



Universidade Federal do Pampa

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANT'ANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

SARA ALVES GIACOMUZZI

**TRANSIÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR DE ESCOLA MUNICIPAL PARA ESCOLA
CÍVICO-MILITAR**

TRABALHO DE CURSO

**Sant'Ana do Livramento
2025**

SARA ALVES GIACOMUZZI

**TRANSIÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR DE ESCOLA MUNICIPAL PARA ESCOLA
CÍVICO-MILITAR**

Trabalho de curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA, RS) como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em de de 2025:

Prof. Dr. Igor Baptista de Oliveira Medeiros
(Presidente/Orientador)

Prof. Me. Luiz Edgar Araújo Lima
(Membro da banca)

Prof. Me. César Augustus Techemayer
(Membro da banca)

**Sant'Ana do Livramento
2025**

TRANSIÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR DE ESCOLA MUNICIPAL PARA ESCOLA CÍVICO-MILITAR

RESUMO

O estudo buscou analisar os efeitos da transição de gestão escolar de escola municipal para escola cívico-militar, sendo a escolhida a escola Municipal de Ensino Fundamental Prefeito João Souto Duarte situada na cidade de Santana do Livramento, Rio Grande do Sul. A pesquisa foi realizada através do método de estudo de caso, sendo qualitativa de caráter exploratório. Os respondentes da pesquisa se dividem em 20, são eles 10 colaboradores e 10 pais de alunos, sendo as técnicas de coleta de dados a pesquisa documental, entrevista semiestruturada e observação direta em campo. Os resultados mostraram que, na parte que trata das mudanças organizacionais, os funcionários apontaram que houve mais ordem, mais clareza nas funções e maior comprometimento dos alunos. Os professores continuaram com autonomia em suas aulas, enquanto os militares passaram a atuar mais na parte disciplinar, ajudando a manter o bom andamento das rotinas e a postura dos estudantes. Essa divisão de responsabilidades foi vista como algo equilibrado, que fortaleceu a estrutura sem interferir na parte pedagógica. No que diz respeito à percepção das famílias, os pais destacaram uma melhora visível tanto no comportamento quanto no rendimento dos filhos. Conclui-se que a implantação do modelo cívico-militar trouxe avanços reais no ambiente escolar, tanto na organização interna quanto na postura dos alunos e na integração da comunidade. Conclui-se que esses resultados mostram que o projeto, quando bem conduzido, pode ser uma ferramenta de fortalecimento da escola pública, valorizando o diálogo, a responsabilidade e o trabalho em equipe.

Palavras-chave: Gestão escolar; Escola Municipal; Escola Cívico-Militar.

TRANSITION OF SCHOOL MANAGEMENT FROM MUNICIPAL SCHOOL TO CIVIC-MILITARY SCHOOL

ABSTRACT

This study aimed to analyze the effects of the transition from a municipal school management model to a civic-military school model. The chosen case study was the Municipal Elementary School Prefeito João Souto Duarte, located in the city of Santana do Livramento, Rio Grande do Sul. The research was conducted using a qualitative, exploratory case study method. The respondents were 20 individuals: 10 staff members and 10 parents of students. Data collection techniques included document analysis, semi-structured interviews, and direct field observation. The results showed that, regarding organizational changes, staff indicated greater order, clearer roles, and increased student engagement. Teachers retained autonomy in their classes, while military personnel focused more on discipline, helping to maintain smooth routines and student behavior. This division of responsibilities was seen as balanced, strengthening the structure without interfering with the pedagogical aspects. Regarding families' perceptions, parents highlighted a visible improvement in both their children's behavior and academic performance. It is concluded that the implementation of the civic-military model brought real advancements to the school environment, both in internal organization and in student behavior and community integration. These results show that the project, when well-conducted, can be a tool for strengthening public schools, valuing dialogue, responsibility, and teamwork.

Keywords: School Management; Municipal School; Civic-Military School.

TRANSICIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA ESCUELA MUNICIPAL A LA ESCUELA CÍVICO-MILITAR

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar los efectos de la transición de un modelo de gestión escolar municipal a un modelo cívico-militar. El caso de estudio seleccionado fue la Escuela Primaria Municipal Prefeito João Souto Duarte, ubicada en la ciudad de Santana do Livramento, Rio Grande do Sul. La investigación se llevó a cabo mediante un estudio de caso cualitativo y exploratorio. Los participantes fueron 20 personas: 10 miembros del personal docente y 10 padres de alumnos. Las técnicas de recolección de datos incluyeron análisis documental, entrevistas semiestructuradas y observación directa de campo. Los resultados mostraron que, en cuanto a los cambios organizacionales, el personal docente indicó mayor orden, roles más claros y una mayor participación estudiantil. Los docentes mantuvieron su autonomía en las clases, mientras que el personal militar se enfocó más en la disciplina, lo que contribuyó a mantener rutinas fluidas y un buen comportamiento de los alumnos. Esta división de responsabilidades se consideró equilibrada, fortaleciendo la estructura sin interferir con los aspectos pedagógicos. En cuanto a las percepciones de las familias, los padres destacaron una mejora visible tanto en el comportamiento como en el rendimiento académico de sus hijos. Se concluye que la implementación del modelo cívico-militar generó avances reales en el entorno escolar, tanto en la organización interna como en el comportamiento estudiantil y la integración comunitaria. Estos resultados demuestran que el proyecto, cuando se lleva a cabo correctamente, puede ser una herramienta para fortalecer las escuelas públicas, fomentando el diálogo, la responsabilidad y el trabajo en equipo.

Palabras-clave: Gestión escolar; Escuela Municipal, Escuela Cívico-Militar.

1 INTRODUÇÃO

No decorrer das duas últimas décadas do século XX, com a Constituição de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, a educação no Brasil passou a ser formalmente assegurada como “direito de todos e dever do Estado e da família” (Brasil, 1988). Ainda assim, inúmeras apurações ano a ano constataam as imensas desigualdades educacionais que abalam o país tanto no ensino básico como no ensino superior (Silva; Hasenbalg, 2000; Castro, 2009; Artes, Ricoldi, 2015; Macedo, 2019; Macedo, 2021).

Em decorrência deste fato, no ano de 2007, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) formou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), um mecanismo cuja principal função é proporcionar ensino de qualidade para as escolas com baixo desempenho escolar. Desta forma, o Inep agrega o fluxo escolar dos alunos e a média de desempenhos nas avaliações em um índice que permite rastrear e controlar a qualidade educacional das unidades nos municípios unindo a vulnerabilidade social (MEC, 2018).

Deste modo, nos últimos dez anos, difunde-se no ambiente educacional brasileiro a aparição, sobretudo nas redes estaduais, de escolas militares ou militarizadas, ou, conforme nomeado no programa federal, “escolas cívico-militares” (Ecim) (Brasil, 2019). Esse projeto, de acordo com o Ministério da Educação (MEC), designa que a presença do militar não significa que será realocado o corpo docente, nem os demais profissionais da educação nas escolas públicas. Essa existência viria para inteirar e amparar em funções pertinentes as noções disciplinar e atitudinal do aluno fora da sala de aula, mas dentro do âmbito escolar (Ximeneses; Stuchi; Moreira, 2019).

Desta forma, em divulgação publicada no portal do MEC (Pera, 2019), na data de 16 de outubro do mesmo ano de criação do programa, 643 municípios notificaram ao Ministério da Educação a vontade de aderir ao Programa Nacional de Escolas Cívico-Militares (PECIM). Sendo assim, na data de 26 de fevereiro do ano seguinte, a coletiva de imprensa do MEC anunciou a divisão das escolas: o Nordeste foi contemplado com sete propostas do modelo, o Sudeste com cinco entidades, o Sul com 13 unidades, o Norte com 18 escolas e o Centro-Oeste com 11 associações que integram o programa (Brandão, 2020).

Todavia, no projeto em andamento, foi informado na mesma notícia as qualificações que estão sendo executadas desde dezembro de 2019 e que seus destinatários primários foram os já atuantes na educação: diretores, coordenadores e representantes de secretarias municipais e estaduais. Além disso, no segundo ato, oficiais da reserva, policiais e bombeiros foram qualificados para atuarem nas instituições (Brandão, 2020).

Sendo assim, conforme Cunha (2020), na proposta para a introdução do modelo das Ecim, não seria preciso realizar a construção de novas escolas, pois os locais que fossem contemplados com o programa indicariam a escola que faça parte de sua rede para adotar o modelo das escolas cívico-militares (Ecim). Ainda, conforme Cunha (2020), as escolas assim militarizadas com essa coparticipação acatariam as práticas e instrumentos gerenciais dos colégios militares do comando exército, das polícias militares e dos corpos de bombeiros militares e seriam cedidos recursos financeiros para pagar gratificações a militares da reserva, de modo que eles passem a atuar nas áreas de gestão educacional, pedagógica e administrativa (Amaral; Castro, 2020).

Para este propósito, é constituída no MEC, na mesma ação, a Subsecretaria de Fomento às Escolas Cívico-Militares com a incumbência de desenvolver o Programa Nacional de Implantação das Escolas Cívico-Militares, difundido posteriormente como parte do Compromisso Nacional da Educação Básica (UNDIME, 2019), cuja determinação quantitativa é aplicar 27 escolas por ano até o final de 2023, totalizando 108 Escolas Cívico-Militares em todos os Estados e Distrito Federal (MEC, 2019).

Não obstante, em recente entrevista, o Diretor de Políticas para Escolas Cívico-Militares, Gilson Passos de Oliveira, relatou que o Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares foi instituído com a finalidade de ser implantado em 216 escolas de todo país até 2023, sendo a expectativa do MEC. Além disso, informou que o programa, é uma parceria entre os ministérios da Educação e da Defesa e se encontra em fase de implantação em 74 instituições de ensino segundo dados de junho de 2021. No ano de 2020, o programa foi incluído em 53 instituições. Completou dizendo que a aceitação ao Pecim é de forma voluntária, porém as escolas interessadas precisam manifestar interesse junto à Secretaria de Educação (Brasil, 2021). Sendo assim, identifica-se que as informações prestadas não se encontram de acordo, gerando dúvida se o projeto está sendo atualizado, trazendo uma insegurança ao confrontar os números e metas propostas para o programa.

1.1 Problemática

É incontestável afirmar que sofreram transformações tanto as políticas públicas para a educação quanto a gestão organizacional. Casassus (2002) atenta que na gestão educacional, enfrenta-se o obstáculo de que o objetivo da gestão é a preparação de indivíduos, o qual se mistura com o objetivo da organização. No entanto, o autor salienta que é essencial compreender que, ao contrário da gestão de outros tipos de organizações, a gestão educacional lida de modo direto com seres humanos.

No que lhe toca, Libâneo, Oliveira e Toschi (2005) evidenciam que no estabelecimento de ensino, a gestão diz respeito às regras, estrutura e ações que permitem o uso sensato dos fatores materiais, bem como o trabalho das pessoas. Para esses mesmos

autores, existem duas formas de entender a gestão educacional: da concepção neoliberal (o Estado delega para as escolas e comunidades a ocupação de gerir as atividades educacionais) e da concepção sociocrítica (o Estado permanece sendo responsável pela gestão da escola, avançando as ações desenvolvidas de iniciativa da comunidade escolar). Contudo, o modelo de escola cívico-militar não se ajusta a nenhuma dessas definições, pois seu principal propósito é resgatar o ensinamento da moral e cívica nas escolas públicas de educação básica do País (Cunha, 2020).

Deste modo, em 2018, o tema da educação moral e cívica (EMC) moveu-se do seu processo de adormecimento, para a agenda da política educacional contemporânea (Castro, 2019). E assim, se concretizou em política pública, com a invenção de escolas cívico-militares a partir da aceitação de estados e municípios. Essa é uma pedagogia de recuperação de uma instituição honrosa do passado que pauta as ações para um país devastado pela desigualdade e pela falta de oportunidades educacionais para crianças e jovens (Cruz; Barros, 2008;).

Portanto, cabe ressaltar que as escolas que irão migrar para o formato Ecim já vinham de uma trajetória de gestão escolar pautada em lógicas democráticas e que possuíam o envolvimento da comunidade. Nesse caso, encontra-se a Escola Municipal de Ensino Fundamental Prefeito João Souto Duarte, localizada no endereço Antônio Irulegui, número 11 na Vila Luiza M. Mazzei, na cidade de Santana do Livramento, interior do Rio Grande do Sul.

Segundo relatos encontrados no Livro Histórico da Fundação da Escola cedidos pela equipe diretiva, a escola nasceu com o nome de Tiradentes na vila Rui Ramos em abril de 1968, nela só haviam ofertadas as turmas de educação primária, conforme classificação da época: do jardim de infância à 4ª série. Sendo assim, devido à pequena capacidade de ocupação do prédio, a escola foi transferida para o local que se encontra hoje com o terreno doado pela família Mazzei. A inauguração da escola deu-se no dia 30 de julho de 1973, recebendo o nome de Escola Municipal de Ensino Fundamental Prefeito João Souto Duarte em homenagem ao ex-prefeito da cidade de Santana do Livramento.

A localização da escola é próxima à linha divisória, sendo assim, propicia que se atenda alunos tanto do lado brasileiro quanto do lado uruguaio. Atualmente, são atendidos alunos da educação infantil A e B até o ensino fundamental. O espaço físico da escola é composto por seis salas de aula, biblioteca, laboratório de informática, sala de recurso (para auxílio de crianças especiais e reforço escolar), secretaria, sala da direção, refeitório e banheiros femininos e masculinos. Além disso, conta com uma praça para educação infantil e uma quadra de esportes.

No corpo de colaboradores, a escola conta com vinte e três funcionários efetivos do quadro municipal entre equipe diretiva (diretora, vice-diretora e supervisora), professores e funcionários (secretário e serventes). No primeiro semestre de 2021, a escola foi sorteada pela Secretaria Municipal para participar do PECIM e, posteriormente, foi feita uma votação entre os servidores da escola, optando pela adesão ao programa. Com a entrada dos militares em março de 2021, eles estão divididos em um oficial superior, que é o Gestor Escolar ou assessor da direção. Um oficial, o qual é Gestor Educacional ou assessor da Coordenação Pedagógica e oito Praças ou Monitores (função semelhante ao inspetor de corredor, comandados pelo Gestor Educacional). A atuação deles é alinhada entre a Direção da Escola e o Gestor Escolar, segundo o regramento previsto nos manuais do PECIM, sendo capacitados pelo MEC. O objetivo da atuação dos militares é a melhoria do ambiente e convivência escolar.

Tendo em vista esse contexto, este estudo pretende responder a seguinte questão de pesquisa: ***quais os impactos na gestão escolar com a transição da Escola Municipal de Ensino Fundamental Prefeito João Souto Duarte para uma Escola Cívico-Militar?***

Para responder à pergunta de pesquisa, delineou-se o objetivo geral e os objetivos específicos. O objetivo geral é analisar os impactos na gestão escolar com a transição da Escola Municipal para uma Escola Cívico-militar. Considerando a transição da gestão escolar,

concebe-se como objetivos específicos: (a) identificar as mudanças ocorridas nas práticas organizacionais da Escola com a transição para uma Escola Cívico-militar; (b) analisar a percepção da comunidade acadêmica quanto ao processo de implantação do projeto de escola cívico-militar; (c) avaliar a percepção dos funcionários quanto às novas formas de gestão da escola cívico-militar.

Essa pesquisa se justifica, pois considera-se que as formas de organização e administração educativas no Brasil foram consideravelmente inspiradas pelo modelo da administração científica, ordenado em uma estrutura organizacional vertical, centralizadora e hierarquizada. Em consequência da inviabilidade deste padrão de gestão, para a condição das escolas, foram propostas políticas educacionais no Brasil, principalmente as acolhidas a partir da segunda metade dos anos 1990, com o intuito de estimular transformações na forma de organização e gestão da educação e da escola, rumo a uma gestão mais participativa (Carvalho, 2012).

Entretanto, esta significativa conquista se revelou inapta na presença da realidade da educação brasileira, pois há um déficit educacional acumulado historicamente. Esta realidade indica a necessidade de outros êxitos relativos ao campo educacional (Sander, 2012), principalmente no que se diz respeito à inovação dos modelos de gestão destas organizações.

Em vista disso, ocorre um debate sobre a existência de um efeito-gestão presente nas escolas brasileiras. Esta manifestação é relacionada aos efeitos concebidos pelos dirigentes escolares e pelos processos de gestão no desempenho estudantil (Souza, 2007). Nesta perspectiva, admite-se que pesquisar sobre a transição da escola municipal para uma escola cívico-militar, apresenta relevância política e social.

Cabe destacar que já há estudos que decorrem sobre os temas deste projeto, como Amaral e Castro (2020) que analisaram a retomada da obrigatoriedade da agenda conservadora, relatando sobre educação moral e cívica, ocorrendo a implantação da escola cívico-militar. Assim, este projeto pretende contribuir para esta temática, investigando de forma teórica e política os efeitos que essa transição pode gerar.

Desta forma, é importante estudar o que motivou a implementação de uma gestão escolar diferente da utilizada tradicionalmente, para compreendermos se o que está sendo apurado são índices de desenvolvimentos de aprendizagens maiores do que os encontrados hoje. Assim, oferecendo ou não efeitos positivos na adequação dos sistemas de gestão.

Com vistas a responder os objetivos propostos, este trabalho está organizado em seis seções: a primeira com esta introdução; a segunda seção em que está o referencial teórico apresentando uma revisão da literatura sobre o tema gestão escolar, escola municipal e escola cívico-militar; a terceira, contendo a descrição da metodologia da pesquisa; a quarta com a análise dos resultados e a quinta com as considerações finais. Por fim, as referências utilizadas e os apêndices do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico está dividido em duas seções. A primeira versa sobre a administração escolar e a gestão de escolas públicas. A segunda, por sua vez, aborda a proposta de gestão escolar cívico-militar.

2.1 Administração Escolar e a Gestão de Escolas Públicas

A iniciação do conceito de gestão na educação é um tanto recente. Gestão escolar é uma nomenclatura que foi determinada na educação na época da redemocratização política nos anos 1980. Tem seu começo no conceito “administração escolar”, significando também, habitualmente, conforme Paro (2003, p. 123) “utilização racional dos recursos para a

realização de fins.” Freitas (2007) apresenta que o conceito gestão escolar surgiu quando houve a crítica ao considerado “caráter conservador e autoritário” da forma de administrar a instituição para evidenciar o seu compromisso com a mudança social e com a democratização do ensino e da escola.

A gestão escolar faz referência à distribuição das unidades educacionais, das escolas, nos referindo desta forma ao alcance dos estabelecimentos de ensino (Vieira, 2007). De acordo com Machado (2012), a função da gestão escolar é operar em duas frentes: dirigir e coordenar. Assegura o autor que tanto dirigir quanto coordenar são tarefas que concentram o esforço do público em geral para os objetivos e metas estabelecidos.

Considera-se que o caminho da administração escolar no Brasil é extenso e se acentuou com o início da industrialização. A partir da década de 1930 que no plano educacional, em virtude do engrandecimento da demanda escolar, aumento do número de escolas e de professores, vão se traçando ações mais perspicazes do poder público no cumprimento do sistema público de ensino, entre elas, a preparação de profissionais da educação (Vieira; Bussolotti, 2019).

A inquietação em medir a qualidade do ensino por meio de avaliações externas é mais frequentemente analisada depois do final da década de 1980 no Brasil, quando foi criado o Sistema de Avaliação do Ensino Público (Saep) que, seguidamente, foi modificado em Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb). No ano de 1990, o Saeb fez sua primeira verificação e, a partir disso, ocorreu um marco na situação de expansão dessas iniciativas ocasionadas pelo governo (Brasil, 1994).

A necessidade de adquirir conhecimento sobre o sistema educacional como um todo fez com que o Ministério da Educação e o Inep convertessem o Saep em Saeb. Os propósitos do sistema de avaliação foram expostos como: regionalizar a operacionalização do processo avaliativo para proporcionar a gestão direta pelas instâncias locais; conhecer e arquitetar critérios do rendimento dos alunos em relação às propostas curriculares; difundir na sociedade ideias em concordância à qualidade pretendida e a obtida, pressupondo o aprendizado a ser acessível a todos, perfil e prática dos educadores e realizar uma base de dados sobre o processo de aprendizagem nas escolas públicas (Machado; Freitas, 2014).

Por consequência e com base nos dados coletados na Prova Brasil e no Censo Escolar, o Governo Federal criou o Ideb – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, em 2007, para ser reconhecido como um informativo da qualidade da educação (Brasil, 2007), e assim conseguir possibilitar um acompanhamento para conferência do desenvolvimento em relação às metas propostas e resultados obtidos na educação brasileira (Fernandes, 2007).

Para Libâneo (2013), a gestão da escola é uma ocupação administrativa, e refletir na gestão desse ambiente lembra-nos a muitos desafios, pois a organização e a gestão escolar são dimensões que estão demasiadamente arquitetadas, já que a escola não é um montante de partes, mas um todo associado que procura articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática do dia a dia, mediada pelo aprendizado da realidade e pela atuação de todos os atores incluídos no processo educativo. Lück relata que:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento (Lück, 2009, p. 24).

Preliminar à LDB, a escola era dirigida por princípios amparados na administração escolar, que se apurava na assimilação do modelo de administração científica ou escola clássica, guiado pelos princípios da racionalidade restringida; da linearidade; da influência

determinada de fora para dentro; do emprego mecanicista de pessoas e de recursos para suceder os objetivos organizacionais de sentido reduzido (Campos; Silva, 2009).

A condução da escola era centralizada no diretor, que atuava como protegido aos órgãos centrais, competindo-lhe atentar pelo cumprimento de regras, deliberações e regulamentos deles provenientes. O trabalho executado pelo diretor se baseava em levar as informações adiante, como controlar e supervisionar conforme as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Segundo Lück (2006, p. 25):

Com esse entendimento em mente, a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

Com a promulgação da Constituição Federal do Brasil (CFB) de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996 o movimento de democratização, dissociação e edificação da autonomia passaram a conduzir novos modelos de mecanismos. As ações no interior das escolas propiciam a participação da comunidade escolar e local nas decisões que abrangem as questões educacionais amplificando a responsabilidade e atuação do gestor escolar (Campos; Silva, 2009).

A seção a seguir tem por objetivo apresentar o que é uma Escola Cívico-Militar, como a ideia de implementação da mesma surgiu e quais as alterações que essa alteração implica no sistema de gestão escolar da forma que conhecemos.

2.2 A Proposta de Gestão Escolar Cívico-Militar

No campo da atual política educacional, norteadas pelos valores do ensino por meio de uma moralidade, está o programa de criação das escolas cívico-militares (Ecim). A proposta, designada pela gestão distribuída entre as Secretarias de Educação Básica do Ministério da Educação (MEC) e de Segurança Pública, enquanto política pública de gestão educacional, foi concebida a partir do Decreto n. 9.665, de 2 de janeiro de 2019 (Brasil, 2019), que remodela o MEC e cria, com seu Art. 16, a Subsecretaria de Fomento às Escolas Cívico-Militares (Secim), ligada à Secretaria de Educação Básica (SEB). O tema que contempla a EMC foi instaurado pelo Decreto n. 10.004, de 5 de setembro de 2019 (Brasil, 2019), do Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares (Pecim), executado pela Secim.

Em relação ao decreto que originou o programa, o qual institui o Pecim, alerta-se sobre a determinação que dita o modelo de gestão da educação. No capítulo 5, parágrafo 1º, o documento ampara que esta será “alcançada por meio de ações atribuída a evolução de comportamentos, valores e atitudes, com vistas ao desenvolvimento absoluto do aluno e a sua aptidão para o exercício da cidadania” (Brasil, 2019).

Como afirma Cunha (2020), esse projeto, descrito como um processo de socialização política via Estado, apontado pela proposta de assimilação de valores comportamentais, aparece de forma generalizada no ordenamento, porém o Presidente ofereceu a clareza impreterível para a compreensão de tal intenção no lançamento do programa, referindo-se que é necessário implementar na formação dos jovens a importância dos valores cívico-militares em relação à educação moral e cívica e ao respeito à pátria (Agência Brasil, 2019).

Em todo caso, há que se destacar que o projeto para as Ecim não se mistura com aquele das escolas militares, de longo trajeto no Brasil (Zan; Krawczyk, 2019), uma vez que, como afirma Mendonça (2019), há atributos distintos dentre os exemplares em curso no País. Percebe-se isso, pois as escolas militares não são regidas pela Lei de Diretrizes e Bases da

Educação Nacional (LDB), o que não se aplica à escola civil e cívico-militar (Amaral; Castro, 2020).

Assim, como define Ball (2017 apud Amaral; Castro, 2020), a Ecim refere-se a um modelo de gestão que se atribui uma declaração imperialista, colocando o mundo social em meio a um caos irracional, no argumento de que, contra tal desorganização, é essencial a entrada de uma ordem libertadora. Desta forma, se faz presente um exemplo de discurso que tem como finalidade a salvação da sociedade para o incentivo da aprovação ao projeto das escolas cívico-militares, sendo destacado por Mendonça (2019, p. 595) que “o combate à violência, ao envolvimento com drogas aparentam povoar o imaginário das famílias como bons argumentos para apoiarem a iniciativa governamental”.

Constata-se que a retomada da pauta da educação moral e cívica adquire força à medida que as bases de pesquisas sobre a conduta escolar declinam. A Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar (IBGE, 2015), as repercussões de contexto no PISA 2018 sobre o *bullying* e sobre o período de aula para afirmar a disciplina na classe, os estudos sobre violência contra professores na escola (Pereira, 2016) e a Lei nº 13.185, de 6 de novembro de 2015, que instituiu o Programa de Combate à Intimidação Sistemática (*Bullying*), são alguns casos os quais refletem que a realidade que se apresenta em muitas escolas públicas do País torna a educação um grande desafio (Brasil, 2019).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 menciona, em seus artigos, a importância dos princípios na educação básica, tendo como objetivo instruir o educando para a prática da cidadania. O artigo 27, inciso I, faz referência ao acordar que as temáticas curriculares da educação básica considerem a divulgação de valores essenciais ao interesse social, aos direitos e deveres dos cidadãos, em relação ao bem comum e à democracia (Brasil, 1996).

Nessa linha, o que também ampara o projeto das Ecim é o fato de que as Forças Armadas são consideradas pela opinião da sociedade a instituição de maior credibilidade no País (Datafolha, 2019). Isso acontece, também, oriundo da preparação dos seus profissionais e do desenvolvimento de valores éticos e morais, um clamor atual de toda a sociedade brasileira. Além de que esses militares devem ser escolhidos e qualificados para o exercício de suas funções na escola (Brasil, 2019).

A Seção Psicopedagógica é outro departamento que deve ser priorizado no modelo cívico-militar. Isto ocorre, pois a mesma afirma que para cuidar da saúde física e emocional, é necessário conhecer-se e cuidar-se, compreendendo a diversidade humana e possuindo conhecimento das suas emoções e do próximo, a fim de ter capacidade para lidar com as mesmas (BNCC, 2017). Essa atribuição geral da educação básica prevista na Base Nacional Comum Curricular (BNCC) indica a importância das emoções para a educação dos jovens e dos adolescentes e anuncia a necessidade de trabalhadores qualificados que os auxiliem nessa trajetória. Diante disso, a equipe da Seção Psicopedagógica, constituída por psicopedagogo, psicólogo, assistente social e orientadores educacionais, deve operar com as Coordenações Pedagógicas de Ano, identificando as principais necessidades afetivas, emocionais e comportamentais dos alunos que implicam o seu aprendizado, e deliberar as possíveis interferências ou encaminhamentos que se julgarem necessários.

O Pecim, cujo propósito é proporcionar a melhoria da qualidade da educação básica, situa-se alinhado à finalidade principal do Plano Nacional de Educação (PNE) de “induzir e articular os entes federados na elaboração de políticas públicas capazes de melhorar, de forma equitativa e democrática, o acesso e a qualidade da educação brasileira” (PNE, 2014). Notadamente, acha-se embasado na Meta 7 do PNE – Fomentar a Qualidade da Educação Básica com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem.

Deste modo, para atingir as metas estratégicas e melhorar o Ideb das Ecim, foram determinadas dezenove iniciativas estratégicas que devem utilizar de indicadores para o

estabelecimento de alvos e planos de ação nas escolas que levarão a ascensão de sua qualidade. Essas iniciativas estão fundamentadas nos Indicadores da Qualidade na Educação (Ação Educativa, 2013) e alinhadas à Meta 7 do PNE.

Primeiramente, as instalações de ensino devem formar um diagnóstico construído a partir dos dados fornecidos pelos questionários do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - Inep (Saeb 2017 e Censo Escolar) e outros dados que a escola deter, que falam sobre elementos fundamentais a serem avaliados na reflexão de sua qualidade, nomeados de dimensões (Ação Educativa, 2013).

Na reestruturação do Ministério da Educação (MEC), no ano de 2019, com a presidência de Jair Bolsonaro, é acrescentada à Secretaria de Educação Básica a competência de promover, estimular, contribuir e avaliar, por meio de parcerias, a adoção por aceitação do modelo de escolas cívico-militares nos sistemas de ensino municipais, estaduais e distrital tendo como base a gestão administrativa, educacional e didático-pedagógica adotada por colégios militares do Exército, Polícias e Bombeiros Militares (Brasil, 2019).

Em concordância ao decreto de criação do programa nota-se a afirmação que estipula o modelo de gestão dos processos da educação. No capítulo 5, parágrafo 1º, o documento segura que esta será “alcançada por meio de ações destinadas ao desenvolvimento de comportamentos, valores e atitudes, com vistas ao desenvolvimento pleno do aluno e ao seu preparo para o exercício da cidadania” (Brasil, 2019).

Deste modo, como preconiza Dayrel (2007), percorrer de encontro a essa perspectiva exige o entendimento de que a dimensão social do processo educativo vai além de uma leitura direta entre a juventude e a escola, visto que se faz essencial entender que a relação do jovem com a escola forma-se como fruto de múltiplas relações ocasionadas pelo tempo presente, sendo essas complexas expressões que afetam tanto as instituições, como os processos de socialização dos indivíduos que nelas transpassam. A seção seguinte contém a descrição da metodologia proposta para alcançar os objetivos da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo geral dessa pesquisa foi analisar quais os impactos na gestão escolar com a transição da Escola Municipal de Ensino Fundamental Prefeito João Souto Duarte para uma Escola Cívico-Militar. Sendo assim, é estabelecido que os objetivos específicos sejam identificar as mudanças ocorridas nas práticas organizacionais com a nova forma de gestão, analisar a percepção da comunidade acadêmica quanto ao processo de implantação do projeto e avaliar a percepção dos colaboradores quanto às novas formas de gestão da escola cívico militar.

O tipo de pesquisa em relação à abordagem e quanto aos objetivos caracteriza-se como qualitativa, visto que, preocupa-se com o aprofundamento para compreensão de um grupo social. Além disso, fazendo com que não haja julgamentos de crenças a fim de não contaminar a pesquisa (Gerhardt; Silveira, 2009).

Em conformidade quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa se relaciona com a exploratória, pois o principal objetivo da pesquisa realizada é familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado: as escolas cívico-militares. Tal pesquisa se caracteriza como exploratória que, segundo Gil (2017), busca fornecer maior familiaridade com a temática de estudo, a fim de torná-la mais clara, trazendo mais teorizações para facilitar o seu desenvolvimento no campo científico. Para a abordagem da pesquisa, optou-se pela qualitativa que deve ser utilizada quando houver interesse na situação singular e particular do tema. Segundo Minayo:

O método qualitativo é adequado aos estudos da história, das representações e crenças, das relações, das percepções e opiniões, ou seja, dos produtos das

interpretações que os humanos fazem durante suas vidas, da forma como constroem seus artefatos materiais e a si mesmos, sentem e pensam (Minayo, 2008, p.57).

Em relação aos procedimentos foi selecionada a modalidade de estudo de caso que, segundo Gil (2017, p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Além disso, Yin (2015) considera que o estudo de caso é um dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais, visto que a evidência do estudo pode vir de várias fontes as quais são algumas delas por documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, sendo cada fonte ligada a uma série de dados ou evidências.

Para esse estudo, o caso escolhido foi da Escola Municipal de Ensino Fundamental Prefeito João Souto Duarte situada na cidade de Santana do Livramento, Rio Grande do Sul. Este trabalho tem como população-alvo os colaboradores da instituição, pois são eles que estão em contato com o objeto de estudo. Logo, as unidades de análise dessa pesquisa são as mudanças nas práticas organizacionais e as novas formas de gestão com base no modelo Ecim. Portanto, segundo Yin (2015), pode-se definir esse estudo como caso único incorporado, pois apresenta mais de uma unidade de análise.

Para coletar os dados foram selecionadas três técnicas de coleta: pesquisa documental, entrevista semiestruturadas e observação direta em campo. A pesquisa documental, conforme Gil (2017), é descritiva ou explicativa, necessitando o estudo de uma questão clara, precisa e específica, isso justifica-se, pois, as fontes são numerosas e diversificadas, visto que, qualquer elemento que contenha dados pode ser considerado como documento. As fontes documentais mais clássicas são os arquivos públicos e documentos oficiais, a imprensa e os arquivos privados (de igrejas, empresas, associações de classe, partidos políticos, sindicatos, associações científicas etc.).

Para a coleta de dados, também foram realizadas entrevistas semiestruturadas que são definidas como uma forma de obtenção de dados primários, fazendo com que o pesquisador faça perguntas de modo direto ao entrevistado (Bêrni; Abegg; Marquetti, 2012). Essa entrevista possui como aspecto a produção de questionamentos que são reflexos de teorias e hipóteses semelhantes ao assunto da pesquisa (Triviños, 1987; Manzini, 2003). A partir desse entendimento, foi realizada uma entrevista com os profissionais escolares, a qual consta no apêndice A.

A observação direta é uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos para compreender determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. Ajuda a identificar e obter provas a respeito de situações sobre as quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento (Marconi; Lakatos, 1990). Como exemplos dessa observação direta encontramos documentos disponibilizados pela escola com o novo modelo de gestão, verificação da legislação que rege a execução do projeto, além de possibilitar conversas informais com os funcionários e militares da reserva sobre a implementação do projeto na escola. Assim, podemos identificar múltiplas fontes de evidência como sugere Yin (2015): observar e consultar pais, funcionários, militares da reserva no projeto, entrevistar os colaboradores concursados da escola e pesquisar documentos e reportagens divulgadas em sites e mídias oficiais.

O público da pesquisa é a comunidade acadêmica da Escola Municipal de Ensino Fundamental Prefeito João Souto Duarte, a qual conta com um total de 22 colaboradores, sendo dois deles pertencentes ao grupo da direção (diretora e vice-diretora), outros sete se dividem em merendeira, secretário e serventes. Além disso, conta-se com treze professores distribuídos em anos iniciais e disciplinas específicas a partir do sexto ano. A caracterização

dos entrevistados funcionários da escola consta no Quadro 1. Enquanto isso, os pais que participaram da pesquisa constam no Quadro 2.

Quadro 1 – Caracterização dos funcionários da escola

Entrevistado	Faixa etária	Tempo de atuação na educação	Tempo de atuação na escola
Funcionário 1	Mais de 60 anos	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos
Funcionário 2	De 50 a 59 anos	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos
Funcionário 3	De 50 a 59 anos	Mais de 20 anos	De 6 a 10 anos
Funcionário 4	Mais de 60 anos	Mais de 20 anos	De 11 a 20
Funcionário 5	Até 29 anos	De 6 a 10 anos	Até 5 anos
Funcionário 6	De 40 a 49 anos	Mais de 20 anos	De 11 a 20 anos
Funcionário 7	De 30 a 39 anos	Até 5 anos	Até 5 anos
Funcionário 8	De 40 a 49 anos	Mais de 20 anos	De 11 a 20 anos
Funcionário 9	De 40 a a 49 anos	De 11 a 20 anos	Até 5 anos
Funcionário 10	De 50 a 59 anos	Mais de 20 anos	Até 5 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 2 – Caracterização dos pais participantes da escola

Entrevistado	Faixa etária	Tempo de vínculo com a escola
Pai/mãe 1	De 40 a 49 anos	Mais de 20 anos
Pai/mãe 2	De 30 a 39 anos	De 6 a 10 anos
Pai/mãe 3	Até 29 anos	Até 5 anos
Pai/mãe 4	De 50 a 59 anos	De 6 a 10 anos
Pai/mãe 5	De 30 a 39 anos	De 6 a 10 anos
Pai/mãe 6	De 40 a 49 anos	De 6 a 10 anos
Pai/mãe 7	De 30 a 39 anos	Até 5 anos
Pai/mãe 8	De 30 a 39 anos	De 6 a 10 anos
Pai/mãe 9	De 40 a 49 anos	Até 5 anos
Pai/mãe 10	De 30 a 39 anos	Até 5 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

A técnica de análise dessa pesquisa foi triangulação de dados que, para Yin (2005), baseia-se em um fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidência, permitindo o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação e assim os dados obtidos à luz de sua análise se tornem mais acurados e convincentes. Logo, para essa pesquisa foi feita uma triangulação com os resultados da pesquisa documental aliado aos dados oriundos dos relatos presentes nas entrevistas, juntamente da observação em campo dessa pesquisadora.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção do trabalho apresenta os resultados estruturados conforme os objetivos específicos em três eixos analíticos: (1) identificação das mudanças ocorridas nas práticas organizacionais da Escola com a transição para uma Escola Cívico-militar; (2) análise da percepção da comunidade acadêmica quanto ao processo de implantação do projeto de escola cívico-militar; e (3) avaliação da percepção dos funcionários quanto às novas formas de gestão da escola cívico-militar.

4.1 Mudanças nas práticas organizacionais da escola com a transição para ECIM

Quando se trata das mudanças nas práticas organizacionais da escola de municipal para cívico-militar a maioria dos participantes da pesquisa identificam que foi de forma

positiva, visto que com a presença dos militares houve uma maior organização na gestão escolar, os professores permaneceram com a responsabilidade de cuidar dos conteúdos curriculares, ou seja, os militares na prática realmente não interferiram dentro de sala de aula, e sim somente no pátio da escola em relação a postura comportamental.

A entrevistada nº 1 destacou que a principal mudança observada nas atividades da escola foi a disciplina. Segundo ela, *“recebemos um número maior de alunos também, sempre tem gente buscando pela nossa escola”*, o que demonstra que o novo modelo gerou maior atratividade e credibilidade junto à comunidade escolar. Ela ainda ressaltou que as oficinas e atividades de contraturno contribuíram para manter os alunos ocupados e engajados, afirmando que *“as crianças não estão na rua, não estão fora, em outro lugar”*, o que reforça o papel da escola também como espaço de proteção social e pertencimento.

De modo semelhante, a funcionária entrevistada nº 2 destacou que houve um aumento expressivo de alunos e melhoria da estrutura organizacional da escola após a implementação do modelo. Em suas palavras, *“a procura foi muito grande devido à implantação da cívico-militar e também a organização estrutural da escola, que foi o que fechou tudo”*, ressaltando que o novo formato promoveu engajamento de alunos, professores e famílias. Ela avaliou as mudanças como *“positivas, com certeza, em todos os sentidos, em âmbito de rendimento dos alunos e do andar de toda a estrutura da escola”*, apontando uma percepção ampla de evolução pedagógica e administrativa.

O entrevistado nº 3 também reforçou o caráter positivo da transição, destacando que o modelo cívico-militar trouxe um apoio concreto à atuação docente. Ele observou que os militares *“conseguiram aconselhar os alunos em questões de vida, questões particulares... e isso é de grande valia”*, enfatizando que o suporte proporcionado pela equipe militar contribuiu para lidar com situações delicadas, como problemas familiares e vulnerabilidade social. Relatou ainda que *“os pais estão dirigindo os alunos pra cá justamente por essa questão de tentar melhorar a disciplina”*, demonstrando a aprovação e confiança das famílias no novo modelo.

Ao avaliar a forma de gestão adotada na escola, os participantes foram unânimes em reconhecer que ela é aberta e participativa, mesclando a autoridade administrativa da direção escolar com o suporte dos militares. A entrevistada nº 1 descreveu essa gestão como *“participativa, os diretores com auxílio dos militares”*, enquanto a entrevistada nº 4 reforçou que *“a gestão aceita opiniões, é aberta”*, mostrando que o modelo não cerceia o diálogo nem a autonomia pedagógica, mas fortalece o senso de organização e corresponsabilidade entre os membros da comunidade escolar.

Os exemplos relatados pelos entrevistados reforçam que, apesar das diferenças de função e tempo de serviço, há um consenso sobre os benefícios comportamentais, disciplinares e relacionais trazidos pela implementação do modelo cívico-militar. Em síntese, as falas da entrevistada nº 1, entrevistada nº 2, entrevistado nº 3 e entrevistada nº 4 convergem ao demonstrar que a mudança ampliou o controle, a disciplina e o envolvimento da comunidade, fortalecendo a imagem da escola como espaço de formação integral (acadêmica, cívica e social) sem descaracterizar o papel pedagógico dos professores. Sendo assim, isso se corrobora de acordo com o que diz Machado (2012), a função da gestão escolar é operar em duas frentes: dirigir e coordenar. Assegura o autor que tanto dirigir quanto coordenar são tarefas que concentram o esforço do público em geral para os objetivos e metas estabelecidos.

4.2 Percepção da comunidade acadêmica quanto ao projeto de ECIM

Quando se analisa a percepção da comunidade acadêmica sobre o projeto de Escola Cívico-Militar (ECIM), nota-se que os pais e responsáveis dos alunos enxergam a mudança de forma muito positiva. De modo geral, eles percebem que o modelo trouxe mais disciplina,

responsabilidade e comprometimento por parte dos estudantes, além de fortalecer a parceria entre escola e família, que passou a caminhar de forma mais próxima e participativa.

A mãe nº 6, por exemplo, contou que *“as principais mudanças foram o contraturno, várias oficinas e o resgate do patriotismo na escola”*, avaliando tudo isso como *“muito bom, excelente”*. Ela explicou que o filho passou a entender melhor que *“família e escola caminham juntas quanto a valores e respeito”*, destacando o quanto o projeto ajudou no desenvolvimento pessoal e no comportamento dos alunos. O contraturno, por exemplo, é o horário estendido que as crianças ficam na escola a fim de desenvolver atividades como música e capoeira, fazendo com que o aluno preencha seu tempo com qualidade, em um local seguro para que os pais possam ficar tranquilos.

Na mesma linha, a mãe nº8 comentou que o modelo *“ficou melhor, pois os alunos puderam aprender várias coisas, como responsabilidade, pontualidade e respeito”*. Segundo ela, a diferença ficou evidente tanto na escola quanto em casa: *“meu filho ficou mais interessado, mais responsável e mais educado”*. Ela também reconheceu o esforço da equipe ao afirmar que *“os professores e funcionários estão realizando um trabalho exemplar”*, mostrando que os pais percebem dedicação e resultados reais no novo formato,

Essas falas mostram que os pais associam o projeto ECIM à retomada de valores importantes, como respeito, civismo e compromisso, e à melhora do ambiente escolar. Verifica-se que esse tipo de retorno indica um laço mais forte de confiança entre a escola e as famílias, que agora veem o espaço escolar como um lugar não só de aprendizado, mas também de formação moral e social.

Em resumo, a experiência com o modelo cívico-militar gerou mais credibilidade e aprovação da comunidade, que reconhece o projeto como um passo importante para melhorar a qualidade do ensino e formar alunos mais conscientes, responsáveis e preparados para a vida em sociedade. Desta forma, esses resultados convergem em concordância ao decreto de criação do programa nota-se a afirmação que estipula o modelo de gestão dos processos da educação. No capítulo 5, parágrafo 1º, o documento segura que esta será *“alcançada por meio de ações destinadas ao desenvolvimento de comportamentos, valores e atitudes, com vistas ao desenvolvimento pleno do aluno e ao seu preparo para o exercício da cidadania”* (Brasil, 2019).

4.3 Percepção dos funcionários quanto às novas formas de gestão da ECIM

De maneira geral, os funcionários avaliam de forma muito positiva as novas formas de gestão da Escola Cívico-Militar (ECIM). A mudança foi percebida como um passo importante para a reorganização da escola, trazendo mais clareza sobre papéis, mais envolvimento entre a equipe e uma rotina mais organizada e produtiva, vemos isso na fala do entrevistado nº 5 que relata *“a melhoria na disciplina dos alunos e da rotina, a direção que procura saber o porque um aluno não está indo na aula e aos pais que criaram um vínculo maior com a escola, sendo de mais fácil acesso as conversas”*.

A gestão passou a ser vista como mais participativa e estruturada, em que a direção, os professores e os militares trabalham de forma conjunta, cada um dentro do seu papel, mas com apoio e comunicação constantes. Essa parceria ajudou a melhorar o clima de trabalho, o acompanhamento do comportamento dos alunos e o relacionamento entre todos os setores da escola. A entrevistada de nº 7 diz que *“A escola possui uma gestão aberta, aceita opiniões e inclusive as que vem de fora: pais, família do aluno, comunidade em geral”*.

Entre os pontos positivos mais notados estão a melhoria do ambiente escolar, a redução de conflitos, o maior respeito e colaboração entre alunos e equipe e também uma aproximação maior das famílias nas atividades da escola. Verifica-se que esses resultados mostram que o modelo cívico-militar não se resumiu apenas à presença de militares, mas trouxe uma

mudança de cultura na forma de administrar e conviver no ambiente escolar, com mais disciplina, diálogo e corresponsabilidade.

Em relação aos desafios, alguns funcionários mencionaram o período inicial de adaptação, já que o novo formato exigiu mais rigor em regras e horários. Mesmo assim, com o tempo, a rotina foi se ajustando e o grupo passou a reconhecer os benefícios do modelo.

Assim, conclui-se que a gestão da ECIM se mostrou mais coesa, organizada e colaborativa, unindo firmeza e acolhimento. A nova estrutura trouxe não apenas melhorias práticas no funcionamento da escola, mas também um novo sentido de pertencimento e propósito entre os profissionais, refletindo diretamente na qualidade do ambiente escolar e no aprendizado dos alunos. Deste modo, os dados coadunam com o que preconiza Dayrel (2007), percorrer de encontro a essa perspectiva exige o entendimento de que a dimensão social do processo educativo vai além de uma leitura direta entre a juventude e a escola, visto que se faz essencial entender que a relação do jovem com a escola forma-se como fruto de múltiplas relações ocasionadas pelo tempo presente, sendo essas complexas expressões que afetam tanto as instituições, como os processos de socialização dos indivíduos que nelas transpassam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito compreender as mudanças que aconteceram em uma escola municipal após a implantação do modelo de Escola Cívico-Militar (ECIM), observando como essa nova forma de gestão foi percebida por quem vive o dia a dia escolar: professores, funcionários, pais e alunos. A ideia principal foi entender se o modelo realmente trouxe melhorias para o ambiente de ensino e convivência, e de que forma ele influenciou o comportamento e o relacionamento dentro da comunidade escolar.

Ao longo do estudo teórico, discutiu-se a origem e os objetivos do projeto das escolas cívico-militares no Brasil, que surgiu com a proposta de unir disciplina, valores cívicos e responsabilidade à educação tradicional. Essa abordagem buscou resgatar princípios como respeito, cooperação e comprometimento, ao mesmo tempo em que enfrentava críticas relacionadas à possível rigidez do modelo. Essa reflexão foi importante para contextualizar a análise e entender como o modelo se consolidou dentro da realidade da escola pesquisada.

A questão central do trabalho girou em torno de entender como a comunidade escolar percebeu a transição para o modelo cívico-militar, e quais impactos práticos e emocionais essa mudança trouxe. Os objetivos específicos foram identificar as transformações nas práticas organizacionais, avaliar como pais e funcionários interpretaram esse processo e compreender como a gestão foi reorganizada a partir do novo formato.

Os resultados mostraram que, de modo geral, a percepção dos participantes é muito positiva. Na parte que trata das mudanças organizacionais, os funcionários apontaram que houve mais ordem, mais clareza nas funções e maior comprometimento dos alunos. Os professores continuaram com autonomia em suas aulas, enquanto os militares passaram a atuar mais na parte disciplinar, ajudando a manter o bom andamento das rotinas e a postura dos estudantes. Essa divisão de responsabilidades foi vista como algo equilibrado, que fortaleceu a estrutura sem interferir na parte pedagógica.

No que diz respeito à percepção das famílias, os pais destacaram uma melhora visível tanto no comportamento quanto no rendimento dos filhos. Muitos relataram que as crianças e adolescentes ficaram mais responsáveis, respeitosos e participativos, além de se sentirem mais motivados com o ambiente escolar. Também ficou claro que a relação entre escola e família se estreitou, com mais presença dos responsáveis nas reuniões e eventos, o que mostra um vínculo maior de confiança e parceria. Esse envolvimento foi apontado como um dos maiores ganhos trazidos pela ECIM.

Já na parte voltada à gestão escolar, os funcionários destacaram que a direção passou a trabalhar de forma mais organizada, colaborativa e aberta ao diálogo. A presença dos militares foi percebida como um suporte, e não como imposição, o que ajudou a equilibrar disciplina e acolhimento. Além disso, houve melhora no clima de trabalho, nas relações entre colegas e no respeito entre todos os setores da escola. Alguns relataram que no início a adaptação foi um pouco difícil, especialmente por conta das novas regras e da rotina mais rígida, mas, com o tempo, o grupo se ajustou e passou a enxergar os benefícios da mudança.

De modo geral, os dados indicam que a implantação do modelo cívico-militar trouxe avanços reais no ambiente escolar, tanto na organização interna quanto na postura dos alunos e na integração da comunidade. Conclui-se que esses resultados mostram que o projeto, quando bem conduzido, pode ser uma ferramenta de fortalecimento da escola pública, valorizando o diálogo, a responsabilidade e o trabalho em equipe.

Ao mesmo tempo, é importante destacar que o modelo só funciona bem quando consegue equilibrar disciplina com empatia, firmeza com acolhimento. A escola é, antes de tudo, um espaço de aprendizado e convivência, e por isso o sucesso da ECIM depende de manter a escuta ativa, o respeito às diferenças e o foco na formação integral do aluno.

Assim, conclui-se que a transição para o modelo cívico-militar melhorou o clima escolar, aumentou o engajamento das famílias e fortaleceu o sentimento de pertencimento entre todos os envolvidos. A escola passou a ser vista pela comunidade como um espaço de orgulho, segurança e boas referências. O projeto, portanto, vai além de mudanças administrativas — ele representa uma transformação na forma de viver e entender a escola pública, criando um ambiente mais organizado, acolhedor e comprometido com o desenvolvimento humano.

Por fim, é possível reconhecer que esse processo ainda está em construção e exige acompanhamento constante, especialmente para garantir que o equilíbrio entre autoridade e liberdade pedagógica seja mantido. Desta forma, como sugestão de pesquisa futura, seria interessante realizar a comparação das escolas ECIM presentes no estado e no País para ver como foi a adesão em outras escolas. No entanto, os resultados apresentados até aqui mostram que a experiência da ECIM foi positiva e transformadora, consolidando uma nova cultura de convivência e responsabilidade. Quando há diálogo e propósito comum, o modelo cívico-militar pode, sim, ser um caminho para fortalecer a escola pública e formar cidadãos mais conscientes, éticos e preparados para o futuro.

REFERÊNCIAS

AÇÃO EDUCATIVA: Unicef, Pnud, Inep e SEB/MEC (Coord.). **Indicadores da Qualidade na Educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2013.

AGÊNCIA BRASIL. **Governo lança programa para escolas cívico-militares**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2019-09/governo-lanca-programa-para-escolas-civico-militares>. Acesso em: 05 ago 2021.

AMARAL, Daniela Patti do; CASTRO, Marcela Moraes de. Educação moral e cívica: a retomada da obrigatoriedade pela agenda conservadora. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 50, n. 178, p. 1078-1096, out./dez. 2020.

ARTES, A.; RICOLDI, A. Acesso de negros no ensino superior: o que mudou entre 2000 e 2010. **Cadernos de Pesquisa**, v. 45, n. 158, p. 858-881, 2015.

BÊRNI, D. D. A.; ABEGG, C.; MARQUETTI, A. Como fazer levantamento de dados. In: BÊRNI, D. D. A.; FERNANDEZ, B. P. M. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais**. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRANDÃO, M. **Weintraub divulga escolas cívico-militares para 2020**. Agência Brasil, Brasília, 26 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2020-02/weintraub-divulga-escolas-civico-militares-para-2020>. Acesso em: 18 ago 2021.

BRASIL. **Compromisso Nacional pela Educação Básica**. Brasília: MEC, 2019.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**. Educação é a Base. Brasília, MEC/ CONSED/UNDIME, 2017. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/abase/>. Acesso em: 02 ago 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: <https://www.senado.leg.br/atividade/const/constituicao-federal.asp> Acesso em: 08 set 2021.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024: Linha de Base**. Brasília, DF: Inep, 2015.

BRASIL. **Lei nº 9394, 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm

BRASIL. MEC. **Nota técnica – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb**, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conheca-o-ideb>

BRASIL. MEC. **Portaria n. 1.795 de 27 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre a criação do Sistema Nacional de Avaliação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/portaria1793.pdf>

BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 10.004, de 5 de setembro de 2019**. Institui o Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares. Brasília, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10004.htm. Acesso em: 28 ago 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 9.665, de 2 de janeiro de 2019**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Educação, remaneja cargos em comissão e funções de confiança e transforma cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS e Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE. Brasília, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9665.htm. Acesso em: 28 ago 2021.

BRASIL. **Programa Escolas Cívico-Militares deverá chegar a mais de 200 colégios até 2023**. Governo do Brasil. 2021. Online. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/educacao-e-pesquisa/2021/06/programa-escolas-civico-militares-devera-chegar-a-mais-de-200-colegios-ate-2023>. Acesso em: 04 set 2021.

CAMPOS, M.; SILVA, N. M. A. Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão. In: IX CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, EDUCERE. **Anais...** Curitiba: PUCRS, 2009.

SCHERER, L. A.; PRESTES, V. A. Trabalho de Imigrantes e Refugiados(as) no Brasil: intersecções com Gênero e Classe. In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD, EnANPAD 2019, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2019.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. Gestão escolar: da centralização à descentralização. **Cadernos de Pesquisa em Educação**, v. 18, n. 36, p. 33-53, jul./dez, 2012.

CASASSUS, Juan. The Latin American educational reform in the context of globalization. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 114, p.7-28, nov. 2001.

CASTRO, J. Evolução e desigualdade na educação brasileira. **Educação & Sociedade**, v. 30, n. 108, p.673-697, 2009.

CASTRO, Marcela Moraes. O silenciamento da participação da juventude na seleção de diretores no PEE/RJ. **Revista Contemporânea de Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 31, p. 143-161, set./dez. 2019.

CUNHA, Luiz Antônio. Religião, moral e civismo em curso: a marcha da socialização política. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 13, n. 27, p. 637-654, set./dez. 2020.

CRUZ, Eliana Barbara Guimarães da; BARROS, Manoel Joaquim Fernandes de. Projeto de Regularização do Fluxo Escolar: Profilaxia ou Tratamento? **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, v. 9 n. 1, 2008. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=JanYl5kt5eEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 15 ago 2021.

DAYRELL, Juarez. A escola “faz” as juventudes? Reflexões em torno da socialização juvenil. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. 28, n. 100, n. especial, p. 1105-1128, out. 2007.

FERNANDES, Reynaldo. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)**. MEC/Inep, Brasília, 2007.

FREITAS, D. N. T. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. **Educação e Sociedade**, São Paulo, v. 28, n. 99, p.501-521, maio/ago. 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (eds.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dRuzRyEIzmkC&oi=fnd&pg=PA9&dq=\(GERHARDT%3B+SILVEIRA,+2009\).++++&ots=93R70ZkoGG&sig=e9KIz-ssr9ZJ-pgMvGPjyMho7JM#v=onepage&q=\(GERHARDT%3B%20SILVEIRA%2C%202009\).&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dRuzRyEIzmkC&oi=fnd&pg=PA9&dq=(GERHARDT%3B+SILVEIRA,+2009).++++&ots=93R70ZkoGG&sig=e9KIz-ssr9ZJ-pgMvGPjyMho7JM#v=onepage&q=(GERHARDT%3B%20SILVEIRA%2C%202009).&f=false). Acesso em: 12 ago 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

IBGE. **Pesquisa nacional de saúde do escolar**: 2015. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

INSTITUTO DATAFOLHA. **Forças Armadas têm maior grau de confiança entre instituições**. Abril de 2019. Disponível em: <https://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2019/07/1988221-forcas-armadas-tem-maior-grau-de-confianca-entre-instituicoes.shtml>. Cesso em: 13 ago 2021.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2016.

LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

MACEDO, R. M. **Escolhas possíveis**: narrativas de classe e gênero no ensino superior privado. Tese (doutorado em Antropologia Social). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

MACEDO, Renata Mourão. Direito ou privilégio? Desigualdades digitais, pandemia e os desafios de uma escola pública. **Estudos Históricos Rio de Janeiro**, v. 34, n. 73, p. 262-280, maio-agosto 2021.

MACHADO, C. Possíveis contribuições da avaliação externa para a gestão educacional. **Revista Online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, n. 12, p. 22–34, 2012.

MACHADO, C.; FREITAS, P. F.; Gestão escolar e avaliação externa: Experiências de escolas da Rede Municipal de São Paulo. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 8, n. 3, p. 113- 126, 2014.

MACHADO, Caio Pisconti; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; NAVUS, Letícia Fleig Dal Forno. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, 2019, p. 105-121.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: COLÓQUIOS SOBRE PESQUISA EM EDUCAÇÃO ESPECIAL. **Anais...** Londrina: Eduel, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MENDONÇA, Erasto Fortes. Militarização de escolas públicas no DF: gestão democrática sob ameaça. Dossiê: Militarização das escolas públicas no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 35, n. 3, p. 594-611, set./dez. 2019.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

OLIVEIRA, Gilson P. **Programa escolas cívico-militares deverá chegar a mais de 200 colégios até 2023**. Governo do Brasil, junho. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/educacao-e-pesquisa/2021/06/programa-escolas-civico-militares-devera-chegar-a-mais-de-200-colegios-ate-2023>. Acesso em: 28 ago 2021.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

PERA, Guilherme. **Cerca de 650 municípios manifestam interesse em implantar escolas cívico-militares**. Portal do MEC, Brasília, 16 de outubro de 2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article/211-noticias/218175739/81311-cerca-de-650-municipios-manifestam-interesse-em-implantar-escolas-civico-militares>. Acesso em: 03 set 2021.

PEREIRA, Kátia dos Santos. **Violência contra professores nas escolas**. Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados, 2016. Disponível em: <https://aslegis.org.br/files/Violencia-contra-professores-nas-escolas-Katia-dos-Santos-Pereira.pdf>

SANDER, Benno. A gestão da educação e o Plano Nacional de Educação. In: ENCONTRO ESTADUAL DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO/PE, 7., 2012, Pernambuco. **Anais...** Pernambuco: ANPAE, 2012.

SILVA, N.; HASENBALG, C. Tendências da desigualdade educacional no Brasil. **Dados**, v. 43, n. 3, p. 423-445, 2000.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. 2007. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, A. E. R.; BUSSOLOTI, J. M. Gestão escolar. Interação - **Revista De Ensino, Pesquisa E Extensão**, 2019.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

XIMENES, S. B.; STUCHI, C. G.; MOREIRA, M. A. M.; A militarização das escolas públicas sob os enfoques de três direitos: constitucional, educacional e administrativo. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 35, n. 3, p. 612 - 632, set./dez. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAN, Dirce; KRAWCZYK, Nora. Ataque à escola pública e à democracia: notas sobre os projetos em curso no Brasil. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 13, n. 27, p. 607-620, set./dez. 2019.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA OS FUNCIONÁRIOS

1. Faixa etária

- a) Até 29 anos
- b) De 30 a 39 anos
- c) De 40 a 49 anos
- d) De 50 a 59 anos
- e) + de 60 anos

2. Gênero

- a) Masculino
- b) Feminino

3. Tempo de atuação na educação

- a) Até 5 anos
- b) De 6 a 10 anos
- c) De 11 a 20 anos
- d) + de 20 anos

4. Tempo de atuação na escola

- a) Até 5 anos
- b) De 6 a 10 anos
- c) De 11 a 20 anos
- d) + de 20 anos

5. Na sua percepção, quais foram as principais mudanças nas atividades da escola?

6. Como você avalia essas mudanças?

a. Por que você avalia dessa maneira?

7. Poderia me dar um exemplo que justifique essa resposta? (situação de trabalho/caso)

8. Como você acredita que os pais estão avaliando a mudança?

9. Poderia me dar um exemplo que justifique essa resposta? (feedback de pais)

10. Como você está percebendo a forma de gestão que está sendo utilizada neste modelo Escola Cívico-Militar?

11. Quais os pontos positivos que você poderia destacar nessa transição? (do modelo anterior para o atual) (o que melhorou)

12. Quais os pontos negativos que você poderia mencionar nessa transição? (do modelo anterior para o atual) (o que piorou)