

## GESTÃO ESCOLAR E A “GESTÃO DE EXCELÊNCIA” DAS ESCOLAS CÍVICO-MILITARES: UM ESTUDO SOBRE O PECIM EM UBERLÂNDIA – MG

LYVIA FERNANDA LEAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU  
[Lyvialeal85@hotmail.com](mailto:Lyvialeal85@hotmail.com)

MARCOS ANTONIO LIMA PEREIRA  
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE UBERLÂNDIA-MG  
[marantlima@gmail.com](mailto:marantlima@gmail.com)

Este resumo integra uma pesquisa em andamento no Doutorado em Educação da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), na linha Estado, Políticas e Gestão da Educação. O estudo analisa os efeitos da militarização na gestão escolar, a partir do Programa Escolas Cívico-Militares - PECIM, criado em 2019 no governo Bolsonaro. A militarização da educação pública no Brasil antecede o PECIM. Desde a década de 1990, escolas com características militarizadas foram implantadas em diferentes estados, iniciando em Goiás e expandindo-se para outras regiões, inclusive redes municipais (Santos, 2020).

Contudo, a consolidação desse movimento assumiu novos contornos com a implementação do PECIM. Goulart (2022) identifica duas fases do processo de militarização: uma inicial, marcada por iniciativas estaduais, e outra, a partir de 2019, com a institucionalização do PECIM via Decreto nº 10.004, de 5 de setembro de 2019. O programa fomentou a militarização de escolas públicas por meio de parcerias entre as Forças Armadas e as redes de ensino, inserindo esses agentes no cotidiano da gestão escolar.

Nesse contexto, a problematização que orienta o presente estudo pode ser assim formulada: em que medida a inserção de agentes militares na equipe gestora, no âmbito do PECIM, reconfigura a dinâmica da gestão escolar e quais são seus efeitos sobre a autoridade do diretor escolar, a participação da comunidade e os princípios da gestão democrática?

Parte-se da hipótese de que a presença desses agentes tende a tensionar e, potencialmente, a deslocar o papel do gestor escolar civil, ao introduzir lógicas organizacionais pautadas na hierarquia, disciplina e controle, próprias da racionalidade



militar, em coexistência, e, por vezes, em conflito com a racionalidade democrática prevista nas normativas educacionais brasileiras.

A pesquisa caracteriza-se como de abordagem qualitativa, de natureza analítico-crítica, orientada pelo referencial teórico do campo da política e gestão da educação. Adota-se o estudo de caso como estratégia investigativa, tendo como unidade empírica uma escola da rede municipal de Uberlândia – MG que aderiu ao Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares (PECIM).

O percurso metodológico está estruturado em três procedimentos articulados de análise documental; revisão bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com sujeitos escolares (gestores, professores e demais profissionais da escola), visando compreender as percepções acerca das mudanças na dinâmica da gestão escolar decorrentes da implementação do programa.

Os dados serão tratados por meio de análise de conteúdo, buscando identificar categorias emergentes relacionadas às dimensões de gestão, autoridade, participação e organização do trabalho escolar. Ressalta-se que, por se tratar de pesquisa em andamento, os procedimentos empíricos encontram-se em fase de execução.

A expansão desse modelo tem sido justificada por argumentos como a promoção da disciplina, o respeito à autoridade, a redução da violência, evasão e a melhoria do rendimento escolar, além da organização do ambiente e da formação de valores cívicos, sobretudo em contextos de vulnerabilidade social (Santos, 2020). Contudo, análises indicam que a presença de militares não enfrenta as causas estruturais da violência, como a desigualdade social, a precarização das condições de vida e a ausência de políticas públicas articuladas.

Nesse sentido,

Não se pode instituir a escola como local de reparação da desordem e da violência que reina na sociedade. É preciso considerar que a polícia que é chamada para impedir violência na escola é a mesma que não consegue entregar resultados à sociedade em relação às políticas públicas de segurança para as quais ela efetivamente foi criada (Mendonça, 2019, p.607).

Sob essa perspectiva, estudos indicam que a militarização desloca o debate das desigualdades estruturais e legitima a destinação diferenciada de recursos às escolas militarizadas. Conforme Santos e Cara (2020), esse processo pode comprometer o



princípio da equidade ao priorizar um modelo de gestão orientado por critérios político-ideológicos, em detrimento das necessidades da comunidade escolar e dos princípios democráticos da educação pública.

Nessa direção, o PECIM pode ser compreendido como uma iniciativa que institucionalizou e ampliou a militarização já existente, ao elevá-la à condição de política educacional de alcance nacional e impulsionar sua expansão, especialmente no âmbito municipal (Santos; Cara, 2020). Nesse contexto, insere-se a presente pesquisa, que analisa a gestão escolar no PECIM, programa que propôs uma “gestão de excelência” nas dimensões educacional, didático-pedagógica e administrativa, voltada à melhoria da educação básica (Brasil, 2021).

No âmbito desse modelo de gestão proposto pelo PECIM, a atuação de militares na equipe gestora constitui elemento central, o que leva este estudo a partir do pressuposto de que essa presença pode deslocar o papel do diretor escolar, com possíveis impactos na dinâmica da gestão e na autoridade institucional do gestor civil. Tal pressuposto encontra respaldo nas próprias diretrizes do programa, que propõem um “novo modelo de gestão” no contexto das escolas militarizadas via PECIM (Brasil, 2021).

Essa proposição sugere uma reconfiguração da gestão escolar, exigindo a análise de seus sentidos e de suas implicações para a organização da escola. Diante do exposto, o objetivo geral da pesquisa é analisar como a inserção de agentes militares na equipe gestora, no âmbito do PECIM, incide sobre a dinâmica da gestão escolar.

Nesse contexto, no cenário contemporâneo das políticas educacionais, a gestão educacional e escolar passa a ser atravessada por distintas racionalidades, democrática, gerencial e militarizada, que coexistem e disputam a condução da educação pública. Embora a gestão democrática esteja instituída, sua materialização é limitada por mecanismos gerenciais e pela lógica militarizada, que reforçam controle, hierarquia e disciplina, fragilizando práticas democráticas (Brooke; Rezende, 2020). Assim, a gestão escolar configura-se pela sobreposição dessas racionalidades, e o diretor, historicamente vinculado ao Estado, ocupa posição estratégica reconfigurada por essas disputas.

Assim, o PECIM reconfigura a gestão escolar ao hierarquizar decisões e inserir militares na coordenação, reduzindo a participação e fragilizando a gestão democrática. A atuação desses agentes em funções pedagógicas contraria a LDB (Brasil, 1996). Ademais, o discurso de “gestão de excelência” associa militarização à melhoria do



desempenho, mas reforça controle e eficiência gerencial. Essa proposta combina racionalidade empresarial e militar, deslocando a gestão para um modelo gerencial e autoritário (Macêdo, 2019).

Enfim, à luz dessas inflexões, verifica-se que a gestão educacional e escolar no Brasil resulta das transformações do Estado, do trabalho e do capitalismo, sendo marcada pela consolidação da racionalidade gerencial no contexto neoliberal. Nesse cenário, a militarização da educação não se configura como fenômeno isolado, mas como desdobramento dessas dinâmicas, ao articular controle, hierarquia e eficiência na organização escolar.

A institucionalização do PECIM expressa esse movimento ao reconfigurar a gestão e colocar em disputa a gestão democrática, evidenciando a escola como espaço de tensão entre racionalidades distintas. Esses aspectos serão aprofundados nas etapas seguintes da pesquisa, por meio de análise documental e das entrevistas realizadas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. 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.

BRASIL. Ministério da Educação. Diretoria de Políticas para Escolas Cívico-Militares. Diretrizes para as Escolas Cívico-Militares. 2. ed. Brasília, DF: MEC/DECIM, 2021

BROOKE, Nigel; REZENDE, Wagner Silveira. Os dilemas da gestão escolar. Belo Horizonte: Fino Traço, 2020.

GOULART, Janaina Moreira de Oliveira. A militarização das escolas no estado de Goiás e os sentidos da desdemocratização do ensino público. 2022. 256 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022

MACÊDO, Sonayra da Silva Medeiros. O modelo de gestão do empresariado para a educação básica brasileira: embates entre excelência e qualidade social? 2019. 203 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019

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

SANTOS, Catarina de Almeirda.; CARA, Daniel Tojeira. Militarização das escolas públicas no Brasil e o financiamento: da educação como um direito à educação como



privilégio. In: MENDONÇA, S. G. de L.; MIGUEL, J. C.; MILLER, S.; KÖHLE, E. C. (org.). (De)formação na escola: desvios e desafios. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2020.

SANTOS, Eduardo Junior Ferreira. Militarização das escolas públicas no Brasil: expansão, significados e tendências. 2020. 442 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2020.

