graduado em Direito (2005) e Administração de Empresas (2026). Professor Doutor e Diretor da Faculdade Bertioga. Adjunt Faculty no Master of Science in Legal Studies da MUST University. Corretor de imóveis e perito avaliador inscrito no Cadastro Nacional de Avaliadores de Imóveis. Servidor Público desde 2002.

[3] Pós-doutorando em Direito pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Pós-doutor em Direitos Humanos (2025) e em Direito e Tecnologia (2026) pela Mediterranea International Centre for Human Rights Research – Università "Mediterranea" di Reggio Calabria (2024). Doutorando em Administração de Negócios, linha de pesquisa Applied Technologies Concentration (2026). Doutor em Direito Ambiental Internacional pela Universidade Católica de Santos (UNISANTOS). Tese selecionada para o programa de Bolsa CAPES (2023). Mestre em Direito pela Universidade Santa Cecília (UNISANTA), Santos/SP (2018). Especialista em Direito Processual Civil e Direito Individual, Coletivo e Processual do Trabalho pela Escola Paulista de Direito e em Direito de Família pela Escola Brasileira de Direito (EBRADI). Professor da MUST University no curso de Master of Science in Legal Studies, Emphasis in International Law. Professor titular da Faculdade Bertioga, onde é Coordenador no Núcleo de Negócios e compõe o Núcleo de Desenvolvimento Estruturante da referida faculdade.

ISSN: 3085-556X

REVISTA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

PALAVRAS-CHAVE: Políticas educacionais; Terceiro setor; Gestão educacional; Parceria público-privada; Autonomia pedagógica; Bertioga.

EDUCATIONAL POLICIES AND THE THIRD SECTOR: THE WORK OF THE NGO EDUCATION PARTNERS IN THE MUNICIPAL NETWORK OF BERTIOGA AND ITS IMPACTS ON EDUCATIONAL MANAGEMENT

ABSTRACT: The growing participation of third-sector organizations in Brazilian public education has produced new forms of educational management and governance, reshaping the relationships between the State and civil society. In this context, this study analyzes the partnership established between the municipality of Bertioga and the "NGO Parceiros da Educação", aiming to understand its impacts on educational management and on the pedagogical autonomy of the municipal school system. The research adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, using the case study as its methodological strategy. Data production is based on documentary research, the analysis of institutional materials, and participant observation, employing content analysis as the analytical procedure. The theoretical framework engages with authors who investigate the new forms of regulation of educational policies, the role of the third sector in public education, and the processes of indirect privatization of school management. The results indicate that the partnership contributes to the strengthening of data- and indicator-driven management practices, as well as to the training of school managers and the improvement of educational planning. However, the study also reveals that such initiatives introduce external standardization systems capable of affecting the pedagogical autonomy of schools and the definition of the municipal system's educational priorities, producing tensions between administrative efficiency and democratic management.

KEYWORDS: Educational policies; Third sector; Educational management; Public-private partnership; Pedagogical autonomy; Bertioga.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a educação brasileira passou por importantes transformações, especialmente no que se refere à formulação, implementação e gestão das políticas educacionais. Essas mudanças ocorreram em um processo de redefinição do papel do Estado, marcado pela incorporação de princípios associados à Nova Gestão Pública, que privilegia a eficiência administrativa, a obtenção de resultados e os mecanismos de *accountability* como referenciais para a organização das políticas públicas.

A ampliação da participação de organizações da sociedade civil, frequentemente identificadas como integrantes do terceiro setor, tem produzido mudanças relevantes na implementação das políticas educacionais brasileiras. Por meio de parcerias com redes públicas de ensino, essas instituições passaram a oferecer apoio técnico às secretarias de educação,

ISSN: 3085-556X

promover ações de formação continuada, desenvolver metodologias de gestão e acompanhar indicadores de desempenho escolar. Esse processo é interpretado por diferentes autores como parte da reconfiguração das formas de governança educacional, caracterizada pelo compartilhamento de responsabilidades entre agentes públicos e privados na condução das políticas públicas.

Entre as instituições que atuam nesse campo destaca-se a ONG Parceiros da Educação, presente em diferentes redes públicas do país com iniciativas voltadas ao fortalecimento da gestão educacional e à melhoria dos resultados de aprendizagem. Sua atuação em sistemas municipais de ensino evidencia um movimento mais amplo de aproximação entre o poder público e organizações da sociedade civil, suscitando debates sobre regulação, autonomia pedagógica e gestão democrática.

Em Bertioga, essa aproximação ganhou forma com a celebração de parceria entre a Secretaria Municipal de Educação e a ONG Parceiros da Educação, iniciada em 2024. A cooperação tem como propósito apoiar o aperfeiçoamento da gestão da rede municipal por meio da utilização de dados educacionais, da formação de gestores e do acompanhamento sistemático dos resultados alcançados pelas unidades escolares.

Diante desse cenário, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: quais são os impactos da parceria estabelecida entre o município de Bertioga e a ONG Parceiros da Educação sobre a gestão educacional e a autonomia pedagógica da rede municipal de ensino?

O objetivo geral consiste em analisar essa parceria, considerando suas contribuições, seus limites e suas implicações para a organização da educação pública local. Parte-se da hipótese de que iniciativas dessa natureza podem oferecer suporte técnico e contribuir para o aprimoramento da gestão educacional, mas também introduzem mecanismos de regulação capazes de influenciar a autonomia das redes públicas de ensino e os processos de definição das políticas educacionais.

Além desta introdução, o artigo apresenta o referencial teórico que fundamenta a discussão sobre as relações entre Estado e terceiro setor na educação pública, descreve os procedimentos metodológicos adotados, contextualiza a realidade educacional do município de Bertioga e a atuação da ONG Parceiros da Educação, analisa os resultados da parceria para a gestão educacional e, por fim, apresenta as considerações finais.

ISSN: 3085-556X

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A análise das relações entre o Estado e o terceiro setor na educação pública brasileira pressupõe a compreensão das transformações ocorridas nas formas de regulação das políticas educacionais ao longo das últimas décadas. Nesse contexto, os estudos de Ball e Youdell (2008) contribuem para compreender o fenômeno da privatização "oculta" da educação, caracterizado não pela transferência direta da oferta educacional ao setor privado, mas pela incorporação de lógicas, práticas e atores privados na gestão das políticas públicas educacionais.

Ball (2014) argumenta que a educação contemporânea passa a ser organizada por meio de redes políticas compostas por diferentes atores, entre eles organizações não governamentais, fundações e empresas, que passam a participar da formulação e da implementação de políticas públicas. Nesse modelo de governança, o Estado deixa de exercer isoladamente a condução das políticas educacionais e compartilha funções de planejamento, execução e monitoramento com outros agentes sociais.

No contexto brasileiro, Peroni, Oliveira e Fernandes (2009) destacam que a análise dessas parcerias exige observar como elas se materializam na prática e quais efeitos produzem sobre a autonomia dos sistemas públicos de ensino. Para as autoras, a aproximação entre Estado e terceiro setor configura novas formas de regulação das políticas educacionais, ampliando a participação de organizações privadas e da sociedade civil na gestão da educação básica.

Essa discussão aproxima-se das reflexões de Freitas (2018), que identifica na gestão orientada por resultados um dos principais elementos das reformas educacionais contemporâneas. Segundo o autor, a valorização crescente de indicadores de desempenho e metas quantitativas tende a redefinir prioridades pedagógicas, privilegiando resultados mensuráveis em detrimento de dimensões mais amplas da formação humana. Nesse cenário, as parcerias com organizações privadas podem contribuir para a difusão dessa lógica gerencial.

Silveira (2019) acrescenta que a presença de agentes externos nas redes públicas de ensino pode fortalecer capacidades institucionais e ampliar o apoio técnico às secretarias de educação, mas também pode restringir espaços de participação e decisão coletiva, produzindo tensões entre modelos gerenciais e os princípios da gestão democrática.

Na mesma direção, Caetano (2012) e Mendes (2022) demonstram, a partir de estudos empíricos, que a atuação de organizações do terceiro setor influencia diretamente a gestão escolar, incidindo sobre práticas pedagógicas, processos decisórios e formas de planejamento

ISSN: 3085-556X

do trabalho educativo. Essas intervenções revelam que a cooperação entre setor público e organizações privadas ultrapassa o apoio técnico e passa a interferir na organização cotidiana das redes de ensino.

Por sua vez, Frigotto(2010) adota uma perspectiva crítica ao analisar os processos de mercantilização da educação, alertando para os riscos de subordinação da escola pública a interesses externos e à lógica de mercado, situação que pode comprometer seu caráter público e sua função social.

Diante dessas contribuições, o referencial teórico adotado permite compreender a parceria analisada como parte de um movimento mais amplo de reconfiguração das políticas educacionais brasileiras, marcado pelo fortalecimento das relações entre os setores público e privado e pela emergência de novas formas de regulação e governança na educação pública.

2.1 A Nova Gestão Pública e as redes de governança educacional

O crescimento da participação do terceiro setor na educação pública brasileira está associado às reformas administrativas inspiradas na Nova Gestão Pública (New Public Management), difundidas internacionalmente a partir das décadas de 1980 e 1990. Essas reformas propuseram a incorporação de práticas típicas do setor privado à administração pública, valorizando a eficiência, o controle por resultados, a avaliação de desempenho e os mecanismos de accountabilitycomo instrumentos para o aprimoramento da gestão estatal.

No campo educacional, essa perspectiva passou a orientar políticas voltadas ao estabelecimento de metas, ao monitoramento de indicadores e à consolidação de sistemas de avaliação externa. Nesse mesmo processo, ampliou-se a participação de organizações da sociedade civil, fundações empresariais e institutos privados na formulação e na implementação de políticas educacionais, configurando novas formas de governança e ampliando as relações de cooperação entre os setores público e privado.

Segundo Ball (2014), a atuação tradicionalmente atribuída ao Estado passa por um processo de reconfiguração com a formação dessas redes políticas, nas quais diferentes atores compartilham funções de planejamento, implementação e monitoramento das políticas educacionais. Nesse modelo de governança, amplia-se a participação de organizações privadas e da sociedade civil em decisões antes concentradas no poder público, dando origem a novas formas de regulação das políticas educacionais e de organização da gestão pública.

ISSN: 3085-556X

No contexto da educação brasileira, essa dinâmica manifesta-se com maior intensidade nas redes municipais de ensino, que têm buscado estabelecer parcerias com organizações da sociedade civil para atender às demandas relacionadas à formação continuada de profissionais, ao planejamento estratégico, à avaliação institucional e ao aperfeiçoamento dos indicadores educacionais. Essas iniciativas refletem a crescente incorporação de modelos de gestão orientados pelo monitoramento de resultados e pelo fortalecimento dos processos de acompanhamento das políticas educacionais.

2.2 A atuação do terceiro setor na educação pública brasileira

A Constituição Federal de 1988 estabelece a educação como direito social e dever do Estado, assegurando sua oferta com base em princípios como a igualdade de acesso, a gestão democrática e a garantia de padrões de qualidade. Nas últimas décadas, entretanto, as reformas administrativas implementadas no setor público favoreceram a ampliação das relações entre o poder público e organizações privadas sem fins lucrativos. Como resultado, essas instituições passaram a desenvolver ações de apoio técnico às secretarias de educação, formação de gestores escolares, acompanhamento pedagógico e implementação de metodologias voltadas ao monitoramento de resultados.

Ao analisar esse processo, Peroni(2003) argumenta que tais parcerias não se limitam ao fornecimento de suporte técnico às redes públicas de ensino. Para a autora, elas representam um redirecionamento das relações entre os setores público e privado, ampliando a participação de organizações externas na formulação e na implementação das políticas educacionais. Essa dinâmica suscita debates sobre a autonomia dos sistemas de ensino e sobre a capacidade do Estado de definir e conduzir suas próprias políticas educacionais.

Diante desse cenário, torna-se relevante compreender como essas organizações atuam nos sistemas públicos de ensino e quais repercussões suas ações produzem na gestão educacional. A análise dessas experiências permite identificar de que forma as parcerias influenciam os processos de planejamento, acompanhamento e tomada de decisões nas redes municipais de ensino, aspecto que orienta a investigação desenvolvida neste estudo sobre o município de Bertioga.

ISSN: 3085-556X

3. METODOLOGIA

O presente estudo adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando o estudo de caso como estratégia metodológica. Essa opção decorre do interesse em compreender, de forma contextualizada, a parceria estabelecida entre o município de Bertioga e a organização Parceiros da Educação, analisando suas características, sua dinâmica de funcionamento e suas repercussões para a gestão educacional da rede municipal.

A utilização do estudo de caso permite examinar um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real, favorecendo a compreensão das relações estabelecidas entre a parceria institucional e as práticas desenvolvidas no sistema municipal de ensino. A investigação busca identificar como as ações implementadas pela organização se articulam às políticas educacionais locais e quais efeitos produzem sobre os processos de gestão e sobre a autonomia pedagógica das unidades escolares.

A produção dos dados fundamenta-se na utilização de diferentes procedimentos de pesquisa, com o objetivo de ampliar a consistência da análise por meio da triangulação das informações. Para isso, realiza-se pesquisa documental envolvendo documentos oficiais da Secretaria Municipal de Educação de Bertioga, relatórios institucionais, planos de ação, materiais de formação e outros registros relacionados à atuação da organização na rede municipal. A análise desse conjunto documental possibilita identificar, descrever e sistematizar as principais iniciativas desenvolvidas no âmbito da cooperação entre o poder público e o terceiro setor.

Como procedimento complementar, poderá ser empregada a observação participante, considerando a atuação profissional da pesquisadora no contexto investigado. Essa condição favorece o acompanhamento direto de reuniões, ações formativas e demais atividades relacionadas à parceria estabelecida entre a Secretaria Municipal de Educação e a organização Parceiros da Educação, permitindo ampliar a compreensão das práticas desenvolvidas no cotidiano da rede municipal de ensino. Ao mesmo tempo, essa proximidade exige postura analítica e permanente reflexão sobre o processo investigativo, de modo a reduzir possíveis vieses decorrentes da inserção da pesquisadora no campo.

Os dados produzidos serão examinados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme a proposta de Bardin (2016), compreendendo as etapas de pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. A definição das categorias analíticas será orientada

ISSN: 3085-556X

pelos objetivos da pesquisa e pelo referencial teórico adotado, contemplando temas como gestão educacional, regulação das políticas públicas, autonomia pedagógica e relações entre os setores público e privado.

A pesquisa observará os princípios éticos aplicáveis aos estudos em Ciências Humanas, assegurando o tratamento responsável das informações e a preservação do sigilo quando necessário. Com esses procedimentos, busca-se desenvolver uma análise fundamentada das repercussões da atuação do terceiro setor sobre a gestão educacional do município de Bertioga, articulando os dados empíricos ao referencial teórico que sustenta a investigação.

4. O MUNICÍPIO DE BERTIOGA E A ONG PARCEIROS DA EDUCAÇÃO

4.1. Educação em Bertioga

A organização da educação pública no município de Bertioga acompanha o processo de municipalização da educação básica ocorrido no país a partir da década de 1990. Emancipado em 1991, o município estruturou gradativamente sua rede própria de ensino, assumindo responsabilidades pela oferta da Educação Infantil e do Ensino Fundamental, em conformidade com as competências atribuídas aos municípios pela Constituição Federal e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

A expansão da rede municipal foi acompanhada pelo aumento do número de unidades escolares, pela ampliação do atendimento à Educação Infantil e pela implementação de políticas voltadas à formação continuada dos profissionais da educação e ao fortalecimento da gestão pedagógica. Como ocorre em diversas redes municipais brasileiras, o sistema de ensino local passou a enfrentar desafios relacionados à melhoria da aprendizagem, à redução das desigualdades educacionais e ao aperfeiçoamento dos processos de planejamento, monitoramento e avaliação das políticas educacionais.

Os impactos provocados pela pandemia de COVID-19 intensificaram esses desafios, especialmente no que se refere à recomposição das aprendizagens e à reorganização das práticas pedagógicas. Paralelamente, consolidou-se no cenário educacional brasileiro uma maior valorização dos indicadores de desempenho, das avaliações externas e dos modelos de gestão orientados pelo acompanhamento sistemático de resultados, elementos que passaram a influenciar de forma crescente a organização das redes públicas de ensino.

ISSN: 3085-556X

Diante disso, a rede municipal de Bertioga tem apresentado evolução nos indicadores referentes aos anos iniciais do Ensino Fundamental, resultado associado ao fortalecimento das ações de acompanhamento pedagógico, à ampliação das formações continuadas destinadas aos profissionais da educação e ao aprimoramento dos processos de planejamento desenvolvidos pelas unidades escolares. Os dados apresentados nos gráficos a seguir ilustram essa trajetória recente de melhoria dos resultados educacionais.

Figura 1: IDEB, Município de Bertioga



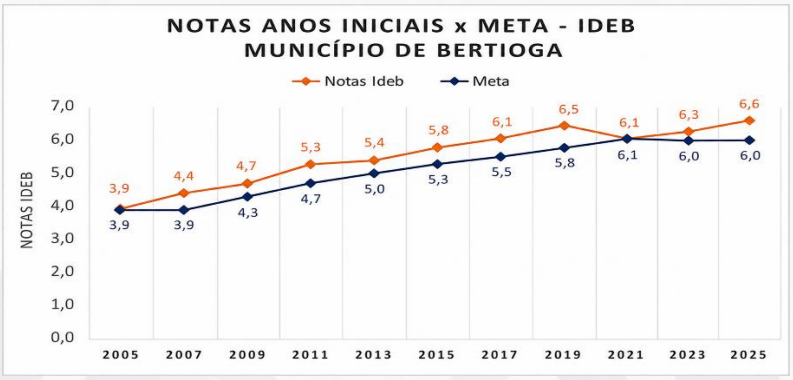
Fonte: Souza e Alves (2024).

Analisando o gráfico acima observamos os resultados obtidos no município de Bertioga nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental desde a coleta inicial, ocorrida no ano de 2005 a 2023, sendo que os resultados de 2025 ainda não foram divulgados. Destaca-se também que para o ano de 2023, excepcionalmente, de acordo com a Nota Técnica do INEP, não há metas divulgadas para alcance.

É possível observar que o município obteve crescimento em todas as edições até o ano de 2019, sendo o maior crescimento registrado quando avançou 0,5 décimos no ano de 2011 em relação ao índice anterior, demonstrando a consolidação das práticas pedagógicas ao longo de aproximadamente duas décadas.

Figura 2: Notas Anos Iniciais X Meta, Ideb

ISSN: 3085-556X



Fonte: elaborada pela autora (2026).

Na Figura 2, em comparação com as metas estabelecidas pelo governo federal os dados evidenciam uma trajetória de crescimento dos indicadores educacionais do município de Bertioga nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Entre 2005 e 2019 observa-se evolução contínua das notas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), com resultados superiores às metas projetadas para a rede municipal em praticamente todos os ciclos avaliativos. Esse desempenho indica a consolidação de políticas voltadas ao acompanhamento pedagógico, ao planejamento das ações escolares e ao fortalecimento dos processos de gestão educacional.

Embora o resultado obtido em 2021 demonstre redução em relação ao ciclo anterior, circunstância que pode ser compreendida à luz dos impactos provocados pela pandemia de COVID-19 sobre os sistemas de ensino, a rede municipal manteve desempenho compatível com a meta estabelecida para o período. Já o resultado de 2023 sinaliza retomada do crescimento dos indicadores, evidenciando a capacidade de recuperação das aprendizagens e continuidade das estratégias de monitoramento e apoio às unidades escolares. O resultado do município para o ano de 2025 mais uma vez apresentou desempenho acima da meta estabelecida, avançando 0,3 em relação à edição anterior, com a nota de 6,6, ficando em 1º lugar entre os municípios da Baixada Santista. Bertioga não avançava acima de 0,2 desde o ano de 2019, quando alcançou 6,5, superando o 6,1 conquistado em 2017.

4.2. A ONG Parceiros da Educação

Criada em 2004, a organização Parceiros da Educação surgiu com a proposta de fortalecer a educação pública por meio da cooperação com redes estaduais e municipais de

ISSN: 3085-556X

ensino. Sua origem está associada à mobilização de empresários interessados em ampliar o apoio às escolas públicas, desenvolvendo iniciativas voltadas à melhoria da gestão escolar e ao aprimoramento dos resultados educacionais. Desde então, sua atuação passou a integrar um movimento mais amplo de aproximação entre organizações da sociedade civil e políticas públicas educacionais.

Nos primeiros anos de funcionamento, a atuação da organização esteve concentrada no apoio direto às escolas públicas, abrangendo iniciativas voltadas às dimensões pedagógica, administrativa e de participação da comunidade escolar. À medida que suas experiências se consolidaram, sua atuação deixou de se restringir às unidades escolares e passou a alcançar também as secretarias de educação, incorporando ações relacionadas ao planejamento das redes, à formação continuada de profissionais e ao acompanhamento das políticas educacionais desenvolvidas em âmbito municipal.

A ampliação de suas atividades possibilitou a participação em diferentes programas implementados no Estado de São Paulo, envolvendo ações voltadas à expansão do ensino integral, ao aperfeiçoamento da gestão escolar e ao desenvolvimento de materiais e metodologias de apoio às redes públicas. Além disso, a organização passou a atuar em parceria com diretorias regionais de ensino e administrações municipais, consolidando sua presença em diferentes iniciativas relacionadas à gestão educacional.

De maneira geral, os programas desenvolvidos pela Parceiros da Educação são estruturados a partir da utilização de indicadores educacionais, do acompanhamento sistemático dos resultados e da formação das equipes gestoras, com o propósito de fortalecer o planejamento e a organização das redes de ensino. Entre suas principais frentes de atuação destacam-se projetos direcionados à alfabetização, ao desenvolvimento da liderança escolar, à melhoria da aprendizagem e ao monitoramento do desempenho dos estudantes em avaliações externas.

4.3. Parceria da Secretaria Municipal de Educação de Bertioga com a ONG Parceiros da Educação

A parceria estabelecida entre a Secretaria Municipal de Educação de Bertioga e a ONG Parceiros da Educação, iniciada em 2024, insere o município em um movimento mais amplo de aproximação entre o poder público e organizações da sociedade civil na formulação e

ISSN: 3085-556X

implementação de políticas educacionais. Essa cooperação reflete transformações observadas nas últimas décadas, marcadas pela ampliação das redes de governança educacional e pela incorporação de estratégias de gestão orientadas pelo planejamento, pelo monitoramento de indicadores e pela formação continuada dos profissionais da educação.

No âmbito da rede municipal, a atuação da organização passou a contemplar ações de assessoramento às equipes gestoras, formação continuada de professores e técnicos da Secretaria de Educação, acompanhamento sistemático dos indicadores educacionais e utilização de instrumentos voltados ao planejamento e ao monitoramento da aprendizagem. A incorporação dessas práticas aproxima a experiência de Bertioga de iniciativas já desenvolvidas em outras redes públicas de ensino, nas quais o uso de dados e avaliações têm assumido papel central na organização das políticas educacionais.

A implementação dessa parceria inaugurou um período de adaptação institucional, exigindo a incorporação de novos procedimentos de gestão e o alinhamento dessas propostas à dinâmica já consolidada nas escolas e na própria Secretaria Municipal de Educação. Esse processo envolveu tanto a reorganização de práticas administrativas quanto a construção de espaços de diálogo capazes de integrar as metodologias apresentadas pela organização às especificidades da realidade educacional do município.

Ao mesmo tempo em que amplia o suporte técnico oferecido à rede municipal e fortalece mecanismos de planejamento e acompanhamento das ações educacionais, a parceria também suscita discussões acerca dos limites da participação de organizações externas na condução das políticas públicas de educação. Aspectos relacionados à autonomia pedagógica das escolas, à gestão democrática e à capacidade do poder público de definir suas prioridades educacionais permanecem no centro desse debate, especialmente quando instrumentos de monitoramento e modelos gerenciais passam a influenciar as decisões pedagógicas e administrativas.

Nesse sentido, a experiência de Bertioga pode ser compreendida como expressão das transformações contemporâneas que vêm reconfigurando a gestão da educação pública brasileira. A convivência entre práticas tradicionais da administração educacional e novas formas de governança evidencia um cenário em permanente construção, no qual diferentes concepções de gestão, participação e regulação das políticas públicas passam a coexistir e disputar espaço na organização dos sistemas municipais de ensino.

ISSN: 3085-556X

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A parceria estabelecida entre a Secretaria Municipal de Educação de Bertioga e a ONG Parceiros da Educação evidencia um processo de reorganização da gestão educacional fundamentado na ampliação do planejamento estratégico, da formação das equipes gestoras e do uso sistemático de indicadores para subsidiar a tomada de decisões. Nesse contexto, a utilização de avaliações diagnósticas e de instrumentos permanentes de acompanhamento da aprendizagem passa a ocupar posição central na definição das ações pedagógicas e administrativas desenvolvidas pela rede municipal.

Os indicadores produzidos pelo município revelam mudanças importantes na forma como a política educacional vem sendo conduzida nos últimos anos. A intensificação do monitoramento do desempenho escolar, da frequência dos estudantes e dos resultados obtidos em avaliações externas aproxima a experiência local das discussões sobre governança educacional e gestão por resultados presentes na literatura especializada. Mais do que mecanismos de avaliação, esses instrumentos passam a orientar o planejamento institucional e a definição das prioridades educacionais da rede.

Essa perspectiva torna-se evidente quando se observa a crescente utilização do IDEB, do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e das avaliações diagnósticas como parâmetros para acompanhamento da aprendizagem e definição de metas institucionais. A incorporação sistemática desses indicadores reforça uma lógica gerencial baseada na mensuração permanente dos resultados, aspecto que dialoga com as análises de Freitas (2018) acerca da centralidade assumida pelos mecanismos de avaliação nas reformas educacionais contemporâneas. Embora tais instrumentos contribuam para o planejamento das políticas públicas, sua predominância pode restringir a compreensão da qualidade da educação ao privilegiar dimensões quantitativas em detrimento de aspectos mais amplos do processo formativo.

Ao mesmo tempo, os documentos institucionais analisados demonstram forte alinhamento entre o planejamento pedagógico da rede e as matrizes das avaliações externas, especialmente aquelas vinculadas ao SAEB, ao Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (SARESP) e ao Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (ICA). A definição de metas de proficiência, o acompanhamento contínuo dos resultados e a adoção

ISSN: 3085-556X

de intervenções pedagógicas estruturadas indicam que essas avaliações passaram a desempenhar papel relevante na organização do currículo e das práticas escolares.

Esse movimento também se manifesta na incorporação de plataformas digitais e tecnologias educacionais desenvolvidas por instituições externas, entre elas o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), o Elefante Letrado e a Plataforma Herby. Utilizadas para diagnósticos, planejamento pedagógico e formação continuada, essas ferramentas ampliam as possibilidades de acompanhamento da aprendizagem, mas também reforçam a presença de agentes externos na condução das políticas educacionais locais, aspecto frequentemente discutido nos estudos sobre novas formas de governança da educação pública.

Os resultados relacionados à alfabetização evidenciam avanços significativos no período analisado. A evolução do ICA, acompanhada pelo crescimento do Índice de Fluência Leitora (IFL) e pela redução do percentual de pré-leitores, sugere melhorias importantes no desenvolvimento das competências iniciais de leitura e escrita. Da mesma forma, a elevada participação dos estudantes nas avaliações fortalece a produção de informações capazes de subsidiar o planejamento pedagógico e o acompanhamento das ações implementadas pela rede municipal.

Apesar desses avanços, os dados também revelam que o desempenho das escolas não ocorre de forma homogênea. Foram observadasdiferenças entre as unidades escolares quanto aos resultados obtidos, indicando que fatores territoriais, sociais e institucionais exercem influência sobre a aprendizagem dos estudantes. Essa constatação reforça a necessidade de políticas educacionais capazes de considerar as especificidades locais e promover estratégias diferenciadas de apoio às escolas, conforme apontam os estudos sobre equidade e gestão educacional. Diante desse cenário, nos anos de 2024 e 2025 a Secretaria de educação desenvolveu um projeto com foco na recomposição das aprendizagens nas escolas consideradas prioritárias de acordo com os resultados obtidos nas avaliações diagnósticas e características sociais, promovendo o acompanhamento do desempenho dos estudantes de forma sistemática.

Asavaliações de alfabetização revelam desempenho mais consistente nas habilidades relacionadas à decodificação e ao reconhecimento de palavras do que nas competências de compreensão leitora e produção escrita. Tal característica sugere que habilidades mais facilmente mensuráveis pelas avaliações padronizadas foram trabalhadas commaior atenção no planejamento pedagógico, aproximando-se das discussões desenvolvidas por Caetano (2012) e

ISSN: 3085-556X

Mendes (2022) acerca da influência crescente de organizações externas na definição das práticas educacionais.

Os resultados obtidos no Índice de Excelência Educacional (IEE), aliados aos indicadores do SAEB e do SARESP, confirmam uma tendência de fortalecimento da articulação entre currículo, avaliação e gestão escolar. Essa convergência aproxima-se das análises de Ball (2014), para quem as avaliações externas assumem papel estruturante na configuração das políticas educacionais contemporâneas e na definição das prioridades institucionais das redes públicas de ensino.

A frequência escolar também passa a ocupar posição estratégica nesse modelo de gestão, deixando de representar apenas um dado administrativo para constituir variável diretamente associada ao alcance das metas educacionais e ao desempenho institucional das escolas. O acompanhamento contínuo desse indicador reforça a lógica de monitoramento permanente que caracteriza a gestão educacional baseada em resultados.

Em síntese, a experiência analisada demonstra que a política educacional desenvolvida pela rede municipal de Bertioga vem sendo progressivamente estruturada em torno de metas, indicadores, avaliações externas e instrumentos digitais de acompanhamento da aprendizagem. Ainda que essas estratégias contribuam para maior racionalidade administrativa e para o fortalecimento do planejamento educacional, elas também suscitam importantes reflexões sobre autonomia pedagógica, gestão democrática e participação social na condução das políticas públicas de educação, aspectos que permanecem centrais para a compreensão das transformações contemporâneas da gestão educacional brasileira.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida permitiu compreender que a parceria estabelecida entre a Secretaria Municipal de Educação de Bertioga e a ONG Parceiros da Educação ultrapassa a dimensão do apoio técnico à gestão escolar, inserindo-se em um contexto mais amplo de transformações das políticas educacionais brasileiras e das formas contemporâneas de governança da educação pública. A análise dos documentos institucionais e dos indicadores educacionais evidenciou avanços no processo de alfabetização e no acompanhamento da aprendizagem, expressos pelo crescimento do ICA, pela melhoria dos índices de fluência leitora e pela ampliação do uso de avaliações diagnósticas como instrumentos de planejamento das

ISSN: 3085-556X

ações pedagógicas. Ao mesmo tempo, verificou-se que esses resultados estão associados à consolidação de um modelo de gestão orientado por metas, indicadores de desempenho e processos contínuos de monitoramento.

Sob essa perspectiva, a experiência analisada evidencia que as parcerias entre Estado e organizações da sociedade civil não se restringem à oferta de suporte técnico, mas passam a influenciar diretamente a formulação, a implementação e o acompanhamento das políticas educacionais locais. As contribuições de Peroni, Oliveira e Fernandes (2009) ajudam a compreender esse movimento ao demonstrar que a crescente participação do terceiro setor redefine formas de regulação da educação pública, enquanto as reflexões de Freitas (2018) e Frigotto(2010) permitem problematizar os efeitos da valorização crescente dos indicadores de desempenho e das avaliações padronizadas sobre o planejamento pedagógico e sobre a própria concepção de qualidade educacional. Embora tais instrumentos possam fortalecer a capacidade institucional das redes municipais e favorecer processos mais sistemáticos de acompanhamento da aprendizagem, sua utilização requer equilíbrio para que não produza redução do currículo, enfraquecimento da autonomia pedagógica ou limitação das práticas democráticas de gestão escolar.

Nesse sentido, o estudo contribui para ampliar a compreensão acerca das relações entre gestão pública e terceiro setor na educação municipal, demonstrando que essas parcerias podem representar importantes mecanismos de fortalecimento institucional quando articuladas aos princípios da gestão democrática e à preservação do caráter público da educação. A experiência de Bertioga revela tanto as possibilidades quanto os desafios desse modelo de cooperação, indicando a necessidade de novas pesquisas que acompanhem seus efeitos de longo prazo sobre a autonomia docente, a organização curricular e a redução das desigualdades educacionais, de modo a subsidiar políticas públicas comprometidas com uma educação pública de qualidade, socialmente referenciada e democraticamente construída.

REFERÊNCIAS

BALL, Stephen J. **Educação global S.A.: novas redes políticas e o imaginário neoliberal.** Ponta Grossa: UEPG, 2014.

_____. YOUDELL, Deborah. **Hidden privatisation in public education.** Brussels: Education International, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 23 dez. 1996.

CAETANO, Maria Raquel. As influências do terceiro setor na educação pública: o projeto piloto de alfabetização e as implicações na gestão da escola. **Cadernos de Educação**, n. 42, 2012. Disponível em: https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/caduc/article/view/2159/1976. Acesso em: 31 mar. 2026.

FREITAS, Luiz Carlos de. **A reforma empresarial da educação: nova direita, velhas ideias.** São Paulo: Expressão Popular, 2018.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola é improdutiva.** 9. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MENDES, D. N. Parcerias entre escolas públicas e organizações privadas: um estudo de caso da Associação Parceiros da Educação na cidade de São Paulo. In: **ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**, 9., 2022, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: SBAP, 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap-2022/863.pdf. Acesso em: 31 mar. 2026.

PERONI, Vera Maria Vidal. **Política educacional e o papel do Estado no Brasil dos anos 1990.** São Paulo: Xamã, 2003.

PERONI, Vera Maria Vidal; OLIVEIRA, Romualdo Portela de; FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola. Estado e terceiro setor: as novas regulações entre o público e o privado na gestão da educação básica brasileira. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 108, p. 761-778, 2009.

SILVEIRA, Adriana Dragone. **Gestão educacional e parcerias público-privadas: tensões e perspectivas.** Curitiba: CRV, 2019.

SOUZA, Suelen Batista; ALVES, Iara Lima Oliveira. **Bonificação docente paulista e IDEB: análise do município de Bertioga.** Campinas: Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2024. Disponível em: https://parceirosdaeducacao.org.br/. Acesso em: 9 jun. 2026.

ISSN: 3085-556X